

**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 de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional.**

**AUTORA:**

**Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**

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

**TUTORA**

**Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
07 de septiembre del 2022**



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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Ci. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**

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



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional** 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 07 días del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**

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 de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**

Guayaquil, 1 de agosto de 2022

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional.docx</a> (D142595350)
Presentado	2022-08-01 22:08 (-05:00)
Presentado por	gabriela.quispe@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	QUISPE ANASTACIO, GABRIELA STEFANIA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 0% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** Rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional.

**Estudiante:**

- Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía

**Docente Tutora:** Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



FIRMA COORDINADORA DE UTE A 2022

---

FIRMA



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Psic. Ci. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA

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

**Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

RESUMEN .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	2
DESARROLLO .....	4
Diagnóstico Organizacional .....	4
Comportamiento Organizacional .....	5
Cultura Organizacional .....	11
Comunicación Organizacional.....	15
Estrategia .....	19
Estructura .....	19
Procesos .....	22
Personal .....	26
Implementación .....	28
CONCLUSIONES .....	30
REFERENCIAS .....	32

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Modelo de CO básico</i> .....	6
Figura 2: <i>Organigrama de la organización Viña Santa Camila</i> .....	8
Figura 3: <i>Tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn</i> .....	13
Figura 4: <i>Redes formales de la comunicación organizacional</i> .....	18
Figura 5: <i>Estructura organizacional rediseñada de la Viña Santa Camila</i> ...	20
Figura 6: <i>Cronograma para la implementación de estrategias en Viña Santa Camila</i> .....	29

## RESUMEN

Viña Santa Camila es una empresa familiar que nace en 1925 dentro de la región interandina ecuatoriana. Durante su larga trayectoria, la compañía ha logrado una prestigiosa presencia en el mercado gracias a su característica esencial de la producción de sus vinos con una alta calidad. Sin embargo, debido a su particularidad enfocada en el producto para el cliente y la imagen que éste percibe, la organización evidencia una problemática a nivel interno que, en consecuencia, afecta a la rentabilidad organizacional. Por consiguiente, se diagnosticó la realidad de Viña Santa Camila a través del análisis de variables como Comportamiento, Cultura y Comunicación Organizacional, obteniendo como resultado la necesidad de mejorar aspectos dentro de la empresa tanto a nivel organizacional, grupal e individual que genera insatisfacción en el personal y un bajo sentido de pertenencia. En efecto, ante la problemática identificada, se planteó como estrategia de intervención rediseñar la estructura organizacional de Viña Santa Camila junto a actualizar y levantar los procesos generales de la compañía así como también los específicos de cada área; con el objetivo de estandarizar y formalizar elementos organizacionales fundamentales para una eficiente gestión empresarial, repercutiendo simultáneamente de manera positiva en los miembros de la organización.

***Palabras Claves:*** *Estructura organizacional, Cultura organizacional, Rediseño estructural, Comportamiento organizacional, Comunicación organizacional, Levantamiento de procesos*

## RESUMEN

Viña Santa Camila is a family business that was born in 1925 within the Ecuadorian inter-Andean region. During its long history, the company has achieved a prestigious presence in the market thanks to its essential characteristic of producing high-quality wines. However, due to its particularity focused on the product for the client and the image that the client perceives, the organization shows an internal problem that, consequently, affects organizational profitability. Therefore, the reality of Viña Santa Camila was diagnosed through the analysis of variables such as Behavior, Culture and Organizational Communication, obtaining as a result the need to improve aspects within the company both at the organizational, group and individual levels that generate dissatisfaction in the personal and a low sense of belonging. Indeed, given the problem identified, it was proposed as an intervention strategy to redesign the organizational structure of Viña Santa Camila together with updating and raising the company's general processes as well as those specific to each area; with the aim of standardizing and formalizing fundamental organizational elements for efficient business management, simultaneously having a positive impact on the members of the organization.

**Keywords:** *Organizational structure, Organizational culture, Structural redesign, Organizational behavior, Organizational communication, Process survey*

# INTRODUCCIÓN

Las organizaciones “son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos– a través de una estructura determinada” (Franklin & Krieger, 2011, p. 2). A lo largo de la historia, estas entidades han evolucionado su enfoque a raíz de los cambios globales tecnológicos; en consecuencia, las organizaciones, al ser sistemas abiertos, han afrontado la necesidad de tener que adaptarse y modificar sus procesos y/o estructura con el objetivo de sobrevivir dentro del mercado.

Desde un punto de vista teórico, “las organizaciones en la actualidad entienden al cambio como un proceso estratégico del que depende . . . su permanencia en el mercado, el mismo que se ve afectado por la cultura organizacional y el estilo directivo imperante” (Rueda et al., 2018, p. 17). Es por esto que, es fundamental que al realizarse un cambio en la compañía, se contemplen los diferentes procesos de la gestión organizacional dado que tal modificación repercute en otras variables y, sobretodo, en la cultura de la organización junto a los efectos que puede ocasionar en el personal.

Por consiguiente, un cambio dentro de la organización implica el estudio completo de la realidad actual de la empresa para, en efecto, transitar hacia la innovación y, de igual manera, contar con estrategias que permitan responder al entorno eficaz y eficientemente. En particular, Valle et al. (2017) fundamentan que los procesos de cambio que buscan generar un impacto real y significativo para las organizaciones “reconocen al cambio en la estructura y en la cultura como factores que podrían influenciar en el diseño de una configuración particular en las organizaciones y lograr un impacto satisfactorio en su desempeño” (p. 305).

En ese sentido, de acuerdo a los fundamentos teóricos señalados, se ha considerado esencial abarcar de forma conjunta la estructura organizacional y cultura organizacional, realizando un estudio que no solo comprenda una de estas variables, sino que englobe la importancia de su relación y repercusión dentro de una empresa. Por tanto, se recalca que

ejerger un cambio en la estructura de una organización también implica modificaciones en sus políticas, procedimientos y normativas que, del mismo modo, trascenderán en el comportamiento de los miembros de la compañía, tanto a nivel individual como grupal.

Precisamente, el presente trabajo se fundamenta en el análisis del caso en conjunto a la identificación de la problemática que evidencia la empresa ecuatoriana Viña Santa Camila. Por ende, a lo largo del documento, se realizará en primera instancia un diagnóstico organizacional, contemplando los procesos organizacionales base, con la finalidad de reconocer las oportunidades de mejora de la compañía. Posteriormente, se planteará las estrategias de intervención con respecto a la estructura, procesos y personal, culminando con una propuesta de implementación en función de las actividades, tiempo y recursos necesarios.

## **DESARROLLO**

Dentro del apartado del desarrollo, se definirán y detallarán los conceptos esenciales para realizar un análisis en función de un determinado caso. De esta forma, la argumentación teórica empleada consta como fundamento para la caracterización de lo expuesto por el caso, identificando sus elementos desde una perspectiva organizacional.

Particularmente, grosso modo, se presenta una empresa familiar, Viña Santa Camila S.A., ubicada en la ciudad de Loja. Esta compañía se dedica a la producción de vino a través de métodos tradicionales, en la cual priorizan únicamente la elaboración de un producto de alta calidad, para mantener su imagen y larga trayectoria. Por tal razón, en primera instancia, es necesario precisar la realidad de la organización mediante un diagnóstico que permita reconocer los posibles aspectos a mejorar.

### **Diagnóstico Organizacional**

Osorio et al. (2016) señalan que el diagnóstico organizacional se refiere a un proceso que implica la “revisión y análisis de todas las áreas que conforman una empresa, elaborando un modelo de funcionamiento que hace explícitas ciertas variables para una mejor comprensión del contexto interno y externo en que transita la organización” (p. 46). En ese sentido, en función del caso de la Viña Santa Camila, este concepto posibilita conocer de manera objetiva la situación total de la compañía e identificar aquellas oportunidades de mejora con respecto a la gestión de su eficiencia y eficacia organizacional.

Es fundamental realizar un diagnóstico organizacional con cierta frecuencia o ante cambios suscitados por el entorno pues, a raíz del correcto análisis y aplicación de éste, se recopilará la información necesaria para “la implementación de algún cambio, la mejora de un proceso, programas de intervención y prevención, obtención de información, entre muchas otras acciones que se pueden realizare [sic] a partir del empleo de un diagnóstico” (Zamorano, 2020, p. 36).

## **Comportamiento Organizacional**

Robbins y Judge (2009) definen al comportamiento organizacional, o también conocido por su abreviatura CO, como aquel “campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). De manera más breve, el CO hace referencia al “estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones” (Dailey, 2012, p. 2).

Se debe precisar que esta disciplina o campo, según Robbins y Judge (2009):

Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: *individuos, grupos y estructura* [énfasis añadido]. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (p.10)

Además, Chiavenato (2009) añade que la comprensión del CO puede ser un desafío puesto que, por una parte, tiene aspectos fáciles de contemplar como “las estrategias de la organización, la definición de sus objetivos globales, las políticas y los procedimientos adoptados, la estructura de organización, la autoridad formal y la cadena de mando, así como la tecnología que utiliza” (p. 7). No obstante, también se compone de ciertos aspectos más complejos de percatarse tales como “las percepciones y las actitudes de los individuos, las normas del grupo, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales” (Chiavenato, 2009, p. 8).

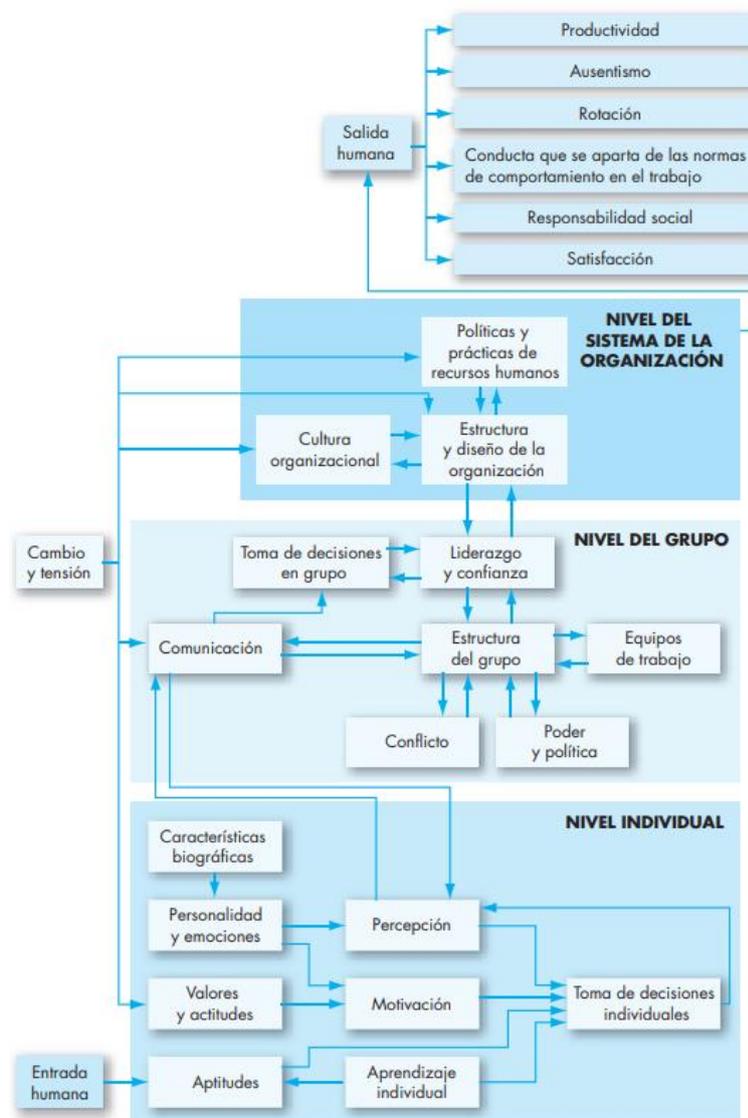
En efecto, la importancia del estudio del CO radica en lograr identificar los problemas presentados dentro del entorno laboral en las tres diferentes unidades de análisis y, por consiguiente, comprender las consecuencias que se pueden generar en estos mismos niveles, afectando la productividad junto a la eficacia organizacional (Dailey, 2012). Por tal razón, analizar en sus tres

niveles el CO de una compañía se considera como una de las variables primarias que forman parte de un diagnóstico organizacional.

En ese sentido, con el objetivo de profundizar y abarcar los factores respectivos de los niveles que incluye el estudio del CO, se muestra gráficamente su modelo en la figura 1.

**Figura 1**

*Modelo de CO básico*



*Nota.* Tomado de *Modelo de CO básico, Etapa II* (p. 33), por Robbins y Judge, 2009, Pearson Educación.

De acuerdo con Chiavenato (2009), para el estudio de las unidades de análisis del CO, se profundiza en primera instancia desde una macroperspectiva, la cual se refiere al sistema organizacional. Posteriormente, se abarca el nivel intermedio, mismo que hace alusión al comportamiento grupal; y por último, a partir de una microperspectiva, se examina el nivel individual (p. 10).

**Nivel Organizacional.** Robbins y Judge (2009) mencionan que esta macroperspectiva engloba factores como la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos y, finalmente, la estructura y diseño de la organización. Con respecto al primer factor, los autores aluden a aquellas características particulares compartidas que diferencian a una empresa; por otro lado, las políticas y prácticas de recursos humanos son los procesos y normativas que influyen en la gestión organizacional. De manera general, se interpreta que Viña Santa Camila posee una cultura en la que predomina su imagen corporativa, trayectoria y los valores del fundador y, además, se infiere la escasa formalidad, o incluso inexistencia, de procedimientos y políticas alineadas a la gestión de Recursos Humanos.

Adicional, enfatizando en la estructura y diseño de la organización que forma parte de este nivel macro, ésta permite delimitar una jerarquía organizacional para comprender su gestión encaminada al cumplimiento de los objetivos (Brume, 2019). El análisis de una estructura organizacional se basa en las principales dimensiones del diseño, mismas que, acorde a Robbins y Judge (2009), hacen referencia a:

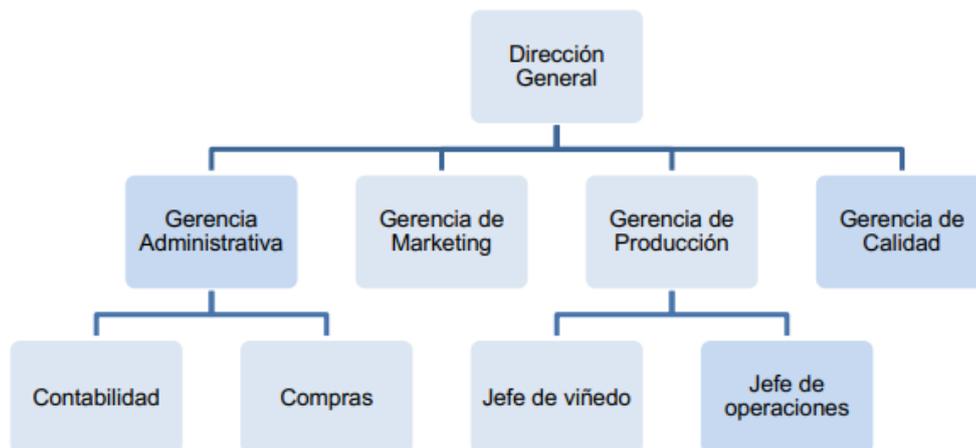
- ***División o especialización del trabajo.***- Grado de subdivisión en tareas segregadas de las actividades organizacionales; ésta puede ser alta o baja.
- ***Departamentalización.***- Agrupación de los puestos de la organización, ya sea por funciones, productos, zona geográfica o clientes.
- ***Cadena de mando.***- Línea continua de autoridad descendente de los niveles de la organización, que define a quiénes reportan los colaboradores.

- **Tramo de control.-** Número de individuos que una gerencia puede presidir de manera eficiente y eficaz; se delimita como amplio o estrecho.
- **Autoridad.-** Nivel en que la toma de decisiones se concentra en una sola posición de la organización; ésta puede ser centralizada o descentralizada.

Para el nivel del sistema de la organización Viña Santa Camila, en primer lugar, se alude a su organigrama (Ver Figura 2), mismo que está compuesto por una Dirección General, en la que se interpreta que el puesto lo ocupa Don Neptalí Madrid. Debajo de éste, posee cuatro gerencias, pertenecientes al área Administrativa, Marketing, Producción y Calidad; y finalmente, debajo de la Gerencia Administrativa se ubica el departamento de Contabilidad y Compras, mientras que los Jefes de Viñedo y Operaciones reportan directamente a la Gerencia de Producción.

**Figura 2**

*Organigrama de la organización Viña Santa Camila*



La **especialización del trabajo** de la organización en cuestión se considera alta puesto que a los colaboradores se los rota con el objetivo de evitar el estancamiento en sus puestos de trabajo y ejecuten sus funciones de manera cambiante de acuerdo a la necesidad. En adición, la **departamentalización** ha sido definida empíricamente en base a las principales funciones realizadas, por lo cual han estructurado el área de

Administración, Marketing, Producción y Calidad con una **cadena de mando** en la que se evidencia una Gerencia para cada área y otro nivel de reporte de dos jefaturas dentro del área de Producción.

En esa misma línea, se infiere que la extensión o **tramo de control** es amplio dado que los 880 colaboradores que pertenecen a Viña Santa Camila se encuentran distribuidos en cuatro gerencias, por lo que dentro de estas áreas existe un alto número de personas que les reportan. Además, se rige bajo una **autoridad** centralizada, en la que la toma de decisiones es afectada por una comunicación obstaculizada que requiere de mayor tiempo y aprobación del líder de la empresa, lo cual limita que los colaboradores puedan participar en las mismas. Debido al análisis previo, se determina que esta organización sigue una estructura mecánica o tradicional.

**Nivel Grupal.** El nivel grupal corresponde a la perspectiva intermedia del CO, misma que se requiere comprender para su correcto funcionamiento y formación de equipos enfocados en la eficacia y eficiencia organizacional (Chiavenato, 2009). Esta unidad de análisis es parte esencial de las empresas, pues su sinergia debe ser positiva para que exista una buena correlación y conexión con los otros niveles.

Entre los factores que la integran, se mencionan la comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, estructura del grupo, equipos de trabajo, conflicto y, poder junto a la política (Robbins & Judge, 2009). Particularmente, Viña Santa Camila se caracteriza por ser una empresa familiar con una **estructura mecánica**, por la cual se infiere que existe una comunicación descendente con dificultad para transmitir información, tomar decisiones o brindar retroalimentación debido a su diseño organizacional. Como consecuencia, genera una dinámica grupal en la que predomina bajos niveles de satisfacción y motivación puesto que los colaboradores no son escuchados ni involucrados en la gestión, sino que únicamente se limitan a la ejecución de sus tareas.

En adición, se identifica un **liderazgo transaccional** por parte del fundador Don Neptalí Madrid, pues encamina a que su grupo conozca las

tareas y roles para el cumplimiento de objetivos; en ese sentido, se entiende que existe un alto nivel de rotación de puestos, lo cual delimita a la versatilidad como una característica principal de sus equipos de trabajo. Además, durante su trayectoria, ha mantenido los mismos métodos tradicionales en su producción dado que, a raíz de la visión de su líder y cultura impuesta, conservan una política altamente seria con respecto a la prioridad del consumidor. Sin embargo, se interpreta que, por la naturaleza del caso, carecen de políticas organizacionales y, el poder en conjunto con la toma de decisiones están centrados en la Dirección General.

**Nivel Individual.** Como última unidad de análisis, es importante también conocer la microperspectiva del CO, teniendo un enfoque más psicológico en el que se estudia al ser humano con sus distintas variables, para comprender como aquello puede llegar a afectar en su productividad. Dentro del nivel individual, se incluyen principalmente características como las aptitudes, actitudes, valores, personalidad, aprendizaje, percepción y motivación (Robbins & Judge, 2009), las cuales influyen y repercuten en la relación con los demás colaboradores, en sus actividades laborales e, incluso, en el sistema organizacional.

De forma específica, Viña Santa Camila destaca el papel de Don Neptalí Madrid, fundador y dueño de la bodega, y además responsable de la cultura organizacional forjada a partir de su rol, quien se caracteriza por su espíritu orientado a la artesanía, creatividad, compromiso, calidad y lealtad; es por esto que se lo determina como una persona que pertenece a la generación tradicionalista, enfocado en la estabilidad y disciplina. Además, se infiere que los colaboradores, al ser originarios del sector, comparten aquella visión familiar que representa la empresa, enfatizando en un alto grado de lealtad, confianza y respeto junto a destacadas aptitudes que han permitido la especialización y versatilidad en las diversas actividades.

## ***Cultura Organizacional***

La cultura empresarial corresponde a una segunda, e importante, variable que contribuye a la comprensión de la realidad de una organización. Este término ha tenido diversos conceptos, sin embargo, Rivera et al. (2018) citan a Schein (2004), uno de los autores referentes de la cultura organizacional, quien define que:

Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (p. 27)

Por otra parte, “hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas históricamente por los actores y agentes de la organización” (López, 2016, p. 22). Belalcázar (2012) añade que en la cultura, al ser de carácter central en sus valores y creencias, puede ser más complejo y extenso realizar alguna modificación que afecte el diseño de la organización.

En otras palabras, se entiende que la cultura organizacional, o corporativa, alude a un sistema de valores, normativas y presunciones que comparten los miembros de la compañía y que, a su vez, diferencian a la empresa de las demás, lo cual caracteriza y describe la personalidad de la misma. Con relación al caso presentado, es fundamental que se explique la cultura de Viña Santa Camila para, en efecto, reconocer el impacto que ocasiona en el comportamiento a nivel grupal e individual.

**Modelos de Cultura Organizacional.** El modelo de Schein es uno de los modelos de cultura organizacional más utilizados, el cual se compone de tres niveles identificadores de aspectos que son fácilmente observables así como también de aquellos factores más profundos (Vesga & García-Rubiano,

2020). Estos autores indican que los niveles de cultura organizacional son los descritos a continuación:

- **Artefactos.-** Abarca los procesos organizacionales visibles y su estructura, por lo tanto, este nivel hace referencia a los aspectos superficiales. Debido a su visibilidad, estos factores son más fáciles de descifrar y cambiar, entre los que se manifiesta la infraestructura, vestuario, interacción de los colaboradores, productos, documentos, organigrama, entre otros.
- **Valores definidos.-** Engloba la filosofía de la organización en conjunto con sus estrategias, objetivos, valores y normativas implantadas por la alta dirección, los cuales orientan la conducta de los miembros de la organización. Entre éstos, se alude principalmente a las piedras angulares como la misión, visión, valores y principios.
- **Presunciones subyacentes.-** También denominado como supuestos básicos, se señala que este nivel forma parte de los aspectos más profundos y menos evidentes debido a las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes. Las teorías de acción dentro de la empresa, el acompañamiento y acercamiento con los colaboradores son ejemplos de estas presunciones.

Acorde al caso de la organización Viña Santa Camila, se evidencian como artefactos la bodega actual en Loja con sus instalaciones y viñas, distribuidas para la elaboración de distintos vinos con un alto grado de calidad, para los cuales cuentan con espacios que aseguran la excelente maduración del fruto en conjunto con la correcta temperatura y humedad. Sus valores se encuentran definidos por el espíritu y la visión tradicional del fundador, entre los que se mencionan la innovación, compromiso, creatividad y, sobretodo, la calidad y lealtad. Además, en la compañía fundada por Don Neptalí, se rigen bajo el principio en el que el cuidado de la imagen es lo más importante así como también su enfoque prioritario hacia el consumidor. Por último, entre las presunciones subyacentes, se interpreta el arraigado nexo que se mantiene con los métodos conservadores y tradicionales de elaboración junto a la

importancia de una larga trayectoria; de igual manera, la consideración del carácter familiar de la propiedad como ventaja competitiva, lo cual impide que se convierta en una empresa enfocada a resultados.

**Tipos de Cultura Organizacional.** Para el estudio de la cultura organizacional, de acuerdo con Vesga y García-Rubiano (2020), se recurre con frecuencia a la tipología de Cameron y Quinn (2006). Vesga y García-Rubiano (2020) indican que:

Su modelo propone la existencia unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. Énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica (véase la figura 3). (p. 45)

### Figura 3

*Tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn*



*Nota.* Tomado de *Modelo de tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn* (p. 45), por Vesga y García-Rubiano, 2020, Universidad Católica de Colombia.

A manera de detalle, se describe seguidamente cada uno de estos tipos de cultura organizacional (Vesga & García-Rubiano, 2020):

- **Cultura clan.-** Tiene una aproximidad al concepto de familia, dentro del que se destaca la lealtad, tradiciones, apoyo de los líderes, o también considerados como mentores encargados de la toma de decisiones, los valores de los miembros de la familia y el trabajo en equipo.
- **Cultura adhocrática.-** Se relaciona con características opuestas a la burocracia, es decir, posee un estilo de gestión cambiante, alineado hacia una organización dinámica y altamente flexible en la que predomina la innovación.
- **Cultura de mercado.-** Se caracteriza por ser una empresa orientada hacia los resultados, que procura velar por una alta competitividad del negocio a través del establecimiento de objetivos y desempeño del personal, por ende, sus líderes suelen ser bastante exigentes para alcanzar tales metas.
- **Cultura jerárquica.-** Alude a una estructura organizacional rígida y formalizada en función de las políticas y reglas determinadas, por lo cual es común que la compañía se maneje bajo un sistema burocrático, en el que es estrictamente necesario el cumplimiento de sus normas y jerarquía.

En base a lo expuesto previamente, se entiende que por la naturaleza del caso presentado, la organización Viña Santa Camila se alinea a una tipología de **cultura organizacional orientada al mercado** puesto que su líder, desde su fundación, ha forjado la percepción de la suma importancia que se tiene hacia el enfoque externo y la diferenciación en función de la imagen y trayectoria que conserva la empresa. Por consiguiente, a pesar de la elevada competitividad, han mantenido la estabilidad y control tanto de sus precios como de su producción y funciones, basándose hasta la actualidad en sus criterios tradicionales.

## ***Comunicación Organizacional***

La última variable para la realización de un diagnóstico organizacional, siendo igual de esencial que las dos descritas anteriormente, alude a la comunicación organizacional. De manera general, “la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado” (Robbins & Judge, 2009, p. 351). En otras palabras, para que exista un proceso de comunicación efectivo, se debe no solo transmitir el mensaje sino también asegurarse de que éste sea entendido por los receptores.

Dentro del ámbito empresarial, Castro (2014) indica que “la comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (p. 5). De igual modo, desde otro punto de vista respecto a la definición de este término, Montoya (2018) menciona:

Por último, la CO se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. (p. 786)

Es importante recalcar la importancia de la comunicación en las organizaciones y su comportamiento en los distintos niveles, pues ésta se ocupa de funciones vitales como el control de la conducta mediante procedimientos y normativas, la motivación de los colaboradores para el cumplimiento de metas y objetivos, la expresión de emociones referente a la satisfacción del personal y, la transmisión de información como medio que contribuya a la toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

Adicionalmente, Díaz y Guzmán (2014) señalan que la comunicación organizacional se relaciona de forma directa con la cultura organizacional que posea la compañía, así como también con su capacidad para dar respuesta al ambiente interno y externo que la constituyen. Por consiguiente, la repercusión que tiene en el desempeño y éxito empresarial se manifiesta

como otra razón de la gran importancia de una adecuada comunicación organizacional.

**Tipos de Comunicación Organizacional.** En el concepto de comunicación organizacional, este término puede tener una clasificación de diferentes aspectos en relación a su tipología. Según Castro (2014), en primera instancia, existe una diferenciación en el tipo de comunicación constituido en una empresa, la cual hace referencia a una comunicación formal e informal. A continuación, se describen los dos tipos mencionados (Castro, 2014):

- **Comunicación formal.-** Establecida por la empresa según su modelo y estructura organizacional, así también, engloba la comunicación visual, corporal, oral y escrita que forma parte de la compañía. Además, este tipo de comunicación posee direccionalidad, por ende, en función de su dirección, la comunicación se subdivide en:
  - *Descendente*, desde el primer nivel hacia el último, en el que se incluyen medios de comunicación como reglamentos, procedimientos, políticas, normativas, entre otros.
  - *Ascendente*, del nivel más bajo hacia el primero, siendo una ventaja para la directiva ya que el buzón de sugerencias es uno de sus medios de comunicación característicos.
  - *Horizontal*, entre los colaboradores del mismo nivel, con el fin de mantener una coordinación eficiente con respecto a sus funciones y tareas asignadas.
  - *Diagonal*, entre departamentos sin necesidad de cumplir estrictamente la línea jerárquica, pues en caso de requerir información de manera inmediata es esencial esta subclase de comunicación.
- **Comunicación informal.-** A diferencia del anterior tipo de comunicación, ésta deja de lado la jerarquía y se fundamenta en la espontaneidad, es decir, se manifiesta a raíz de la interacción social de los miembros de la organización junto a su grado de relación. La comunicación informal

puede ser tanto positiva como negativa puesto que, por una parte, puede contribuir a tener feedback respecto al manejo de las actividades realizadas; mientras que, por el contrario, puede generar distorsiones en la productividad y gestión organizacional a partir de rumores.

De acuerdo con el fundamento teórico previamente expuesto, se entiende que, a partir de la naturaleza de la compañía, Viña Santa Camila posee un tipo de **comunicación informal** dado que, al ser una empresa familiar y tradicional, durante toda su trayectoria se ha mantenido con la misma metodología. Por ende, a pesar de que se ha transmitido los objetivos, ventaja competitiva y planes de formación hacia los colaboradores, se infiere que existe la ausencia de procesos administrativos estandarizados, mismos que en la actualidad algunos de ellos puedan ser ejecutados de manera empírica, a diferencia de los procesos de elaboración junto a los relacionados al producto final que mantienen una lógica constante. Por otra parte, además de caracterizarse por esta tipología, también se alude a que su comunicación formal es **descendente** debido a su estructura y diseño organizacional en conjunto con el particular modelo mecánico de la empresa.

En adición, Robbins y Judge (2009) establecen que en la comunicación organizacional existen redes formales de grupos pequeños que permiten describir la dinámica de su proceso comunicativo. Como se muestra en la Figura 4, son tres redes formales que implican la comunicación organizacional, para lo cual, con el objetivo de comprender de manera más clara cada una de éstas, se detallan seguidamente (Robbins & Judge, 2009):

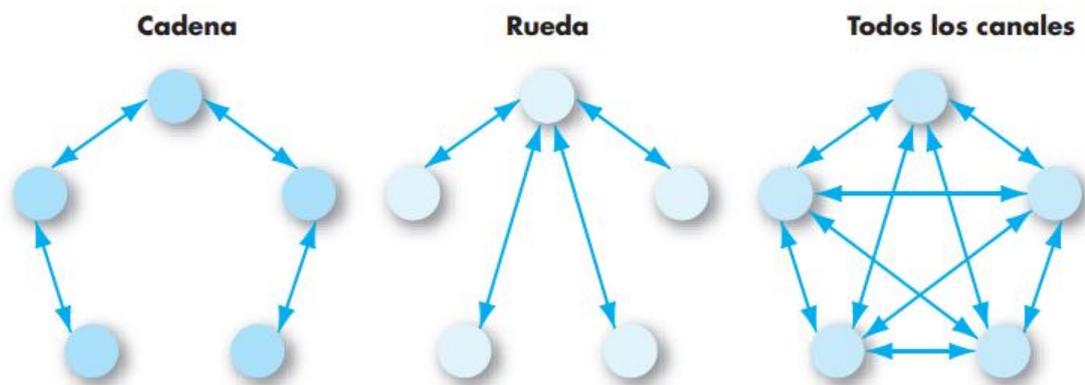
- **Cadena.-** Conserva su rigurosidad en el cumplimiento de su jerarquía y cadena de mando formal. En otras palabras, se caracterizan por la unidireccionalidad descendente, sin posibilidad de opinar ni recibir feedback, pues solo el primer nivel se encarga de la toma de decisiones y transferencia de comunicados.
- **Rueda.-** La comunicación surge a partir de una figura principal, la cual actúa como medio con los demás colaboradores. Por consiguiente, el flujo comunicativo es bidireccional, es decir, existe un feedback mutuo entre

líder y subordinado, dando paso a que todos los colaboradores puedan relacionarse directamente con el líder.

- **Todos los canales.-** Se constituye como aquella que otorga la comunicación activa entre todos los miembros del equipo. Dicho de otra manera, la comunicación es transaccional, lo cual hace referencia a que cada uno de ellos tanto obtiene feedback como también puede participar, opinar y contribuir en la toma de decisiones.

**Figura 4**

*Redes formales de la comunicación organizacional*



*Nota.* Tomado de *Tres redes comunes de grupos pequeños* (p. 358), por Robbins y Judge, 2009, Pearson Educación.

En relación con la organización Viña Santa Camila, en esta empresa se identifica la red de **cadena** puesto que se caracteriza por ser conservadora y mantener el cumplimiento de su autoridad establecida bajo su estructura organizacional. Por lo tanto, se infiere que únicamente la Dirección General es quien transmite la información necesaria y, del mismo modo, se encarga de la toma de decisiones sin la injerencia de los miembros de la organización correspondientes al último nivel.

## **Estrategia**

Según Gutiérrez-Suarez et al. (2019), una estrategia organizacional hace referencia a aquella que “permite a las empresas crear la ventaja competitiva debido al conocimiento objetivo de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades inmersas en las diferentes variables de la corporación . . . a fin de alcanzar las metas propuestas” (p. 11). En ese sentido, definir una estrategia para una empresa se constituye como un beneficio en el que se delimita cómo se actuará ante un diagnóstico previo.

Para la determinación de una estrategia dentro de una organización, se consideran tres factores de manera específica: en primera instancia, la estructura, seguido de los procesos y, finalmente, el personal. Acorde con el tema establecido para el análisis del caso presentado en función de la organización Viña Santa Camila, se dispone un enfoque desde dos variables: el rediseño de la estructura organizacional y su relación con la cultura organizacional. En términos generales, se entiende por la primera variable que son aquellos cambios en las dimensiones de su diseño organizacional que reconfiguran la estructura de la empresa; mientras que con la segunda variable se analizará el impacto de tales modificaciones tanto en su personal como la gestión cotidiana de sus procesos.

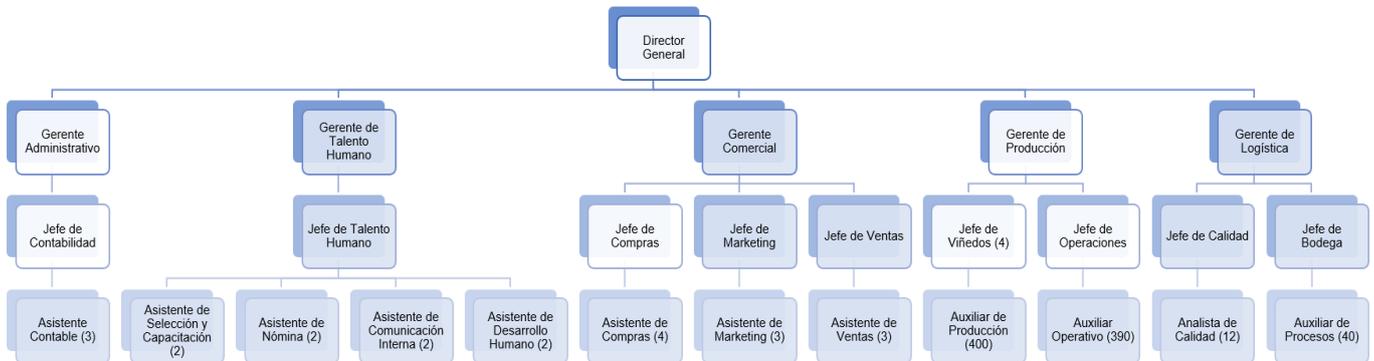
Es importante que se realice el rediseño de la estructura organizacional puesto que ésta se considera como la esencia de una compañía, por ende, debe ser correctamente diseñada por diversas razones. Particularmente, con un rediseño adecuado, se enfatiza como principal motivo que la empresa logre estar preparada para dar respuesta ante posibles cambios, ya sean tecnológicos, procedimentales, culturales e, incluso, contingencias.

## **Estructura**

A raíz del diagnóstico organizacional abordado anteriormente para la compañía Viña Santa Camila, se propone el rediseño de la estructura organizacional (véase la figura 5); de modo que, al realizar tal reestructuración, es necesario explicar cada una de las dimensiones del diseño en función del nivel de sistema de la organización dentro del CO.

**Figura 5**

*Estructura organizacional rediseñada de la Viña Santa Camila*



*Nota.* Elaboración propia, 2022.

En ese sentido, a partir del organigrama actualizado, se evidencia una **alta división o especialización del trabajo** debido a que el Director General distribuye las tareas en cinco áreas: Administrativa, Talento Humano, Comercial, de Producción y de Logística, mismas que a su vez cada una se ramifican en dos o tres departamentos más, dentro de los cuales se cuenta con cierto número de colaboradores a cargo de las diferentes responsabilidades asignadas con el objetivo de evitar un alto nivel de rotación, sobrecarga laboral y la repetición constante de sus actividades.

De igual manera, Viña Santa Camila mantiene su **departamentalización funcional**, a pesar de que se modificaron algunas áreas como el cambio de Gerencia de Marketing a Comercial y la Gerencia de Calidad a Logística y, adicionalmente, se incrementaron nuevos departamentos como Ventas, Bodega y Talento Humano. Cabe mencionar que dentro de su **cadena de mando** se muestra una Gerencia para las cinco áreas generales, seguido de varias Jefaturas en cada una de ellas como el nivel de reporte que continúa y, por último, los Asistentes o Auxiliares de los respectivos departamentos.

Asimismo, se establece que el **tramo de control** sería **amplio** puesto que cada gerencia posee un gran número de colaboradores bajo su supervisión, sobretudo en el área de Producción. Dadas las características de

Viña Santa Camila, esta estrategia se considera pertinente en primera instancia pues, a pesar de que sea un tramo de control grande, tiene como objetivo permitir que el jefe pueda formar a sus subordinados con la finalidad de identificar aquellos talentos líderes para, en un futuro, poder lograr un tramo de control estrecho, en la que la supervisión, el contacto y la comunicación sea más directa. Por último, la **autoridad centralizada** se conserva debido a su estructura mecánica y tradicional, pues la toma de decisiones es ejecutada por el Director General, sin embargo, cuenta con cinco Gerentes de áreas clave para que la comunicación entre ellos fluya y puedan tanto contribuir como participar de las mismas.

Cabe señalar que el rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila se consideró necesario puesto que su organigrama inicial evidenciaba únicamente de manera general la distribución de sus actividades, dándole relevancia solo a aquellas que se relacionan directamente con la elaboración del producto final. Por consiguiente, se redenombraron dos Gerencias, Marketing y Calidad, para abarcar a nivel macro la gestión de las áreas; asimismo, se añadió departamentos como Ventas, Bodega y Talento Humano (TH) y, se detalló que cada Jefatura tiene a su cargo personal con el fin de contar con un soporte en la ejecución de las funciones. Además, enfatizando en la propuesta de incorporar el área de TH, ésta se ha subdividido en los subsistemas más recurrentes, lo cual permitirá una mejor gestión del personal con el objetivo de fomentar la prioridad hacia el rol y bienestar de los colaboradores; en efecto, se pretende que los niveles de productividad incrementen, así como también la eficiencia y eficacia organizacional.

Es necesario hacer mención que, debido a la nueva estructura organizacional y la incorporación de nuevas áreas a la compañía, se requiere que para Viña Santa Camila, se levanten políticas, normativas y procedimientos para su adecuado funcionamiento, además del Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética y Conducta y, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por ende, en función de las áreas contempladas en el organigrama, se enlistan las siguientes **políticas y/o procedimientos**:

- *Administración.*- Política de pago a proveedores, proceso de declaración y pago de impuestos, política del manejo de caja chica.
- *Talento Humano.*- Política salarial, proceso de selección y contratación, política de desarrollo humano, proceso de pago al personal.
- *Comercial.*- Proceso de compras, política de ventas, política de relaciones con terceros, política de mercadeo, política de reembolso.
- *Producción.*- Política de operaciones, proceso de elaboración del producto, política de confidencialidad.
- *Logística.*- Política de gestión de calidad, proceso de empaque del producto final, proceso de distribución del producto.

### **Procesos**

Con respecto a los procesos, en el diagnóstico se infirió que, debido a la naturaleza de cómo se ha manejado la empresa, en Viña Santa Camila existe una carencia de formalidad en la definición de los mismos o, incluso, no cuenta con procedimientos establecidos para todas las áreas. Por tal razón, se propone como estrategia delimitar los procesos que serán necesarios para sus actividades en función del rediseño de la estructura organizacional.

En primera instancia, se alude a los procesos referentes a las áreas críticas de la compañía como la de Producción y Logística pues, a pesar de no ser profesionales en tales campos, se puede determinar que se requiere formalizar por escrito el **proceso de elaboración de los vinos** con la metodología tradicional que han manejado desde sus inicios, abarcando desde la adquisición de la materia prima hasta la obtención de la botella de vino como producto final. Debido a su compromiso de garantizar un alto grado de calidad, es necesario que se realice el **proceso de control de calidad** del producto para, de esta manera, proceder con el **almacenamiento en bodega y la distribución** del mismo a los clientes.

Por otra parte, el área Comercial también cuenta con procesos importantes de definir para la gestión organizacional. El **proceso de compra**

corresponde a la adquisición de los materiales requeridos para la elaboración del producto final. Asimismo, el **proceso de mercadeo** cumple un rol esencial ya que permitirá dar a conocer el producto con la finalidad de captar el mayor número de clientes posible; de esta manera, se hace referencia al **proceso de venta**, en el cual al abordar al cliente, se tramita su pedido, se realiza la entrega del mismo y se gestiona la cobranza. Además, para el área Administrativa se debe estandarizar el **proceso de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, manejo de caja chica e informes financieros** determinando los soportes físicos, responsables y el paso a paso de cada procedimiento.

De forma particular, se enfatiza en los **procesos relacionados al área de Talento Humano** puesto que en el organigrama inicial de Viña Santa Camila no se contaba con este departamento, por lo tanto, se debe comenzar a levantar desde un inicio todos los procedimientos implicados. En consecuencia, se detallará y describirá brevemente cada uno de ellos de acuerdo a la necesidad de la empresa en cuestión:

- **Análisis y Valoración de Cargos.-** Aamodt (2010) señala que el análisis de un puesto corresponde al proceso de delimitar las funciones y tareas a realizar junto a las competencias y requisitos necesarios para el mismo. De igual manera, este autor indica que la valoración del cargo se vincula a la evaluación del puesto que permitirá definir la remuneración a pagar de acuerdo al análisis establecido. En efecto, Aamodt (2010) enfatiza en la importancia de realizar un adecuado análisis del puesto dado que es la base para los demás subsistemas de TH; como consecuencia, se determina que para Viña Santa Camila, se levantarán los perfiles de los puestos detallados en el organigrama, ejecutando su respectivo análisis y delimitando la valoración de cada uno acorde a la equidad interna y externa.
- **Reclutamiento y Selección.-** Según Aamodt (2010), el reclutamiento consiste en atraer personal por medio de anuncios o publicaciones, ya sea de manera interna o externa, que se alinee al análisis del puesto previamente establecido. Seguido de esto, y una vez obtenido los perfiles

más calificados para la vacante, se continua con el proceso de selección, mismo que consta de diversas etapas, las cuales permiten evaluar y escoger al candidato idóneo. En efecto, el proceso de reclutamiento y selección de Viña Santa Camila estará compuesto de manera general por la definición de un reclutamiento interno y/o externo, publicación de la vacante, revisión de hojas de vida, prefiltro telefónico, evaluación de prueba psicométrica, y técnica de ser necesario, entrevistas con TH, entrevista de la terna por el área solicitante, selección de candidato y, por último, brindar feedback a los postulantes.

- **Contratación e inducción.-** Chiavenato (2009) menciona que, una vez seleccionado el candidato para la vacante disponible, se procede con la contratación del nuevo colaborador y el programa de inducción pertinente, con la finalidad de que éste conozca sobre la organización y puede pasar por el proceso de adaptación a la cultura organizacional junto a sus valores y metodología de trabajo. De esta manera, se propone incorporar estos procedimientos en la admisión del nuevo personal de Viña Santa Camila para ofrecer a los colaboradores una experiencia agradable desde su primer día de trabajo.
- **Evaluación de Desempeño.-** De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la evaluación de desempeño consta como un sistema que permite la toma de decisiones importantes con respecto al personal, ya sea por ascensos, despidos, modificaciones, identificación de oportunidades de mejora o desarrollo; y, de igual manera, tiene el objetivo de brindar feedback a los colaboradores acerca de su desempeño, influyendo en su comportamiento. Es fundamental implementar la evaluación de desempeño para la empresa Viña Santa Camila con el fin de disponer de una metodología confiable para asignar recompensas o tomar decisiones, objetivamente.
- **Plan de Carrera.-** La autora Alles (2009) indica que un plan de carrera hace referencia al esquema completo, desde el puesto inicial de un área determinada hasta el nivel más alto, que podría seguir una persona cumpliendo distintos requisitos que permitirán su ascenso. Debido a la

naturaleza de la organización Viña Santa Camila, establecer el plan de carrera como un programa de desarrollo del personal dará paso a que los colaboradores que ya pertenecen a la empresa puedan formarse, prepararse y, posteriormente, ser capaces de asumir mayores responsabilidades.

- **Comunicación Interna.-** Brandolini y González (2009) definen la comunicación interna como una técnica o medio destinado al público interno de una organización con la finalidad de ser eficaces en comprender los mensajes transmitidos. Los autores destacan que esta herramienta de gestión constituye el fundamento para la construcción de la cultura organizacional, pues promueve la participación e integración, causa motivación en los colaboradores, una mayor organización y la injerencia de los valores y objetivos de la compañía. En ese sentido, Viña Santa Camila requiere la definición de un proceso de comunicación interna, el cual dé apoyo al cumplimiento de las políticas y normas institucionales y, simultáneamente, se establezcan los canales oficiales como la cartelera, manuales de procedimientos y políticas, cartas de bienvenidas/felicitaciones, e-mail y la intranet.

Conforme a lo expuesto previamente, tales procesos son considerados esenciales para llevar una gestión del personal de manera más organizada y, a su vez, establecer las bases en las cuales se va a desarrollar la cultura organizacional. Por tal razón, es fundamental que se definan los valores de la compañía desde que empieza la creación de una posición para que, de esta forma, éstos sean interiorizados y se vuelvan parte de la cotidianidad en Viña Santa Camila. Cabe recalcar que, al ser varios los procesos que se proponen y considerando el modelo mecánico de la organización junto a su carácter familiar, la implementación de éstos se ejecutaría de manera progresiva, sin aplicarse estrictamente; por el contrario, se debe analizar la naturaleza del cambio con la finalidad de prevenir realizar cambios bruscos y evitar, en lo posible, un alto grado de resistencia.

## **Personal**

Por último, dentro de la estrategia organizacional, es importante hacer referencia a las repercusiones que tiene en el personal los cambios propuestos para Viña Santa Camila en cuanto a su estructura y procesos. En primera instancia, al plantearse una nueva estructura organizacional, esto influenciará en el comportamiento tanto grupal como personal, pues se constituyen nuevos **grupos de mando y de tarea**, que aluden respectivamente a los colaboradores que son supervisados de manera directa por un jefe y, a aquellos que trabajan juntos por un objetivo en particular, según los conceptos de Gibson et al. (2011). De esta manera, se busca obtener un mejor nivel de motivación y, en efecto, un desempeño eficaz orientado al cumplimiento de metas organizacionales a través de la **cohesión**, la cual se refiere a la “intensidad del deseo de los miembros del grupo para permanecer en éste, y de su compromiso con el grupo” (Gibson et al., 2011, p. 236).

Por otra parte, la **motivación** se vincula mayormente a los procesos levantados puesto que ésta se define como las fuerzas que dirigen y dan sentido a la conducta de los colaboradores (Gibson et al., 2011). En otras palabras, los procedimientos propuestos permitirán que Viña Santa Camila pueda utilizar herramientas, como la evaluación de desempeño y plan de carrera, que validen la entrega de una recompensa extrínseca o intrínseca, mismas que son valoradas por el personal. Particularmente, más allá de las recompensas financieras, se destaca al reconocimiento y promociones o ascensos como parte de los premios externos al puesto de trabajo y, en relación a las que forman parte interna del cargo, se menciona el asumir retos que generen autonomía y crecimiento personal. En consecuencia, la suma de ambas categorías de recompensas influyen en la satisfacción y motivación de los miembros de la organización.

Cabe mencionar que una finalidad primordial es lograr que se establezca y mantenga el **contrato psicológico** positivo con los colaboradores, buscando tanto el bienestar como la satisfacción laboral y, evitando que tal contrato sea violentado. Gibson et al. (2011) manifiestan esta

expresión haciendo referencia a “la percepción de la persona de que su organización no ha satisfecho o no ha cumplido una o más obligaciones” (p. 118). Adicional, se espera fomentar el **sentido de pertenencia** al tener claridad en su puesto de trabajo con el levantamiento del análisis y valoración de cargos y, además, con las habilidades blandas que se reflejarán con el proceso de comunicación interna, permitiendo que los colaboradores y equipos de trabajo satisfagan también su necesidad de interacción social de acuerdo a la reconocida teoría de Maslow.

Asimismo, la definición formal de proceso de comunicación interna causa un efecto sumamente importante en el personal dado que constituye un cambio en la cotidianidad de los colaboradores y, por ende, impacta en la cultura de la compañía. Dentro del diagnóstico organizacional realizado para Viña Santa Camila, se determinó que la empresa se alinea a una cultura de mercado, la cual se ha enfocado principalmente en la elaboración del producto y los resultados para mantener la competitividad durante la trayectoria de su negocio. Por tanto, en base a su naturaleza, se propone dentro de la estrategia **mantener el mismo tipo de cultura orientada hacia el mercado**, realizando ajustes para que ésta tenga una influencia positiva en el comportamiento organizacional de Viña Santa Camila.

Una cultura organizacional positiva se puede fomentar mediante un modelo, presentado por Gibson et al. (2011), que refleja el núcleo y la evolución de la cultura, dentro del cual que se destaca los siguientes factores más relevantes asociados al personal: la comunicación y el liderazgo. A raíz de la nueva estructura organizacional de Viña Santa Camila, se manifiesta que la compañía pase a tener, en primera instancia, una **red formal de comunicación tipo rueda** con un flujo bidireccional. Este tipo de comunicación se caracteriza por la posibilidad que tienen los colaboradores del grupo de relacionarse de manera directa con su jefe inmediato, de modo que le permita al personal recibir feedback y también poder otorgarlo. En efecto, se busca que los colaboradores se sientan escuchados, estén más involucrados y, progresivamente, desarrollen el sentido de pertenencia.

El liderazgo corresponde a otro componente esencial para la definición de una cultura organizacional positiva. Anteriormente, se identificó en el fundador de Viña Santa Camila, Don Neptalí Madrid, un tipo de liderazgo transaccional; sin embargo, debido a su característica principal vinculada al desempeño, la gestión y producción, se considera pertinente atravesar de manera estratégica un cambio hacia el **liderazgo transformacional**. Para Gibson et al. (2011), este tipo de liderazgo se basa en la motivación hacia los colaboradores con el fin de que alcancen los objetivos planteados, e incluso estén predispuestos a dar más de sí mismos, logrando el desarrollo personal. Por lo tanto, Viña Santa Camila requiere de la motivación, carisma, cooperación y autonomía que brinda un líder transformacional, así como también de las habilidades de comunicación con su personal para, en consecuencia, fortalecer la cultura de mercado que caracteriza a la organización, dándole importancia asimismo al capital humano.

### **Implementación**

En un análisis organizacional, luego del diagnóstico de la realidad de la empresa y, posterior a la definición de las estrategias en relación a su estructura, procesos y personal, corresponde como siguiente fase la implementación progresiva de las mismas dentro de la compañía en cuestión. Particularmente, en función del análisis de Viña Santa Camila se han propuesto estrategias acordes al diagnóstico respectivo realizado en primera instancia; en efecto, se sugiere que éstas sean implementadas según el diagrama de Gantt diseñado. En la figura 6, se presenta el cronograma propuesto para Viña Santa Camila, en el cual se ha considerado de manera preliminar dos periodos semestrales, estimando un total de un año para la implementación de la estrategia planteada.

Es necesario señalar que, de forma general, cada actividad descrita en el diagrama presentado hace alusión al diagnóstico, rediseño, levantamiento de normativas, políticas y procesos junto a su respectiva aprobación y, además, la socialización y seguimiento correspondiente de lo propuesto. Adicionalmente, para la ejecución de las actividades se dispondrá de recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como también se asignarán los

responsables según lo requerido, teniendo como principal encargado al consultor externo.

**Figura 6**

*Cronograma para la implementación de estrategias en Viña Santa Camila*

Actividades	Recursos	Responsables	Cronograma														
			1° periodo (Oct-Mar)						2° periodo (Abr-Sep)								
			O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S			
Diagnóstico organizacional de la realidad de Viña Santa Camila.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Director General Líderes de áreas	X														
Revisión, rediseño y análisis de la estructura organizacional.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Líderes de áreas	X	X													
Aprobación de la nueva estructura propuesta.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Director General		X													
Levantamiento de normativas organizacionales: <i>Reglamento Interno de Trabajo, Código de Ética y Conducta y, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.</i>	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Director General			X	X											
Definición de las políticas y procedimientos en base a las áreas propuesta en la estructura organizacional: <i>Administración, TH, Comercial, Producción, Logística.</i>	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Gerentes de áreas				X	X										
Definición de los principales procesos por área: <i>Producción, Logística, Comercial, Administración.</i>	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Gerentes de áreas					X	X									
Detalle de los procesos señalados para el área de Talento Humano: <i>Análisis y Valoración de Cargos, Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción, Evaluación de Desempeño, Plan de Carrera, Comunicación Interna.</i>	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Gerente y Jefe de TH							X	X							
Socialización de la nueva estructura organizacional, las normativas organizacionales formalizadas, la estandarización de las políticas y procesos para cada área: <i>Administración, TH, Comercial, Producción, Logística.</i>	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Director General Gerentes de áreas									X	X					
Retroalimentación del efecto en el personal a raíz de la implementación de las modificaciones propuestas.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Gerentes de áreas										X	X				
Seguimiento de la aplicación de las normativas organizacionales y, de las políticas con los procesos establecidos para cada área.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor Gerentes de áreas												X	X		
Seguimiento de la implementación adecuada de los procesos alineados al área de Talento Humano.	Humanos, tecnológicos y materiales	Consultor														X	

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

## CONCLUSIONES

- En síntesis, para el análisis del caso presentado respecto a la compañía Viña Santa Camila, el diagnóstico organizacional permitió identificar de manera objetiva las oportunidades de mejora a raíz del estudio de su comportamiento, cultura y comunicación organizacional. De esta manera, se concluyó que la realidad de la empresa constituye una **estructura mecánica centralizada**, basada en su **cultura orientada hacia el mercado** y la producción, la cual enfatiza en las metodologías artesanales y valores tradicionales establecidos por su fundador, quien se caracteriza por su estilo de **liderazgo transaccional**. En adición, se evidencia un tipo de **comunicación descendente e informal** debido al procedimiento familiar que han abordado desde sus inicios. Este análisis, junto a los elementos mencionados con sus particularidades, describe la gestión actual de Viña Santa Camila pues, en efecto, ha afectado de forma negativa en la satisfacción laboral y bienestar de los colaboradores.
- Una vez diagnosticada la realidad organizacional de Viña Santa Camila, se continuó con la propuesta de estrategias que den paso a actuar ante las oportunidades de mejora identificadas, para la cual se consideró tres factores de énfasis. En primera instancia, se considera la estructura organizacional, con la cual se determinó necesario realizar el rediseño de la misma con la finalidad de modificar los elementos que la componen y contemplar las áreas esenciales para su gestión eficiente. Por consiguiente, al sugerir un rediseño estructural, simultáneamente se debe levantar nuevas políticas y procedimientos tanto a nivel de la organización como también de forma específica para cada área. En ese sentido, como segundo factor, se constituyen los procesos de todos los departamentos que componen la estructura, enfatizando en aquellos que se vinculan al área de Talento Humano. Consecuentemente, tales cambios planteados producirán un efecto en el personal, lo cual corresponde al tercer factor y se alinea de manera directa con el impacto que ocasiona en la cultura organizacional y, en el comportamiento de los colaboradores.

- Por último, como todo proceso de cambio, la implementación de las estrategias propuestas para Viña Santa Camila debe ser de modo progresivo, con el objetivo de que no sean modificaciones abruptas para los miembros de la organización y pueda existir un nivel óptimo de aceptación, considerando la leve dificultad respecto a sus principales características al ser una empresa mecánica, familiar y tradicional. En consecuencia, se han determinado fases reflejadas a nivel micro a través del diagrama de Gantt para, de esta manera, ubicar en periodos de tiempo la ejecución de lo propuesto; así como también, delimitar los responsables y recursos correspondientes. Dentro del cronograma, se planifica iniciar todo el proceso en Viña Santa Camila estimando un total de 12 meses; sin embargo, es necesario señalar que puede existir una mínima extensión debido a cambios suscitados por la dinámica del entorno y, además, es fundamental continuar con el seguimiento y monitoreo de la aplicación adecuada de lo propuesto, en conjunto a las repercusiones que genera en el personal de la organización.

## REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un enfoque aplicado* (6a ed.). Cengage Learning.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1a ed.). Granica.
- Belalcázar, S. (2012). Cultura Organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 41-51. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/cultura-organizacional/docview/2647043977/se-2>
- Brandolini, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna* (1a ed.). La Crujía.  
[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdfPDFA.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdfPDFA.pdf?sequence=1)
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa.  
<https://www.itsa.edu.co/investigacion/editorial-itsa>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.  
[https://books.google.es/books?id=WyKVBAAQBAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+castro&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=WyKVBAAQBAJ&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional+castro&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.  
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.

- Díaz, S., & Guzmán, C. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria. [https://books.google.es/books?id=6V74DwAAQBAJ&hl=es&source=gs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=6V74DwAAQBAJ&hl=es&source=gs_navlinks_s)
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (13a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1688/1879>
- López, L. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Sello Editorial Universidad del Tolima. <https://www21.ucsg.edu.ec:2653/es/lc/ucsg/titulos/71071>
- Montoya, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22(100), 778-795. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>
- Osorio, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzmán, L., Pérez, N., Rodríguez, B., & Torrente, J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 45-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (J. Enríquez, Trad., 13a ed.). Pearson Educación.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 17. [https://www.researchgate.net/publication/329113162\\_El\\_cambio\\_organizaciona\\_l\\_y\\_su\\_gestion\\_estrategica](https://www.researchgate.net/publication/329113162_El_cambio_organizaciona_l_y_su_gestion_estrategica)
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional Cultura - Cambio - Forma - Fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007>
- Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Zamorano, F. (2020) *Diagnóstico Organizacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico\\_ZamoranoChavez\\_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_ZamoranoChavez_Flavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**, con C.C: # **0951058734** autora del **componente práctico del examen complejo: Rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **07 de septiembre de 2022**

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

Nombre: **Quispe Anastacio, Gabriela Stefanía**

C.C: **0951058734**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Rediseño de la estructura organizacional de Viña Santa Camila y su relación con la cultura organizacional	
<b>AUTOR(ES)</b>	Gabriela Stefanía Quispe Anastacio	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Belén Elizabeth Cabezas Córdova	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional	
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	07 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 34
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Estructura organizacional, Cultura organizacional, Comunicación organizacional	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Estructura organizacional, Cultura organizacional, Rediseño estructural, Comportamiento organizacional, Comunicación organizacional, Levantamiento de procesos	
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>		
<p>Viña Santa Camila es una empresa familiar que nace en 1925 dentro de la región interandina ecuatoriana. Durante su larga trayectoria, la compañía ha logrado una prestigiosa presencia en el mercado gracias a su característica esencial de la producción de sus vinos con una alta calidad. Sin embargo, debido a su particularidad enfocada en el producto para el cliente y la imagen que éste percibe, la organización evidencia una problemática a nivel interno que, en consecuencia, afecta a la rentabilidad organizacional. Por consiguiente, se diagnosticó la realidad de Viña Santa Camila a través del análisis de variables como Comportamiento, Cultura y Comunicación Organizacional, obteniendo como resultado la necesidad de mejorar aspectos dentro de la empresa tanto a nivel organizacional, grupal e individual que genera insatisfacción en el personal y un bajo sentido de pertenencia. En efecto, ante la problemática identificada, se planteó como estrategia de intervención rediseñar la estructura organizacional de Viña Santa Camila junto a actualizar y levantar los procesos generales de la compañía así como también los específicos de cada área; con el objetivo de estandarizar y formalizar elementos organizacional fundamentales para una eficiente gestión empresarial, repercutiendo simultáneamente de manera positiva en los miembros de la organización.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-90131070	<b>E-mail:</b> gabrielaq22@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		