

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Rediseño de la estructura organizacional para el desarrollo
de la empresa Viña Santa Camila.**

AUTORA:

Salazar Cedillo, María José

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

TUTORA

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

30 de enero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Salazar Cedillo, María José** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde Mariana, Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de enero del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Salazar Cedillo, María José**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo: **Rediseño de la estructura organizacional para el desarrollo de la empresa Viña Santa Camila**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 30 días del mes de enero del 2023

LA AUTORA

f. _____

Salazar Cedillo, María José



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Salazar Cedillo, María José**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Rediseño de la estructura organizacional para el desarrollo de la empresa Viña Santa Camila**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de enero del 2023

LA AUTORA:

f. _____

Salazar Cedillo, María José



Guayaquil, 30 de enero del 2023

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA VIÑA SANTA CAMILA.doc (D157396005)
Presentado	2023-01-30 14:34 (-05:00)
Presentado por	maria.salazar30@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	SALAZAR CEDILLO MARÍA JOSÉ Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 13 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA VIÑA SANTA CAMILA”

Estudiante:

- Salazar Cedillo María José

Docente Tutor: Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN CABEZAS CÓRDOVA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

LCDA. PRICILA SÁNCHEZ UBE, MGS.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO.....	3
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	3
1.1 Cultura Organizacional	3
1.2 Comportamiento organizacional	4
1.3 Comunicación Organizacional.....	6
2. ESTRATEGIAS.....	9
2.1 Estructura Organizacional	9
2.2 Procesos.....	11
2.3 Personal.....	13
3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	15
3.1. Responsables.....	15
3.2 Recursos.....	15
3.3 Metodología	16
CONCLUSIONES	21
RECOMENDACIONES	22
REFERENCIAS.....	23

RESUMEN

El siguiente trabajo de titulación se basa en el análisis del caso del viñedo Santa Camila cuya empresa es de tradición familiar, en donde el que toma las decisiones es su fundador el señor Neptalí. Esta empresa esta dedicada a la elaboración de vinos de alta calidad, donde el principal objetivo es mantener y cuidar la imagen que han mantenido durante estos años de funcionamiento. Dentro del caso se ha realizado un diagnóstico general sobre los aspectos a mejorar, ya que la empresa esta continuamente en crecimiento, por lo cual se propone implementar algunas estrategias organizaciones y poder así plantear algunas soluciones, dentro de ella está la modificación de la estructura organizacional y en conjunto con la creación del departamento de Talento humano. Esto permitirá conseguir un desarrollo para la organización y para el personal en general, a su vez permitir a los colaboradores conseguir mayor compromiso y su fidelidad con la organización.

Palabras Claves: *Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Talento Humano, Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional.*

ABSTRACT

The following degree work is based on the analysis of the case of the vineyard Santa Camila whose company is a family tradition, where the founder is the one who makes the decisions. This company is dedicated to the elaboration of wines, where the main objective is to maintain the image that they have maintained during these years of operation. In the case a general diagnosis has been made on the aspects to improve, since the company is continuously growing, so it is proposed to implement some strategies organizations to be able to propose some solutions, within it is the modification of the organizational structure and in conjunction with the creation of the human talent department as this will allow for a development.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Behavior, Human Talent, Organizational Communication, Organizational Structure.*

INTRODUCCIÓN

Viña Santa Camila tuvo sus inicios en el año 1925 y a partir de los setenta el vino ecuatoriano tuvo mayor presencia en el territorio y gracias a ello la producción creció considerablemente. La empresa es de carácter familiar y es dirigida por su fundador, el señor Neptalí Madrid, quien se asesoró por el viñatero reconocido el francés Mr. Labouchere.

Esta empresa se caracteriza por mantener el espíritu del fundador considerado como su eje principal. Los colaboradores son creativos, tienen muchos años, y sobre todo lealtad con la organización. Los trabajadores en su gran mayoría son locales de la zona y su cultura esta identificada con la de la empresa. Se caracteriza a la empresa por tener un buen clima laboral, sus colaboradores tienen confianza en su líder y respeto a sus compañeros de trabajo.

Dentro de la empresa se maneja una estructura centralizada, que se basa en la toma de decisiones netamente del fundador y no existe flexibilidad comunicacional. Por lo general, es muy común que las empresas tradicionales utilicen este tipo de estructura, en las que el fundador y propietario es el responsable de aquellas decisiones relevantes.

En el presente caso se visualiza mediante el organigrama que la empresa cuenta con diversos departamentos, sin embargo, es necesario la implementación de un área de Talento Humano que busque y vele por el bienestar del personal y se encargue de diversos procesos de la organización.

En el presente trabajo se ha establecido como primer capítulo el diagnóstico de la situación, presentando la problemática de la empresa y un marco teórico que permite la comprensión de lo que hay que mejorar; en el segundo capítulo se establecen las estrategias de mejora con información sobre los responsables, los recursos y la metodología a utilizar; se finaliza la información con las conclusiones y recomendaciones.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional hoy en día tiene un peso muy importante dentro del área de talento humano, y en la actualidad ha generado mayor profundidad, ya que diversas empresas comienzan a hacer relación con aquellas características que identifican a cierto grupo de personas dentro de la organización.

Según Chiavenato (2009) la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (p.126)

A partir de esta definición se puede mencionar que en Viña Santa Camila se ha ido desarrollando una cultura con bases sólidas desde sus inicios, en donde su imagen está muy ligada a lo que se ha venido construyendo por parte de su fundador y utilizando métodos tradicionales de elaboración hasta su actualidad. Una de las cosas que caracterizan a esta organización es que todos los colaboradores están arraigados con la misión principal del fundador en conjunto con sus valores, lo que ha llevado a tener una cultura ya institucionalizada que han seguido de su líder, el fundador don Neptalí.

Para Robbins (2013) los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, las débiles no dejan claro lo importante de también lo de menor importancia para la empresa. (p.514)

De acuerdo a lo anterior se puede decir que en la empresa viña Santa Camila se ha establecido una cultura fuerte ya que, los colaboradores tienen lealtad y se han identificado con las metas que tiene la empresa. Lo cual ha conllevado al crecimiento y establecimiento de la empresa en los últimos tiempos, permitiendo traspasar aquellos valores con los que se identifica el dueño en todos los aspectos importantes que tiene la organización.

Para Robbins (2009) “las culturas fuertes se caracterizan por aquella en que los valores nucleares se comparten con intensidad es decir entre más miembros acepten aquellos valores nucleares, más grande será el compromiso con ellos, más fuerte es la cultura” (p.554).

A partir de lo anterior este autor destaca que algunas de las características de una cultura fuerte están la gran influencia en el comportamiento de los miembros de una organización, permite que el personal se siente mejor con lo que hace, existe real preocupación de la gerencia por su personal y además los colaboradores tienen toda la libertad para resolver cualquier dilema o problemas que se les llegue a presentar.

Dentro de Viña Santa Camila se pueden observar aquellas características que también identifican a una cultura fuerte como se menciona en el caso, si bien hay un sistema de formación y capacitación que es útil en una empresa, a su vez no hay personas responsables de estas actividades como tal, ni tampoco que efectividad logran conseguir, ya que es necesario que estos procedimientos o actividades estén debidamente realizados por el área de Talento Humano, que claramente carece en el organigrama actual.

Otra característica que identifica a la cultura fuerte es su baja exigencia a los colaboradores, lo cual conlleva a la resolución de inconvenientes presentados bajo su cargo y resolverlos abiertamente o en tal caso conversarlo con la persona que ellos crean conveniente en el momento.

1.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se define al estudio de los comportamientos de los individuos o grupos, va más allá de eso pues, es un análisis de cómo esto puede influir en el desarrollo del talento humano y el funcionamiento de la organización en general.

Para Robbins (2013) el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p.10)

A partir de lo que describen estos autores, se puede decir que el comportamiento organizacional además de estar atento del bienestar de los individuos, tiene un objetivo claro, que implica mejorar el desarrollo y el desempeño de la organización para así poder conseguir resultados que beneficien a la empresa, tanto de forma productiva como en lo que respecta al buen clima y ambiente de trabajo. Dentro de Viña Santa Camila se puede evidenciar que hay buen trabajo en equipo, se ve que hay colaboración, y respeto, lo que ayuda y beneficia la identificación con los objetivos primordiales.

Según Chiavenato (2009) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. (p.6)

Este autor clasifica al modelo del comportamiento organizacional en relación a tres niveles:

Nivel organizacional: Este nivel aborda todo aquello que está relacionado con los aspectos que están dentro de la organización. De esta se manera se refiere a la cultura, el diseño, la estructura y los procesos de trabajo.

Este viñedo tiene una estructura tradicional centralizada, como bien está descrito en el caso, es una empresa cuya tradición se ha mantenido hasta la actualidad, por lo que el jefe principal sigue siendo el dueño y fundador Don Neptalí, quien es el que toma las decisiones de la organización. En cuanto a la estructura, pese a que existe el organigrama, se puede ver que no existe alguna actualización del mismo, lo cual podría acarrear algún

tipo de confusión con los cargos en cuanto a líneas de mando y comunicación.

Nivel grupal: Este nivel se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en equipo o en grupos.

Al ser todos habitantes de la zona, se facilita mucho la convivencia, ya que todos comparten creencias, tradiciones, historia, y su cultura. Lo cual genera que el desarrollo de las relaciones interpersonales sea más llevadero permitiendo un desempeño óptimo. Al adoptar los valores de los fundadores tales como: el compromiso, la colaboración, el respeto y lealtad, se puede inferir que los colaboradores al sentirse motivados para trabajar en equipo, son capaces de interactuar y producir ya que no existe choques culturales, lo cual contribuye a que todos puedan trabajar bajo un mismo objetivo ofreciendo así, productos de calidad y cuidando la marca de la empresa.

Nivel individual: Se analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización y se enfoca en los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de los individuos, motivando a realizar sus tareas, también aportando en su satisfacción laboral y la forma en cómo perciben su trabajo.

A nivel individual en viña Santa Camila, los colaboradores tienen alto grado de lealtad, colaboración y compromiso, esto se debe a la oportunidad que les dan de trabajar a los locales que habitan por el sector, se percibe que los colaboradores están satisfechos en su puesto de trabajo y su vez se sienten motivados por los planes de formación y capacitación que el dueño les brinda, con la finalidad de que se puedan desenvolver en cualquier puesto y así puedan rotar en distintas áreas de la empresa.

1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es mucho más que un simple intercambio de datos ya que contempla también el establecimiento de las dinámicas de cooperación, de coordinación y de avance en conjunto hacia los objetivos, o sea, sirve en gran medida para la gestión de la organización y la integración de sus distintos elementos, teniendo así un impacto en la productividad y la calidad.

Según Robbins (2013) La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación ofrece un medio para la expresión emocional de los sentimientos, así como para satisfacer las necesidades sociales. La comunicación es crucial puede ser ascendente o descendente. (p.337)

Dentro de las organizaciones se describen varios tipos de comunicación, como son los siguientes:

Ascendente: Es la forma en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su relevancia comienza, en la forma de evaluar de manera indirecta la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los colaboradores obtienen sentido de pertenencia a la empresa.

Descendente: Es la comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, informar con respecto a políticas y procedimientos, definir retroalimentaciones necesarias para solucionar problemas que se puedan suscitar.

Con relación al caso de Viña Santa Camila, la comunicación es de tipo descendente ya que proviene de la alta dirección, además es centralizada porque las decisiones se toman desde los altos mandos de la estructura.

En Viña Santa Camila existe un proceso de comunicación organizacional informal, ya que no se comunican los aspectos importantes mediante canales o medios establecidos formalmente. Además, dentro del caso no se mencionan la existencia de canales de comunicación determinados para el flujo de la información dentro de la organización.

Es indispensable que en Viña Santa Camila se logre conseguir una comunicación eficaz que permita cumplir con el objetivo, logrando establecer una línea de comunicación entre la dirección, las diferentes áreas y los colaboradores para que se pueda tomar decisiones con pertinentes a la situación, logrando así trabajar en conjunto y resolver a tiempo los problemas que se presenten.

2. ESTRATEGIAS

2.1 Estructura Organizacional

Se puede establecer que una estructura organizacional es la base fundamental para las empresas, ya que esta es la forma en la que se permite agrupar, dividir y coordinar de manera formal las funciones que cada unidad debe realizar o cumplir para consecución de los objetivos de la organización.

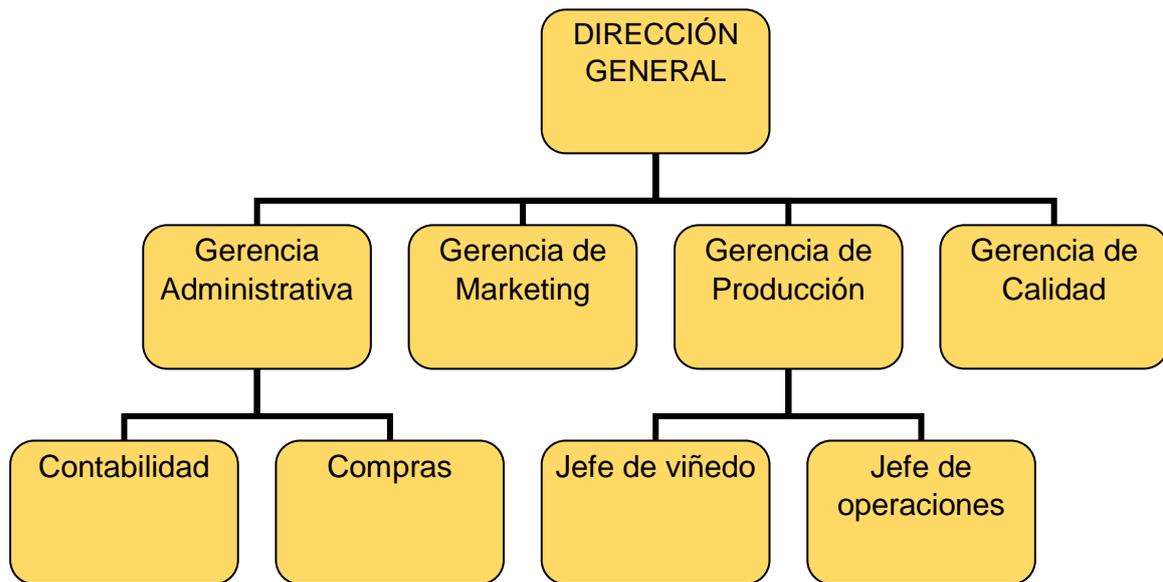
La estructura organización es para Brume (2019) un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. (p.8)

Dentro de Viña Santa Camila se propone realizar un rediseño de la estructura organizacional, con el propósito de lograr establecer líneas de mandos y jerarquías de manera más específica dentro de la empresa, para favorecer la comunicación dentro de las diversas áreas, esto se realiza ya que esta empresa durante años se ha manejado con un tipo de estructura centralizada, cuyas decisiones son tomadas por el alto mando, en este caso el señor Neptalí, dueño del viñedo.

Al querer esta organización internacionalizarse, es indispensable cambiar primero su organigrama ya que hay departamentos que no existen a pesar del crecimiento de la organización. Al diseñar este nuevo organigrama se podrá visualizar y se podrá discernir la línea de mando y así los colaboradores podrán saber quién dirige cada departamento y tener mayor claridad de su rol dentro de la empresa, considerando que en la actualidad el sistema de rotación crea dificultad en la identificación de los empleados con el cargo.

Es importante que en toda organización haya una estructura organizada y clara, tomando en consideración el posicionamiento actual de la empresa en el mercado y lo que desea lograr en cuanto a sus metas actuales.

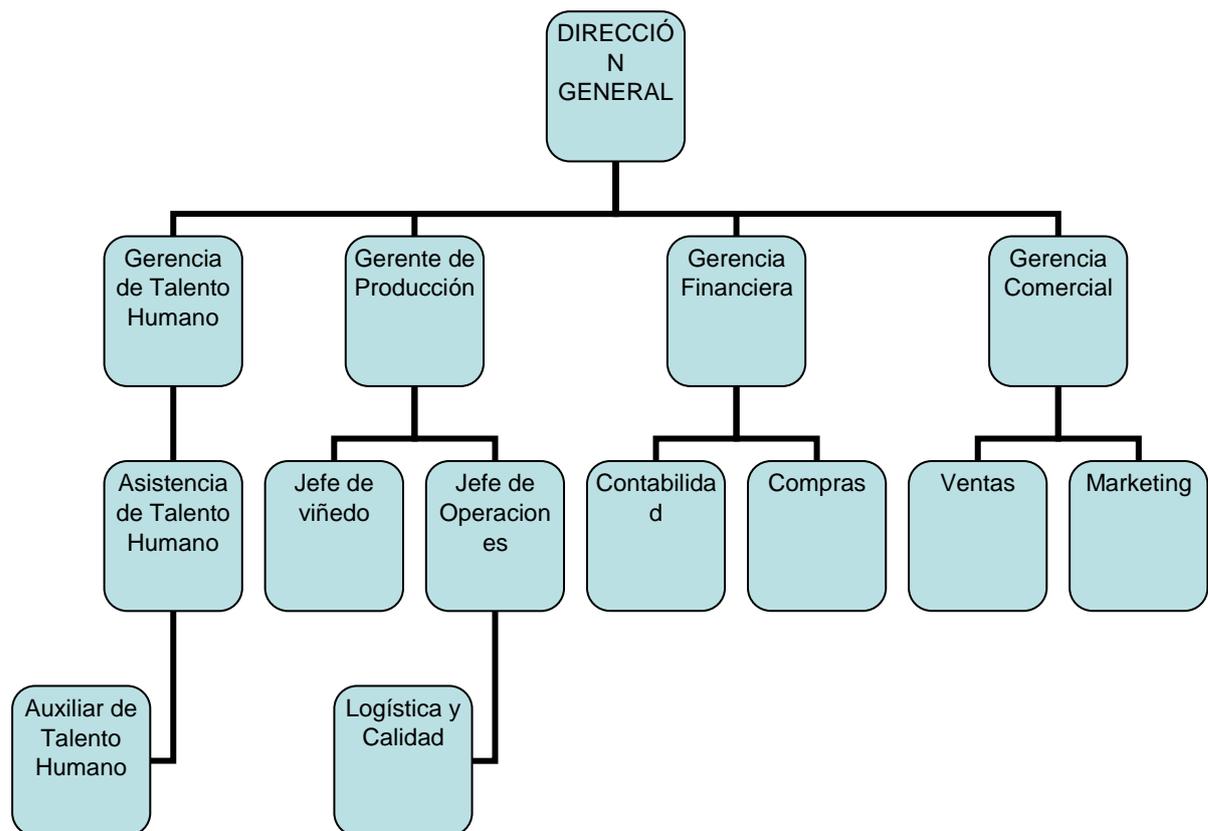
Gráfico #1 : Organigrama actual de la empresa Viña Santa Camila



Elaborado por la autora

Como se logra visualizar existen cuatro departamentos principales que son base para el sostenimiento de la organización, y además de que carece de un departamento de Talento humano, el cual es fundamental y necesario para el desarrollo de la empresa y el bienestar de los colaboradores.

Gráfico#2 Rediseño de la estructura organizacional Viña Santa Camila



Elaborado por la autora

Como se logra visualizar, la alta gerencia es la base del organigrama y debajo de ellas se establecen cuatro gerencias: Departamento de Talento Humano que es la nueva gerencia creada, junto con la Asistencia de Talento Humano y el Auxiliar de Talento Humano. Gerencia de producción que tendrá como subordinados al jefe de viñedo y jefe de operaciones y por debajo está el área logística y calidad. A la gerencia comercial se la reemplazó por marketing y como subordinados esté el área de ventas y marketing.

2.2 Procesos

Las organizaciones deben contar con información formalizada de sus cargos y de las actividades, responsabilidades y líneas de mando que deben tener cada uno. Por esta razón, es necesario contar con los manuales de funciones, que no solo contengan la descripción de cargos sino también el

perfil del ocupante, con la finalidad de dar suficiente información para otros procesos del área de Talento humano como lo son la selección y la evaluación al personal. Según Cárdenas (2015) “Es importante contar con un manual de funciones, ya que este ayudará a que los trabajadores conozcan sobre las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo” (p.80).

Por lo anteriormente mencionado, se plantea como estrategia, la implementación de un manual de funciones, esto con el objetivo de organizar eficazmente el trabajo, determinar las responsabilidades y funciones de manera detallada. De esta forma se podrá reconocer las responsabilidades, de manera clara y concisa la razón de ser de cada puesto, teniendo así una guía como indicador para las tareas, tener un orden, y a su vez asegurar la calidad de la gestión de los colaboradores.

Los canales de comunicación en una empresa son aquellos medios y recursos que se aplican para hacer un intercambio de mensajes, entre emisor y receptor, son varios los canales que se pueden usar de manera interna en las empresas.

Otra de las principales estrategias a implementar es la creación de un canal de comunicación para poder mejorar la gestión de los procesos y la toma de decisiones dentro de la empresa. Se considera para este caso, que se implemente un sistema de comunicación interno y formal como lo es la de intranet, cuyo objetivo será asistir a los colaboradores poniendo a en disposición activos tales como contenidos, archivos, información relevante, y también información de eventos presentes y futuros.

Con este sistema se logrará mantener la colaboración y buena comunicación entre las personas y equipos de trabajo. A nivel de los colaboradores que están en la zona más operativa, quienes se encargan de cultivar y cosechar el producto para la elaboración del vino, se los reunirá en grupos por parte del equipo de talento humano, de manera constante para brindarles detalles actuales de la organización, al igual que en el área administrativa, comentarles sobre eventos realizados y los próximos a realizarse en la organización, de ser el caso también entregarles folletos con la información resumida.

En general se busca fomentar más la comunicación constante entre los jefes departamentales, para que estén informados de manera sinérgica, y lograr dar comunicados oficiales a los subordinados y poder así establecer retroalimentaciones de manera frecuente, siendo así, una forma de poder socializar los problemas y poder tomar decisiones en conjunto.

Es indispensable determinar estrategias de comunicación de forma constantes guiadas por el área de talento humano para que se pueda brindar información específica e importante a toda la empresa, con el objetivo de poder eliminar la centralización y dando apertura al desarrollo cultural de la organización, considerando siempre a los colaboradores como el capital principal.

2.3 Personal

Los colaboradores son el recurso principal de las organizaciones, por lo tanto es imprescindible contar con un personal idóneo y satisfecho.

Chiavenato (2009) menciona que las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico para el desarrollo productivo de la organización. (p.38)

Actualmente, en el viñedo de Santa Camila se conoce que dentro de sus fortalezas está establecido el clima que conserva el personal durante años de funciones. Es por ello que, dentro de las estrategias a implementar, está considerar trabajar con mediciones periódicas, tales como: encuestas de clima laboral y de satisfacción. Esto con el objetivo de lograr identificar situaciones que pudiesen afectar al clima de la empresa y a su vez con sus resultados fortalecer el compromiso y la fidelidad que tienen los colaboradores con la organización.

Por lo tanto, es de gran importancia que el departamento de talento humano, se encargue siempre de mantener el clima laboral positivo en

todas las áreas- Para ello es necesario que estén apoyadas en políticas laborales apropiadas, siempre teniendo el amparo de la gerencia general.

Como segunda estrategia dentro del personal es necesario implementar un salario emocional, que como se explica en la parte diagnóstica, resulta ser motivador para los colaboradores. Ellos están identificados con la visión del fundador, al acoger la cultura del mismo, es decir una cultura de colaboración, tienen lealtad, compromiso con su puesto de trabajo y cumplen adecuadamente su jornada diaria.

Por todo lo anterior se les debe otorgar un salario emocional, que implique tener capacitaciones continuas, posibilidades de desarrollo en la organización, reconocimientos públicos, todo esto con el fin de hacer mucho más agradable la jornada de trabajo y también mejorar su calidad de vida, la relación y fidelidad de ellos con la empresa.

3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias deben ser implementadas a través de la planificación en cuanto a recursos, metodología necesaria y responsables de cada una de las actividades, por eso es importante establecer los criterios sobre los cuales se desarrollarán cada una de ellas. A continuación, se establecen las estrategias planteadas:

Rediseño de la Estructura Organizacional

Implementar manual de funciones y sistema de comunicación interna

Mediciones periódicas y salario emocional

3.1. Responsables

En el viñedo Santa Camila se denomina responsable del rediseño de la estructura organizacional a una consultora externa, la cual será responsable de la implementación de este proceso. Para eso es necesario e indispensable que la dirección general esté conforme con los cambios a realizarse a nivel de cultura y en la implementación del departamento de Talento Humano. Ya creado el departamento, ellos serán los responsables de las decisiones sobre los procesos que se van a implementar para el personal de la organización.

En cuanto a la implementación de canales de comunicación interna y manuales de funciones se trabajará con el área de marketing y el equipo de Talento humano, en unión de proveedores de comunicación, para la instalación del sistema intranet. En conjunto se establecerán los mecanismos de evaluación pertinentes.

El departamento de Talento humano será el responsable de las mediciones periódicas para evaluar el bienestar común de los colaboradores y el ambiente laboral, y a su vez también tendrá la responsabilidad de implementar estrategias para incentivar el salario emocional a los colaboradores en conjunto con la dirección general.

3.2 Recursos

La empresa Viña Santa Camila establece para la creación del departamento de Talento Humano un presupuesto por \$10,620, el cual debe

ser aprobado por la dirección general, y presentado por el consultor externo. En este presupuesto del cual se toma en consideración el espacio del nuevo departamento, uso de mobiliarios como archivos, equipo de mesa, tecnología (pc, impresora, entre otras), además el personal y sueldo se cada uno de los miembros del departamento, como lo son el gerente de Talento Humano, el asistente y el auxiliar. A través de este presupuesto se contará con las herramientas necesarias que permitirán al departamento realizar su trabajo.

Los recursos para la estrategia del uso de manuales de funciones, se cuenta con el espacio físico, equipos tecnológicos adquiridos anteriormente, que ya está establecido en la fase de estructura y con el sistema de comunicación interna se cuenta con el pago a proveedores para la creación del intranet necesario para el equipo administrativo y para el personal operativo. Con este espacio se crearán comunicados oficiales de trabajo para el personal con la colaboración del área de talento humano, también se utilizarán folletos que contarán con constante información actualizada de la empresa, para esto se establece un presupuesto de \$700.

Para la implementación de las mediciones periódicas y salario emocional se establece un presupuesto de \$500, en donde se utilizan como recursos el espacio físico de sus puestos de trabajos en el caso del personal administrativo y por parte del personal operativo la sala de reuniones donde se les administrarán las encuestas (hojas y bolígrafos) y en cuanto a los colaboradores destacados, se realizarán reconocimientos (Cuadros físicos y publicación en áreas de la empresa como en el canal oficial de la empresa, como lo es el intranet).

3.3 Metodología

La metodología a realizar permitirá el logro de los objetivos de las estrategias en la organización en un periodo corto de tiempo. Dentro de Viña Santa Camila se utilizarán distintas técnicas como encuestas y entrevistas, el objetivo de estas herramientas es poder recolectar información y datos que ayuden a mejorar el desarrollo organizacional y para que se puedan obtener más información se fomentarán las reuniones entre los miembros del

personal y entre los jefes de cada área con la finalidad de generar la comunicación directa y retroalimentaciones constante.

Por su parte las Mediciones del clima laboral e incentivos no monetarios, como reconocimientos públicos a los mejores colaboradores se realizarán a través de Instrumentos escritos y digitales, se aprovecharán los espacios físicos de la organización y el sistema de intranet establecido.

Niveles de estrategias	Estrategia	Objetivo	Responsables	Actividades	Recursos	Presupuesto
Estrategia de estructura	Rediseño de la estructura organizacional	Facilitar la comunicación de los subsistemas.	1.Dirección General 2.Consultora externa	1. Establecer la consultora con la que se va a trabajar. 2. Reuniones periódicas. 3. Elaboración del nuevo organigrama.	-Remuneración a Consultora -Espacio físico -Equipos tecnológicos	\$2,000
	Creación del departamento de Talento Humano	Generar el bienestar del capital humano y de los procesos de la empresa.	1.Consultora externa	1.Evaluar necesidades de la organización. 2. Evaluar costos de las necesidades 3. Determinación y creación de puestos claves a implementar.	-Espacio físico -Equipos Tecnológicos -Muebles -Remuneraciones (1 gerente,1 asistente,1 auxiliar de T.H)	\$8,620
Estrategia de procesos	Manual de funciones.	Mayor claridad de sus responsabilidades y actividades.	1.Departamento de Talento Humano	1.Diseño del manual de funciones 2. Implementación del manual de funciones	-Espacio Físico -Equipos Tecnológicos -Pago proveedores -Personal	\$700

					Capacitado	
	Sistema de comunicación interna	Fomentar buena comunicación entre colaboradores y departamentos en general.	1. Proveedores externos 2. Departamento de Talento humano	1. Comunicados a través de intranet(personal administrativo) 2. Reuniones constantes para transmitir comunicados y folletos con información relevante(personal operativo)		
Estrategia de personal	Mediciones periódicas	Conocer el criterio del personal sobre el clima laboral.	1. Departamento de Talento Humano	1. Proveedor de encuestas 2. Aplicación de encuestas de clima laboral a colaboradores.	-Espacio físico -Equipos Tecnológicos -Encuestas físicas -Hojas	\$500

				3. Aplicación de encuestas de satisfacción a colaboradores.	-Bolígrafos -Reconocimientos físicos	
	Salario emocional	Fomentar el compromiso y fidelidad de los colaboradores con la organización.	1. Departamento de Talento Humano	1. Capacitaciones continuas a los colaboradores		
				2. Otorgar Reconocimientos a los colaboradores destacados.		
						TOTAL \$11.820

Tabla#1 Elaboración propia

CONCLUSIONES

A partir de lo realizado en el caso se puede mencionar que dentro de Viña Santa Camila es necesario realizar mejoras, que no solo permitan ampliar el servicio de la organización, sino también conlleven a l bienestar de los colaboradores y el buen funcionamiento de la organización en general.

Las estrategias planteadas, se basan en la oportunidad de mejora para el personal, en especial en la búsqueda del bienestar de los colaboradores que han sido fiel a la organización,

Se determina también la importancia de establecer de forma clara la una actualizada estructura de la empresa, ya que esto es lo que va a permitir establecer líneas jerárquicas entre altos mandos y subordinados. Al mismo tiempo busca generar rentabilidad y sostenibilidad, cambios y evoluciones, para seguir construyendo una imagen positiva de la cultura de la empresa, y lograr proyectar esa imagen el público externo.

RECOMENDACIONES

Con la información recolectada en el análisis del caso es posible plantear algunas recomendaciones:

Mantener una estructura flexible, en donde se pueda escuchar y retroalimentar al personal, ya que esta será base para que la empresa pueda internacionalizarse, ya que contará con un personal motivado, escuchado y comprometido con su trabajo.

Con el rediseño de la estructura y el nuevo departamento de talento humano, es indispensable que exista un trabajo en conjunto con la alta dirección para el logro de los objetivos planteados.

Las mediciones aplicadas al personal deben ser revisadas y actualizadas con la finalidad de obtener información adecuada a los requerimientos del personal, el cual va a ir creciendo conforme a la organización.

El salario emocional sugerido para el bienestar de los colaboradores debe ser también evaluado para conocer si el objetivo se está cumpliendo y en caso de necesitar debe ser ampliado a otros aspectos que por el momento no han sido considerados.

REFERENCIAS

- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institucion Universitaria Itsa. <https://doi.org/https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cárdenas, I. (2015). *El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI, ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*[Tesis de grado]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. https://doi.org/https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill. https://doi.org/https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON EDUCACIÓN. https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. PEARSON. https://doi.org/http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PSICOLOGIAORGANIZACIONALORIENTE2019/document/Comportamiento_Organizacional_15edi-Robbins.pdf



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Salazar Cedillo, María José** con C.C: # 0958866063 autora del **componente práctico del examen complejo: Rediseño de la estructura organizacional para el desarrollo de la empresa Viña Santa Camila** 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, 30 de enero de 2023

f. _____

Nombre: **Salazar Cedillo, María José**

C.C: # 0958866063

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño de la estructura organizacional para el desarrollo de la empresa viña Santa Camila.		
AUTOR(ES)	Salazar Cedillo, María José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de enero de 2023	No. DE PÁGINAS:	22
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional, comunicación organizacional, comportamiento organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura, Comportamiento organizacional, Estructura organizacional, Talento Humano, Estructura Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>El siguiente trabajo de titulación se basa en el análisis del caso del viñedo Santa Camila cuya empresa es de tradición familiar, en donde el que toma las decisiones es su fundador el señor Neptalí. Esta empresa está dedicada a la elaboración de vinos de alta calidad, donde el principal objetivo es mantener y cuidar la imagen que han mantenido durante estos años de funcionamiento. Dentro del caso se ha realizado un diagnóstico general sobre los aspectos a mejorar, ya que la empresa esta continuamente en crecimiento, por lo cual se propone implementar algunas estrategias organizaciones y poder así plantear algunas soluciones, dentro de ella está la modificación de la estructura organizacional y en conjunto con la creación del departamento de Talento humano. Esto permitirá conseguir un desarrollo para la organización y para el personal en general, a su vez permitir a los colaboradores conseguir mayor compromiso y su fidelidad con la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593-983855017	E-mail: Majosace.77@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			