



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**Rediseño de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Cultura de Viña Santa
Camila S.A.**

AUTORA:

Anchaluisa Villón, María Fernanda

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

TUTORA

Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

30 de agosto del 2023

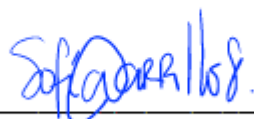


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

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

TUTORA

f. 

Psic. Org. Sofia Carrillo Saldarreaga, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde, Mgs.

Guayaquil, al 30 día del mes de agosto del año 2023



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Anchaluisa Villón, María Fernanda**


DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Rediseño de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Cultura de Viña Santa Camila S.A.** 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 examen complejo referido.

Guayaquil, al 30 día del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA

f. 
Anchaluisa Villón María Fernanda



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

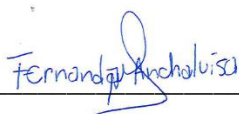
AUTORIZACIÓN

Yo, Anchaluisa Villón, María Fernanda

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 y su Impacto en la Cultura de Viña Santa Camila S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 30 día del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA:

f. 

Anchaluisa Villón María Fernanda



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Rediseño de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Cultura de Viña Santa Camila S.A.

0%
Similitudes

1% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Anchaluisa Villón María Fernanda.doc
ID del documento: bade65afa56cd71f59a7268821c30fcc7b2ade55
Tamaño del documento original: 1,32 MB
Autor: MARIA FERNANDA ANCHALUISA VILLON

Depositante: MARIA FERNANDA ANCHALUISA VILLON
Fecha de depósito: 22/8/2023
Tipo de carga: url_submission
fecha de fin de análisis: 22/8/2023

Número de palabras: 11.303
Número de caracteres: 76.378

Ubicación de las similitudes en el documento:

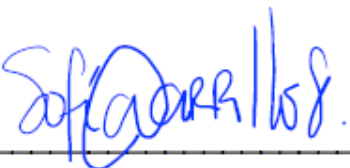
TEMA DEL COMPONENTE PRÁCTICO:

Rediseño de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Cultura De Viña Santa Camila S.A.

AUTOR(A):

- Anchaluisa Villón María Fernanda

INFORME ELABORADO POR:

f. 

Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CL. MARIANA ESTACIO CAMPOVERDE, MGS.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. ORG. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. IND. BELÉN CABEZAS CÓRDOVA, MGS
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	IX
(ABSTRACT).....	X
INTRODUCCIÓN	2
Historia de la empresa.....	3
Diagnóstico Organizacional de la empresa Viña Santa Camila S.A.	4
Diagnóstico Organizacional.....	4
Comportamiento Organizacional	5
Desempeño Laboral	6
Estructura Organizacional.....	7
Cultura Organizacional	9
Comunicación Organizacional.....	12
Determinación de la Estrategia	14
Estrategia hacia la estructura	14
Implementación del departamento de Talento Humano.	15
Estrategia hacia los procesos	18
Implementación de evaluación de desempeño e indicadores de gestión	18
Estrategia hacia la persona.....	21
Proyecto de transformación cultural	22
Metodología	23
Implementación de la estrategia.....	24
Diagrama de Gantt	26
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS.....	31

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la Viña Santa Camila S .A.....	9
Figura 2. Marco de los tipos de Cultura.....	11
Figura 3. Propuesta de organigrama de la Viña Santa Camila S.A.....	17
Figura 4. Matriz Nine Box.....	20

Índice de tablas

Tabla 1. Presupuesto de la estrategia hacia la estructura (primera fase).....	17
Tabla 2. Presupuesto de la estrategia hacia los procesos.....	21
Tabla 3. Presupuesto de la estrategia hacia las personas.....	23
Tabla 4. Resumen de las estrategias a aplicarse.....	26
Tabla 5. Diagrama de Gantt para implementación de las estrategias.....	27

RESUMEN

El presente trabajo cuenta con un diagnóstico de la situación actual de la empresa Viña Santa Camila S.A. en donde se puede conocer que es una organización con modelos tradicionalistas y ausencia de la estandarización de los procesos lo cual dificulta la expansión de la empresa. Por consiguiente, se muestra necesario la intervención de expertos en gestión de Talento Humano, el mismo que se vuelve objeto de estudio ya que las problemáticas que se presentan en esta organización van asociadas a la inexistencia de este departamento dentro de su estructura, motivo por el cual se busca establecer un rediseño organizacional. Por consiguiente, un cambio en la estructura conlleva que se implemente la mejora continua en los procesos a través de mediciones que permitan controlar y medir los objetivos que se establezcan en cada desarrollo que se planteen y que se ajuste a las necesidades de la empresa. Cuando se establecen nuevos enfoques en la organización se debe trabajar en la transformación cultural ya que es evidente que la resistencia al cambio puede hacerse presente y es por eso que se buscan estrategias para facilitar un camino que aporte al crecimiento profesional tanto de la empresa como de su gente y desde la perspectiva del talento humano se fomenten prácticas que garanticen el valor agregado de la compañía así como también se fortalezcan el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad de sus colaboradores con la finalidad de potenciar el talento y hacer que esta empresa siga destacando en el giro de negocio de la viticultura.

Palabras Claves: Rediseño, Estructura organizacional, Talento Humano, Desempeño, Procesos, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present work has a diagnosis of the current situation of the company Viña Santa Camila S.A. where it can be known in the first instance that it is an organization with traditionalist models and where the absence of process standardization hinders the expansion that the company envisions, for which the intervention of experts in Human Talent management is necessary, the same that becomes the object of study since the problems that arise in this organization are associated with the non-existence of this department within its structure, which is why an organizational redesign is sought. Therefore, a change in the structure entails the implementation of continuous improvement in the processes through measurements that allow to control and measure the objectives that are established in each development that is proposed and that adjusts to the needs of the company; On the other hand, when new approaches are established in the organization, at the same time, cultural transformation must work since it is evident that resistance to change can become present and it is for this reason that strategies are sought to facilitate a path that contributes to professional growth. Of both the company and its people, and from the perspective of human talent, practices that guarantee the added value of the company are encouraged in order to strengthen the sense of belonging, commitment and loyalty of its collaborators in order to enhance talent and make this prestigious company continues to stand out with greater intensity in the viticulture business line.

Keywords: *Redesign, Organizational Structure, Human Talent, Performance, Processes, Organizational Culture.*

INTRODUCCIÓN

Una empresa de larga trayectoria como lo es Viña Santa Camila S.A., ha sido constituido desde la década de los cincuenta con modelos tradicionalistas y que conforme al diagnóstico se evidencia la ausencia de procesos innovadores, razón por la cual hoy la rentabilidad de la empresa ha sufrido un impacto importante en los últimos tres años, ya que para mantener fidelizado a su cartera de clientes los precios de los productos no han tenido ninguna variación y por el cual el crecimiento organizacional se ha visto impactado.

Al momento de analizar la situación de esta empresa viñatera, se observa que dentro del organigrama la gestión de talento humano es inexistente, lo cual es una alerta considerable ya que al no contar una organización con áreas estratégicas dificultará la expansión y crecimiento de esta; por ello es necesario que se establezca un rediseño en la estructura organizacional para que desencadene estrategias y estas contribuyan al desarrollo de los talentos.

En el desarrollo del caso, dentro del capítulo uno se inicia con la construcción de los fundamentos teóricos como contenido para sustentar cada una de las prácticas que se desean implementar. Desde una mirada conceptual se puede identificar elementos organizacionales tales como el diagnóstico, comportamiento, estructura, cultura, desarrollo y comunicación, los cuales se involucran en la gestión del talento, pero sobre todo en el rediseño que invita a mejorar los procesos de Viña Santa Camila S.A.

En el capítulo dos, se abordan las estrategias conceptualizado por la Real Academia Española (2022), cómo un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.”, es decir que favorecen la consecución de los objetivos planteados en este análisis como el rediseño de la estructura organizacional, ya que partiendo de un orden se puede enriquecer y entender la alineación del talento humano con su cultura y el diseño organizacional que lo representa. A la vez que se plantean las estrategias, también se revisan como debe ejecutarse la implementación de cada una de ellas. En el capítulo tres se desglosa el desarrollo de los objetivos y tareas dentro de una línea de tiempo plasmada en un diagrama de Gantt, herramienta utilizada para realizar el oportuno seguimiento, control de las tareas y cumplimiento de indicadores.

Finalmente, de manera integral se han abordado temas que impulsan al profesional del talento humano a sumarse con las mejores prácticas que implican potenciar los talentos desde una correcta definición de los pilares organizacionales, canalizados de manera efectiva a fin de dar mayor ventaja competitiva y así ser referente para otras compañías por su buen desempeño y entendimiento de su entorno.

Historia de la empresa

Viña Santa Camila S.A. fue fundada por Don Neptalí Madrid en el año de 1925, los primeros pasos que dio esta compañía fue la búsqueda de asesoría internacional, etapa en la cual adquirió las mejoras cepas y burdeos para la producción de vino. En la década de los cincuenta se construyó su primera bodega en la ciudad de Loja, esta empresa viñatera continuo su gestión y es en los años setenta donde logró una mayor presencia en el mercado de la viticultura en el Ecuador, labor que facilitó la expansión de esta prestigiosa compañía.

Viña Santa Camila es una empresa familiar constituida como una sociedad anónima, cuenta con un modelo tradicional y artesanal para la elaboración del vino; entre las adquisiciones obtenidas están las 200 hectáreas en donde han logrado edificar tres viñedos, de los cuales cada uno elabora los distintos vinos que se comercializan.

Conviene subrayar que Viña Santa Camila S.A. ha construido una cultura organizacional en donde su prestigio e imagen son lo más importante, razón por la cual sus decisiones oscilan en mantener la calidad de sus productos poniendo en riesgo su rentabilidad, ya que se infiere que cuentan con un mercado comercial fidelizado; lo dicho hasta aquí supone que la organización se suma al carácter familiar que es considerado como una ventaja competitiva puesto que se menciona que parte de sus logros es contar con un clima de confianza y respeto que ha permitido alcanzar los objetivos.

La plantilla de colaboradores es de naturaleza de la zona, dato que permite identificar la ausencia de la gestión de talento humano y otra muestra de ello es que el personal cuenta con perfiles versátiles ya que todos son formados bajo los mismos diseños de capacitación con la finalidad de cubrir la estacionalidad de los puestos de trabajo y reducir la rotación del personal diseño que se sujeta a lo tradicional, no obstante, esto han incidido en la estandarización de procesos.

Diagnóstico Organizacional de la empresa Viña Santa Camila S.A.

En la consigna de realizar un análisis de caso en la empresa Viña Santa Camila S.A., se procede a conceptualizar qué es el diagnóstico organizacional lo cual servirá como pieza importante para definir la situación de la organización.

Diagnóstico Organizacional

El comportamiento organizacional hace una revisión de su entorno y busca detectar tanto oportunidades y ventajas así como también las fortalezas y amenazas de una empresa, ya que es importante tener una vista panorámica de lo que sucede a nivel organizacional. (Bravo, Valenzuela, Ramos & Tejada, 2019)

En la revisión del caso se puede observar que la empresa Viña Santa Camila S.A. la cual cuenta con una plantilla de 880 colaboradores ha demostrado como fortaleza la experiencia en la elaboración de vinos, lo cual ha dado grandes ventajas y oportunidades para incrementar su participación en el mercado; sin embargo, se conoce que en los últimos años no se ha logrado un incremento en la rentabilidad de los costos debido a que han sacrificado precios por mantener la calidad que los representa con el riesgo de generar una incidencia en su crecimiento.

“El diagnóstico organizacional es el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar.” (Hellriegel & Slocum, 2009)

Se ha podido identificar que las área de producción existe un persona con perfiles versátiles debido a que como empresa desean evitar la rotación, sin embargo, al no contar con la delimitación de las funciones o actividades se dificulta ofrecer al personal rutas de crecimiento y especialización del trabajo, que al momento de querer establecer una gestión de cambio puede presentarse resistencia a ello.

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. (Asencio , Caiche, & Medina, 2017)

Es válido mencionar que el objetivo que se establece en un diagnóstico organizacional, facilitará conocer la situación real de una empresa, en donde se logre identificar las oportunidades de mejora con el propósito de gestionar los problemas, corregir procesos y contribuir con la excelencia organizacional que como compañía se desea implementar.

A breves rasgos se puede identificar que Viña Santa Camila S.A. requiere un rediseño en su estructura organizacional, el cual acompañado de la gestión de talento humano se puede diseñar perfiles conforme a los competencias y talentos con las que cuenta la compañía, también se observa que la cultura da apertura a que el personal viva un sentido de pertenencia ya que existe el compromiso y lealtad a la marca, por el contrario, se evidencia que los colaboradores al mantener un perfil integral de sus competencias cubren necesidades básicas de la compañía que podrían ser potenciadas si la misma aplicara herramientas que faciliten los procesos, la productividad y el crecimiento profesional para así lograr que el modelo de negocio vaya acorde a la visión de la alta dirección.

Las organizaciones actuales han identificado que al no innovar acercan a las empresas a su extensión dentro del mercado comercial en donde se desarrollan, simultáneamente reconocen que el activo más importante para la continuidad de un negocio son las personas, por esta razón trabajar en la retención de talentos es una estrategia que usan las organizaciones para contar con colaboradores más comprometidos que se suman al arduo trabajo de lograr los objetivos establecidos, por esta razón, proporcionar a Viña Santa Camila S.A. un diagnóstico organizacional le permitirá tomar decisiones que contribuyan a su crecimiento y posicionamiento en el mercado de la viticultura.

Comportamiento Organizacional

En 2011, Newstrom argumentó sobre el comportamiento organizacional y en este estudio decía que se aplicaba cuidadosamente una revisión sistemática sobre el conocimiento y forma en que las personas, individuos y equipos se comportan con mayor eficiencia y eficacia.

El personal de Viña Santa Camila S.A. ha adoptado comportamientos que se derivan de la alta dirección, quienes han influenciado en sus conductas que de una u otra manera contribuyen con el desarrollo de la compañía, ya que la colaboración, tradicionalismo y la lealtad que hace parte de la cultura organizacional puede verse reflejado en la trayectoria, experiencia y renombre dentro del mercado de la viticultura.

Por otra parte, Romero (2008) hace referencia en su escrito el siguiente concepto:

El comportamiento organizacional tiene como objetivos generales predecir, controlar y mejorar el desempeño de las personas; la interacción entre los integrantes de las organizaciones se convierte en el “aditivo” que obstaculiza o facilita las actividades, por lo que las herramientas y modelos para administrar el capital humano ofrecen mecanismos para explicar en qué forma se afectan los resultados de la organización.

(p. 12)

Dentro de una organización dedicada a la calidad de sus productos como los es Viña Santa Camila S.A. es importante que sus colaboradores cuenten con un sistema que evalúe el desempeño laboral ya que la inexistencia de ello dificultará, el trabajo en equipo, la medición de los logros y la excelencia organizacional, como dice el dicho “*lo que no se mide, no se puede controlar.*”

Para gestionar el fin por el cual se establece un sistema de comportamiento organizacional, se debe haber establecido un propósito que oriente a la identificación de los sucesos para posteriormente contribuir aquellas necesidades humanas u organizacionales a fin de dar un mejor manejo y también mitigar las afectaciones del entorno, de tal manera que los objetivos establecidos se logren alcanzar (Alles, 2008).

Cuando se habla de afectación en un contexto organizacional se lo asocia no sólo a la parte comercial, productiva y financiera, sino también a la gestión del talento humano en donde el comportamiento de los que integran la organización puede impactar en la existencia de esta, como podemos conocer en la Viña Santa Camila S.A dentro de su estructura no se menciona la presencia de un área de talento humano que pueda monitorear los resultados asociados al desarrollo, productividad y crecimiento empresarial.

Desempeño Laboral

El desempeño laboral hace parte del resultado que los colaboradores logran en base a competencias, comportamiento y cumplimiento en consecuencia de las gestiones que se realizan en el trabajo y sirve como regulador para poder medir y controlar el cumplimiento de las actividades asignadas. (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar , 2020)

Desde la gestión del talento humano, es muy común observar como las organizaciones implementan herramientas que les permita validar el desempeño laboral, que como concepto se lo define como un proceso en donde la empresa y la persona llegan acuerdos para poder conocer la efectividad y los resultados que se obtienen en base a las actividades del cargo que se le asigna, con el objetivo de brindar beneficios según aplique. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010)

El desempeño laboral requiere un conjunto de elementos que se involucran en la gestión del colaborador para poder cumplir con las necesidades de la empresa, y así establecer un sistema que equilibre la relación entre la organización y sus colaboradores, si bien se conoce que una empresas busca siempre alcanzar su excelencia organizacional, las personas que la integran requieren de motivaciones, instrucciones y políticas para poder partir de un norte y desarrollar con eficiencia las actividades que se le asigna. (Castro & Delgado, 2020)

Estructura Organizacional

De acuerdo con lo que indica Polanco, et. al. (2020) el diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización, en ello hay que tomar en cuenta algunos aspectos tales como:

La especialización del trabajo

La departamentalización

La cadena de mando

El ámbito de control

La centralización y descentralización en la toma de decisiones

El nivel de formalización. (p. 103)

Dando una mirada a la estructura que nos presenta Viña Santa Camila S.A. se puede observar que la empresa ha construido un diseño en donde la línea de mando se encuentra liderada por una Dirección General, seguida de diferentes gerencias enfocadas en la calidad, producción, marketing y administración, perfiles que han contribuido hasta el momento con el desarrollo de la organización.

No obstante, una organización debe contar con recursos que promuevan entornos saludables, en donde las personas puedan gestionar sus funciones considerando el valor agregado que estos tienen para su lugar de trabajo, por consiguiente, se vuelve necesario resaltar que una organización al contar con un diseño definido y estructura clara va a facilitar la orientación y especialización de sus integrantes hacia los objetivos que como empresa se establezcan.

En referencia lo que indica Weihrich, Cannice y Koontz (2022) cada compañía requiere de elementos que contribuyan al proceso de la construcción de una estructura organizacional, por lo que a continuación se hará mención de los puntos más importantes:

1. Los objetivos y planes, porque ellos determinan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar su entorno. (p. 207)

Al igual que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden gestionar la estructura de una organización.

Grandes organizaciones han logrado potenciar su crecimiento desde el rediseño de su estructura y cultura organizacional, por eso es de gran relevancia definir qué tipo de organización caracteriza a una empresa, por lo que a partir de las siguientes premisas se trabajará en la identificación de la estructura con la que cuenta Viña Santa Camila S.A:

- 1.Una estructura funcional está compuesta por todos los departamentos que una entidad requiere para producir sus bienes o servicios.
- 2.Una estructura divisional es crear una serie de unidades de negocios para producir una clase específica de producto para un tipo determinado de cliente.
- 3.Una estructura por producto, los gerentes integran cada línea de producto o negocio distinto en su propia división autosuficiente y asignan a los gerentes divisionales la responsabilidad de formular una estrategia del nivel de negocio apropiada que permita a la división competir con eficacia en su sector o mercado.
- 4.Una estructura geográfica conforma la división autosuficiente atiende cada región de un país o zona del mundo. (Jones & George, 2019, pp. 316 - 320)

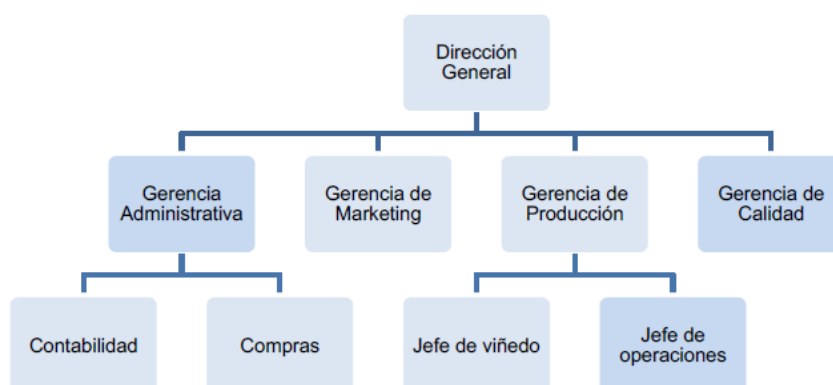
Una vez que se da a conocer cuales son los diseños y estructuras organizacionales y su dinámica, es pertinente mencionar que existen diferentes tipos de estructuras organizacionales; en atención a los elementos de la estructura existente en Viña Santa Camila S.A., podemos definir que esta es del tipo departamentalización funcional según lo menciona Weihrich et al., (2022) en el siguiente concepto:

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no solo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel. (p. 215)

Como se puede observar en el caso, de Viña Santa Camila S.A. su estructura cuenta con los siguientes departamentos:

Figura 1

Organigrama de la Viña Santa Camila S.A.



Cuando un análisis efectivo del diseño de una organización es consecuente a la coordinación que se tenga con el tipo de autoridad, jerarquías y el reconocimiento del tramo de control da lugar a la correcta toma de decisiones en una empresa, siendo así, se procede a detallar conceptos asociados a este tema:

Autoridad.- Poder que permite responsabilizar de sus actos a las personas para que tomen decisiones relacionadas con el uso de los recursos organizacionales.

Jerarquía de autoridad.- Cadena de mando de una organización que especifica la autoridad relativa de cada gerente.

Tramo de control.- Número de subordinados que dependen directamente de un gerente.

Contar con una oportuna gestión para accionar ante las dinámicas de las compañías facilitará la toma de control para la evolución y crecimiento, sin embargo, en Viña Santa Camila S.A. se puede identificar que al tener en su plantilla de nómina alrededor de 880 personas y no contar con una adecuada estructura puede incidir en la gestión organizacional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional en conformidad de lo que menciona Edgar Schein citado en Matamala et.al. (2021) “es el conjunto de valores, creencias y supuestos tácitos que son compartidos entre los integrantes de una organización, que sirve de guía para la toma de decisiones y para orientar la manera apropiada de comportarse en dicho contexto” (p. 91).

Como se observar en Viña Santa Camila S.A. se ha establecido que su cultura cuenta con valores como el compromiso, la lealtad, creatividad, entre otros, aunque estos elementos se hacen presente al no ser canalizados adecuadamente en un proceso de cambio puede presentar desorientación en las personas y mermar lo construido hasta ahora, por eso es

importante que una vez identificado el estilo de cultura se tomen acciones para socializarla y aportar en su interiorización.

En esa misma línea de cultura organizacional Chand (2018) hace referencia que “la cultura organizacional incluye tangibles e intangibles” (p. 13), esto nos permite entender que dentro de una cultura hay aspectos observables que en primera instancia nos llevan a identificar sus preferencias en cuanto a estructura, diseño y procesos que se viven dentro de una empresa o institución.

Sin embargo, hay aspectos intangibles que por su naturaleza toman más tiempo para poder detectar, los cuales son: los estímulos y creencias que desembocan una serie de comportamientos, que al estar alineados y asociados a una cultura saludable esta pueda brindar un clima laboral satisfactorio que inspira, apoya y brinda credibilidad para un crecimiento profesional dentro de la organización.

Cuando se menciona sobre cultura organizacional, se sabe que es el todo de una institución y como esta puede reflejar lo que ha aprendido en cuanto a comportamientos, creencias, valores, dominio de su entorno, rumores e incluso las huellas que como organización han ido construyendo con el paso del tiempo, todo este conjunto se resumen en la particular forma de trabajar y gestionar las actividades de la organización. (Chiavenato, 2019)

Es por esta razón que la transformación cultural debe estar alineada a la visión y estrategia que como organización tienen trazada, la cual radica del propósito que los líderes hayan definido.

Existente diferentes tipos de culturas en donde varios autores han dado sus mejores narraciones, para efecto de este estudio se abordarán los siguientes conceptos:

De acuerdo a lo que menciona Matamala (2018) indica que los tres tipos de culturas son:

Cultura Responsable: una organización admirada por la sociedad y sus clientes, un “buen ciudadano”, orientada hacia sus grupos de interés con una gestión ética e impecable. Comprende las dimensiones de principios, sostenibilidad y clientes.

Cultura Competitiva: una organización de resultados, eficiente y vibrante. Mantiene en equilibrio la innovación y la efectividad de sus procesos actuales a través de la gestión de líderes de clase mundial. Comprende las dimensiones de innovación, logro y liderazgo.

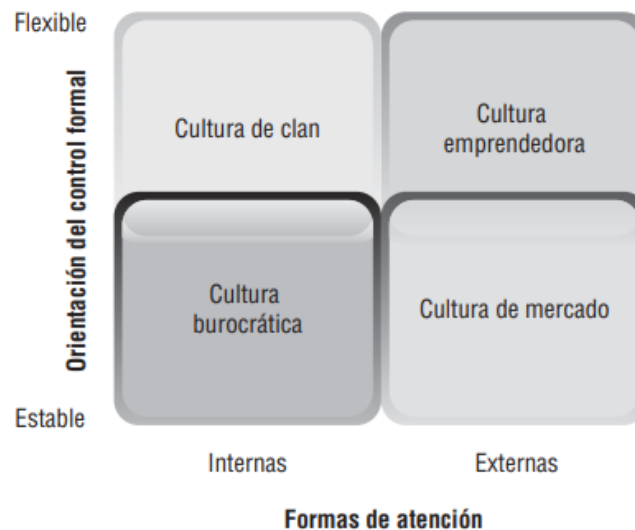
Cultura Humanista: una organización que entiende que necesita gente competente y comprometida para lograr sus resultados. Una empresa se muestra atractiva por su

gestión de desarrollo de talentos, promueve excelentes relaciones, comunicación efectiva y transparencia puede comprender las dimensiones de gente, relaciones y comunicación.

Según la siguiente figura existen otras clasificaciones en donde se mencionan los tipos de culturas como una manera de establecer los valores, supuestos tácitos y elementos que la constituyen desde la creación de la empresa, además que cada una de ellas están dentro de un eje en donde se revisa la orientación del control formal como las conveniencias de atención que se prestan e impactan notablemente en lo interno y exteno de una empresa:

Figura 2

Marco de los tipos de Cultura



Nota. Tomado de *Tipos de Cultura Organizacional* (p. 470), por Hellriegel, et. al., 2009, Cengage Learning Editores.

En primer lugar, la cultura burocrática hace referencia al cumplimiento de normas, reglas y procedimientos establecidos de manera formal. Por tal razón, este grupo humano se enfoca la delimitación de tareas, responsabilidades y autoridad preestablecida.

En segundo lugar, la cultura de clan hace alusión a que los miembros de la organización reconocen que tiene compromisos con la empresa, el cual genera un sentimiento de orgullo y pertenencia que exceden el pensamiento del intercambio de trabajo por sueldo, ya que las personas buscan estabilidad a cambio de su lealtad y entre los supuestos tácitos y creencias pueden llegar a pensar que la organización dará un trato con equidad, crecimiento y mentoría.

En tercer lugar, la cultura emprendedora tiene un enfoque que busca desarrollar la experiencia de innovación, promover la creatividad y el empoderamiento de nuevas ideas de

productos o servicios. Por lo regular este tipo de cultura se sitúa en empresas pequeñas o medianas.

En cuarto lugar, la cultura de mercado, establece un modelo orientado al control de carácter formal y bastante estable. Es decir que puede presionar por el cumplimiento proactivo del personal de la organización, en este modelo las promesas de lealtad y seguridad no son aplicables ya que su interacción entre los miembros va en función del desempeño y resultados obtenidos.

En cuanto a lo que relata el caso de Viña Santa Camila S.A la cultura de esta organización está orientada al mercadeo de sus productos ya que la experiencia adquirada del proceso artesanal en el que se produce el vino ha sido trabajado con un personal fidelizado a la organización, comprometido y con alto grado de confianza a la alta dirección.

A pesar de que en esta empresa viñatera se puede dar a notar la lealtad de sus integrantes, su norte apunta a tener mayor participación en el mercado por la calidad de sus productos, esto en función de un desempeño óptimo por parte de su planta de producción y personal involucrado ya que tienen claridad que la deficiencia de un producto puede perjudicar la imagen y prestigio que la marca ha profezado conforme a la experiencia y trayectoria de largo plazo.

No obstante, en la narración del caso, nos indica que las personas son contratadas por la cercanía a las instalaciones de las bodegas, ciertamente esta modalidad ha funcionado más de un década, tomando en consideración que sus competidores se ubican dentro de la región, se debe prever la amenaza de una alta rotación con una adecuada gestión de cambio en donde se establezca una cultura consolidada a los objetivos organizacionales.

Comunicación Organizacional

De acuerdo con lo que menciona Díaz et. al. (2014) en donde se cita a Trelles (2001) “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, y considera que la misma incluye cuatro conceptos claves: mensajes, redes, interdependencias y relaciones” (p. 15).

En el análisis de la situación de la empresa Viña Santa Camila S.A. al contar con un modelo tradicional se puede inferir que la red de comunicación ha permitido que los mensajes que se transmiten lleguen a toda la plantilla de colaboradores, es por este motivo que el estilo de la cultura vigente se ha ido consolidando con las creencias compartidas.

Hablar de la comunicación organizacional, es mencionar la forma en que la empresa, compañía o instituciones como se desee denominarla, puedan interactuar pero sobre todo

puedan construir una cultura desde como se comportan hasta las directrices, reglamentos o normas que se invitan a seguir como parte de la conducta o creencia a la que los miembros de una organización se alineen. (De Castro, 2014)

En una empresa, dar a conocer a los colaboradores las reglas del juego es importante, hay organizaciones donde su comunicación radica de lo formal y estructurado así como también hay otras en donde su estilo comunicacional va de lo informal a lo espontáneo, se conoce que tomar acciones extremas quebranta la comunicación y es por ello que en una cultura se debe establecer la transmisión de información clara y concisa teniendo en consideración la selección adecuada de los canales y los medios para difundir el mensaje que se quiere compartir.

En cuanto a lo que indica Montoya (2018), en la que se cita a Fernández (2009) se menciona que:

La Comunicación Organizacional ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretajan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

Desde la conceptualización de la comunicación organizacional (CO), se debe considerar aquellos aspectos que la involucran una de ellas es la clasificación de la comunicación las cuales son:

Comunicación informal esta se hace presente en un flujo incontrolado en donde los miembros de una organización pueden abordarlos a través de rumores, que generan una incidencia por el posible manejo inadecuado de la información.

Comunicación formal una organización que adopta el uso de canales que facilitan la comprensión del mensaje como por ejemplo correos electrónicos, cartelera y otros elementos comunicacionales que evidencia de manera tangible lo que se quiere transmitir contribuye a la relación entre autoridades y colaboradores.

En el caso de Viña Santa Camila S.A. se infiere que su estilo de comunicación es informal ya que el manejo empírico y tradicionalista con el que han crecido ha dificultado el uso adecuado de los canales de comunicación, que para efectos de socialización de la cultura este debe ser un objeto por desarrollarse como parte de la estrategia enfocada a las personas.

La comunicación es utilizada en muchas compañías como un enlace entre los líderes y colaboradores, que a través de ella se transmite la información que se quiere entregar.

Según Ivancevich, et.al. (2006) la comunicación en las organizaciones van en cuatro direcciones:

comunicación descendente: Comunicación que transmiten quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores.

comunicación ascendente: comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores.

comunicación horizontal: Comunicación que se transmite entre las funciones de una organización.

comunicación en diagonal: Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la organización. (pp. 426 - 427)

Se puede inferir que en la Viña Santa Camila S.A. se práctica la comunicación descendente ya que todas las instrucciones que se dan nacen desde las disposiciones de la línea de mando, a pesar de ser una compañía con una estructura generalizada y manejada desde una comunicación informal lleva a la reflexión de poder establecer mejores prácticas que permitan manejar la comunicación para contribuir en la administración de los talentos.

Determinación de la Estrategia

Con el propósito de establecer estrategias que contribuyan a una excelente gestión de la empresa Viña Santa Camila S.A., se tomará como referencia el siguiente concepto de estrategia organizacional:

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con su entorno. La estrategia significa cambio organizado: un patrón de comportamiento holístico y sistémico en relación con el mundo de negocios que la circunda y donde opera. (Chiavenato, 2020, p. 56)

Es necesario que dentro de las estrategias y ventajas competitivas con las que cuenta Viña Santa Camila S.A., se logre la participación tanto de la línea de mando como el persona operativo, a través de acciones que contribuyan a la sinergia entre equipos por medio de diferentes tácticas que agreguen valor al aprendizaje organizacional que puede ser utilizada como mecanismo para hacer frente a todas las demandas que el entorno genere.

Estrategia hacia la estructura

Se ha logrado definir que Viña Santa Camila S.A. es una empresa con una estructura organizacional de características de departamentalización funcional, a pesar de contar ya con un diseño es necesario revalidar si la misma, al momento permite hacer efectiva las gestiones

que como compañía se han establecido; como se ha podido observar en el organigrama vigente el departamento de talento humano es inexistente en su estructura.

Implementación del departamento de Talento Humano.

Por consiguiente, una de las estrategias establecidas en el rediseño de la estructura es poder diseñar el departamento de Talento Humano con el cometido de poder alinear a los equipos de trabajo y potenciar características de la cultura que aporten al logro de los objetivos desde un diseño organizacional ajustado a las necesidades de la compañía.

A continuación, se detallan conceptos y diseños que la gestión de talento humano (GTH) puede realizar para la implementación en esta empresa viñatera:

De inicio debe pensar en el negocio, para después estructurar y dimensionar lo que se hará con la GTH, para que esta no solo agregue valor, sino que también cree ventajas competitivas para que el negocio sea competitivo y sustentable a lo largo del tiempo y mejore cada vez más la vida de las personas. (Chiavenato, 2020, p. 3)

La GTH contribuye en gran medida a brindar un servicio en donde la satisfacción del colaborador sea atendida, de tal manera que aporte a la mejora y equilibrio de la calidad de vida que una persona debe gozar en su lugar de trabajo, pues se conoce que un colaborador fidelizado y comprometido va a alinearse a los comportamientos y sobre todo va a elegir seguir formando para de dicha familia empresarial por la buena gestión que se realiza.

En 2004, Rodríguez argumenta que la gestión de talento humano:

Debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.

De acuerdo con las necesidades de esta empresa viñatera, la implementación del departamento de talento humano va a contribuir en las ventajas competitivas para la ejecución de los planes establecidos como organización, por ello se detalla a continuación en que consiste el desarrollo de esta estrategia orientada a la estructura:

Se presenta una propuesta de rediseño del organigrama, en el cual se ha considerado mantener su estructura de departamentalización funcional. Una vez sea aprobado el nuevo diseño de la estructura de manera paulatina y conforme a los recursos de la compañía se irá vinculando al personal de acuerdo con el nuevo organigrama, no obstante, de los cargos vigentes se iniciará con la redacción del manual de funciones, actualización y creación de

perfiles de cargo según corresponda como aporte al establecimiento de la especialización del trabajo en los colaboradores.

El primer frente que se va a cubrir es la contratación del personal de talento humano que de la mano del consultor se dará inicio a la gestión de talentos a fin de identificar las brechas de conocimientos, reubicación de funciones según la formación y experiencia para poder proponer nuevas estructuras, capacitaciones que permitan al colaborador ser partícipe de planes de carrera y contribuir con el desarrollo organizacional, en donde los líderes darán soporte para fidelizar al colaborador y así optimizar costos de contratación por desvinculación el cual impactaría al porcentaje de rotación que haya establecido la empresa y sobre todo el ausentismo en épocas de alta producción.

Como una segunda gestión, se sugiere establecer el subsistema de nómina para promover salarios justos y equitativos, así aportar al cumplimiento de normativas legales.

Así mismo, se sugiere incluir a un trabajador social que vele por las necesidades de los colaboradores y este mismo pueda promover los beneficios y salarios emocionales que aportan a la gestión de cultura organizacional. Entre las estrategias que toda compañía debe considerar es el trabajo de la alineación de la cultura organizacional, por tal razón se propone contar con recursos que promuevan iniciativas asociados al tema.

En una siguiente etapa del proyecto de rediseño de la estructura organizacional, se plantea incluir la gestión de los siguientes cargos y departamentos que contribuirán con el bienestar de los colaboradores:

Médico Ocupacional: El objetivo de este perfil es dar cobertura a las necesidades asociadas a la salud y bienestar de los colaboradores.

Seguridad Ocupacional: Cumple el rol de velar por los factores ergonómicos y psicosociales de los colaboradores.

En función a las necesidades operativas y comerciales, se propone que de manera paulatina se vincule a la nómina la creación de nuevos departamentos y contrataciones de personal, según se plantea en la figura 3 y Anexo 1:

Departamento de Sistemas: Contribuirá a la innovación y automatización de procesos

Departamento de Procesos: Dar acompañamiento a talento humano para la creación de procesos y gestionar los indicadores de gestión en cada uno de los departamentos para conocer la capacidad operativa y la productividad por áreas.

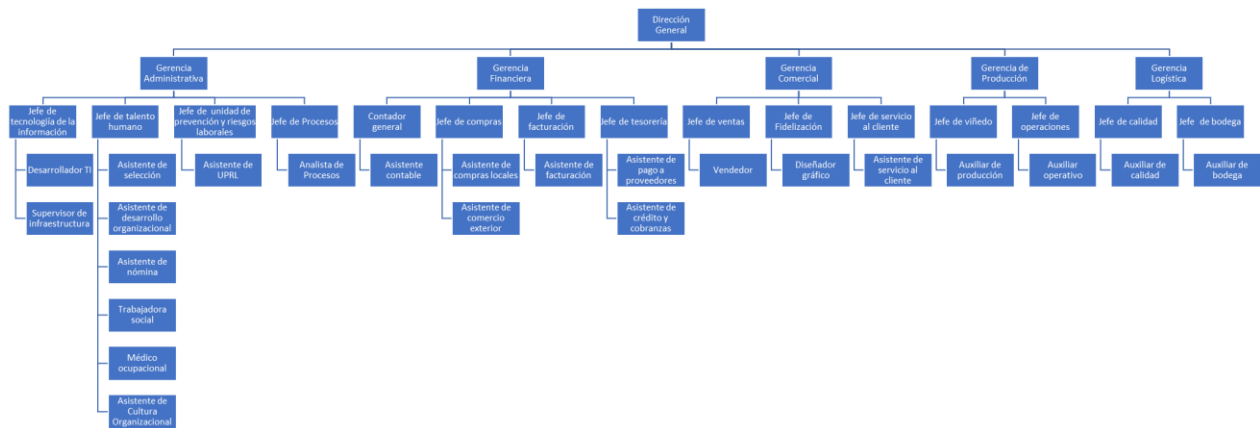
Departamento Financiero: Parte de la categorización de funciones se propone rediseñar esta área para delimitar el alcance de las funciones asociadas a este departamento.

Departamento Comercial: Cumplirá el rol de generar ventajas competitivas en el mercado de la viticultura, así como también velar por la fidelización de los clientes.

Departamento Logística: Garantizará la calidad de los productos así mismo, brindará soporte en el proceso de distribución y almacenamiento de los productos.

Figura 3

Propuesta de organigrama de la Viña Santa Camila S.A.



Nota. Elaboración propia, 2023

En la tabla 1 se detalla una aproximación de lo que la estrategia orientada a la estructura puede llegar a generar como inversión en la fase de rediseño:

Tabla 1

Presupuesto de la estrategia hacia la estructura (primera fase)

Intervención	Costo	Meses	cantidad	Total
Consultoría	\$ 400,00		12	\$ 4.800,00
Rediseño de estructura	\$ 400,00		1	\$ 400,00
Contratación del personal de Talento Humano (2 Personas)	\$ 800,00		2	\$ 1.600,00 (sueldo anual incluirlo)
Plan de Capacitaciones	\$ 7.000,00		1	\$ 7.000,00
Proyección de crecimiento de estructura	\$ 600,00	12	27	\$ 16.200,00
TOTAL				\$ 30.000,00

Nota. Elaboración propia, 2023

Estrategia hacia los procesos

A raíz del rediseño de la estructura organizacional y como se afirma arriba esta empresa viñatera debe establecer una evaluación de desempeño del personal acompañado de la existencia de un macroproceso que a modo de repositorio proporcione información sobre los procedimientos, así como también indicadores que orienten a la organización para la toma de decisiones desde los diferentes departamentos.

Por lo general, los macroprocesos reposan en herramientas comunicacionales como son la intranet en donde se sitúan instructivos y procedimientos que orientan a los colaboradores con la comprensión del giro de negocio y la interacción de los diferentes departamentos, con el objetivo de aportar a la ejecución eficiente y eficaz de las tareas asignadas para así poder reducir la subjetividad en las evaluación del desempeño de los colaboradores y establecer planes de formación y de carrera como un valor agregado de esta empresa.

Implementación de evaluación de desempeño e indicadores de gestión

Una vez establecido el departamento de talento humano, se debe gestionar evaluaciones de desempeño que ayude a los líderes a identificar el talento con el que cuenta y así poder potenciar en ellos su formación para empezar a gestionar una transformación organizacional que sume en su crecimiento empresarial ya que esto impacta directamente a la rentabilidad de la empresa que desde hace tres años no se ha podido ver mejorías.

Se infiere de acuerdo con la redacción del caso, que la empresa ha mantenido una estructura informal en cuanto al manejo de los procedimientos basados en las directrices dictadas por la línea de mando y sobre todo por las enseñanzas compartidas de Don Nefalí fundador y propietario de Viña Santa Camila S.A.. Por tal razón, se plantea delimitar los procesos conforme al diseño de la estructura organizacional para facilitar la autonomía de las decisiones departamentales y establecer mediciones en la productividad, así como también un diseño de evaluación de desempeño.

El tema que se menciona a continuación va a dar lugar para establecer la estrategia asociada a los procesos y procedimientos que se van a trabajar en la propuesta de Viña Santa Camila S.A.:

Los procesos, atendiendo a su extensión, pueden ser pequeños (micro procesos), como el proceso de “corte de tela”; medianos, como el “proceso de fabricación” de prendas; grandes (macroprocesos), como el “proceso de gestión empresarial”, y muy extensos (mega procesos) como el “proceso de gestión de una cadena de suministro global”. (Bonilla , Díaz , Kleeberg, & Noriega , 2020, p. 26)

Dentro de la estructura de Viña Santa Camila, se puede deducir que el proceso de producción que es parte importante del giro de negocio y considerado como un proceso único para la conservación de los productos a diferencia de la competencia, ha sido transmitido de generación en generación, en cada contratación y la misma es de conocimiento para toda la plantilla de producción, sin embargo, este paso a paso no ha sido plasmado dentro de un macroproceso como tal.

“Los procedimientos son secuencias de pasos, previamente establecidos, que los gerentes y los empleados deben seguir para desempeñar sus tareas y lidiar con los problemas. Los procedimientos suelen abarcar las reglas que se usarán en una secuencia particular.” (Hellriegel, et. al. , 2009, p.437)

Si bien se conoce que el personal es versátil para cubrir las necesidades de producción, este al no contar con una estructura definida, limita al colaborador a orientarse a la tarea y atrofia su formación y crecimiento profesional, dejándolo en una zona de confort; por esta razón en conjunto con la delimitación de las funciones y creación de perfiles se aprovechará para establecer instructivos que oriente al personal con sus nuevos roles y así facilitar el aprendizaje organizacional de los procesos y rutas de crecimiento.

De acuerdo a lo que menciona Bonilla, et. al. (2020, p. 27 -31), toda caracterización de proceso debe incluir:

Nombre del proceso.

Alcance del proceso (inicio y fin).

Identificación de los elementos de entrada (insumos), especificando sus requisitos.

Determinar los resultados (productos/servicios) identificando cliente(s) y requisitos.

Estándares o indicadores que medirán su desempeño, los mismos que deberán alinearse con los factores de éxito de la organización (calidad, precio, tiempo de respuesta, servicio posventa, etcétera).

Factores de conversión: personal, máquinas, equipos e instalaciones.

Métodos de trabajo: procedimientos e instrucciones.

Desde un enfoque integral para la mejora de los procesos se propone establecer los elementos de entrada y salida que generan cada uno de los departamentos, estableciendo los recursos, herramientas que estos necesiten para la ejecución de las tareas, así mismo desde un resumen objetivo se debe definir los indicadores de gestión que en conjunto a las evaluaciones de desempeño establecidos por el área de talento humano se debe llevar a cabo los planes de acción para la mejora de la compañía y así poder garantizar la experiencia que caracteriza a la empresa.

Uno de los modelos a considerar en cuanto a evaluación de desempeño es el que nos refiere Quarterly 2008 citado por Ferreira, et al. (2019) el cual se detalla a continuación:

La metodología Nine-Box, surgió en la década de 1970, como respuesta a las dificultades en la administración de empresas multiempresariales, es así como, la consultora McKinsey creó la metodología con base en la matriz conocida como partición del crecimiento de Boston Consulting Group... la cual fue utilizada inicialmente en la evaluación del potencial y desempeño de los directivos de General Electric, y posteriormente modificada para evaluar a todo el personal de la compañía. En la actualidad, la metodología tiene como finalidad ubicar al colaborador en el cuadrante que mejor lo defina según su desempeño y potencial (p. 212).

A continuación, en la figura cuatro se muestra el modelo del Nine Box ha desarrollarse dentro del diseño de evaluación de desempeño de la empresa Viña Santa Camila S.A.:

Figura 4

Matriz Nine Box

POTENCIAL Modelo de Competencias	ALTO	ENIGMA	FUTURA ESTRELLA EN CRECIMIENTO	FUTUROS LÍDERES
	MEDIO	DILEMA	MIEMBROS CLAVES	FUTURA ESTRELLA
	BAJO	ICEBERG	EFFECTIVOS	PROFESIONALES CONFIABLES
		BAJO	MEDIO	ALTO
		DESEMPEÑO Cumplimiento de Metas		

Nota. Tomado de Ferreira, et. al. (2019).

En la tabla 2 se detalla una aproximación de la intervención que se hará con esta estrategia enfocada a los procesos y sobre todo se propone de manera preliminar el presupuesto:

Tabla 2

Presupuesto de la estrategia hacia los procesos

Intervención	Costo	Meses	Cantidad	Total
Contratación del personal de Procesos para la gestión de los macroprocesos e implementación de indicadores	\$ 800,00	12	1	\$ 800,00
Herramientas digitales para creación del macroproceso	\$ 1.500,00		1	\$ 1.500,00
Diseño de Evaluaciones de desempeño	\$ 50,00		1	\$ 50,00
Licencias para manejo de Datos Analíticos (Indicadores de gestión)	\$ 4.000,00		1	\$ 4.000,00
TOTAL				\$ 6.350,00

Nota. Elaboración propia, 2023

Estrategia hacia la persona

Para partir de la estrategia orientada a las personas, es necesario tener claridad cuáles son los elementos que facilitarán la implementación de las diferentes propuestas mencionadas para Viña Santa Camila S.A., haciendo alusión que se debe trabajar en una transformación cultural que en primera instancia renueve los elementos que propone Schein citado en Vesga , et. al. (2020) par iniciar la gestión de cultura organizacional:

Artefactos: Los artefactos comprenden los procesos y estructura visible de la organización. Esta categoría incluye todos aquellos aspectos fácilmente observables de la organización, desde el diseño físico de las instalaciones, el vestuario que se proporciona a sus colaboradores, la manera en que las personas interaccionan, colores y olores del lugar, hasta los aspectos de registro más permanentes, como los documentos oficiales, los productos y los informes anuales.

Dejar claro a los integrantes de la compañía cuál es su estructura y su participación en ella va a facilitar la interiorización del giro de negocio y como su rol impacta a la organización, ya que el establecimiento de procesos, perfiles de cargos y diseño del departamento son parte de los primeros elementos que un colaborador debe conocer y que favorecen a la adaptabilidad al cargo, acompañado de un comportamiento organizacional saludable.

Por otra parte, las condiciones de trabajo desde lo tangible como lo es la *infraestructura* tangiblemente pueden hacer que un colaborador elija continuar con su relación laboral, por otra parte, la entrega oportuna de herramientas de trabajo va a favorecer al colaborador la ejecución de sus funciones, así como también a la satisfacción y experiencia que este tiene desde el primer contacto con la compañía.

Valores definidos considerada como normas e ideologías enunciados por la organización a los que se adhieren sus miembros y, en general, la filosofía de gestión establecida por la alta dirección que guía el comportamiento y formas de vínculo e identificación de los miembros con la organización. Estos valores y creencias manifiestan que son compartidas y validadas socialmente en la vida cotidiana de la organización y representan también los límites de lo ético en el desempeño individual y colectivo.

Proyecto de transformación cultural

Hablar de valores organizacionales es mencionar sobre la historia y la filosofía de la compañía, como se señala en Viña Santa Camila S.A. el personal ha adoptado las creencias que el espíritu del fundador ha dejado como cimientos y que desde la época de los setenta en donde el crecimiento de Viña Santa Camila S.A. tuvo un importante impacto se ha mantenido el modelo tradicionalista que aún los caracteriza.

Se puede observar que esta empresa al tener una cultura de mercadeo ha descuidado aspectos que limitan su crecimiento y uno de ellos es la escasa innovación que en sus decisiones se pueden evidenciar, una de ellas es la tener una estructura en donde no se cuente con áreas que contribuyan al crecimiento entre ellas talento humano, otro ejemplo que se puede constatar es que sus procesos no salen de lo artesanal y tradicional por lo que sus aún no se acoplamiento a las nuevas tendencias.

Lograr que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con la compañía es un reto importante, por esto se propone contar con el acompañamiento de un consulto para implementar el proyecto de transformación cultural que va en pro de beneficios de toda la organización ya que con ello permitirá atraer talentos y de manera comercial atraer clientes porque una empresa que brinda a su gente crecimiento profesional, salud ocupacional, clima laboral favorable, hace que su calidad de trabajo sea tangible en los resultados conforme a los objetivos establecidos y lo cual favorece a compromiso integral de las partes interesadas.

En la tabla 3 se detalla una aproximación del presupuesto correspondiente a la estrategia hacia las personas:

Tabla 3

Presupuesto de la estrategia hacia las personas

Intervención	Costo	Meses	cantidad	Total
Consultoría	\$ 2.000,00		12	\$ 24.000,00
Proyecto de Cultura Organizacional	\$ 7.000,00		1	\$ 7.000,00
Recursos materiales	\$ 1.200,00		1	\$ 1.200,00
Mentoring para orientación a planes crecimiento profesional	\$ 100,00		12	\$ 1.200,00
Total				\$ 33.400,00

Nota. Elaboración propia, 2023**Metodología**

Se aplicará como parte de la metodología los diferentes tipos de investigación detallados en Hernández et. al. (2018) como:

Métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 10)

Dentro de la recolección de datos se plantea el uso de herramientas tales como: Focus Group, entrevistas, encuestas y reuniones con partes interesadas. Esto con el objetivo de identificar las necesidades organizacionales que presenta Viña Santa Camila S.A. y de esta manera poder gestionar una adecuada gestión de cambio, pero sobre todo el establecimiento de la mejora continua para su desarrollo y mayor participación en el mercado comercial de vinos.

Al inicio de esta investigación se ha aplicado diferentes tipos de estudios por el cual se detalla según como lo argumenta Hernández, et. al. (2018):

Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. (p.107)

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. (p.108)

Se ha realizado un recuento de la situación que vive la empresa Viña Santa Camila S.A. para poder contribuir con estrategias que faciliten su desarrollo.

Implementación de la estrategia

A lo largo de este análisis de caso, se ha propuesto mejoras que, en conformidad a la capacidad económica de la organización se gestionará cada implementación de las estrategias en función de las aprobaciones obtenidas con la alta dirección.

Estrategia hacia la estructura

Implementación del departamento de talento humano

Objetivos

Identificar las necesidades de la organización en función del manejo del personal

Recursos

Los recursos establecidos para este proceso son los siguientes:

Consultor

Personal contratado para el departamento de talento humano

Utilitarios

Herramientas tecnológicas.

Metodología

Se aplicará un estudio descriptivo como parte de una investigación cualitativa para el levantamiento de información que contribuirá con la contratación de personal, creación de manuales de funciones y actualización de perfiles de cargo conforme al rediseño de la estructura.

Responsables

Gerente Administrativo

Consultor

Estrategia hacia los procesos

Implementación de evaluaciones de desempeño, macroproceso e indicadores de gestión

Objetivos

Establecer un sistema de evaluación de desempeño del personal que incluya indicadores de gestión.

Recursos

Contratación de personal

Herramientas tecnológicas

Materiales varios

Metodología

Se aplicará un estudio exploratorio como parte de una investigación cuantitativa para el levantamiento de información que contribuirá con la definición de procedimientos, implementación de evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión.

Responsables

Departamento de Talento Humano

Departamento de procesos

Estrategia hacia las personas

Proyecto de transformación cultural

Objetivos

Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores a través de la implementación de un plan de cultura organizacional

Recursos

Consultor

Materiales varios

Metodología

Se aplicará un estudio exploratorio como parte de una investigación cuantitativa para el levantamiento de información a través de una encuesta de pulso y espacios de Focus Group y entrevistas con partes interesadas.

Responsables

Departamento de Talento Humano

Tabla 4

Resumen de las estrategias a aplicarse

Estrategia	Objetivo	Recursos	Responsables	Metodología
Hacia la estructura	Implementación del departamento de talento humano	Consultor Personal contratado para el departamento de talento humano Utilitarios Herramientas tecnológicas	Gerencia Administrativa Consultor	Estudio descriptivo Investigación Cualitativa
Hacia los procesos	Implementación de evaluaciones de desempeño, macroproceso e indicadores de gestión	Contratación de personal Herramientas tecnológicas Materiales varios	Departamento de Talento Humano Departamento de procesos	Estudio exploratorio Investigación Cuantitativa
Hacia las personas	Proyecto de transformación cultural	Consultor Materiales varios	Departamento de Talento Humano	Estudio exploratorio Investigación mixta

Nota. *Elaboración propia* (2023).**Diagrama de Gantt**

En conformidad al análisis realizado según el diagnóstico organizacional obtenido y el establecimiento de las estrategias a ejecutar, se procede con la siguiente fase que es la implementación progresiva de cada una de ellas, por el cual se ha seleccionado el uso de un diagrama de Gantt en donde se detalla las tareas y tiempos en el cual se engloba la implementación del proyecto en 4 semestres:

Tabla 5

Diagrama de Gantt para implementación de las estrategias

TAREA	ASIGNADO A	PROGRESO	INICIO	FIN	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4
					1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
Implementación del departamento de talento humano								
Diagnóstico organizacional	Consultor	100%	1-6-23	15-6-23	█			
Propuesta de organigrama	Consultor	100%	15-6-23	20-6-23	█			
Contratación del personal de Talento Humano	Consultor	100%	20-6-23	15-7-23	█			
Creación del Manual de Funciones	Consultor	0%	22-8-23	28-8-23		█		
Creación del Perfil de Cargo	Consultor	0%	22-8-23	31-8-23		█		
Contratación del personal de otras áreas	Talento Humano	10%	15-7-23	15-7-25	█			
Implementación de evaluación de desempeño, macroprocesos e indicadores de gestión								
Definición de la herramienta para aplicar evaluaciones de desempeño	Talento Humano	100%	24-6-23	28-6-23		█		
Selección de herramienta tecnológica (Intranet)	Talento Humano	0%	26-8-23	30-8-23		█		
Diseño del Macroproceso de Viña Santa Camila S.A.	Talento Humano /Procesos	0%	30-8-23	3-9-23		█		

Establecimiento de indicadores de gestión por departamento	Talento Humano /Procesos	0%	30-8-23	20-9-23	
Implementación de las herramientas	Talento Humano	0%	30-9-23	3-10-23	
Seguimiento de la ejecución	Talento Humano	0%	22-10-23	25-10-23	
Evaluación de la implementación	Talento Humano	0%	26-10-23	15-11-23	
Proyecto de Transformación cultural					
Se realiza la selección de la consultora	Consultor	0%	10-10-23	11-11-23	
Se hace un levantamiento de información con la alta dirección	Consultor	0%	15-11-23	16-11-23	
se lanza la encuesta de pulso	Consultor	0%	20-11-23	25-11-23	
Se coordina espacios de focus Group	Consultor	0%	26-11-23	15-12-23	
Se da informe a la alta dirección sobre los resultados obtenidos	Consultor	0%	16-12-23	20-12-23	
Se inician las iniciativas como parte del plan de acción	Talento Humano /Consultor	0%	3-1-24	30-11-24	
Se lanza la encuesta de cultura organizacional	Consultor	0%	2-12-24	15-12-24	
Se socializa a toda la organización los resultados obtenidos	Talento Humano	0%	2-12-24	15-12-24	

Nota. Elaboración propia, 2023

CONCLUSIONES

En conformidad a la dinámica empresarial, una organización debe mantenerse a la vanguardia de las necesidades de su entorno tanto del cliente externo como interno debido a que ambos demandan la satisfacción de sus necesidades y sobre todo porque son los promotores del posicionamiento y participación que una empresa pueda tener en el mercado.

La extinción de las compañías sucede por la resistencia al cambio y el desconocimiento del comportamiento del consumidor, ya que en la actualidad dentro del lenguaje empresarial se habla de la innovación como parte del día a día, puesto que se busca agilizar los procesos, reducir costos y brindar una mejor calidad de vida en el trabajo para aquellos que la integran.

En el caso de Viña Santa Camila S.A. se evidencia que la alta dirección prefiere mantener sus procesos artesanales, sin embargo, esto ha dado como consecuencia la escasa utilidad y ganancia en estos tres últimos años, razón por la cual se proponen estrategias que se derivan desde un rediseño organizacional hasta la gestión de la cultura organizacional, que pretende contribuir con el fortalecimiento de la identidad corporativa.

Para gestionar la ideación de las estrategias, ha sido necesario tener una visión holística de las partes interesadas para poder establecer soluciones que eleven las ventajas competitivas y generen la rentabilidad esperada para que Viña Santa Camila S.A. y mantener la esencia que la caracteriza mediante procesos innovadores pero que en esencia se brinda la calidad que tanto los ha caracterizado de tal manera que, la confianza de sus consumidores siga potenciándose.

Desde una mirada del talento humano, es necesario tener delimitada las funciones, los perfiles y procesos para proporcionar a los nuevos talentos un adecuado acompañamiento y claridad de su rol en la compañía sobre todo porque se debe lograr contar con la especialización del trabajo y así ganar experiencia la cual debe vivir un proceso de evaluación de desempeño como una manera de garantizar la gestión que se realiza.

Para que una empresa logre su éxito se deben manejar una conexión y engranaje de manera activa con todos los que hacen parte de ella, principalmente a los recursos intangibles como lo son las personas y quienes con una coherencia cultural puedan continuar con el compromiso y lealtad como parte de la virtud empresarial que destaca Viña Santa Camila S.A.

RECOMENDACIONES

En este orden de ideas se procede a mencionar un conjunto de recomendaciones conforme al análisis de caso:

Durante la implementación de las estrategias se recomienda realizar un levantamiento de datos cuantitativos para que justifique su aplicación y contar con la aprobación del presupuesto oportunamente considerando la priorización de las necesidades de la organización.

Una vez que inicie la implementación de las estrategias, el departamento de Talento humano debe proporcionarse herramientas que faciliten a la organización información analítica en cuanto a la plantilla de empleados, y en la recolección de datos se sugiere conocer la demografía, estudios académicos, datos socioeconómicos de los colaboradores para posteriormente gestionar un levantamiento sobre sus niveles de competencias y conocimientos y lograr identificar las brechas existente del personal para poder diseñar un modelo de evaluación de desempeño ajustado al perfil del colaborador que exige la empresa.

Adicionalmente, se recomienda que periódicamente se haga un seguimiento de las actividades detalladas en el diagrama de Gantt para ajustes y cumplimiento de las tareas con la finalidad de proporcionar a la empresa optimización de recursos y tiempos según aplique.

Como último punto, se recomienda anualmente realizar una encuesta en donde se pueda conocer como la gestión de talento humano impacta en la satisfacción laboral con el propósito de contribuir al sentido de pertenencia, desde una cultura organizacional saludable.

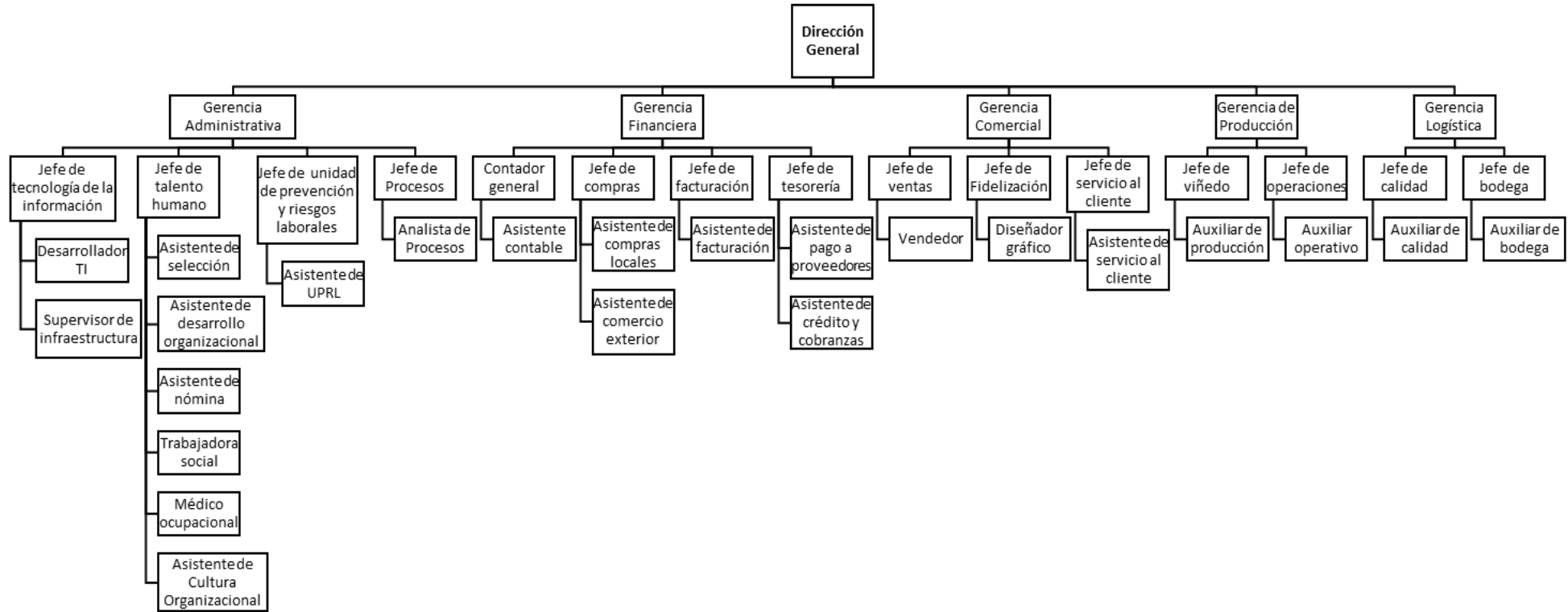
REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Asencio , L., Caiche, W., & Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, págs. 137 - 147. Obtenida de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/237/284> .
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar , E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, págs. 109 - 121. Obtenida de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Bonilla , E., Díaz , B., Kleeberg, F., & Noriega , M. (2020). *Mejora continua de los procesos* . Lima : Fondo Editorial.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos , P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional . *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316 - 1328.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano enel desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*,4(2). 684 -703.
- Chand, S. (2018). *Cómo crear una cultura organizacional poderosa* . New Kensington: Whitaker House.
- Chiavenato , I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (5ta. ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw- Hill.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional* . Bogotá: Editorial Universidad del Norte .
- Díaz, S., & Guzmán , C. (2014). *Una mirada hacia la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria.
- Ferreira, C., Rituay, P., Campos, J., & De Oliveira , M. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas. *Revista de Ciencias Sociales* , Vol.XXV N.04 , p. 212.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw - Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportaminento organizacional*. México, D. F.: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2019). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

- Matalama, R., Cajiao, J., Casas, A., Schmidt, C., Astaiza, C., & Fernández, F. (2021). *La Nueva Milla Extra*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Matamala, R. (2018). *Organizaciones coherentes*. Bogotá: Planeta Colombia S.A.
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, 22(100). 778 - 795.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill .
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3). 493-505.
- Polanco, Y., Santos, P., & De la Cruz , G. (2020). *Teoría y Estructura Organizacional*. República Dominicana: UAPA.
- Real Academia Española*. (16 de 01 de 2022). Obtenido de <https://dle.rae.es/estrategia>
- Rodríguez , J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Romero, R. (2008). *Comportamiento organizacional: nuevo retos*. México D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- Vesga Rodríguez , J., García Rubiano, M., Quiroz González, E., Castaño González, E., Aguilera, M., 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.
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta de Organigrama para la empresa Viña Santa Camila S.A.





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Anchaluisa Villón, María Fernanda**, con C.C: # **0927691766** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Rediseño de la estructura organizacional y su impacto en la cultura 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 examen complejo 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 examen complejo, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **30 de agosto de 2023**

f. 

Nombre: **Anchaluisa Villón, María Fernanda**

C.C: **0927691766**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño de la Estructura Organizacional y su Impacto en la Cultura de Viña Santa Camila S.A.		
AUTOR(ES)	Anchaluisa Villón, María Fernanda		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carrillo Saldarreaga, Sofía		
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 agosto de 2023	No. DE PÁGINAS:	33
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión de Talento Humano, Desempeño Laboral y Cultura Organizacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Rediseño, Estructura organizacional, Talento Humano, Desempeño, Procesos, Cultura Organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo cuenta con un diagnóstico de la situación actual de la empresa Viña Santa Camila S.A. en donde se puede conocer que es una organización con modelos tradicionalistas y ausencia de la estandarización de los procesos lo cual dificulta la expansión que la empresa. Esta situación hace necesario la intervención de expertos en gestión de Talento Humano, el mismo que se vuelve objeto de estudio ya que las problemáticas que se presentan en esta organización van asociadas a la inexistencia de este departamento dentro de su estructura, motivo por el cual se busca establecer un rediseño organizacional. Por consiguiente, un cambio en la estructura conlleva que se implemente la mejora continua en los procesos a través de mediciones que permitan controlar y medir los objetivos que se establezcan en cada desarrollo que se planteen y que se ajuste a las necesidades de la empresa. Cuando se establecen nuevos enfoques en la organización se debe trabajar en la transformación cultural ya que es evidente que la resistencia al cambio puede hacerse presente y es por eso que se buscan estrategias para facilitar un camino que aporte al crecimiento profesional tanto de la empresa como de su gente y desde la perspectiva del talento humano se fomenten prácticas que garanticen el valor agregado de la compañía fortalezcan el sentido de pertenencia, compromiso y lealtad de sus colaboradores con la finalidad de potenciar el talento y hacer que esta empresa siga destacando en el giro de negocio de la viticultura.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/>	NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-(2230753)	E-mail: maría.anchaluisa01@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):			