



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

**TEMA:**

**Cultura Organizacional e implementación del departamento de Talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila.**

**AUTORA:**

**Medina Hernández, Damaris Aylén**

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

**REVISOR**

**Lic. Bonilla Morán, Luis Antonio, 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 Cultura Organizacional e implementación del departamento de talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila**, fue realizado en su totalidad por **Damaris Aylen Medina Hernández** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Lic. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

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

**Guayaquil, a los treinta días 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, **Medina Hernández, Damaris Aylen**


**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Cultura Organizacional e implementación del departamento de talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del examen complejo referido.

**Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2023**

**LA AUTORA**

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

**Medina Hernández, Damaris Aylen**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Medina Hernández, Damaris Aylén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: Cultura Organizacional e implementación del departamento de talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.


**Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2023**

LA AUTORA:

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

**Medina Hernández, Damaris Aylén**

## INFORME COMPILATIO

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

### Cultura Organizacional e implementación de un departamento de talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila S.A.


**2%** Similitudes

**0%** Texto entre comillas  
0% similitudes entre comillas

**2%** Idioma no reconocido

Nombre del documento: EXAMEN COMPLEXIVO DAMARIS MEDINA.docx ID del documento: 9459cc6ed65e93a11380fe2e629040647b01cd26 Tamaño del documento original: 470,45 kB Autor: Damaris Medina Hernández	Depositante: Damaris Medina Hernández Fecha de depósito: 31/8/2023 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 31/8/2023	Número de palabras: 10.162 Número de caracteres: 69.474
--	---	--

Ubicación de las similitudes en el documento:



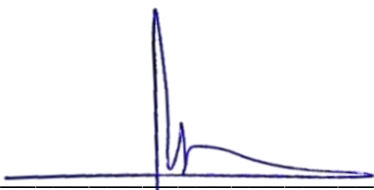
### TEMA DEL EXAMEN COMPLEXIVO:

Cultura Organizacional e implementación de un departamento de talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila S.A.

### AUTORA:

Damaris Aylen Medina Hernández

### INFORME ELABORADO POR:

f. 

**Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, 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. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.**  
DELEGADA

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

**PSIC. EFREN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. BELEN ELIZABETH CABEZAS CORDOVA, MGS.**  
DOCENTE REVISOR

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	2
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
PRODUCCIÓN.....	5
PERSONAL.....	6
PRODUCTO/COSTO .....	6
MERCADO META .....	7
COMPETENCIA.....	8
DESARROLLO .....	9
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN GENERAL .....	9
CULTURA ORGANIZACIONAL .....	9
2. ESTRATEGIA PROPUESTA.....	19
ORGANIGRAMA ANTERIOR.....	19
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	20
METODOLOGÍA .....	22
ESTRATEGIA DE PROPUESTA.....	25
COMPARATIVA ENTRE LOS ORGANIGRAMAS:.....	26
CONCLUSIONES .....	31
REFERENCIAS .....	33

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. ORGANIGRAMA ANTERIOR.....	.....	.....	19
FIGURA 2. ORGANIGRAMA.....	.....	.....	25
FIGURA 3. DIAGRAMA DE GANTT.....	.....	.....	30



## RESUMEN

La problemática identificada en Viña Santa Camila se centra en la falta de un área de Talento Humano formal en su estructura organizacional. Esto ha llevado a la ausencia de una gestión estratégica de recursos humanos, lo que podría resultar en la subutilización de capacidades y la falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. Además, la ausencia de un enfoque específico en la cultura de la empresa y en el desarrollo de habilidades podría afectar la cohesión interna y la adaptabilidad. La propuesta para abordar esta problemática implica la incorporación de un departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila. Este departamento sería responsable de la gestión integral del personal, desde el reclutamiento y selección hasta el desarrollo profesional y la gestión del desempeño. Además, se encargaría de fortalecer la cultura organizacional, asegurando la coherencia entre valores y prácticas. Este cambio traería beneficios significativos, como una mayor retención de talento, un ambiente laboral más positivo y una mayor adaptabilidad ante los cambios. Comparado con el antiguo organigrama, el nuevo presentaría una estructura más amplia y estratégica. El área de Talento Humano lideraría la gestión de personas, permitiendo un enfoque más proactivo en la formación, desarrollo y bienestar de los empleados. Esto tendría un impacto positivo en la cultura organizacional, impulsando la cohesión y el compromiso. En resumen, la propuesta de incorporar un departamento de Talento Humano en Viña Santa Camila aborda las carencias identificadas, promoviendo una gestión más eficaz y una cultura más sólida.

Palabras Clave: Talento humano, Cultura organizacional, Producción, Organigrama, Viñedo.

## **ABSTRACT**

The identified issue within Viña Santa Camila revolves around the absence of a formal Human Resources department within its organizational structure. This has led to a lack of strategic human resource management, potentially resulting in underutilization of capabilities and a disconnect between individual and organizational objectives. Additionally, the absence of a specific focus on the company's culture and skill development could impact internal cohesion and adaptability. The proposed solution to address this issue involves incorporating a Human Resources department into Viña Santa Camila's organizational structure. This department would be responsible for comprehensive personnel management, from recruitment and selection to professional development and performance management. Furthermore, it would work to strengthen the organizational culture, ensuring alignment between values and practices. This change would yield significant benefits, including improved talent retention, a more positive work environment, and enhanced adaptability to changes. In comparison to the previous organizational chart, the new structure would be broader and more strategic. The Human Resources department would lead people management efforts, allowing for a more proactive approach to training, development, and employee well-being. This would positively impact the organizational culture, fostering cohesion and commitment. In summary, the proposal to integrate a Human Resources department within Viña Santa Camila addresses the identified shortcomings, promoting more effective management and a stronger organizational culture.

Keywords: Human resources, Organizational culture, Production, Organizational Chart, Vineyard.

## **INTRODUCCIÓN**

El origen de Viña Santa Camila es un ejemplo representativo de su tiempo. Con su instinto y visión, Don Neptalí Madrid, propietario y fundador de la viña, buscó asesoramiento del viñatero francés Mr. Labouchere, quien quedó impresionado por la calidad del suelo ecuatoriano. Convencido del potencial de Ecuador para producir vinos de excelente calidad, Don Neptalí trajo las mejores cepas y variedades de Burdeos de Francia y se aventuró en la fundación de Viña Santa Camila en 1925.

En la década de 1950, se inició la construcción de la actual bodega, tanto en términos de instalaciones como de viñedos, con la asesoría de viticultores de Mendoza. La bodega se encuentra ubicada en un municipio perteneciente a Loja, cerca del río Catamayo. Hacia finales de la década de 1970, el vino ecuatoriano adquirió una mayor presencia y su producción aumentó considerablemente gracias al impulso dado por visionarios ecuatorianos, en combinación con el desarrollo de sistemas de transporte y comercialización. Esta historia refleja el empeño y la pasión de Don Neptalí Madrid por aprovechar el potencial vitivinícola de Ecuador, y cómo su visión y esfuerzos contribuyeron al crecimiento y desarrollo de la producción de vinos en el país.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La configuración organizativa resulta indispensable en todas las entidades, delineando los elementos y atributos de su ordenamiento interno. Su principal propósito consiste en instaurar la autoridad, la jerarquía, la secuencia de autoridad, los gráficos organizacionales y las divisiones departamentales, entre otros elementos. En esta perspectiva, las compañías deben contar con una estructura organizativa que concuerde con todos los procedimientos, actividades o tareas que tienen la intención de llevar a cabo, a través de una estructura adecuada que les permita establecer sus responsabilidades y divisiones con el fin de manufacturar sus bienes o servicios, empleando una

estructura adecuada y un control efectivo para alcanzar sus propias metas y objetivos. (Brume, 2019)

Viña Santa Camila es una empresa de propiedad familiar, fundada por Don Neptalí Madrid y establecida como una Sociedad Anónima (S.A.). La empresa se dedica a la elaboración de vinos utilizando métodos tradicionales que han aprendido de los vinateros argentinos. Además, poseen tres viñedos adicionales que llevan el nombre de los distintos vinos que producen. Recientemente, han adquirido una nueva viña, lo que ha incrementado la extensión total de sus hectáreas de cultivo en propiedad a 200.

La bodega de Viña Santa Camila se encuentra en un área de 53.000 metros cuadrados, de los cuales 19.700 metros cuadrados están construidos. Entre las construcciones destaca la bodega subterránea, que abarca 6.900 metros cuadrados y alberga 15.000 barricas bordelesas y 72 tinas de distintas capacidades en hileras. La empresa también cuenta con un taller de tonelería, donde siete profesionales cualificados se encargan de mantener y aumentar el inventario de barriles.

Estos detalles nos brindan una imagen más completa de Viña Santa Camila y sus instalaciones. La empresa se destaca por su enfoque en la calidad y la tradición en la elaboración de vinos, respaldado por una infraestructura bien equipada y un equipo capacitado en el arte de la tonelería.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores compartidos, creencias, normas, tradiciones y comportamientos que caracterizan a una organización. Es como la personalidad única y distintiva de una empresa, que influye en cómo se conducen los empleados y cómo se llevan a cabo las actividades. La cultura organizacional puede manifestarse en la forma en que se toman decisiones, se interactúa entre los miembros del equipo, se resuelven los problemas y se logran los objetivos.

La cultura organizacional es un componente esencial de una empresa, ya que tiene un impacto significativo en diversos aspectos, como la moral de los empleados, la retención del talento, la innovación, la productividad y la satisfacción del cliente. Una cultura positiva puede fomentar un ambiente de

trabajo saludable, donde los empleados se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización. (Brume, 2019)

La imagen es el aspecto más importante para los socios de Viña Santa Camila. Su objetivo prioritario es cuidar y mantener una imagen de alta calidad. Aunque el costo puede ser importante, buscan sobre todo un producto de máxima calidad.

Los mercados de vinos son difíciles de conquistar y fáciles de perder, por lo que es fundamental mantener la calidad. Si un año se produce un vino de baja calidad, saben que las ventas disminuirán considerablemente y, lo más importante, la imagen que han construido durante tantos años puede verse afectada o incluso perderse.

Entienden que una bodega no es un negocio a corto plazo, sino que la trayectoria a largo plazo es lo que importa. Los vinos de alta calidad transmiten una forma de ser y de hacer.

Aunque la empresa es familiar y tiene la forma legal de una Sociedad Anónima (S.A.), los socios han optado por sacrificar la rentabilidad a través de los beneficios para enfocarse en la revalorización de los activos. Se dejan llevar por la pasión de mantener la esencia de una bodega artesanal.

No hay separación entre la gerencia y la propiedad. El espíritu del fundador es uno de los principales activos de la empresa. Los valores que se promueven incluyen la innovación, la creatividad, el compromiso, la calidad y la lealtad.

La ventaja competitiva radica en el carácter familiar de la propiedad de la organización, lo cual se ha transmitido a todo el personal, creando un clima de confianza y respeto que se refleja positivamente en la identificación con los objetivos fundamentales. Esto se logra por varias razones:

- En Viña Santa Camila, la mayoría de los colaboradores son originarios de la zona, lo que contribuye a la creación de una cultura de colaboración profesional arraigada. Existe un alto grado de lealtad y especialización en el personal, resultado de años de experiencia acumulada.
- Con el objetivo de evitar la estacionalidad en los puestos de trabajo, la empresa ha implementado planes de formación y capacitación para que los colaboradores adquieran habilidades versátiles. Esto les

permite desempeñarse en diferentes roles y establecer sistemas de rotación de puestos según las necesidades del momento.

- Esta estrategia de capacitación y versatilidad brinda flexibilidad en la organización y garantiza una fuerza laboral preparada para adaptarse a las demandas cambiantes del negocio. Al contar con colaboradores polivalentes, Viña Santa Camila puede responder eficientemente a las variaciones en la producción y asegurar la continuidad de las operaciones sin depender exclusivamente de períodos específicos del año.

## **PRODUCCIÓN**

La bodega de Viña Santa Camila se distingue por su estilo único y diferencial en comparación con otros bodegueros de la zona, gracias a su tradición y larga experiencia en la industria.

La función de producción es uno de los pilares fundamentales en la cultura organizacional de una empresa. Refleja cómo se abordan y gestionan los procesos de fabricación, creación y entrega de bienes y servicios. La producción puede tener un impacto significativo en la forma en que se estructura y opera una organización, así como en cómo se valora el trabajo y se promueve la eficiencia. (Mena, 2019)

Los viñedos de la bodega están ubicados en terrenos que presentan características ideales, como ventilación adecuada y ubicación favorable, que garantizan una maduración perfecta de las uvas. Estos terrenos son el hogar de diversos tipos de uvas típicas de la región de Mendoza.

Las instalaciones de la bodega se construyen sobre bloques de piedra arenisca, lo que proporciona un ambiente interno con un nivel de humedad y temperatura constantes, ideales para la producción de vinos de calidad.

El proceso de elaboración del vino se lleva a cabo en recipientes de madera de roble americano y yugoslavo de alta calidad y selección. La crianza de los vinos se realiza en barricas de roble bordelesas, ubicadas en bodegas subterráneas. Los trasiegos se realizan con precisión para minimizar el tiempo que las impurezas decantadas permanecen junto al vino limpio.

Las grandes reservas de vinos no se comercializan antes de pasar al menos seis años en crianza en barricas de roble y otros cinco o seis años en botella

antes del embotellado final. Este proceso se lleva a cabo de forma manual, y las botellas se sellan para evitar el exceso de vacío y la entrada de humedad. La bodega mantiene grandes stocks de cada añada, y solo se seleccionan unos pocos vinos de cada década para las grandes reservas, asegurando así un alto nivel de calidad. La distribución del stock se divide en un millón de litros para las grandes reservas y seis millones para el resto de los vinos.

Estas prácticas y procesos meticulosos demuestran el compromiso de Viña Santa Camila con la excelencia y la calidad en la producción de sus vinos, y contribuyen a su reputación como productores de vinos excepcionales en la región.

## **PERSONAL**

Viña Santa Camila cuenta con un total de 880 colaboradores en su organización. Estos colaboradores desempeñan diferentes roles y funciones en áreas como la producción de vinos, la gestión de viñedos, el trabajo en la bodega, la comercialización y ventas, entre otros aspectos necesarios para el funcionamiento integral de la empresa.

Los colaboradores desempeñan un papel fundamental en el éxito de Viña Santa Camila, ya que su experiencia, habilidades y dedicación contribuyen a mantener los altos estándares de calidad y el compromiso con la excelencia que caracterizan a la empresa.

La presencia de un número considerable de colaboradores refleja la dimensión y alcance de las operaciones de Viña Santa Camila, así como su importancia como empleador en la región. La empresa valora el talento y la dedicación de su equipo de colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo, respetuoso y comprometido con los objetivos fundamentales de la organización.

## **PRODUCTO/COSTO**

Además de la producción de vinos siguiendo los criterios tradicionales mencionados anteriormente, Viña Santa Camila también elabora vinos rosados y blancos, lo que refleja una concepción diferencial y una variedad en su oferta de productos.

En cuanto al precio, este se considera un factor importante para establecer un posicionamiento específico en el mercado. Los precios de los vinos de Viña Santa Camila son competitivos dentro del segmento alto al que se dirigen, pero se mantienen ajustados a los costos. La empresa tiene una política seria, conservadora y de absoluto respeto al consumidor, lo que significa que no traslada al cliente las oscilaciones en el precio de la materia prima.

Durante los últimos tres años, Viña Santa Camila ha mantenido sus precios constantes, lo que demuestra su compromiso de ofrecer estabilidad y confianza a sus consumidores. Esta consistencia en los precios también refleja la visión a largo plazo de la empresa y su enfoque en la calidad del producto, más que en seguir las fluctuaciones del mercado.

## **MERCADO META**

El mercado meta al que se dirige Viña Santa Camila presenta las siguientes características:

1. Edad: Se enfoca en personas a partir de los 21 años, lo que indica que su público objetivo incluye a consumidores adultos legalmente aptos para el consumo de alcohol.
2. Ambos géneros: La empresa no limita su enfoque a un género específico, sino que busca llegar tanto a hombres como a mujeres. Esto refleja una estrategia de marketing inclusiva y busca captar la atención y preferencia de un amplio espectro de consumidores.
3. Nivel socioeconómico: El mercado objetivo se sitúa en el segmento de nivel socioeconómico alto. Esto implica que los consumidores a los que se dirige Viña Santa Camila poseen un poder adquisitivo y una capacidad de gasto superiores al promedio, lo que los sitúa en un segmento de mayor capacidad económica.
4. Residentes urbanos: La empresa se enfoca en consumidores que residen en áreas urbanas. Esto puede deberse a que las áreas urbanas suelen tener una mayor concentración de consumidores potenciales y también pueden estar relacionadas con un mayor acceso a puntos de venta, restaurantes y establecimientos de consumo.



Estas características del mercado meta permiten a Viña Santa Camila definir su estrategia de marketing y comunicación, así como adaptar sus productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de este segmento específico de consumidores.

## **COMPETENCIA**

Viña Santa Camila considera como competencia a otras bodegas que también operan en la misma región donde se encuentra ubicada. Al tratarse de una empresa vitivinícola en Ecuador, es probable que su principal competencia sean otras bodegas locales que producen vinos en la misma zona geográfica. La competencia entre bodegas puede basarse en diversos factores, como la calidad de los vinos, la variedad de la oferta, el posicionamiento en el mercado, la reputación, la experiencia y la imagen de marca, entre otros. Cada bodega tiene su propio enfoque y estrategias para atraer y mantener a los consumidores, lo que crea un entorno competitivo en el mercado de vinos de la región.

Para Viña Santa Camila, es esencial monitorear a sus competidores locales y comprender cómo se posicionan en el mercado, qué tipos de vinos ofrecen, qué enfoques comerciales y de marketing utilizan, y cómo satisfacen las necesidades y preferencias de los consumidores. Esto les permite adaptar su estrategia comercial y de marketing para destacar y diferenciarse de la competencia, ofreciendo productos únicos y de alta calidad que atraigan a su público objetivo.

## **DESARROLLO**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN GENERAL**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. se destaca por varios aspectos fundamentales:

a) Imagen: La empresa considera que cuidar y mantener su imagen es su principal objetivo. Entienden que la calidad del producto es de suma importancia para preservar la imagen que han construido a lo largo de los años. Saben que la imagen se gana lentamente y puede perderse rápidamente, por lo que se esfuerzan por ofrecer vinos de máxima calidad.

b) Trayectoria a largo plazo: La empresa comprende que la industria vinícola no es un negocio a corto plazo. Valoran la trayectoria a largo plazo y la reputación que han construido a lo largo de los años. Entienden que los vinos de alta calidad transmiten una forma de ser y de hacer, y se esfuerzan por mantener esa tradición y excelencia en sus productos.

c) Espíritu familiar: Aunque la empresa es de propiedad familiar y está constituida como una Sociedad Anónima (S.A.), no existe una separación clara entre la gerencia y la propiedad. El espíritu del fundador se considera uno de los principales activos de la empresa, y los valores de innovación, creatividad, compromiso, calidad y lealtad se transmiten tanto a los colaboradores como a la cultura organizacional en general. Esto crea un ambiente de confianza y respeto en toda la organización.

d) Ventaja competitiva: La propiedad familiar de la empresa ha logrado transmitir un clima de confianza y respeto en la organización. La mayoría de los colaboradores son naturales de la zona y poseen una cultura de colaboración y especialización. La empresa invierte en la formación y capacitación de sus colaboradores para que sean versátiles, lo cual les permite establecer sistemas de rotación de puestos de trabajo según sea necesario. Esta ventaja competitiva se basa en la lealtad, la experiencia y el

compromiso de los colaboradores con los objetivos fundamentales de la empresa.

En resumen, la cultura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. se caracteriza por su enfoque en la calidad del producto, la trayectoria a largo plazo, el espíritu familiar y la ventaja competitiva basada en la lealtad y especialización de sus colaboradores.

## **NIVEL INDIVIDUAL**

1. Compromiso y dedicación: Los colaboradores de Viña Santa Camila muestran un alto nivel de compromiso y pasión por su trabajo en la producción de vinos. La historia y el legado de la empresa, fundada por Don Neptalí Madrid con su instinto y visión, ha dejado una huella significativa en la cultura organizacional. Los empleados se sienten orgullosos de formar parte de una empresa con una historia tan rica y reconocen la importancia de mantener la tradición y calidad en la elaboración de los vinos.

El compromiso y la dedicación se reflejan en el esmero y la dedicación que los colaboradores ponen en cada etapa del proceso, desde el cuidado de los viñedos hasta la elaboración y crianza de los vinos. Su sentido de pertenencia y conexión emocional con la empresa los motiva a trabajar arduamente para asegurar que los productos cumplan con los estándares más altos de calidad.

2. Identificación con los Valores: La cultura organizacional de Viña Santa Camila, centrada en la innovación, creatividad, compromiso, calidad y lealtad, resuena con los colaboradores a nivel individual. Los valores de la empresa no solo son declaraciones vacías, sino principios que los empleados incorporan en su día a día. Se sienten alineados con la visión y misión de la empresa y están dispuestos a contribuir a su éxito mediante su trabajo y comportamiento ético.

Esta identificación con los valores promovidos por la empresa también puede influir en la forma en que los colaboradores interactúan con

colegas, clientes y proveedores. La cultura organizacional influye en la manera en que se toman decisiones y se manejan situaciones en el ámbito laboral.

3. **Formación y Especialización:** La implementación de planes de formación y capacitación en Viña Santa Camila es una estrategia efectiva para desarrollar y retener el talento. Los colaboradores aprecian la oportunidad de mejorar sus habilidades y conocimientos, lo que les permite crecer profesionalmente dentro de la empresa.

La capacitación también fomenta un sentido de competencia y seguridad en los empleados. Al sentirse capacitados y preparados para realizar diferentes tareas, están más dispuestos a asumir responsabilidades y abordar desafíos con confianza. Esto tiene un impacto positivo en su motivación y desempeño en el trabajo.

4. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** La estrategia de crear colaboradores versátiles que puedan asumir diferentes roles dentro de la organización brinda una mayor flexibilidad y adaptabilidad a Viña Santa Camila. Esto es especialmente importante en el contexto de la producción de vinos, que puede verse afectada por factores estacionales y fluctuaciones en la demanda.

Los colaboradores polivalentes son capaces de ajustarse rápidamente a las necesidades cambiantes del negocio, lo que contribuye a mantener una operación eficiente y sostenible en el tiempo. Esta flexibilidad también permite a la empresa aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos de manera más ágil.

5. **Conexión con el Fundador:** La falta de separación entre la gerencia y la propiedad, junto con el espíritu del fundador como uno de los principales activos de la empresa, genera una fuerte conexión entre los colaboradores y la visión original de Viña Santa Camila. Los empleados sienten que forman parte de algo más que un empleo, sino de una herencia y tradición que trasciende el tiempo.

Esta conexión emocional puede fomentar un sentido de responsabilidad y orgullo en el trabajo que realizan, sabiendo que contribuyen a mantener viva la visión y los valores que Don Neptalí Madrid estableció hace décadas. Los colaboradores pueden sentirse inspirados por esta conexión y estar más dispuestos a esforzarse para mantener la excelencia en el trabajo.

En conclusión, el comportamiento organizacional a nivel individual en Viña Santa Camila muestra una fuerza laboral comprometida, apasionada y alineada con los valores y cultura de la empresa. La formación y especialización de los colaboradores, junto con su flexibilidad y adaptabilidad, contribuye a la eficiencia y sostenibilidad de la operación. La conexión emocional con el fundador y la visión de largo plazo de la empresa fomentan un sentido de pertenencia y compromiso en cada empleado, lo que se traduce en la producción de vinos de alta calidad y el éxito continuo de Viña Santa Camila en el mercado.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. se presenta como una jerarquía de tres niveles. En el nivel más alto se encuentra la Gerencia General, seguida de las Gerencias Administrativa, de Marketing, de Producción y de Calidad en el nivel medio. Luego, en el tercer nivel, se encuentran los departamentos de Contabilidad y Compras, dependientes de la Gerencia Administrativa, y las Jefaturas de Viñedo y Operaciones, dependientes de la Gerencia de Producción.

En cuanto a la relevancia del área de talento humano en esta estructura, sería recomendable incorporarla de manera independiente dentro de la organización. El área de talento humano desempeña un papel fundamental en el reclutamiento, selección, desarrollo y retención del talento dentro de la organización.

La incorporación del área de talento humano permitiría a Viña Santa Camila, S.A. enfocarse en aspectos clave relacionados con el personal, como la gestión del desempeño, la capacitación y el desarrollo de habilidades, la

creación de una cultura de alto rendimiento y el establecimiento de políticas y prácticas adecuadas de recursos humanos. Además, esta área podría ayudar a alinear los objetivos organizacionales con las metas individuales de los colaboradores, promoviendo así un mayor compromiso y motivación en el trabajo.

La incorporación del área de talento humano también contribuiría a fortalecer la cultura organizacional, asegurando que los valores y la visión de la empresa se reflejen en las prácticas de gestión del personal. Además, esta área sería responsable de fomentar un clima laboral positivo y promover el bienestar de los colaboradores.

En resumen, la inclusión de un área de talento humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. sería relevante para garantizar una gestión efectiva del personal, fortalecer la cultura organizacional y promover un alto rendimiento en toda la organización.

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación es un aspecto fundamental en cualquier organización, incluyendo a Viña Santa Camila. La comunicación eficaz y fluida contribuye al buen funcionamiento de la empresa, fortalece las relaciones entre los miembros del equipo y facilita el logro de los objetivos organizacionales.

En Viña Santa Camila, se establecen diferentes canales de comunicación para transmitir información, compartir ideas y asegurar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos y las actividades de la empresa. Estos canales pueden incluir reuniones regulares, correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes instantáneos, tableros de anuncios, boletines internos, entre otros.

Es importante destacar que la comunicación en Viña Santa Camila debe ser bidireccional. No solo implica la transmisión de información desde la alta dirección hacia los colaboradores, sino también fomentar la retroalimentación y la participación activa de los colaboradores. Esto se logra a través de espacios de comunicación abiertos, como reuniones de equipo, sesiones de

retroalimentación y encuestas de satisfacción laboral, donde se brinda la oportunidad de expresar ideas, opiniones y preocupaciones.

Además, la comunicación interna en Viña Santa Camila también es crucial para compartir noticias relevantes, actualizaciones sobre proyectos y logros, así como para promover la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia. La transparencia en la comunicación ayuda a generar confianza y construir relaciones sólidas dentro de la organización.

Asimismo, la comunicación externa de Viña Santa Camila es fundamental para mantener una relación efectiva con los clientes, proveedores, distribuidores y otros actores clave. Esto incluye la promoción de los productos y servicios de la empresa, el manejo de relaciones públicas, el establecimiento de alianzas estratégicas y la respuesta a consultas y solicitudes de información.

En resumen, la comunicación efectiva y bidireccional es esencial en Viña Santa Camila para mantener una buena coordinación, fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo y garantizar que la información fluya de manera adecuada tanto interna como externamente.

## **PROCESOS**

Los procesos son elementos fundamentales en el funcionamiento de Viña Santa Camila. Estos procesos representan las actividades y tareas que se llevan a cabo de manera organizada para lograr los objetivos de la empresa. Un enfoque eficiente y estandarizado de los procesos contribuye a mejorar la productividad, la calidad y la eficacia de las operaciones de la organización.

En Viña Santa Camila, se establecen diferentes procesos en áreas clave de la empresa, como la producción de vinos, la gestión de viñedos, la logística, la comercialización y otras áreas funcionales. Estos procesos pueden incluir la planificación y coordinación de actividades, la adquisición de materiales y recursos necesarios, la ejecución de tareas específicas, el seguimiento y control de las operaciones, y la evaluación de resultados.

Es importante contar con procesos bien definidos y documentados, que establezcan los pasos a seguir, los responsables de cada tarea y los estándares de calidad a cumplir. Esto permite que las actividades se realicen de manera consistente, minimizando errores y asegurando que se cumplan los estándares establecidos.

Además, es recomendable que Viña Santa Camila busque la mejora continua de sus procesos, identificando oportunidades de optimización, implementando mejoras y evaluando regularmente su eficacia. Esto puede lograrse a través de la revisión periódica de los procesos, la recopilación y análisis de datos relevantes, y la participación activa de los colaboradores en la identificación de áreas de mejora.

Asimismo, es importante considerar la implementación de herramientas tecnológicas y sistemas de gestión que puedan facilitar la automatización y el seguimiento de los procesos. Estas herramientas pueden agilizar las actividades, mejorar la coordinación y proporcionar información oportuna y precisa para la toma de decisiones.

En resumen, los procesos en Viña Santa Camila son fundamentales para garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa. Establecer procesos bien definidos, documentados y sujetos a mejora continua contribuirá a maximizar la productividad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección de personal en Viña Santa Camila es crucial para asegurar la contratación de colaboradores altamente calificados y alineados con los valores y objetivos de la empresa. A continuación, se describen los aspectos importantes a considerar en el proceso de selección de personal:

1. Reclutamiento: La empresa puede utilizar diferentes estrategias para atraer candidatos potenciales, como anuncios de empleo, publicación en plataformas de reclutamiento en línea, redes profesionales, referencias de empleados actuales y colaboración con instituciones



educativas. El objetivo es captar un grupo diverso de candidatos que cumplan con los requisitos y perfiles buscados.

2. Evaluación de candidatos: Una vez que se han recibido las solicitudes, se procede a evaluar a los candidatos. Esto puede incluir una revisión curricular, entrevistas individuales o grupales, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas u otras técnicas de selección relevantes para el puesto. Es importante evaluar tanto las habilidades y experiencia técnicas como las competencias y rasgos de personalidad necesarios para el desempeño exitoso en la empresa.
3. Entrevistas: Las entrevistas con los candidatos son una parte fundamental del proceso de selección. Pueden ser realizadas por el gerente del área, el departamento de recursos humanos o un panel de entrevistadores. Durante las entrevistas, se exploran las habilidades, conocimientos, experiencia laboral previa, motivación y ajuste cultural del candidato con la empresa. También se proporciona información sobre la empresa y el puesto para que el candidato tome una decisión informada.
4. Referencias y verificaciones: Es común que se soliciten referencias de empleos anteriores o se realicen verificaciones de antecedentes para confirmar la información proporcionada por los candidatos. Esto ayuda a validar la experiencia y las habilidades, así como a verificar la idoneidad del candidato para el puesto.
5. Decisión final y oferta de empleo: Una vez finalizado el proceso de evaluación y entrevistas, se realiza una evaluación de los candidatos y se toma una decisión final. El candidato seleccionado es contactado y se le ofrece formalmente el puesto. Se acuerdan los términos y condiciones de empleo, como el salario, los beneficios y las fechas de inicio.

Es importante que el proceso de selección de personal sea justo, transparente y basado en criterios objetivos. Además, es recomendable mantener una comunicación efectiva con los candidatos durante todo el proceso para brindar una experiencia positiva, independientemente de si son seleccionados o no.

En resumen, el proceso de selección de personal en Viña Santa Camila es un proceso cuidadoso y estructurado para identificar a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles. Esto garantiza que se contrate a colaboradores calificados que se ajusten a la cultura y valores de la empresa, y que contribuyan al éxito y crecimiento de la organización.

## **INDUCCIÓN**

La inducción es un proceso fundamental en Viña Santa Camila para facilitar la integración exitosa de los nuevos colaboradores a la empresa y asegurar que comprendan su rol, las políticas, los procedimientos y la cultura organizacional. A continuación, se describen los aspectos clave a considerar en el proceso de inducción:

1. **Presentación de la empresa:** En la etapa inicial de la inducción, se brinda una presentación general sobre Viña Santa Camila, su historia, misión, visión, valores y objetivos. Esto ayuda a familiarizar a los nuevos colaboradores con la empresa y su propósito.
2. **Introducción al equipo y a las áreas de trabajo:** Se presenta a los nuevos colaboradores al equipo con el que trabajarán, incluyendo a sus compañeros de equipo, supervisores y otros miembros clave de la organización. Además, se les proporciona información sobre las diferentes áreas de trabajo de la empresa y cómo se relacionan entre sí.
3. **Políticas y procedimientos:** Es importante que los nuevos colaboradores conozcan las políticas y procedimientos internos de Viña Santa Camila. Esto puede incluir aspectos como horarios de trabajo, beneficios, reglamentos internos, códigos de conducta, políticas de seguridad y salud ocupacional, entre otros. Se les proporciona documentos y materiales que contienen esta información y se les brinda la oportunidad de realizar preguntas y aclarar dudas.
4. **Capacitación en el puesto de trabajo:** Durante la inducción, se proporciona a los nuevos colaboradores una capacitación específica

relacionada con su puesto de trabajo. Esto puede incluir formación sobre las tareas y responsabilidades específicas, el uso de herramientas y equipos, los procesos internos y cualquier otro aspecto relevante para su desempeño.

5. Presentación de valores y cultura organizacional: Se enfatiza la importancia de los valores y la cultura organizacional de Viña Santa Camila. Se les explica cómo estos valores se aplican en el trabajo diario y cómo se espera que los colaboradores los integren en su desempeño. Esto ayuda a establecer una comprensión compartida y un sentido de pertenencia a la organización.
6. Oportunidades de socialización: Durante la inducción, se brindan oportunidades para que los nuevos colaboradores se conecten con sus compañeros de trabajo y establezcan relaciones profesionales. Esto puede incluir actividades de integración, eventos sociales o encuentros informales, que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.

Es importante destacar que la inducción no se limita a un solo día o semana, sino que puede extenderse a lo largo de un período de tiempo para asegurar una adaptación completa y exitosa del nuevo colaborador. Además, se recomienda realizar un seguimiento regular durante los primeros meses para brindar apoyo adicional y asegurar que el nuevo colaborador se sienta cómodo y encaje en la organización.

En resumen, la inducción en Viña Santa Camila es un proceso estructurado que tiene como objetivo facilitar la integración de los nuevos colaboradores, brindándoles la información, las habilidades y el apoyo necesarios para que puedan desempeñarse de manera efectiva y contribuir al éxito de la empresa.

## 2. ESTRATEGIA PROPUESTA

### ORGANIGRAMA ANTERIOR

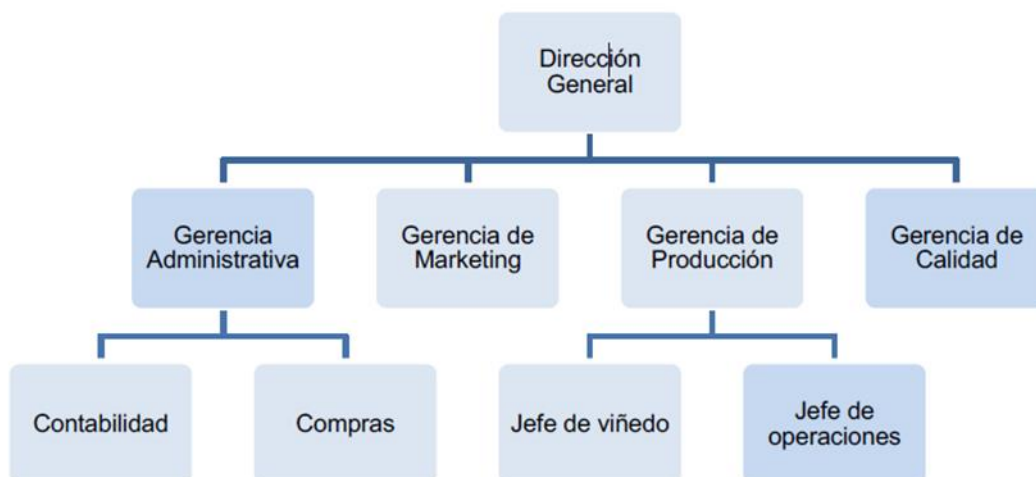


Figura 1: Organigrama anterior

Fuente: Autor.

La implementación del área de Talento Humano en Viña Santa Camila, S.A. es una iniciativa estratégica destinada a fortalecer la gestión del recurso humano y fomentar una cultura organizacional sólida. Esta propuesta busca establecer un enfoque dedicado a la atracción, desarrollo y retención del talento, reconociendo la importancia fundamental que los empleados tienen en el éxito y crecimiento de la empresa en un entorno vitivinícola competitivo.

Al crear un área de Talento Humano, Viña Santa Camila podrá diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y selección que aseguren la incorporación de profesionales alineados con los valores y visión de la empresa. Además, se promoverá el desarrollo continuo de los colaboradores a través de programas de capacitación y formación personalizados, permitiendo que adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos cambiantes de la industria.

La propuesta también contempla el establecimiento de sistemas de gestión del desempeño y programas de reconocimiento, con el objetivo de fomentar un ambiente laboral que promueva el bienestar, el compromiso y la colaboración entre los empleados. La comunicación abierta y transparente,

así como la evaluación constante de los resultados, garantizarán la eficacia de esta iniciativa a lo largo del tiempo. En resumen, el fortalecimiento del área de Talento Humano permitirá a Viña Santa Camila, S.A. posicionarse como un empleador líder y una organización comprometida con el crecimiento sostenible y la excelencia en la producción de vinos de calidad.

## **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

1. Departamento de Talento Humano: La implementación de un departamento de talento humano en Viña Santa Camila podría beneficiar a la organización en términos de reclutamiento, selección, desarrollo y retención del talento. Algunas acciones que se podrían considerar incluyen:

a) Proceso de reclutamiento y selección: Establecer un proceso estructurado para atraer candidatos calificados y alineados con la cultura y valores de la empresa. Esto puede incluir la creación de descripciones de puestos claras, la difusión de oportunidades de empleo en los canales adecuados, la realización de entrevistas estructuradas y la evaluación de habilidades técnicas y competencias específicas.

b) Programas de desarrollo y capacitación: Implementar programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores, tanto a nivel técnico como en habilidades blandas. Esto puede incluir la realización de talleres, cursos y programas de mentoría interna para fomentar el crecimiento y la mejora continua de los empleados.

c) Evaluación del desempeño: Establecer un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento de los colaboradores de manera objetiva y brinde retroalimentación para el desarrollo individual. Esto puede incluir la definición de metas y objetivos claros, la revisión periódica del desempeño y la identificación de áreas de mejora.

d) Gestión del talento y sucesión: Identificar a los colaboradores con alto potencial y talento dentro de la organización y desarrollar planes de sucesión para asegurar la continuidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Esto puede incluir la identificación de planes de carrera, la promoción interna y la asignación de responsabilidades y proyectos desafiantes.

2. Estandarización de procesos: La estandarización de procesos puede ser beneficiosa para Viña Santa Camila al aumentar la eficiencia, la consistencia y la calidad en las operaciones. Algunas acciones que se pueden considerar incluyen:

a) Análisis de procesos existentes: Realizar un análisis exhaustivo de los procesos actuales en todas las áreas de la organización, desde la producción hasta la comercialización y ventas. Identificar las brechas, las ineficiencias y las áreas de mejora.

b) Documentación y estandarización: Documentar los procesos clave de la organización en manuales y procedimientos claros y accesibles para todos los colaboradores. Establecer estándares y mejores prácticas en cada área funcional, lo que facilitará la capacitación, la orientación y la uniformidad en la ejecución de tareas.

c) Automatización y tecnología: Evaluar la posibilidad de implementar soluciones tecnológicas, como sistemas de gestión empresarial (ERP), software de seguimiento de ventas o herramientas de automatización de procesos, para agilizar y optimizar las operaciones.

d) Seguimiento y mejora continua: Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el desempeño de los procesos y realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora. Fomentar una cultura de mejora continua y la participación de los colaboradores en la identificación de oportunidades de optimización.

Implementar un departamento de talento humano y estandarizar los procesos en Viña Santa Camila ayudaría a fortalecer la cultura organizacional, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la calidad en la producción de vinos. Estas acciones contribuirían a mantener la reputación de la empresa y su posición competitiva en el mercado. Es importante adaptar estas sugerencias a las necesidades y recursos específicos de Viña Santa Camila, considerando su tamaño, estructura organizativa y cultura única.

## **METODOLOGÍA**

Con base en la propuesta anterior, se sugiere el rediseño de la estructura organizativa de Viña Santa Camila para incluir un departamento de talento humano y estandarización de procesos. A continuación, se presenta una posible estructura:

### **1. Gerencia General:**

- Responsabilidades: Supervisión y dirección estratégica de la organización. Toma de decisiones clave, establecimiento de objetivos y metas generales.
- Enfoque: Liderazgo ejecutivo, visión estratégica, coordinación de departamentos.

### **2. Gerente de Talento Humano:**

- Responsabilidades: Supervisar todas las operaciones del departamento de Talento Humano. Definir estrategias para la atracción, desarrollo y retención de empleados. Colaborar con la alta dirección en la planificación estratégica de recursos humanos.

#### **2.1 Reclutador:**

- Responsabilidades: Identificar y atraer talento para la organización. Publicar vacantes, realizar entrevistas y evaluar candidatos. Mantener relaciones con agencias de reclutamiento y fuentes de talento externas.

#### **2.2 Especialista en Desarrollo de Empleados:**

- Responsabilidades: Diseñar y coordinar programas de capacitación y desarrollo. Identificar necesidades de formación, elaborar planes de aprendizaje y evaluar su impacto en el rendimiento de los empleados.

#### **2.3 Gestor de Desempeño:**

- Responsabilidades: Implementar sistemas de gestión del desempeño. Establecer objetivos individuales y evaluar el rendimiento. Proporcionar retroalimentación y apoyo para el crecimiento profesional de los empleados.

## **2.4 Especialista en Compensaciones y Beneficios:**

- Responsabilidades: Diseñar y administrar políticas de compensación, salarios y beneficios. Analizar datos de mercado para asegurar una remuneración competitiva y atractiva para los empleados.

## **2.5 Especialista en Bienestar Laboral:**

- Responsabilidades: Desarrollar iniciativas para promover el bienestar de los empleados. Coordinar actividades de salud, equilibrio entre trabajo y vida personal, y programas de apoyo emocional.

## **3 Gerencia Administrativa:**

**3.1** Responsabilidades: Gestión financiera, contabilidad, compras, administración general de la empresa.

**3.2** Enfoque: Eficiencia operativa, control financiero, adquisiciones estratégicas.

## **4 Gerencia de Marketing:**

**4.1** Responsabilidades: Desarrollo y ejecución de estrategias de marketing y ventas, promoción de productos, branding, investigación de mercado.

**4.2** Enfoque: Posicionamiento en el mercado, crecimiento de la marca, satisfacción del cliente.

## **5 Gerencia de Producción:**

**5.1** Responsabilidades: Supervisión de la producción de vinos, gestión de viñedos, planificación de cosechas, control de calidad en la producción.

**5.2** Enfoque: Eficiencia en la producción, calidad del producto, gestión de recursos.

## **6 Jefatura de Calidad:**

**6.1** Responsabilidades: Aseguramiento de la calidad en productos y procesos, control de estándares, cumplimiento de regulaciones y normativas.



**6.2** Enfoque: Garantizar calidad y consistencia en los productos, mejora continua.

**7 Departamento de Contabilidad y Compras:**

**7.1** Responsabilidades: Gestión financiera, contabilidad, análisis de costos, presupuestos, adquisiciones y compras.

**7.2** Enfoque: Control financiero, optimización de gastos, gestión de proveedores.

**8 Departamento de Producción:**

**8.1** Responsabilidades: Coordinación de la producción de vinos, gestión de viñedos, planificación de procesos.

**8.2** Enfoque: Eficiencia en la producción, cumplimiento de estándares de calidad.

**8.3** Enfoque: Garantizar estándares de calidad, cumplimiento normativo.

**9 Jefatura de Viñedo:**

**9.1** Responsabilidades: Cuidado de los viñedos, planificación de cosechas, supervisión de trabajadores de campo.

**9.2** Enfoque: Mantenimiento y crecimiento de la calidad de las uvas, coordinación de actividades en viñedos.

**10 Jefatura de Operaciones:**

**10.1** Responsabilidades: Supervisión de operaciones de producción, coordinación de equipos de trabajo, aseguramiento del flujo de trabajo.

**10.2** Enfoque: Eficiencia en procesos de producción, coordinación de recursos humanos y materiales.

## ESTRATEGIA DE PROPUESTA

### ORGANIGRAMA

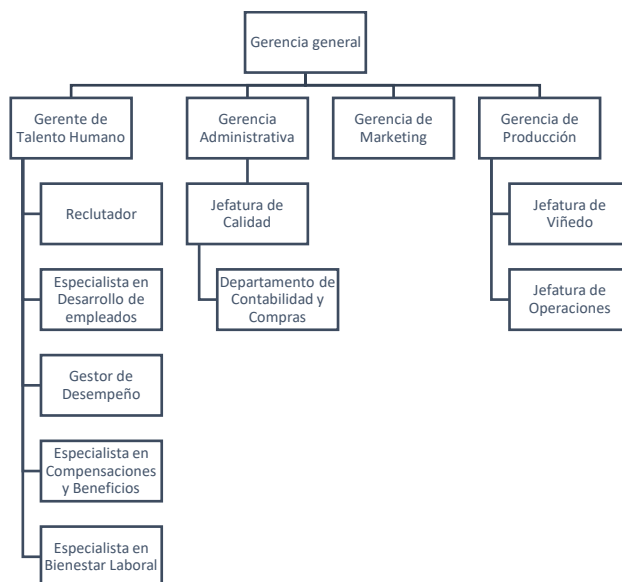


Figura 2: Organigrama

Fuente: Autor.

Cada una de estas posiciones desempeña un papel esencial en el funcionamiento y éxito de Viña Santa Camila, contribuyendo a la producción de vinos de calidad y al desarrollo de la empresa en la industria vitivinícola.

Con esta nueva estructura, Viña Santa Camila fortalecerá la gestión del talento, asegurará la calidad en los procesos y mejorará la eficiencia operativa en todas las áreas de la organización. Este enfoque ayudará a mantener la excelencia en la producción de vinos y a mantener una ventaja competitiva en el mercado.

La implementación del nuevo organigrama propuesto para Viña Santa Camila, S.A. ofrece una serie de beneficios clave que fortalecerán la estructura y operación de la empresa:

1. **Enfoque Estratégico en el Talento:** El área de Talento Humano permitirá una gestión enfocada y estratégica del recurso humano. Esto asegurará que la empresa cuente con los empleados adecuados para alcanzar los objetivos a largo plazo y enfrentar los desafíos cambiantes de la industria vitivinícola.

2. **Desarrollo de Habilidades:** La inclusión de programas de capacitación y desarrollo personalizados mejorará las habilidades técnicas y blandas de los colaboradores. Esto resultará en un equipo altamente competente y adaptable, capaz de afrontar diversas tareas y asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.
3. **Mejora del Clima Laboral:** El enfoque en el bienestar y compromiso de los empleados a través de políticas de bienestar y programas de reconocimiento mejorará el ambiente laboral. Colaboradores más comprometidos y satisfechos contribuyen a una mayor productividad y reducción de la rotación de personal.
4. **Alineación Estratégica:** La gestión del desempeño y la comunicación abierta garantizarán que los objetivos individuales estén alineados con los objetivos organizacionales. Esto generará una mayor cohesión interna y un sentido de propósito compartido.
5. **Cultura Organizacional Fortalecida:** El área de Talento Humano promoverá los valores y la cultura organizacional en todas las prácticas relacionadas con el personal. Esto reforzará la identidad única de Viña Santa Camila y la convertirá en un lugar de trabajo atractivo y deseado.

#### **COMPARATIVA ENTRE LOS ORGANIGRAMAS:**

El nuevo organigrama difiere significativamente del anterior, ya que incorpora el área de Talento Humano como un componente central. En contraste, el organigrama anterior carecía de una estructura específica para la gestión del talento y se basaba en una jerarquía más tradicional con departamentos limitados.

El nuevo enfoque se centra en la gestión integral del recurso humano, ofreciendo una estrategia más proactiva y personalizada para el reclutamiento, desarrollo y retención de empleados. A diferencia del organigrama anterior, que podría haber carecido de una atención dedicada al crecimiento del personal y al fomento de la cultura, el nuevo enfoque busca

maximizar el potencial de los colaboradores y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso.

En resumen, el nuevo organigrama propuesto introduce una serie de mejoras específicas en la gestión del talento y el desarrollo de los empleados, lo que resultará en una empresa más ágil, competitiva y centrada en las personas en comparación con la estructura organizacional anterior.

## **PRESUPUESTO GENERAL DE LA INTERVENCIÓN EN VIÑA SANTA CAMILA**

- 1. Creación y Operación del Departamento de Talento Humano (\$3,500):** Esta inversión incluye la contratación de un profesional de recursos humanos que lidere la implementación del nuevo departamento. Además, se destinarían recursos para la adquisición de software y herramientas de gestión de personal, así como para la capacitación del personal existente en las nuevas prácticas de recursos humanos. Este departamento sería esencial para asegurar una gestión estratégica del personal, lo que a largo plazo puede resultar en una mayor eficiencia, retención de talento y alineación de los objetivos individuales con los de la organización.
- 2. Desarrollo de Programas de Formación y Capacitación (\$2,000):** Para abordar la necesidad de versatilidad en los roles laborales, se destinarían recursos a la creación de programas de formación y capacitación. Estos programas podrían abarcar áreas como enología, vinificación, gestión de viñedos y competencias técnicas. Los costos incluirían la contratación de instructores, la creación de materiales didácticos y la implementación de plataformas de aprendizaje en línea.
- 3. Mejoras en la Producción (\$4,000):** Viña Santa Camila podría invertir en tecnologías y equipos que mejoren la calidad y eficiencia de la producción de vinos. Esto podría involucrar la adquisición de equipos de fermentación controlada, sistemas de análisis de calidad y tecnologías de almacenamiento que mantengan las condiciones

ideales para la maduración del vino. Estas mejoras contribuirían a la producción consistente de vinos de alta calidad.

4. **Fomento de la Cultura Organizacional (\$1,500):** Para fortalecer la cultura de calidad y tradición, se podría destinar un presupuesto a actividades como talleres de formación en valores, eventos de integración y actividades que refuercen la identidad de la empresa. Estos costos incluirían la organización de eventos internos, materiales de apoyo y la posible contratación de facilitadores.
5. **Actualización y Comunicación del Organigrama (\$1,000):** Como parte del proceso de implementación del departamento de Talento Humano, se asignarían recursos para actualizar y comunicar el nuevo organigrama. Esto podría incluir la creación de gráficos visuales, documentos informativos y la comunicación interna necesaria para que todos los empleados comprendan la nueva estructura organizativa.

La implementación de esta propuesta en Viña Santa Camila se presenta como una oportunidad inigualable para fortalecer y enriquecer todos los aspectos fundamentales de la empresa. Esta iniciativa se basa en un enfoque integral que abarca desde la gestión del talento humano hasta mejoras en la producción y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Cada componente ha sido cuidadosamente diseñado para maximizar el impacto positivo en la empresa, generando beneficios tangibles y sostenibles.

La creación del departamento de Talento Humano asegurará una gestión estratégica del personal, impulsando la eficiencia y la alineación con los objetivos organizacionales. Los programas de formación y capacitación aumentarán la versatilidad de los empleados, permitiendo una mayor adaptabilidad y una producción más eficiente. La inversión en mejoras tecnológicas para la producción garantizará la consistencia y calidad de los vinos, fortaleciendo la reputación de Viña Santa Camila en el mercado.

Asimismo, el fomento de la cultura organizacional contribuirá a una mayor cohesión y compromiso entre los empleados, consolidando la tradición y la calidad como valores centrales de la empresa. La actualización del organigrama y la comunicación efectiva de los cambios asegurarán que todos

los miembros de la organización estén alineados y comprometidos con la nueva dirección.

Esta propuesta no solo representa una inversión monetaria, sino también un compromiso con la evolución y el crecimiento de Viña Santa Camila. Cada aspecto se complementa y refuerza mutuamente, generando un ambiente propicio para la excelencia y la innovación en la producción de vinos de calidad excepcional. La ejecución de esta idea no solo impactará en los resultados, sino que también cimentará la posición de Viña Santa Camila como una empresa líder en la industria vitivinícola y un referente de éxito en la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

## DIAGRAMA DE GANTT

INTERVENCIÓN VIÑA SANTA CAMILA						
Gestiona cualquier tipo de proyecto. Asigna responsables, establece plazos y haz el seguimiento						
Esta semana						
Nombre	Subtareas	Fecha	Prioridad	Cronograma - Start	Cronograma - End	Dependencia
Investigación y Planificación Inicial	[Example] Market analysis, [Example] Create report	2023-09-01	Baja	2023-08-31	2023-09-07	
Subitems	<b>Nombre</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado</b>	<b>Vencimiento</b>		
	[Example] Market analysis		Listo	2023-03-07		
	[Example] Create report					
Creación del Departamento de Talento Humano		2023-09-02	Alta	2023-08-24	2023-08-28	Investigación y Planificación Inicial
Desarrollo de Programas de Formación		2023-09-03	Media	2023-08-09	2023-08-09	Creación del Departamento de Talento Humano
Incorporación de Mejoras en la Producción				2023-09-08	2023-09-29	
Ejecución de Actividades de Fomento de la Cultura				2023-09-07	2023-09-21	
Actualización y Comunicación del Organigrama				2023-09-21	2023-09-21	
Evaluación y Ajustes				2023-09-13	2023-09-22	
Seguimiento y Mantenimiento Continuo				2023-09-01	2023-09-30	
		Desde el 2023-08-09 hasta el 2023-09-02		2023-08-09	2023-09-30	

Figura 3: Diagrama de Gantt

Fuente: Autor.

## CONCLUSIONES

1. **Mejora de la Gestión del Talento:** La decisión de incorporar el área de talento humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. se revela como un paso estratégico crucial para optimizar la gestión del talento en la empresa. Esta inclusión ofrecería un marco dedicado para la identificación proactiva, adquisición y retención de talento altamente cualificado. En un entorno de competencia acelerada, contar con un equipo diverso y hábil es esencial para el éxito sostenible de la empresa. La capacidad de diseñar y ejecutar estrategias efectivas de reclutamiento y selección garantizaría que la organización pueda atraer a individuos que se alineen con la visión y los valores de Viña Santa Camila, S.A., proporcionando una base sólida para el crecimiento y la innovación continua.
2. **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional:** La incorporación del área de talento humano sería un impulso adicional para fortalecer la cultura organizacional distintiva de Viña Santa Camila, S.A. Al tener un área específica enfocada en la gestión del personal, la empresa tendría la capacidad de infundir aún más sus valores y principios en todos los aspectos de la experiencia de los empleados. La cultura, siendo el alma de la organización, desempeña un papel crítico en la cohesión interna y en la forma en que la empresa se presenta ante el mundo exterior. La inclusión de esta área podría facilitar la implementación de programas culturales, eventos y prácticas que refuercen la identidad única de la empresa y fomenten una mayor alineación entre los empleados.
3. **Desarrollo Profesional Sostenible:** Al establecer un área de talento humano, Viña Santa Camila, S.A. estaría posicionando a sus colaboradores en el centro de su enfoque. El desarrollo profesional sostenible sería una consecuencia directa de esta inclusión. Al diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo, la empresa podría proporcionar a sus empleados las herramientas necesarias para crecer y prosperar en sus roles. La inversión en el desarrollo de habilidades, ya sea a través de programas formales o mediante oportunidades de aprendizaje continuo, no solo mejoraría la eficacia de los colaboradores en sus funciones actuales, sino que también les brindaría la confianza y las capacidades para asumir roles más desafiantes en el futuro.



4. **Promoción del Bienestar y Compromiso:** La inclusión del área de talento humano también ofrecería un vehículo a través del cual Viña Santa Camila, S.A. podría abordar el bienestar general y el compromiso de sus empleados. La preocupación por el bienestar de los colaboradores es esencial en un entorno de trabajo moderno, y el papel de esta área sería crucial para implementar políticas y prácticas que fomenten la salud física y mental de los empleados. La promoción del bienestar no solo contribuiría a un equipo más saludable y equilibrado, sino que también mejoraría el compromiso, la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados hacia la empresa.
5. **Alineación Estratégica y Rendimiento:** La integración del área de talento humano en la estructura organizacional permitiría un enfoque más estratégico y alineado hacia la gestión del personal. Al establecer sistemas de gestión del desempeño y de alineación de objetivos, la empresa podría garantizar que cada colaborador contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos generales de la organización. Esta alineación estratégica no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también crearía un sentido más profundo de propósito y conexión entre los empleados y los objetivos de Viña Santa Camila, S.A., impulsando así el rendimiento general de la empresa.

En conclusión, la incorporación del área de talento humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila, S.A. tendría un impacto significativo en la mejora de la gestión del talento, el fortalecimiento de la cultura, el desarrollo sostenible de los colaboradores, la promoción del bienestar y la alineación estratégica. Esta inclusión no solo sería beneficiosa para el funcionamiento interno de la empresa, sino que también tendría un efecto positivo en su posición en el mercado vitivinícola y su capacidad para enfrentar con éxito los desafíos futuros.

## REFERENCIAS

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Brume, M. (2019). *Cultura Organizacional*. Universidad de Barranquilla. Recuperado de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf](https://www.unibarranquilla.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf) el 15 de agosto del 2023.
- Cameron, K. S., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance: The Rocky Flats story*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Basic Books.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Perseus Books.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 32(1), 3-18.
- Edgar, H. S., & Geare, A. J. (2005). Organization culture: Understanding theoretical and practical applications. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 423-427.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.

- Mena (2016). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, núm. 46, pp. 11-47, 2019
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



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

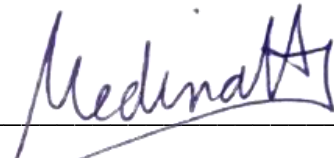
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Medina Hernández, Damaris Aylen**, con C.C. **0950558932** autora del componente práctico del examen complejo: **Cultura Organizacional e implementación del departamento de Talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido 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. 

**Medina Hernández, Damaris Aylen**

C.C: **0950558932**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Cultura Organizacional e implementación del departamento de Talento humano para mejorar la estandarización de los procesos en la empresa Viña Santa Camila.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Medina Hernández, Damaris Aylen.		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lic. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional.		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	30 de agosto de 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	34
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Estandarización de procesos, Talento humano y Reestructuración de organigrama.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Talento humano, Cultura organizacional, Producción, Organigrama, Viñedo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La problemática identificada en Viña Santa Camila se centra en la falta de un área de Talento Humano formal en su estructura organizacional. Esto ha llevado a la ausencia de una gestión estratégica de recursos humanos, lo que podría resultar en la subutilización de capacidades y la falta de alineación entre los objetivos individuales y organizacionales. Además, la ausencia de un enfoque específico en la cultura de la empresa y en el desarrollo de habilidades podría afectar la cohesión interna y la adaptabilidad.</p> <p>La propuesta para abordar esta problemática implica la incorporación de un departamento de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila. Este departamento sería responsable de la gestión integral del personal, desde el reclutamiento y selección hasta el desarrollo profesional y la gestión del desempeño. Además, se encargaría de fortalecer la cultura organizacional, asegurando la coherencia entre valores y prácticas.</p> <p>Este cambio traería beneficios significativos, como una mayor retención de talento, un ambiente laboral más positivo y una mayor adaptabilidad ante los cambios. Comparado con el antiguo organigrama, el nuevo presentaría una estructura más amplia y estratégica. El área de Talento Humano lideraría la gestión de personas, permitiendo un enfoque más proactivo en la formación, desarrollo y bienestar de los empleados. Esto tendría un impacto positivo en la cultura organizacional, impulsando la cohesión y el compromiso. En resumen, la propuesta de incorporar un departamento de Talento Humano en Viña Santa Camila aborda las carencias identificadas, promoviendo una gestión más eficaz y una cultura más sólida.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 961128264	<b>E-mail:</b> (mdamaris@outlook.es)	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> 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>			