

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.

AUTOR (ES):

Padilla Flores, Arianna Daniela

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Lcda. En Psicología Organizacional**

TUTOR (A)

Cabezas Cordova, Belén Elizabeth

Guayaquil, Ecuador

07 de septiembre del 2022



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 **Padilla Flores, Arianna Daniela** como requerimiento para la obtención del título de **Lcda. en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Cabezas Cordova, Belén Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde, María de Lourdes

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Padilla Flores, Arianna Daniela**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.** previo a la obtención del título de **Lcda 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 07 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR (A)

f. _____

Padilla Flores, Arianna Daniela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Padilla Flores, Arianna Daniela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 del mes de Septiembre del año 2022

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Padilla Flores, Arianna Daniela

Guayaquil, 07 de septiembre de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A..doc (D143505306)
Presentado	2022-09-01 20:06 (-05:00)
Presentado por	arianna.padilla@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	PADILLA FLORES, ARIANNA DANIELA Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.

Estudiante:

- Padilla Flores Arianna Daniela

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



FIRMA

FIRMA COORDINADORA DE UTE A 2022



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA

DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

f. _____

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. PRISCILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
DESARROLLO	4
1. Comportamiento organizacional	4
1.1. Nivel individual	5
1.2. Nivel Grupal	6
1.3. Nivel Organizacional	8
2. Cultura organizacional	11
2.1. Tipología Cultural	16
3. Comunicación organizacional	17
4. Liderazgo	18
5. Determinación de estrategias.....	20
5.1. Estructura	21
5.2. Procesos	25
5.2.1. Evaluación de desempeño	26
5.2.2. Análisis y valoración de cargos	27
5.2.3. Selección e inducción	27
5.2.4. Capacitación de personal	30
5.2.5. Plan de carrera	30
5.2.6. Proceso de ventas	30
5.2.7. Proceso de calidad de producto	31
5.2.8. Mejoramiento comunicación	31
5.3. Personal	32
6. Implementación.....	34

RESUMEN

Viña Santa Camila S.A. es una organización tradicionalista en la cual hay procesos antiguos lo cual no permite un crecimiento de la empresa. Por medio de la intervención basada en una inclusión de un departamento de talento humano, se busca iniciar procesos que ayuden a estandarizar la organización aprovechando los recursos humanos internos para potencializar el talento. La organización presenta no solo problemáticas a nivel estructural sino también en la gestión de los procesos que lleva la compañía. Por ese motivo, se busca generar un desarrollo organizacional que permita a su vez que exista un nuevo enfoque organizacional. La cultura es otro aspecto importante en este caso, ya que de cierta forma habrá resistencia a los cambios que se deben realizar dentro de la organización. La finalidad es tener una organización correctamente estructurada con procesos verificados que permitan que la organización tenga un giro completo en cuanto a su enfoque para tener mayor alcance a nivel competitivo.

Palabras Claves: (PROCESOS – TALENTO INTERNO - CAMBIO -
DESARROLLO ORGANIZACIONAL – PLAN DE CARRERA - RESISTENCIA
– CULTURA – ENFOQUE ORGANIZACIONAL)

ABSTRACT

Viña Santa Camila S.A. it is a traditionalist organization in which there are old processes which do not allow the growth of the company. Through the intervention based on the inclusion of a human talent department, it seeks to initiate processes that help standardize the organization, taking advantage of internal human resources to potentiate talent. The organization presents not only problems at the structural level but also in the management of the processes carried out by the company. For this reason, it seeks to generate an organizational development that in turn allows for a new organizational approach. Culture is another important aspect in this case, since in a certain way there will be resistance to the changes that must be made within the organization. The purpose is to have a properly structured organization with verified processes that allow the organization to have a complete turn in terms of its approach to have greater scope at a competitive level.

Keywords: (PROCESSES - INTERNAL TALENT - CHANGE - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT - CAREER PLAN - RESISTANCE - CULTURE - ORGANIZATIONAL APPROACH)

INTRODUCCIÓN

Para que una organización tenga sentido en su manera de trabajar es importante tener claro la estructura organizacional. La estructura de una organización es el lienzo donde se pueden encontrar de manera formal las distintas actividades, interrelaciones entre departamentos, niveles de comunicación, entre otros aspectos. Sin embargo, se puede hacer énfasis en la importancia del diseño del puesto y del diseño organizacional (Gibson, et al. 2009. p.12). Viña Santa Camila S.A. es una organización familiar que cuenta con una estructura de Sociedad Anónima, es dirigida por su fundador el cual estableció métodos tradicionales para la elaboración de los productos que ofrecen, estos procesos evidentemente por la falta de innovación no han permitido la expansión del mercado de la organización.

Por otro lado, la cultura organizacional es otro aspecto prioritario al momento de describir una organización. La cultura es lo que perciben los colaboradores y la percepción que tienen que a su vez toma forma para crear un sistema de creencias, valores y expectativas por parte de los colaboradores. La cultura dentro de la organización Viña Santa Camila S.A. se basa básicamente en mantener la imagen y calidad que poseen en la actualidad sus productos y es uno de los problemas principales que se ha diagnosticado en la empresa. La organización necesita cambios en su cultura, pero a su vez realizar cambios en los procesos de gestión.

Dentro del cambio organizacional, existen ocasiones en las que los empleados se resisten a los cambios que necesita la organización debido a que sienten que no necesitan continuar capacitándose o innovando, ya que consideran que los procesos que manejan se están llevando de manera eficaz y no en todos los casos es así. El fundador y dueño de Viña Santa Camila S.A. posee de cierta manera esta resistencia al cambio, ya que prefiere mantener los clientes que tienen a innovar y expandir su mercado por miedo a perder la esencia de su producto.

Debido a las distintas problemáticas se optó por proponer un giro en el enfoque organizacional que tiene la organización con un diseño e implementación de distintos procesos que de manera eficaz tendrán beneficios para la organización que ayudará a impulsar las ventas de los productos y posicionar la marca a nivel de mercado. Adicionalmente se busca potenciar el talento interno mediante la especialización y creación de procesos.

DESARROLLO

Dentro de la empresa Viña Santa Camila S.A es indiscutible que se pueden visualizar distintas problemáticas que están ocurriendo dentro de la organización a simple vista. La empresa es de propiedad familiar sin embargo cuenta con una estructura de Sociedad Anónima. La empresa de acuerdo con lo que se menciona, tiene varios años posicionándose en el mercado, sin embargo, hay aspectos a tomar en consideración para generar un mejor establecimiento en el mismo.

Se infiere por la información que ha sido proporcionada que en efecto estas problemáticas están vinculados con el comportamiento organizacional de la empresa por lo que es importante describir los conceptos principales para realizar un análisis profundo de la materia a tratar para resolver las distintas problemáticas que se irán desarrollando.

1. Comportamiento organizacional

De acuerdo con Robbins (2004) el comportamiento organizacional se lo define como un área de estudio el cual se enfoca en el análisis del impacto de la conducta que tienen las personas a nivel individual, grupal y organizacional en el ámbito de las organizaciones. El fin del estudio del comportamiento organizacional es poder identificar por medio de la conducta de estos niveles las mejoras que se pueden realizar en la empresa.

Cada vez hay un mayor acuerdo sobre los componentes o temas que constituyen la materia del CO. Aunque todavía se debate la importancia relativa de cada uno, parece haber un consenso general de que el CO abarca los temas centrales de motivación, comportamiento y autoridad del líder, comunicación con los demás, estructura y procesos de los grupos, aprendizaje, desarrollo y percepción de las actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés en el trabajo. (Robbins,2004. p.8)

En adición, el comportamiento organizacional permite una mejor explicación y a su vez predice la manera en la cual los individuos y grupos de trabajo

interpretan los distintos eventos, permite de igual manera observar la manera en la que reaccionan para finalmente desencadenar un comportamiento dentro de la organización. Por otro lado, el comportamiento organizacional facilita la descripción de los procesos, sistemas y estructuras en relación con el comportamiento (Griffin, Phillips & Gully, 2017).

Dentro del comportamiento organizacional se puede analizar el concepto como tal por medio de la medición de la conducta en distintos enfoques como son a nivel individual, grupal y organizacional. Es importante mencionar que cada nivel tendrá variables que ayudarán a realizar un mejor análisis para identificar el tipo de comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

1.1. Nivel individual

Es fundamental mencionar que para lograr un mejor entendimiento del comportamiento organizacional se debe desglosar los niveles en los cuales se evalúa el comportamiento de las personas de la organización. En primer lugar, el análisis de la conducta a nivel individual, en el cual como la palabra lo dice se va a relacionar con todas aquellas características inherente a lo individual tales como las características biográficas como la edad, género, estado civil y antigüedad en la organización. Sin embargo, se debe destacar que cada individuo es un mundo aparte por lo que tienen distintas habilidades o capacidades lo cual será fundamental en la hora de desempeñar una actividad en el ámbito laboral. Es por este motivo que el autor menciona que el buen desempeño de los colaboradores se va a poder observar cuando estas habilidades o capacidades están adecuadas con el puesto que lo requiere.

Por otro lado, dentro del nivel individual también se va a destacar el aprendizaje que puedan tener los individuos, el aprendizaje es un tema que no se aprende desde que uno es pequeño, sino al contrario es un tema que se mantiene constante en la vida de los individuos porque siempre surgirá algo nuevo, el cual va a necesitar que el individuo se capacite y aprenda del tema para poder dominarlo dentro de la sociedad y va a estar ligado a la experiencia del individuo.

Otro tema de análisis son las actitudes de los individuos ya que en este caso se está vinculando en relación con la organización. Las actitudes se pueden definir como aquellas demostraciones o enunciados que se realizan sobre acontecimientos o personas. Dentro del comportamiento organizacional las actitudes que tienen más relevancia son la satisfacción del trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización. Estas actitudes son de gran importancia debido a que están relacionadas en cómo se sienten los colaboradores con respecto a la organización, sus funciones o cualquier tema relacionado a lo laboral.

Es evidente que hoy en día aún hay empresas que no toman a consideración del todo estas variables que son muy importantes dentro de la organización por su correlación con el clima laboral de la organización. En consecuencia, empiezan a aparecer las renuncias sorpresivas del personal o a su vez empieza a incrementar los niveles de ausentismo dentro de la empresa. Si se habla de la satisfacción laboral no hay que limitar netamente al colaborador en que piense en la ejecución de sus funciones, sino también, para los colaboradores es importante tener esa interacción con compañeros, seguir reglas y costumbres que están establecidas por la organización. (p.78).

1.2. Nivel Grupal

De acuerdo con Robbins (2004) se define grupo como el conjunto de varios individuos que tienen una interacción y se reúnen con el fin de conseguir objetivos específicos, cabe mencionar que los individuos poseen distintas habilidades y capacidades. Dentro de los grupos se los puede clasificar como formales a aquellos grupos que están definidos por la estructura de la organización con funciones específicas para el logro de tareas y cumplimiento de metas globales. Por otro lado, también están los grupos informales en los cuales distintos individuos se unen de manera natural para satisfacer la relación o contacto social, no están estructurados por medio de la organización. Dentro de la clasificación de grupos también se los puede clasificar por grupos de mando, tareas, interés y amigos.

Por otro lado, otros aspectos que se destacan a nivel grupal son la comunicación y el liderazgo. Con relación al comportamiento organizacional, el liderazgo se define como la habilidad de lograr una influencia en un grupo para la obtención de resultados. Dentro de los estilos de liderazgo se van a evidenciar varios tipos, lo cuales van a depender de la característica de cada jefe y a su vez en el liderazgo que busca la organización para su empresa.

Se puede inferir que la dirección de la comunicación es descendente debido a que las ordenes, instrucciones y cualquier comunicación viene de arriba hacia abajo, empezando por los directivos, jefes y descendiendo a los otros grupos de trabajo conformados por los colaboradores. Adicional a esto, se infiere que la **comunicación** es informal, ya que la empresa tiene una gran cantidad de colaboradores por lo cual es más complejo que todas las comunicaciones lleguen de manera efectiva, más aún porque no hay un organigrama correctamente estructurado para si quiera manejar una comunicación cruzada que pueda facilitar las relaciones entre colaboradores, jefes y directivos.

Además, se debe tener en cuenta que de acuerdo con las características que aporta el caso se puede inferir que la mayor parte de su personal está conformado por el personal operativo de producción y operaciones, por lo que se entiende que, debido al trabajo de campo, este grupo de colaboradores no estén pendientes de la comunicación que puedan dar dentro del área administrativa o en la empresa en general. Es en ese momento cuando la comunicación no llega a todo el personal como debería ser y se crean rumores, chismes de pasillos y cualquier tema que puede ser malinterpretado y generar un malestar en los colaboradores y el clima organizacional.

Dentro de la empresa Viña Santa Camila S.A. se puede inferir que el tipo de **liderazgo** que tiene el Gerente General es transaccional, debido a que como fundador tiene la idea de mantener siempre las reglas y procesos rutinarios que ya han sido establecidos por la organización, enfocándose en mantener netamente la imagen de la organización y sus clientes antiguos, en vez de ir más allá y adaptarse a nuevas necesidades de sus clientes y ver mejores

oportunidades de crecimiento y desarrollo para el bienestar de la organización.

1.3. Nivel Organizacional

En primera instancia se debe definir el concepto de estructura organizacional, cuyo significado menciona la manera en la que se dividen de manera formal las tareas que se realizan en la organización. La estructura organizacional es el medio por el cual se llega a los colaboradores en base a la coordinación, control y motivación para que en conjunto se puedan alcanzar las metas de la organización. Dentro de la estructura organizacional se deben tener en cuenta distintos elementos tales como la especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización (Griffin, Phillips, Gully, 2017. P.494).

La especialización laboral se la puede definir como el nivel en el cual las funciones o tareas específicas se dividen en varios puestos de trabajo, por lo que no se desperdicia recursos humanos al momento que no todo el personal está trabajando en lo mismo al mismo tiempo. Desde el punto de vista de la organización, es mucho más conveniente tener colaboradores que tengan correctamente distribuidas sus funciones en la empresa, ya que la producción se genera más rápido, se usa menos recursos humanos en una sola actividad facilitando la eficacia de los procesos.

La **especialización** es uno de los puntos a tratar dentro de la empresa Viña Santa Camila S.A. debido a que la información presentada indica que la empresa para evitar el sedentarismo y fatiga por parte de sus colaboradores busca siempre la manera de que no se queden en puestos fijos, sino que implementan programas de rotación de puestos según lo requiera. Desde el punto de vista organizacional, es un proceso que no debe manejarse de esa manera debido a que de cierta forma es una pérdida de recursos en una misma tarea, cuando lo mejor es optar por colaboradores especializados que cuenten ya con las habilidades y competencias para cada puesto de trabajo.

Por otro lado, la departamentalización es otro aspecto importante porque por medio de la especialización laboral llega el momento de poder agrupar las

distintas tareas desempeñadas llegando a una departamentalización. Este concepto se puede aplicar de una manera mas clara cuando se agrupa geográficamente a un grupo de personas porque se las puede distribuir desde regiones hasta ciudades teniendo el mismo objetivo, pero en un grupo específico, sin embargo, este ejemplo aplicaría en funciones que tengan a sus clientes externos divididos por sectores.

Adicional, se puede diseñar una estructura basada en procesos, es decir, clasificar a distintos colaboradores por procesos o etapas para lograr el producto o servicio final. Finalmente, como última categoría dentro de la departamentalización se puede indicar aquella que esta dirigida al tipo de cliente que la organización quiere enfocarse. Dentro de esta categoría se analizan distintas problemáticas que van a tener como resultado que se encuentren distintas personas con otras especializadas para que puedan solventar el problema generado y lograr los objetivos (Robbins, 2004. P.429).

Otro aspecto que es importante considerar su análisis dentro del comportamiento organizacional es la **cadena de mandos**, la cual se puede definir en el proceso o el orden desde la parte superior de la organización hasta la parte inferior que permite ver quien reporta a quien con el fin de tener una mejor organización en cuanto a la comunicación y solución de inquietudes de los colaboradores de la organización. Dentro de la cadena de mando se evidencia la autoridad y la unidad de mando que si bien es cierto puede prestarse a confusión no tiene el mismo significado, ya que a diferencia de la autoridad que se relaciona con dar ordenes a nivel gerencial y que las mismas sean realizadas, la unidad de mando indica a quien debe reportar el colaborador directamente sus tareas, dudas, ideas, etc

El tramo de control otro concepto importante en el CO ya que se caracteriza por el numero de colaboradores que puede supervisar una gerencia para que se mantenga la eficacia dentro de la organización. El autor menciona dentro del tramo de control que mientras mas amplio sea o largo será mucho más eficiente la organización, ya que contará con una organización mucho más organizada con líneas de supervisión.



Desde el punto de vista del comportamiento organizacional es fundamental dentro de la empresa poder reestructurar el organigrama que posee, debido a que iniciando desde la cadena de mando en la cual no se logra visualizar en realidad que colaborador reporta a quien, dificultando de cierta manera el proceso de comunicación y desarrollo de las actividades de estos. De igual manera, se debe estructurar nuevamente el organigrama para establecer un tramo de control largo y eficaz que permita una organización de la cantidad de colaboradores que estará bajo la supervisión de los jefes departamentales. El **tramo de control** que se puede inferir que al momento posee la empresa Viña Santa Camila S.A. es estrecho, por lo que empiezan a surgir otras problemáticas en consecuencia a esto.

Se puede evidenciar que la **toma de decisiones** dentro de la empresa es centralizada, ya que el Gerente de la empresa es la única persona encargada de tomar decisiones dentro de la empresa en cualquier ámbito, ya sea temas referentes a procesos, costos, productos e incluso personal. La **estructura** que evidencia la empresa es una estructura simple y mecanicista debido a que no existen muchos departamentos y la toma de decisiones está centrada en una sola persona; se rigen por procesos tradicionales que ya están establecidos.

Por lo antes mencionado, se considera necesario poder realizar una reestructuración, ya que la empresa cuenta con 880 colaboradores lo cual imposibilita tener una estructura simple y no una estructura matricial que

genere autoridad en cada jefatura de las áreas involucrada para llevar a cabo los procesos, que a su vez permita esa relación entre la departamentalización de las funciones de sus colaboradores y de los productos que se busca entregar.

Es fundamental para Viña Santa Camila S.A. incorporar a su organigrama un equipo de Talento Humano, debido a que es evidente que la empresa necesita realizar muchas adecuaciones en su estructura organizacional para que exista un mejor desenvolvimiento en sus colaboradores, que tengan procesos correctamente establecidos y se priorice el capital humano y la eficacia en los procesos de la compañía.

Dentro de las organizaciones es importante identificar la cultura que las caracteriza y a su vez poder analizar las mejoras que se pueden realizar dentro de la misma. La cultura organizacional es uno de los pilares dentro de la organización, ya que va a guiar la manera de actuar y de comportarse de los colaboradores que forman parte de esta.

2. Cultura organizacional

De acuerdo con Belalcázar (2012) la cultura organizacional se puede definir como el conjunto de distintas características como las expresiones, creencias, valores, reglas que son aceptadas por los colaboradores y a su vez son transmitidas en cada generación de la organización.

La cultura de una organización se refleja en la forma en que el trabajo se lleva a cabo y los empleados interaccionan entre sí. Se requiere mucho tiempo para que la cultura evolucione y cambie. La confianza es la base de la cultura y se gana a partir de la repetición de las interacciones en el tiempo. Cuando una cultura positiva se consolida lo suficiente, las interacciones de los empleados se vuelven más eficientes, mejoran las relaciones y los trabajadores colaboran para alcanzar objetivos comunes. Cuando la cultura es compatible con la estrategia de negocios, la empresa puede alcanzar un alto nivel de desempeño. (Griffin, Phillips, Gully, 2017. p.526)

Las culturas de una organización se componen por los artefactos, valores y normas definidos y supuestos. Se puede definir como artefactos en materia de cultura organizacional a todo aquel que se puede visualizar dentro de la cultura, como sus reconocimientos, historia de la creación de la organización y sus fundadores, uniformes, formas de interacción entre colaboradores, etc. Dentro de la empresa Viña Santa Camila se pueden detectar artefactos como los valores corporativos en los que se destaca la innovación, creatividad, compromiso, calidad y la lealtad. Vila Santa Camila es una empresa que se caracteriza por su calidad a nivel de vinos, una empresa que le gusta que sus procesos se mantengan de la misma manera para de igual forma mantener la esencia con la que se identifican.

Por otro lado, dentro de la cultura organizacional se pueden encontrar los valores compartidos, los cuales se encuentran dentro del segundo nivel de la cultura. En este componente se identifican los valores que son importantes para las personas y que de cierta manera justifican porque se comportan de esa manera debido a la identificación que tienen los colaboradores con estos valores. En este nivel podemos encontrar dentro de Villa Santa Camila, debido a que los colaboradores y dueños de la empresa tienen la idea de que el mercado de vinos es difícil de conquistar y tienen una facilidad para poder perderse entre la competencia, es de suma importancia mantener la calidad de los productos y destacan siempre la importancia de que preferible no se saque un producto con baja calidad para vender más por menor precio, sino más bien mantener la calidad del producto con sus clientes fieles. Se menciona adicional que el hecho de tener una bodega no es viable como un negocio a corto plazo, sino a largo plazo para cosechar el éxito en el cual se visualizan, para Viña Santa Camila por medio de los vinos con una alta calidad se puede transmitir la forma de ser de la compañía y a su vez la manera de crear y lanzar un producto excelente. Dentro de esta empresa se puede visualizar un alto grado de pasión por la razón de ser de la empresa y es por eso que se infiere que los colaboradores se sienten comprometidos con su trabajo.

Otro componente que constituye el nivel más bajo de la cultura organizacional son los supuestos básicos, se podría definir como el nivel más

profundo de la cultura organizacional, en los cuales se pueden identificar los pensamientos, creencias inconscientes de los colaboradores, como también las percepciones y sentimientos que tienen con respecto a la organización. Dentro de las creencias que se pueden inferir en la empresa Viña Santa Camila es que los socios de la empresa consideran que el aspecto más importante es la imagen de la empresa y buscan mantener el cumplimiento de este objetivo como prioridad principal. Adicional, consideran que parte del compromiso de la calidad es velar por los costos de sus productos para la venta a sus clientes, y debido a este pensamiento no están tomando en consideración realizar un balance entre lo que realmente están invirtiendo versus el precio de ganancia.

Por otro lado, se analiza que la cultura es importante debido a que se ha comprobado que la correcta administración de esta permitirá que la organización y los miembros del equipo de trabajo logren los objetivos planteados por la organización.

Griffin et al. (2017) indican lo siguiente referente a la cultura organizacional:

En particular, la cultura organizacional incrementa el desempeño cuando 1) tiene una relevancia estratégica, 2) es sólida y 3) hace hincapié en la innovación y el cambio para adaptarse a un entorno cambiante.¹³ Los efectos de la cultura en la efectividad de una empresa son aún más fuertes cuando los empleados tienen actitudes positivas.¹⁴ La cultura de una empresa debe reforzar su estrategia de negocios y puede brindarle una ventaja competitiva. Si la estrategia de negocios y la cultura corporativa avanzan en direcciones distintas, la cultura vencerá, no importa qué tan buena sea la estrategia. (p.528)

La cultura organizacional es un aspecto fundamental para las organizaciones y es por esto por lo que su socialización es imprescindible. La **socialización** de la cultura se puede caracterizar como los procesos que permiten que nuevos miembros se incorporen a la organización a la cultura que posee y esto se puede lograr a través de los componentes de la cultura como los valores y supuestos. En efecto, la sociabilización permitirá que los colaboradores generen un alto grado de compromiso e interioricen todos los

elementos de la empresa que componen la cultura. Mediante este proceso se fortalece la cultura organizacional y hay un proceso de beneficio tanto para el colaborador como para la organización (Mena, D, 2019, p.25).

Otros aspectos que determinan la socialización en la empresa son: los valores personales y corporativos, los códigos simbólicos, lo afectivo, lo cognitivo, la participación y el trabajo en equipo, el componente sociocultural interno y externo, la capacidad de aprendizaje, los hábitos, las actitudes y aptitudes, etc. (Mena, 2019, p.28)

De acuerdo al autor Chiavenato (1999) existen distintos métodos para la socialización organizacional mediante la cual la organización busca integrar a nuevos colaboradores a los equipos de trabajo para así formar un camino de aprendizaje con más confianza para una mejor adaptación. Entre los métodos más comunes se mencionan el proceso de selección, contenido del puesto, el supervisor como tutor, equipo de trabajo y el programa de integración.

La socialización comienza en primera instancia con las entrevistas de selección que realiza el departamento de Talento Humano a los candidatos que están participando en algún proceso vigente para entrar a la compañía. En esta etapa es fundamental dar un primer preámbulo de la cultura de la empresa y todo aquel elemento que la caracteriza y la distingue en comparación con otras. En esta etapa el candidato puede observar de cierta forma en como se maneja la empresa, la estructura que tiene y la misión que la caracteriza, esta información es de suma importancia para llegar al candidato sin aún haber ingresado a la compañía.

Como segundo punto se puede observar el contenido del puesto, proceso en el cual de acuerdo al autor se deben presentar actividades atractivas para los nuevos colaboradores con el fin de que puedan ir desarrollándolas como parte de un desafío, ya que el hecho de que sientan esa confianza asignándole tareas un poco más complejas en vez de tareas sencillas por el simple hecho de ser nuevos; genera impulsar la motivación de los nuevos colaboradores para desafiarse en tomar tareas más complejas con el pasar del tiempo.

En tercera instancia se puede analizar el supervisor como tutor, proceso en el cual cada colaborador nuevo tiene asignado una persona que será responsable de que el colaborador se pueda adaptar a la organización y su cultura. El supervisor o tutor deberá velar por cumplir en ser ese vínculo que se le asigna entre la organización y la imagen de la empresa. Esta acción si se realiza correctamente generará en el nuevo colaborador el pensamiento de que está dentro de una buena organización que será capaz de satisfacer sus necesidades de desarrollo. Por otro lado, en el caso que el tutor no desarrolle esta actividad como debería ser, podrá generar cierta incertidumbre en el colaborador y generar pensamientos negativos de que no recibió una buena inducción y tendrá problemas para desempeñar las funciones que fueron solicitadas. Se debe mencionar que los tutores deben ser personas que estén altamente calificadas para poder cumplir con la responsabilidad de guiar, formar y apoyar en el proceso de inducción de un nuevo colaborador, la confianza es una característica esencial para desempeñar correctamente esta función.

Por otro lado, el equipo de trabajo puede ser considerado como un elemento importante dentro de la socialización de los nuevos miembros del equipo. Para un nuevo colaborador es importante recibir la aceptación de sus compañeros de equipo para poder generar una mayor confianza en la adaptación del puesto, el impacto del equipo de trabajo puede generar aspectos positivos o negativos que serán percibidos por parte del colaborador que a su vez los puede llegar a relacionar con la cultura de la organización.

Como último método el autor presenta los programas de integración, los cuales consisten es un proceso de entrenamiento correctamente organizado que será destinado para los nuevos miembros de la organización. En los programas de integración se busca que los colaboradores nuevos se relacionen con las distintas características de la cultura tales como sus artefactos, sus valores, objetivos, etc. Estos programas son esenciales para que el colaborador nuevo desde el primer día conozca a profundidad cada elemento de la organización para un mejor entendimiento y adaptación en base a la cultura que la caracteriza. Mediante este programa de entrenamiento o inducción los colaboradores nuevos absorben bastante información

referente a la empresa, generando de a poco ese sentido de pertenencia (Chiavenato, 1999).

2.1. Tipología Cultural

Existen distintos autores que describen los modelos o tipos de cultura, sin embargo, el más usado en distintas investigaciones para el estudio de la cultura organizacional suele ser el modelo de Cameron y Quinn, ya que ha demostrado cumplir con los estándares de confiabilidad y validez.

Vesga et al. (2020) describen brevemente de que se trata el modelo de Cameron y Quinn:

Su modelo propone la existencia de unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica. (Vesga et al., 2020. p.45)

Como primer **tipo de cultura** se encuentra la cultura tipo clan, la cual se caracteriza por tener un ambiente donde predomina el trabajo en equipo, líderes capacitados para guiar sus equipos, la tradición es una característica principal. Por otro lado, en la cultura adhocrática, se puede identificar que la organización es dinámica y tiene flexibilidad antes los cambios por la innovación. La cultura de mercadeo por otro lado está enfocada en la obtención de resultados, ser competitivas es una característica principal ya que son exigentes. Por último, se encuentra la cultura jerárquica, la cual tiene una estructura rígida, poco flexible, ya que tiene reglas y políticas que han sido establecidas previamente y es fundamental continuar con el cumplimiento de todo aquello.

Dentro de Viña Santa Camila S.A. se puede inferir que poseen una **cultura jerárquica**, ya que incluso por el hecho de ser una empresa familiar, tienen sus políticas y sobre todo procedimientos ya establecidos que deben cumplirse al pie de la letra para poder cumplir con las exigencias del producto

que ofrecen. Es una empresa que no está muy dispuesta a realizar cambios dentro de sus procesos por miedo a perder la esencia que los caracteriza y a su vez la fidelidad de sus clientes. Se infiere que Viña Santa Camila S.A. tiene la ideología de que para tener éxito deben continuar con los mismos procesos que han desarrollado en el tiempo de experiencia que tienen.

3. Comunicación organizacional

La comunicación dentro de una organización es fundamental, ya que es aquel proceso intermediario de las organizaciones para llevar a cabo lo que sucede en la empresa. En el proceso de la comunicación participan cada uno de los empleados, desde el cargo más operativo al cargo de una gerencia y cualquier tema referente a la empresa se ve afectado por dicho proceso. Por otro lado, la comunicación es el proceso que va a permitir el desarrollo de las distintas estrategias, objetivos, planificaciones que tiene la organización planteada. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2011. P.219)

La comunicación organizacional es el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos en una organización que crea una base común de comprensión y sentimientos. La comunicación organizacional puede moverse en diversas direcciones, y ser de naturaleza formal o informal. (Griffin et al, 2017. p.359)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente la comunicación puede tener distintas **direccionalidades** como ascendente, descendente u horizontal. La **comunicación descendente** ocurre cuando la información fluye desde los niveles superiores o ubicados en la cima del organigrama y baja hacia los niveles más inferiores. Por otro lado, las organizaciones también pueden tener una comunicación con direccionalidad ascendente en la cual el proceso fluye desde los niveles que se encuentran en la parte inferior del organigrama y escalan el proceso hacia los niveles superiores.

Adicional, las organizaciones pueden contar también con una **comunicación horizontal** es aquella que fluye entre los diferentes departamentos que conforman la organización. Este tipo de comunicación permite la coordinación e integración de varias funciones en temas organizacionales. Por último, la comunicación diagonal es otra direccionalidad que puede tener la comunicación en otras organizaciones, la cual se enfoca en las jerarquías y su interacción, ya que el flujo pasa por las distintas jerarquías de la organización. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2011. P.427).

Dentro de viña Santa Camila S.A. se infiere que la organización tiene una comunicación descendente, ya que los procesos y comunicaciones referentes a lo que se debe implementar o como realizarlo proviene de la Gerencia General que tiene previamente estandarizadas las políticas y procedimientos de la organización, los cuales se deben cumplir al pie de la letra. Adicional a esto, por el alto número de colaboradores que maneja la empresa, se infiere que para el dueño es mucho más sencillo canalizar la información directamente hacia abajo, para evitar sugerencias referentes a cambios a realizar dentro de los procedimientos que puedan influir en el cambio del resultado de sus productos, los cuales son primordiales en cuanto a mantener la calidad de este. Como última instancia se puede inferir que debido a la estructura simple que posee la organización y la información en direccionalidad descendente, se puede encontrar la constante práctica de la comunicación informal, debido a que no están correctamente estructurados los departamentos, lo cual podría estar generando dispersión entre los colaboradores por chismes o rumores entre los procesos a seguir.

4. Liderazgo

De acuerdo con Gibson (2011) el liderazgo se puede definir como un intercambio entre las personas que conforman un grupo de trabajo, los líderes son aquellas personas que tienen la responsabilidad de guiar al grupo y a su vez las acciones que realizan pueden generar un mayor impacto hacia los

miembros del equipo que de los miembros del equipo hacia él. Por medio del liderazgo, el líder usará la influencia que tiene para poder guiar a su equipo y motivarlos, ya que de cierta manera tendrá un gran impacto sobre la conducta y desempeño de los seguidores. El objetivo de un líder también es poder llevar por medio de procesos con su equipo el cumplimiento de metas que están establecidas dentro la organización.

Los individuos pueden considerar que un líder es eficaz o ineficaz de acuerdo con las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral total; de hecho, la aceptación de las instrucciones o demandas de un líder dependen en gran parte de las expectativas de los seguidores de que una respuesta favorable puede llevar a un resultado atractivo. (Gibson et al, 2007. P.308)

Por otro lado, hay distintos tipos de estilo de liderazgo que por lo general se encuentran con más frecuencia en las organizaciones. El estilo de liderazgo que apropia el líder estará ligado a distintos motivos. En efecto, el líder seleccionará el tipo de liderazgo que mejor resultados considera que tendrá ante problemáticas ligadas a comportamientos en la organización. Sin embargo, es importante mencionar que existen distintos tipos de liderazgo que de igual manera aportará con distintas situaciones dentro de las organizaciones (Jiménez & Villanueva, 2018). Entre los estilos de liderazgo más conocidos se puede indicar el liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo autocrático se lo caracteriza por la poca flexibilidad hacia los seguidores de su grupo de trabajo, es aquella persona que se rige netamente por las decisiones propias. Un líder autocrático impone y espera resultados con el cumplimiento de lo que exige. Por otro lado, el liderazgo democrático tiende a ser más participativo y le da más importancia a la opinión de los miembros de su equipo otorgando una toma de decisiones compartida entre los miembros. Finalmente, en el liderazgo transformacional se relaciona más al líder como carismático, un líder que le gusta animar y estimular a su equipo para el logro de objetivos. Para los seguidores los líderes transformacionales se convierten en un verdadero modelo a seguir. Adicionalmente, el liderazgo

transaccional se diferencia en la metodología que usa para influir en el compromiso de los miembros del equipo.

Predomina por saber cómo guiar o impulsar a sus seguidores mediante la especificación de su finalidad y lo que repercute la tarea en sí. Este modelo de liderazgo resulta funcional y efectivo en el contexto de empresas de corte tradicional, ya que éstas buscan líderes que planifiquen y generen estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados (Barbosa y Contreras, 2013).

Debido a lo antes mencionado, se hace énfasis en el liderazgo transaccional el cual se encuentra orientado hacia las actividades rutinarias de los colaboradores. En Viña Santa Camila S.A. se detectó este tipo de liderazgo ya que su Gerente General tiene establecidos los procesos que deben seguir los empleados al pie de la letra.

5. Determinación de estrategias

Dentro del diagnóstico se pudo evidenciar distintas problemáticas que presenta Viña Santa Camila S.A. dentro de los primeros puntos que se busca realizar un cambio para una mejor gestión la especialización sale a luz debido a que dentro de la empresa tienden a rotar el personal para evitar el sedentarismo. Por otro lado, se ha identificado que la cadena de mandos que mantiene actualmente la empresa es estrecha, lo cual está generando nuevas problemáticas dentro de la organización relacionadas a la toma de decisiones centralizadas evitando así la participación de más miembros de la empresa como también el hecho de contar con una estructura simple y mecanicista lo cual debería modificarse por la gran cantidad de colaboradores que posee la empresa la cual es de 880 colaboradores al momento.

Adicionalmente, se pudo evidenciar que la empresa actualmente no cuenta con un proceso de socialización de la cultura, proceso que es fundamental para que los colaboradores conozcan la empresa y la cultura que la caracteriza. El tipo de cultura jerárquica que posee la empresa es un elemento que de cierta manera complica un poco los cambios en los procesos que se

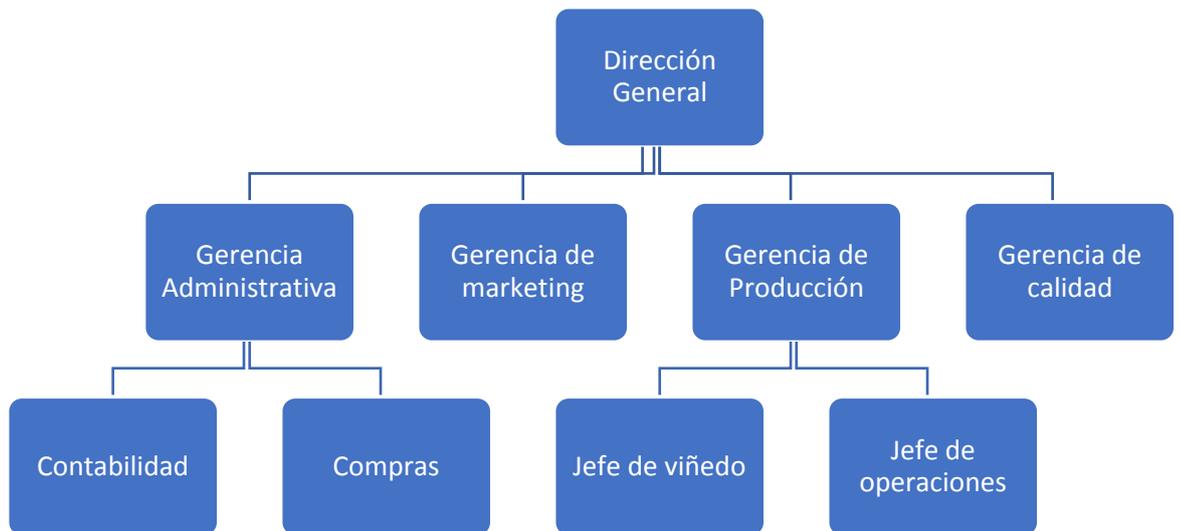
busca realizar, debido a que es una empresa con una cultura con procesos establecidos que no pretenden cambiarlos, sin embargo, se tomará en cuenta la historia de la organización para poder intervenir. Se infiere que dentro de viña Santa Camila se maneja una comunicación descendente lo cual se relaciona con la cadena de mandos que posee la empresa como también con el tipo de estructura que tiene actualmente la organización. La comunicación informal es otra problemática que se desencadena de lo mencionado previamente a nivel estructural.

Como última instancia se identificó que Viña Santa Camila tiene un liderazgo transaccional por la identificación de la estandarización fija de los procesos de la empresa y la falta de iniciativa en poder mejorar estos procesos para beneficio de la empresa y sus colaboradores. En consecuencia, a todas las problemáticas identificadas dentro de la empresa se busca dar un giro al enfoque tradicional que mantiene la empresa a nivel organizacional para poder mejorar procesos de gestión no solo en calidad organizacional sino también a nivel comercial para que la empresa se impulse en la innovación sin perder la esencia que la caracteriza.

5.1. Estructura

La estructura organizacional es un sistema de suma importancia para cualquier organización, ya que es aquella que tendrá una relativa influencia en el comportamiento de los empleados de la organización debido que permitirá o restringirá en los distintos ámbitos relacionados a la comunicación, trabajo en equipo y las relaciones entre los miembros de un grupo de trabajo. Dentro de la estructura organización se pueden identificar otros aspectos importantes dentro de la organización como es la división del trabajo por medio de la cual los trabajadores se especializan en una tarea específica dentro de una cadena de mando. (Griffin et al, 2017).

Estructura anterior Viña Santa Camila S.A.

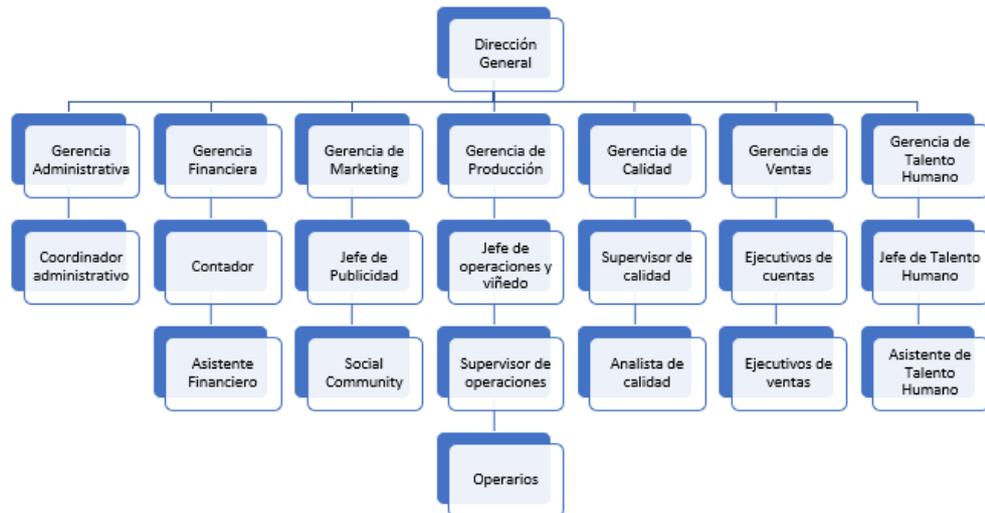


Fuente: Organigrama de caso teórico para examen complejo de Viña Santa Camila S.A.

De acuerdo al organigrama actual de Viña Santa Camila S.A.A se considera necesario poder realizar una reestructuración, ya que la empresa cuenta con 880 colaboradores lo cual imposibilita tener una estructura simple y no una estructura matricial que genere autoridad en cada jefatura de las áreas involucrada para llevar a cabo los procesos, que a su vez permita esa relación entre la departamentalización de las funciones de sus colaboradores y de los productos que se busca entregar.

Es fundamental para Viña Santa Camila S.A. incorporar a su organigrama un equipo de Talento Humano, debido a que es evidente que la empresa necesita realizar muchas adecuaciones en su estructura organizacional para que exista un mejor desenvolvimiento en sus colaboradores, que tengan procesos correctamente establecidos y se priorice el capital humano y la eficacia en los procesos de la compañía.

Propuesta Estructura Viña Santa Camila S.A.



Fuente: Organigrama creación propia

La empresa no cuenta con especialización en sus puestos de trabajo, por lo que continuamente rotan al personal entre distintas actividades para evitar el sedentarismo en los puestos de trabajo. Al momento la empresa no cuenta con políticas para especialización de cargos. Dentro de la propuesta del nuevo organigrama se busca solicitar distintos cargos nuevos para poder mejorar los procesos de la empresa. Se ha propuesto incluir una gerencia financiera con su equipo contable para que exista una separación con la Gerencia administrativa. Por otro lado, se busca implementar más personal en la gerencia de marketing para un mejor posicionamiento de la marca en conjunto con la Gerencia de ventas que de igual manera contará con ejecutivos de cuentas y ventas.

Es importante mencionar que el organigrama es una propuesta con el organigrama ideal de la empresa, sin embargo, como primera instancia se resaltar la importancia y urgencia de agregar a la empresa una Gerencia de Talento Humano con su respectivo jefe y analista de Talento Humano. El fin de incluir este nuevo departamento es poder levantar de a poco los departamentos nuevos que se busca crear dentro de la organización y de manera inicial se deberá realizar una gran variación de adecuaciones en los departamentos ya existentes. El departamento de Talento Humano será el responsable de poder crear los manuales de funciones con el propósito de especializar a los colaboradores en cada uno de los departamentos para evitar

la rotación de áreas que tenían los colaboradores para evitar el sedentarismo. Debido a la cultura de la empresa con este nuevo giro que tendrá Viña Santa Camila S.A. el departamento de Talento Humano considera contraproducente realizar despidos de personal, ya que los colaboradores son fieles a la cultura y al negocio de la organización. Por lo antes mencionado se infiere que se realizará una permanencia del personal, teniendo en cuenta planes de carrera para posicionarlos dentro del departamento en el cual mejor se desempeñen en cuanto a sus habilidades, competencias y experiencia. Talento Humano deberá iniciar con entrevistas preliminares con los jefes vigentes de los departamentos existentes para poder identificar personal clave para los nuevos departamentos o cargos que se busca crear a mediano plazo.

Se infiere que debido a la cultura que posee al momento la empresa al comienzo puede ser abrumador para el personal enfrentarse ante una gran variedad de cambios, por lo que se buscará las opciones más óptimas para poder ir implementando de a poco las necesidades que se ha detectado en la empresa. De manera adicional, por el giro del negocio y del enfoque que se busca para la empresa también se considera fundamental poder incorporar un equipo de ventas para lograr posicionar la marca de Viña Santa Camila S.A. sin perder la esencia que la distingue en cuanto a calidad.

Propuesta Políticas Especialización

- Cada colaborador debe contar con su manual de funciones, en el cual se detallan las actividades del puesto que deben ser cumplidas por el personal.
- Para acceder al plan de carrera deberán tener más de 1 año trabajando en la empresa.
- Los planes de carrera estarán orientados al perfil técnico del colaborador para poder poner en práctica funciones y responsabilidades más acorde con el perfil de estudio.

- Los colaboradores deberán reportar al jefe inmediato del área al que pertenecen sin saltarse la línea de comunicación.
- No se permitirá realizar actividades que no estén relacionadas con las indicadas en el manual de funciones.
- En el caso de que un colaborador desee realizar un cambio de área se evaluará el requerimiento con Talento Humano y la Jefatura inmediata con todos los procesos.

Políticas Plan de Inducción:

- El plan de inducción deberá contener toda la información de la empresa referente a misión, visión, valores corporativos, historia de la empresa.
- Manuales de funciones del cargo a desempeñar
- Reuniones con los departamentos relacionados con el área de trabajo para el desarrollo de funciones.
- Carteleras informativas en lugares estratégicos para el personal de planta
- Comunicaciones internas para el personal administrativo.

5.2. Procesos

Como primera instancia se realizará una reestructuración en el organigrama, de acuerdo con lo mencionado anteriormente se incorporará a la estructura un departamento de Talento Humano. Dentro de las contrataciones del departamento se distribuirán las funciones para poder tomar procesos en los siguientes puntos:

- Creación de manuales de funciones y valoración de los cargos de la compañía
- Creación de evaluación de desempeño
- Entrevistas para movimientos internos para reestructuración de la empresa y nuevas contrataciones
- Creación de programa de inducción dirigido para nuevos colaboradores

- Creación de programas de planes de carrera para los colaboradores
- Creación de programas de capacitación para el personal
- Plan de comunicación

5.2.1. Evaluación de desempeño

Una de las gestiones principales que deberá realizar el departamento de Talento Humano para poder implementar los cambios sugeridos dentro de la estrategia del nuevo enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A. es poder realizar una evaluación de desempeño ya que el propósito de estos cambios inicialmente es tener en consideración al personal actual de la empresa para poder cuidar de cierta manera el clima de la organización ante tantos cambios que se planea realizar de manera progresiva. Dentro de la evaluación de desempeño de manera inicial se considerarán competencias generales, debido a que Viña Santa Camila S.A. no tiene dentro de sus procesos establecidos este tipo de evaluaciones por lo que se busca impactar de menor escala la implementación de este proceso. Las competencias que serán evaluadas son las siguientes:

Transparencia y honestidad
Organización y seguimiento
Compromiso ante el logro de resultados
Calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo
Iniciativa
Colaboración
Compromiso organizacional
Relaciones interpersonales
Atención al cliente interno y externo
Adaptabilidad y flexibilidad
Utilización de recursos

Dentro de los resultados de la evaluación de desempeño se busca analizar el desempeño de los colaboradores para poder tener datos para considerarlos en las promociones internas que se tiene planificado con este nuevo giro que tendrá la empresa.

5.2.2. Análisis y valoración de cargos

Dentro del proceso de análisis y valoración de cargos se buscará lograr una regularización de los cargos que planea incorporar paulatinamente el departamento de Talento Humano por lo cual se deberá llevar a cabo los siguientes puntos:

- Entrevistas con Gerencias para el levantamiento de los manuales de funciones de los cargos que quedarán vigentes dentro de la compañía.
- Actualización de los perfiles de los cargos vigentes de la compañía.
- Entrevistas con colaboradores que ocupan los cargos vigentes de la compañía para actualización de sus funciones, experiencia y lo que aporta al cargo.
- Valoración de cargos
- Consultoría externa profesional para cargos nuevos especializados.
- Creación de manuales de funciones y nuevos perfiles.

5.2.3. Selección e inducción

Por otro lado, el departamento de Talento Humano deberá crear un manual de la gestión de los procesos de selección e inducción con el fin de mejorar estos procesos y estandarizarlos para poder tener un orden dentro del proceso para mejores resultados e incluso analizar los tiempos de cada proceso. Para crear este proceso se tendrá en cuenta las siguientes etapas o herramientas:

- Establecer objetivo, alcance, responsable, políticas del manual de selección.

- Crear estructura del manual que estará dividido en las siguientes etapas:

Fase 1: Solicitud de la vacante

- Requisición de personal con autorizaciones respectivas para iniciar el proceso de reclutamiento.

Fase 2: Reclutamiento

- Seleccionar las fuentes de reclutamiento que se ajusten a las necesidades de la posición vacante y realizará convocatoria por fuente interna o externa, según sea el caso y aprobación.

Fase 3: Fase de entrevistas y pruebas:

- Realizar entrevistas preliminares con postulantes, para verificar el perfil duro del cargo y hacer una preselección inicial de candidatos que pasan a la siguiente fase.
- Coordinar la aplicación de batería de pruebas psicotécnicas y de conocimientos a candidatos que pasaron la primera fase.
- Corregir, tabular y analizar batería de pruebas aplicadas a cada
- candidato, considerando el perfil solicitado.
- Preseleccionar candidatos que continúan en el proceso, en base a resultados de pruebas psicotécnicas y evaluación de perfil duro.
- Realizar entrevistas de eventos conductuales con candidatos que hayan pasado la fase de pruebas psicotécnicas y entrevista preliminar.

Fase 4: Revisión de informes finalistas

- Verificar referencias de candidatos de terna finalista, coordinar pruebas médicas y elaborar el informe correspondiente.
- Realizar cuadro comparativo de candidatos para jefes.

- Jefe notifica a Talento Humano candidato seleccionado para la vacante.

Fase 4: Cierre de proceso:

- Realizar la oferta final y condiciones de vinculación y contratación al candidato finalista, con la aprobación de la Presidencia Ejecutiva

Fase 5: Contratación

- Se envía por correo al candidato seleccionado, el correo de Bienvenida, donde se indican los requisitos y documentos para el respectivo ingreso en la fecha indicada.

Fase 6: Inducción

- El primer día de ingreso, se recolecta toda la documentación solicitada al candidato, se procede a llenar la ficha de ingreso para elaboración de contrato laboral, afiliación al IESS y registro en el SUT.
- Entrega de kit de bienvenida que consta de: Reglamentos de la compañía, tarjetas de acceso y manual de funciones.
- Se procede a presentar al colaborador y realizar el tour en la compañía.
- Se procede a realizar la inducción Organizacional, y las firmas respectivas de la recepción de reglamentos e inducción, luego de esto se realiza el acompañamiento al colaborador a su nueva área.
- Cada Jefatura, tendrán la obligación de enviar el reporte con el detalle del proceso de inducción del área realizada al nuevo colaborador a Talento Humano.

5.2.4. Capacitación de personal

La capacitación es un elemento fundamental en este nuevo giro del enfoque de Viña Santa Camila S.A., el objetivo es que la organización cuente con su personal constantemente capacitado para poder desarrollar nuevas habilidades y a su vez ponerlas en práctica para procesos operativos de la compañía. La capacitación permitirá mejorar los perfiles de los colaboradores y generará ganancia para la compañía en cuanto al valor de su recurso humano. Por tal motivo se busca dentro de ese proceso realizar lo siguiente:

- Levantamiento de necesidades de capacitación con los directores de los departamentos
- Establecer planillas de colaboradores que ingresarán en las capacitaciones iniciales
- Establecer cronogramas para las capacitaciones
- Realizar capacitaciones con el Departamento de Talento Humano o proveedores externos especializados en la capacitación a dictar

5.2.5. Plan de carrera

Una vez obtenido los resultados de las evaluaciones de desempeño, creación de manuales y valoración de cargos se determinará el personal con los mejores resultados que accederán al plan de carrera. Es importante que los colaboradores cumplan con los requisitos para acceder al plan de carrera.

- Revisión de estructura para vacantes futuras
- Revisión de resultados de evaluaciones de colaboradores
- Revisión del perfil laboral de los colaboradores
- Actualización de planes de crecimiento corporativo

5.2.6. Proceso de ventas

La inserción de un equipo de ventas es una etapa que ayudará al giro del enfoque de la organización, el propósito es expandir las ventas y el mercado de la empresa para obtener nuevos clientes y a su vez que se estandaricen

los procesos de ventas correspondientes para poder trabajar en planes de acción que incrementen las ventas para Viña Santa Camila S.A por lo cual se considera realizar las siguientes gestiones:

- Reunión con director para revisión de objetivos departamentales
- Revisión de cartera de clientes corporativos
- Asignación de cartera de clientes a ejecutivos de ventas
- Reuniones mensuales para revisión de metas del equipo de ventas
- Retroalimentación a ejecutivos de las gestiones de ventas
- Revisión anual del cumplimiento de objetivos departamentales

5.2.7. Proceso de calidad de producto

Dentro del plan de restructuración del organigrama se plantea aumentar a la estructura un equipo de calidad, este departamento será el encargado de establecer procesos para un control de la calidad de los productos que ofrece la organización, y a su vez revisar los aspectos a mejorar dentro del mismo proceso.

- Reunión con director para revisión de objetivos departamentales
- Creación de políticas de calidad de producto
- Revisión de procesos de productos para seguimiento de normas de calidad
- Informe de cumplimiento de calidad de los procesos de Viña Santa Camila S.A.
- Propuesta de nuevos procesos de calidad en nuevos productos

5.2.8. Mejoramiento comunicación

Dentro de diagnóstico de la organización se infirió que, por la estructura actual de la compañía, la comunicación interna es escasa, lo cual genera cierta incertidumbre en su personal y a su vez podría generar conflicto entre departamentos. Por tal motivo se busca tomar las siguientes acciones para la mejora continua del proceso de comunicación dentro de la organización:

- Carteleras informativas visibles para colaboradores en puntos estratégicos
- Envío de comunicaciones internas vía correo para el personal administrativo (esta información será presentada en modelo de infografía para un mejor entendimiento siendo preciso y conciso)
- Implementación de encuestas de comunicación
- Reuniones mensuales para actualización de información de la compañía, a nivel comercial, administrativo
- Implementación de box de sugerencias de los colaboradores

5.3. Personal

Dentro los cambios que se busca realizar en Viña Santa Camila S.A. se plantea un giro total en su enfoque el cual engloba significativamente su cultura y sus procesos tradicionalistas. Sin embargo, se estipula realizar los cambios de manera paulatina y en orden de prioridad por la necesidad de la empresa. A pesar de que son varios los cambios que se tienen planteados, en este caso se ha tenido en consideración al personal de la organización, ya que la empresa con el nuevo enfoque no busca reducir personal, sino más bien posicionarlos en los cargos adecuados con opción a crecer dentro de la compañía.

En cuanto a la **motivación**, con los cambios se busca incentivar a los colaboradores por medio de planes de carrera, ya que el hecho de que estén siendo considerados en primera instancia para crecimiento profesional es un factor que los va a tener constantemente motivados para seguir cumpliendo con sus funciones con un excelente desempeño para ir escalando poco a poco dentro de la organización. Dentro de los procesos a implementar, la **capacitación** de personal ayudará notablemente a que el personal se sienta motivado a seguir creciendo dentro de la organización.

Es importante tener en consideración la **satisfacción** que tiene el personal dentro de una organización y es por esto que una vez que se realicen los

cambios se irá evaluando la satisfacción del personal por medio de encuestas. Se busca mediante el crecimiento que tendrán algunos de los colaboradores dentro de la empresa que se sientan realizados y esa satisfacción que años de trabajo finalmente dan sus frutos. Por medio de la implementación de los procesos de **planes de carrera** el personal elevará su índice de satisfacción para con la empresa ya que generará que los colaboradores sientan el **reconocimiento** y que sus habilidades y conocimiento son valorados.

Los colaboradores se sentirán aún más **comprometidos** al momento que la organización los toma en cuenta para llevar a cabo estos nuevos procesos. La reestructuración del organigrama es un paso importante para todos los cambios se darán dentro de la compañía y debido a esto y los procesos planteados el personal incrementará el compromiso organizacional gracias al balance que se generará.

Desde el punto de vista de la **comunicación**, con los cambios que se buscan realizar se incrementará la comunicación interna hacia los colaboradores, ya que es de suma importancia que los colaboradores conozcan la información que comparte la empresa, como así también sus políticas, normas, reglas y sobre todo los objetivos de la organización. La comunicación es fundamental en empresas sólidas, ya que los colaboradores sienten ese sentido de pertenencia al momento de tener la información clara y transparente y esto incrementa la satisfacción del colaborador al descubrir que se encuentra trabajando en una empresa transparente con su personal.

El **desarrollo** del personal es un factor determinante en los cambios que se buscan realizar, ya que se los está considerando en primera instancia para ser parte de esos cambios, el desarrollo es un plan que va de la mano con el giro del enfoque que tendrá Viña Santa Camila S.A. Por tal motivo, los colaboradores sienten ese apoyo por parte de la organización, ya que con la **reestructuración de funciones** y determinación de cargos pueden hacer carrera de la organización beneficiándose ellos y la organización.

De manera adicional, se debe considerar que el capital humano es una de las piezas claves para la existencia de la organización, si bien es cierto, los cambios que se buscan implementar son para mejorar la organización, pero

es importante tomar en cuenta al personal y aprovechar el potencial de cada uno para que estos cambios vayan de la mano y así buscar las mejores oportunidades para los colaboradores y para el crecimiento de la organización.

6. Implementación

Dentro de la etapa de implementación se tiene establecido como tiempo estimado que en 6 meses a 8 meses se realicen los cambios más significativos o con más peso dentro de la organización entre ellos la incorporación de un departamento de Talento Humano en el cual será el responsable de iniciar con los procesos que llevaran al cambio del giro del enfoque de la organización. A la par se incrementará un departamento de ventas y calidad para mejorar estos procesos que necesita reforzar la compañía para crecer.

ACTIVIDAD	RECURSOS	COSTOS	RESPONSABLE(S)	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
INGRESO DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO									
Reuniones individuales con Fundador y Gerentes	Humanos	\$3.500	Talento Humano	■	■				
Análisis de información recibida en reuniones individuales	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano		■				
Reunión equipo Talento Humano para determinación de estrategias			Talento Humano		■	■			
GESTIÓN - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO									
Revisión de competencias a evaluar en Evaluación de desempeño	Humanos / Tecnológicos	\$0	Talento Humano		■	■			
Creación de evaluación de desempeño	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano		■	■			
Evaluación de desempeño a colaboradores	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Análisis de resultado de evaluación de desempeño de colaboradores	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
GESTIÓN - ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE CARGOS									
Entrevistas con Gerencias para levantamientos de manuales vigentes	Humanos	\$1.000	Talento Humano			■	■		
Actualización de los perfiles vigentes de la compañía	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Entrevistas con colaboradores de cargos existentes para actualización de sus funciones	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Valoración de cargos	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Consultoría externa profesional para cargos especializados	Económicos / Humanos		Talento Humano / Consultora			■	■		
Creación de manuales de funciones y nuevos perfiles	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■	■	■
GESTIÓN - SELECCIÓN E INDUCCIÓN									
Creación de manual de selección	Humanos	\$3.000	Talento Humano		■	■			
Revisión de manual de selección	Humanos		Talento Humano		■	■			
Capacitación a jefes nuevo manual de inducción	Humanos		Talento Humano		■	■			
Inducción a nuevos colaboradores	Económicos / Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Contratación personal del área de ventas y calidad	Económicos / Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
GESTIÓN -CAPACITACIÓN DE PERSONAL									
Levantamiento de necesidades de capacitación	Humanos / Tecnológicos	\$5.000	Talento Humano			■	■		
Establecimiento de planillas de colaboradores para capacitación	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Establecer cronograma anual de capacitación	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano			■	■		
Implementación de capacitaciones	Humanos / Tecnológicos / Económicos		Talento Humano			■	■		
GESTIÓN -PLAN DE CARRERA									
Revisión de organigrama para vacantes futuras	Humanos / Tecnológicos	\$500	Talento Humano				■	■	
Revisión de resultados de evaluaciones de colaboradores	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano				■	■	
Revisión del perfil laboral actual de colaboradores	Humanos / Tecnológicos		Talento Humano				■	■	
Actualización de planes de crecimiento corporativo	Humanos / Tecnológicos / Económicos		Talento Humano				■	■	■
IMPLEMENTACIÓN PROCESOS DE VENTAS Y CALIDAD									
Gestión de procesos de ventas y calidad	Humanos / Tecnológicos	\$1.000	Talento Humano / Departamentos Ventas y Calidad					■	■
TOTAL		\$14.000							

CONCLUSIONES

Dentro de la Viña Santa Camila S.A. se diagnosticaron distintas problemáticas que se presentaban en la organización en cuanto a su cultura, estructura y sus procesos. La organización se caracteriza por tener una cultura tradicional con procesos establecidos en base a los estándares de la organización, en el cual no están del todo alineados con estrategias a nivel de mercado. Es una empresa que necesita revisar estos aspectos importantes para poder evolucionar en el mercado que está inmerso y a su vez sacar provecho del potencial de sus recursos humanos. Es fundamental intervenir a nivel del comportamiento organizacional y rediseñar la estructura y los procesos que mantienen.

Se evidenció que no existe un departamento de Talento Humano, por lo cual dentro del plan que se proyecta se busca por medio de la inserción de este departamento, establecer procesos de Gestión de Talento Humano que permitirá aprovechar el talento interno por medio de capacitaciones, planes de carrera, implementaciones de procesos de selección e inducción como también hacer énfasis en la mejora de la comunicación de la empresa para incrementar el grado de satisfacción de los colaboradores. Adicionalmente, dentro del plan inicial se buscó implementar departamentos especializados en cuanto a ventas y calidad con sus procesos establecidos para así posicionar al viñedo e incrementar la lista de clientes manteniendo la esencia del producto que han brindado durante estos años.

Por último, se infiere que si bien es cierto hay varios cambios que se deben realizar en la organización, los cuales tienen su razón de ser y explicación de los beneficios que traerá para la organización. Estos cambios que realizará talento humano serán de manera paulatina para que el impacto en el personal no sea tan drástico. Estos cambios mencionados, traerán beneficios no solo para la organización, sino también para su personal. La propuesta está enfocada en aprovechar el capital humano de la organización y en incrementar la motivación y satisfacción, llevando de la mano un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.

REFERENCIAS

- Barbosa, D., y Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual de Universidad Católica del Norte*, 39, (152-164).
- Belalcazar, S. (2014). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Chiavenato, A. (1999). Gestión del Talento Humano. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Gibson J, Ivancevich .J, Donnelly J, Konopaske R. (2009). Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos. 13ª. Edición. *The McGraw Hill Companies, Inc.*
- Griffin R, Phillips J, Gully S (2017). Comportamiento Organizacional. Administración de personas y organizaciones. 12ª. Edición. Cengage Learning.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Mena Méndez, Dariel. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Vesga Rodríguez, J., García Rubiano, M., Quiroz González, E., Castaño González, E., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M., Aguilar Bustamante, M., Ángel Jaramillo, J., & VV. AA. (2020). Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <https://www21.ucsg.edu.ec:3137/a/102362>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Padilla Flores Arianna Daniela** con C.C: # 0926320599 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.** 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, **07** de septiembre de **2022**

f. _____

Nombre: **Padilla Flores, Arianna Daniela**

C.C: **0926320599**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Un giro al enfoque organizacional de Viña Santa Camila S.A.		
AUTOR(ES)	Padilla Flores Arianna Daniela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Cordova Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Lcda. en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	37
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, estructura organizacional, Procesos organizacionales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Procesos, Talento Humano, Cambio, Desarrollo Organizacional, Plan de Carrera, Resistencia, Cultura, Enfoque Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Viña Santa Camila S.A. es una organización tradicionalista en la cual hay procesos antiguos lo cual no permite un crecimiento de la empresa. Por medio de la intervención basada en una inclusión de un departamento de talento humano, se busca iniciar procesos que ayuden a estandarizar la organización aprovechando los recursos humanos internos para potencializar el talento. La organización presenta no solo problemáticas a nivel estructural sino también en la gestión de los procesos que lleva la compañía. Por ese motivo, se busca generar un desarrollo organizacional que permita a su vez que exista un nuevo enfoque organizacional. La cultura es otro aspecto importante en este caso, ya que de cierta forma habrá resistencia a los cambios que se deben realizar dentro de la organización. La finalidad es tener una organización correctamente estructurada con procesos verificados que permitan que la organización tenga un giro completo en cuanto a su enfoque para tener mayor alcance a nivel competitivo.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-3960-6110	E-mail: arianna.padilla@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):			