

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**EL ROL DEL TALENTO HUMANO COMO SOCIO ESTRATÉGICO DENTRO
DE UNA ORGANIZACIÓN FAMILIAR TRADICIONAL**

AUTORA:

COELLO AROCA, ANA LAURA

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL**

TUTORA

PSC. CABEZAS CÓRDOVA BELÉN ELIZABETH, MGS.

GUAYAQUIL, ECUADOR

25 DE FEBRERO DEL 2019



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 **Coello Aroca, Ana Laura**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psc. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psc. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, a los 25 del mes de Febrero del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Coello Aroca, Ana Laura

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **El rol del talento humano como socio estratégico dentro de una organización familiar tradicional** 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 25 del mes de Febrero del año 2019

LA AUTORA

f. _____

Coello Aroca, Ana Laura



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Coello Aroca, Ana Laura

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo **El rol del talento humano como socio estratégico dentro de una organización familiar tradicional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 del mes de febrero del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Coello Aroca, Ana Laura



Guayaquil, 15 de febrero de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

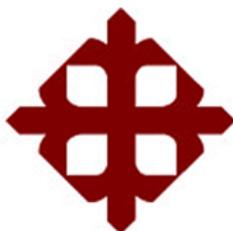
URKUND	
Documento	EL ROL DEL TALENTO HUMANO COMO SOCIO ESTRATÉGICO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN FAMILIAR TRADICIONAL.docx (D47975288)
Presentado	2019-02-15 09:06 (-05:00)
Presentado por	acoello1@bancoguayaquil.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 18 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “El rol del talento humano como socio estratégico dentro de una organización familiar tradicional”

Estudiante: Coello Aroca, Ana Laura.

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psc. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

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

ÍNDICE

RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	2
DIAGNOSTICO	4
1. Cultura organizacional.....	4
2. Comportamiento organizacional	8
3. Comunicación	11
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	13
1. Estructura.....	13
2. Procesos	15
3. Personal.....	16
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
1. Responsables	19
2. Recursos	20
3. Metodología	20
CONCLUSIONES	23
RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipología cultural según el Modelo de Valores en Competencia.	7
Gráfico 2: Modelo básico de Comportamiento Organizacional.	9
Gráfico 3: Organigrama actual de la Viña San Bartolomé.	14
Gráfico 4: Estructura propuesta para la Viña San Bartolomé.	14

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de implantación de estrategias.	22
---	----

RESUMEN

El presente trabajo muestra el análisis, diagnóstico y posterior plan de intervención en una importante empresa ecuatoriana dedicada a la producción vino de calidad, con más de 90 años en el mercado local. La empresa sujeta de estudio es de carácter familiar en forma de Sociedad Anónima enfocada en el cultivo y la elaboración tradicional de vino. La visión y los lineamientos de su fundador Don Neptalí han servido de guía en cuanto a la gestión administrativa y el establecimiento de valores tales como la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad. Desde su fundación, la viña ha experimentado un crecimiento constante, tanto en sus instalaciones, como en el volumen de su producción, pero siempre bajo la constante amenaza a la rentabilidad que representa el aumento del costo de producción o la falta de materia prima. Dadas las condiciones mayormente favorables, la administración ha plantado la internacionalización de su producto, haciendo necesaria la optimización de procesos y el desarrollo de nuevas competencias dentro de la empresa. El proceso de determinación de estrategias para el trabajo de intervención pasa por la creación de una gerencia de Talento Humano, la cual desempeñará el rol de socio estratégico en la consecución de las metas y objetivos planificados, pasando por la implementación de cambios en la estructura, procesos y la cultura de la organización. La gestión del desempeño y la especialización del personal, servirán de soporte a la estrategia de internacionalización mejorando los resultados, aumentando la eficiencia de la organización.

Palabras claves: *Talento humano, Evaluación de desempeño, Plan de capacitación, Desarrollo de competencias, Optimización de procesos, Seguimiento de resultados.*

INTRODUCCIÓN

La Viña San Bartolomé es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción vino de excelente calidad. La historia de esta organización comienza en el año 1925 de la mano de su dueño y fundador Don Neptalí Madrid, quien vio en la calidad de suelo lojano una excelente oportunidad para elaborar vino de alta gama. Con la asesoría de expertos en vitivinicultura de Francia y Argentina adquirió las mejores cepas, que junto a bodegas y otras instalaciones permitieron consolidar la visión de Don Neptalí.

Los terrenos de los viñedos, sus características, ubicación, ventilación etc., garantizan una maduración perfecta del fruto, lo que permite establecer precios que resultan competitivos dentro del segmento alto al que se dirigen. Es una empresa de propiedad familiar con forma de sociedad anónima, desde el principio la administración se ha basado en los ideales del su fundador, mismos que se ven claramente representados en los valores de innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad.

A pesar de no contar un área específica para gestión del personal, las operaciones de la empresa transcurren en un clima de confianza y respeto entre sus miembros, permitiendo la consecución de los objetivos planteados por la empresa y la identificación con los mismos, debido al carácter familiar que la dirección ha transmitido a toda la plantilla. Los colaboradores se ven comprometidos en mantener la buena imagen de la empresa lograda mediante procesos de máxima calidad y cumpliendo los más rigurosos estándares de producción. Dadas estas favorables condiciones los directivos de la Viña San Bartolomé se han planteado la internacionalización de la marca.

La empresa en la actualidad se conforma de una dirección general y cuatro gerencias, mismas que han brindado excelentes resultados hasta la actualidad, bajo el enfoque tradicional de administración, que considera al colaborador como un recurso más dentro de la empresa, motivo por el cual es insuficientes para

asumir la nueva estrategia de internacionalización. La Viña San Bartolomé no ha vivido periodos marcados de crisis, sin embargo, el aumento del costo de producción o la falta de materia prima son problemas que tienen el potencial de afectar la rentabilidad e imagen de la empresa, haciendo necesario el desarrollo de estrategias enfocadas en mejorar esta situación.

La favorable situación de la empresa en cuanto a rentabilidad y niveles de producción, permite enfocar los esfuerzos de la organización en la optimización de procesos, desarrollo del personal y adquisición de nuevas competencias. La presente propuesta plantea cambios a nivel estructural y cultural que faciliten la implementación de programas de seguimiento, con el propósito de mejorar los resultados y la eficiencia de la organización, cambios que se basaran en la implementación de un área enfocada en la gestión y desarrollo del personal.

La inclusión de una gerencia de Talento Humano es la principal estrategia planteada, misma que brindará soporte estratégico en cuanto a la determinación de las funciones y actividades concretas de cada cargo, así como favorecerá la capacitación y especialización del personal en competencias específicas para las metas y objetivos de la empresa. Así también este nuevo departamento gestionará la apropiada transición hacia una cultura de mercado, orientando a los actuales y los futuros a la competitividad e innovación organizacional.

DIAGNOSTICO

1. Cultura organizacional

La Cultura organizacional según Robbins y Judge, (2009) se refiere a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (pág. 551).

La filosofía empresarial de la Viña San Bartolomé, prioriza una alta calidad en el producto y procura sostener una adecuada marca empresarial, los cuales son aspectos claves que la distinguen de otras bodegas de la región. Dada la complejidad en la fabricación del producto y la intensificación de la competencia en el mercado son factores que condicionan los márgenes de rentabilidad, es preciso diseñar acciones que fomenten la sostenibilidad y sustentabilidad de la organización.

Debido a que, la cultura empresarial es un elemento trascendental para éxito o fracaso de un negocio, existe una relación directa entre la cultura organizacional y la ventaja competitiva. En la Viña Sam Bartolomé, factores como: el espíritu de equipo, el respeto y la certidumbre, han posibilitado la conformación de un excelente clima organizacional y por consiguiente la obtención de los objetivos organizacionales.

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos. (Daft, 2011, pág. 374-375)

Toda organización está constituida por valores corporativos, los cuales son parte de la esencia principal que rige las actitudes de los colaboradores y surgen de las convicciones e ideales del creador de la organización. Los valores orientan el comportamiento y promulgan acciones éticas en la organización, lo cual es

indispensable para mantener una constructiva imagen empresarial. Viña San Bartolomé está constituida por los siguientes valores: innovación, compromiso, calidad y lealtad.

En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (Robbins y Judge, 2009, pág. 554).

Viña San Bartolomé posee una cultura fuerte que ha permanecido constante, misma que Robbins y Judge (2009) caracterizan por que “demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización” y mencionan que “dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional” (pág. 554). Es por eso que, debido al alto grado de reconocimiento e aceptación de los valores y creencias de la organización en los colaboradores, la cultura de la organización se refleja en los siguientes comportamientos:

- Los colaboradores poseen un alto nivel de lealtad y especialización.
- Adaptación, predisposición y compromiso de los colaboradores con el sistema de rotación de puestos de trabajo diseñados por la empresa.

La cultura organizacional ha permitido a Viña San Bartolomé, obtener liquidez y mantener un alto posicionamiento en el mercado a lo largo de su historia. La empresa garantiza un alto nivel de calidad en sus productos y posee un estilo diferente a la competencia. La Viña San Bartolomé presenta una Cultura de Clan, misma que según Naranjo, Jiménez, y Sanz (2012) “enfatisa el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la que se considera como una gran familia” (pág. 65). En otras palabras, la organización claramente es un ejemplo de una cultura familiar, centralizada y plana debido a que la información importante está reservada principalmente para los gerentes, es decir, los dueños.

Este sistema concentra el poder en los niveles superiores de la organización, y trata un enfoque autócrata donde el nivel superior tiene todo el poder, en referencia a este punto, Chiavenato y Guzmán (2009) lo definen como la “medida en que las decisiones están centralizadas y se toman en la cúpula de la empresa” (pág. 100). Aunque la centralización es el sistema de autoridad más anticuado y arcaico de las organizaciones, en la actualidad presenta beneficios tales como la clara lealtad entre ideales y compañeros por el percibir de una sola familia, que se da en este caso por ser empresa familiar, Mejías (2018), menciona que en este tipo de culturas “las políticas y los objetivos son claros, dando a los empleados una idea clara de lo que la organización espera de ellos”.

La cultura de esta organización se mantiene con un enfoque tradicional en la elaboración de sus productos como legado de la colaboración expertos franceses y argentinos, sin embargo, es también importante tomar en consideración la cultura de la ciudad. Las culturas presentan aspectos mayormente estáticos y duraderos, en específico las culturas tradicionales se caracterizan por no permitir cambios en sus valores sin importar el trascurso del tiempo, al igual que la visión de Don Neptalí, misma que persiste hasta la actualidad y continúa marcando las políticas de la empresa (Claude Lévi-Strauss citado por Martínez, 2017).

En este caso a pesar de no contar con un departamento de Talento Humano, se ha desarrollado un plan de formación y capacitación, con la finalidad de obtener trabajadores con un alto nivel de adaptación e innovación por su rotación de cargo y funciones. Esto denota como en sus supuestos básicos están los valores adoptados, declarados y artefactos planteados por la familia creadora de la organización. Schein citado por Soria (2008), menciona que “la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (pág. 26).



Gráfico 1: Tipología cultural según el Modelo de Valores en Competencia. Recuperado de Cameron y Quinn citados por Naranjo et al. (2012, pág. 65)

La cultura de clan presente en la Viña San Bartolomé, le ha permitido mantener un alto desempeño en sus operaciones gracias a su personal comprometido y cohesionado, sin embargo, en favor de cumplir con la estrategia de internacionalización prevista por la empresa requiere incorporar sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño, formalización de procesos, incorporación de manual de funciones, inexistentes en la actualidad. Dicha estrategia exige un importante cambio hacia una Cultura de Mercado misma que según Naranjo et al “pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad; potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad” (pág. 65).

2. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (Chiavenato y Guzmán, 2009, pág. 6).

El campo del Comportamiento Organizacional postula una correspondencia entre colaboradores y organización. Porque es indudable que los vínculos, actitudes, aptitudes, motivaciones y supuestos de los miembros de la organización están establecidos por factores provenientes de la alta gerencia, tales como: El tipo de Liderazgo, la toma de decisiones, condiciones de trabajo etc. Las organizaciones están constituidas por personas para lograr sus objetivos, por consiguiente, las empresas serían ineficaces sin el talento humano.

Sin importar el tipo de organización, se debe analizar el comportamiento organizacional como un elemento clave para gestionar cambios y acciones de mejora. La innovación y la Planificación estratégica que se plantea ejecutar en Viña San Bartolomé tendrá altas probabilidades de éxito si se compromete e involucra al personal en dichos procesos de mejora continua.

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 (Robbins y Judge, 2009, pág. 10).

Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. (Robbins y Judge, 2009, pág. 10)

Nivel organizacional contiene el diseño, cultura, procesos, políticas y estilos de liderazgo. El nivel grupal contiene valores de equipo y aspectos que definen el comportamiento de los colaboradores. A nivel individual se identifica en el caso al líder Don Neptalí como personaje principal debido a que es el que establece una conducta. Robbins y Judge, (2009) mencionan que “los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la sección del individuo; sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional” (pág. 27).



Gráfico 2: Modelo básico de Comportamiento Organizacional. Recuperado de Robbins y Judge (2009, pág. 27)

El comportamiento organizacional a nivel individual de la Viña San Bartolomé se caracteriza por recalcar que cada colaborador se ve comprometido con su trabajo y que estos desempeñan minuciosamente sus funciones. Lo que permite afirmar que la empresa no presenta problemas relacionados a la productividad o inconvenientes relacionados a exceso de faltas o problemas internos.

En cuanto al nivel grupal, dadas las dimensiones de la organización y su estructura organizacional es evidente la presencia de grupos o equipos que coexisten y colaboran entre sí para llevar a cabo la elaboración, producción y venta de los productos de la viña. En base a la máxima calidad obtenida en la elaboración del producto a la dinámica entre los colaboradores de las diferentes áreas, se evidencia un pensamiento grupal, mismo que Bateman y Snell (2009)

definen como “un fenómeno que ocurre en la toma de decisiones cuando los miembros de un grupo evitan el desacuerdo y luchan por el consenso” (pág. 103).

A cerca del nivel organizacional, la coordinación entre las diferentes áreas de la organización con el propósito de asegurar el cumplimiento de plazos y mantener calidad de los productos durante todo el proceso de elaboración del vino, reflejan el cumplimiento de los procesos, tareas y roles asignados a cada miembro. El Diseño de la organización bajo una cultura de Clan ha permitido cumplir con las metas de ventas y producción por tantos años gracias al compromiso y el trabajo grupal de sus colaboradores, ha facilitado la expansión de las instalaciones y el nivel de producción de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pág. 388)

La motivación es un impulso propio de cada individuo en relación a una determinada actividad, sin embargo, la administración de una empresa es la responsable de generar condiciones óptimas para desempeñar las actividades laborales, proporcionando herramientas, conocimientos y espacios favorables para la producción.

La motivación de los colaboradores de la organización se hace evidente en la consecución de las metas de producción, la inexistente fuga de personal, así como en el cuidado hacia la imagen y prestigio de la empresa. La Viña San Bartolomé mediante la incorporación de planes de formación y capacitación ha evitado la estacionalidad de los puestos de trabajo, pero no ha contemplado un plan de carrera dentro de la empresa que fomente el desarrollo de los colaboradores y evitar la fuga de talento, principalmente por la falta de un departamento orientado a la gestión de personal.

3. Comunicación

Una adecuada administración de la comunicación dentro de la Viña San Bartolomé ha permitido a la empresa mantener un clima de trabajo favorable con todos sus colaboradores. La ausencia problemas relacionados a la descoordinación de actividades o la duplicidad de funciones y sumado a las inexistentes quejas del personal son un reflejo de la correcta gestión de la información y su flujo dentro de la empresa.

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, pág. 9).

La correcta administración de la información dentro de los entornos sociales ha facilitado en gran medida los avances que caracterizan a la época actual, La transferencia de información por medios, físicos, orales, escritos o digitales obliga a las personas a permanecer una conexión constante con las fuentes de información emitidas desde un entorno social, una comunidad o una organización. En referencia a esto Alles (2011), menciona que “el propósito de la comunicación será una adecuada recepción del mensaje emitido” (pág. 103).

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección. (Puyal, 2001).

Viña San Bartolomé ha implementado importantes cambios en cuanto al cultivo, almacenaje y producción del vino, incrementando el volumen de su personal y el número de procesos utilizados, sin embargo, ha mantenido un elevado índice de eficiencia manteniendo la confianza de sus colaboradores y sus inversionistas. En referencia a esto Chiavenato y Guzmán, (2009) mencionan que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común” (pág. 308).

Para Brandolini *et al.* (2009) “la comunicación organizacional asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (pág. 24). Ha sabido comunicar a sus colaboradores los valores de innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad sobre los cuales su fundador Don Neptalí Madrid inició la empresa, cumpliendo su función al permitir alcanzar los objetivos de la organización.

Las personas y las organizaciones se encuentran cada vez más vinculadas al uso de la tecnología y la inmediatez con la que permite conectarse con contenidos, información e incluso con otras personas en tiempo real. Esta característica de la comunicación contemporánea ha sido desaprovechada por la Viña San Bartolomé al no contar con una plataforma institucional en la red digital con la cual promocionar sus productos, su historia y sus valores, tanto a nivel local como a nivel internacional. Entre los beneficios de las redes digitales se cuenta una conexión más directa con los clientes de la marca, en busca de retroalimentación, así como el posicionamiento frente a los potenciales consumidores del producto.

La consultora multinacional Deloitte (2018), en su último informe sobre tendencias Globales del Capital Humano recomienda el uso de plataformas basadas para aumentar la productividad gestionada equipos, información y procesos en un “lugar de trabajo hiperconectado” (pág. 11). La implementación de una plataforma digital resulta también una importante herramienta que puede permitir una conexión digital con todos sus colaboradores, con la cual administrar gran cantidad de información procedente de la empresa a partir de la implementación de las estrategias.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

1. Estructura

La Viña San Bartolomé ha gozado desde sus orígenes de condiciones favorables, mismas que han permitido grandes logros, desde ampliar sus instalaciones, hasta aumentar el volumen de su producción a lo largo de casi 95 años de historia. Al ser una empresa de carácter familiar, sus integrantes se encuentran estrechamente comprometidos con la calidad de cada uno de los productos, laborando en un clima de confianza y respeto en todos los niveles de la organización. A pesar de encontrarse en un mercado tan exigente como el vitivinícola, la empresa no ha presentado marcados periodos de pérdidas, sin embargo, con antelación se deben tomar medidas que le ayuden a mantener el prestigio y categoría de los productos de la Viña San Bartolomé.

Ante este posible panorama adverso y en función de la estrategia de internacionalización propuesta por la gerencia, la empresa debe estar mejor preparada optimizando de manera eficiente sus recursos y producción para poder destacarse e entre sus competidores en momentos de crisis. La estructura actual de la empresa (presentada en la Ilustración número 3), a pesar de ser muy básica, no ha presentado problemas en la ejecución de las operaciones comerciales o productivas; más, sin embargo, no responde completamente a las estrategias de expansión de mercado, nómina y/o productos de la Viña San Bartolomé. Por este motivo, la organización debe rediseñar su estructura y adaptarse mejor a sus necesidades (Ilustración número 4), en concreto en las gerencias Comercial y de Producción, así como incluir una gerencia de Talento Humano, misma que brindará un importante soporte estratégico a las demás áreas de la empresa mediante el desarrollo de competencias y la evaluación del desempeño.

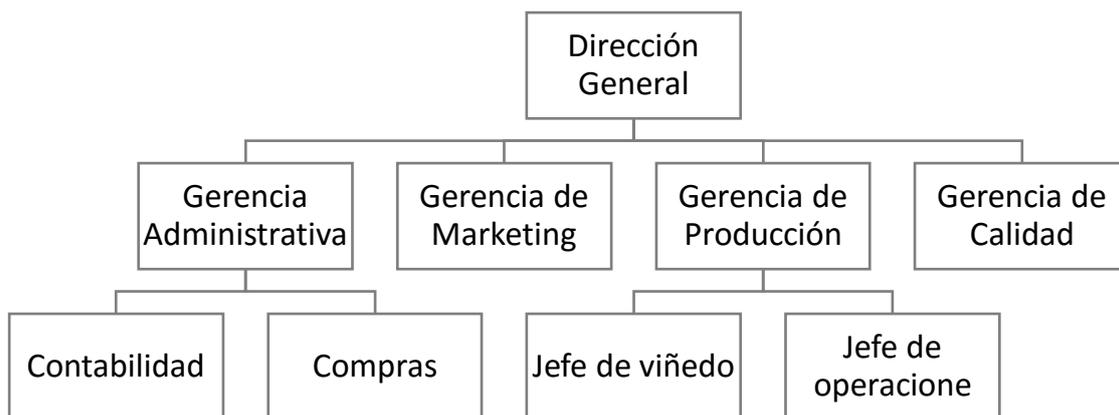


Gráfico 3: Organigrama actual de la Viña San Bartolomé. Elaboración propia.

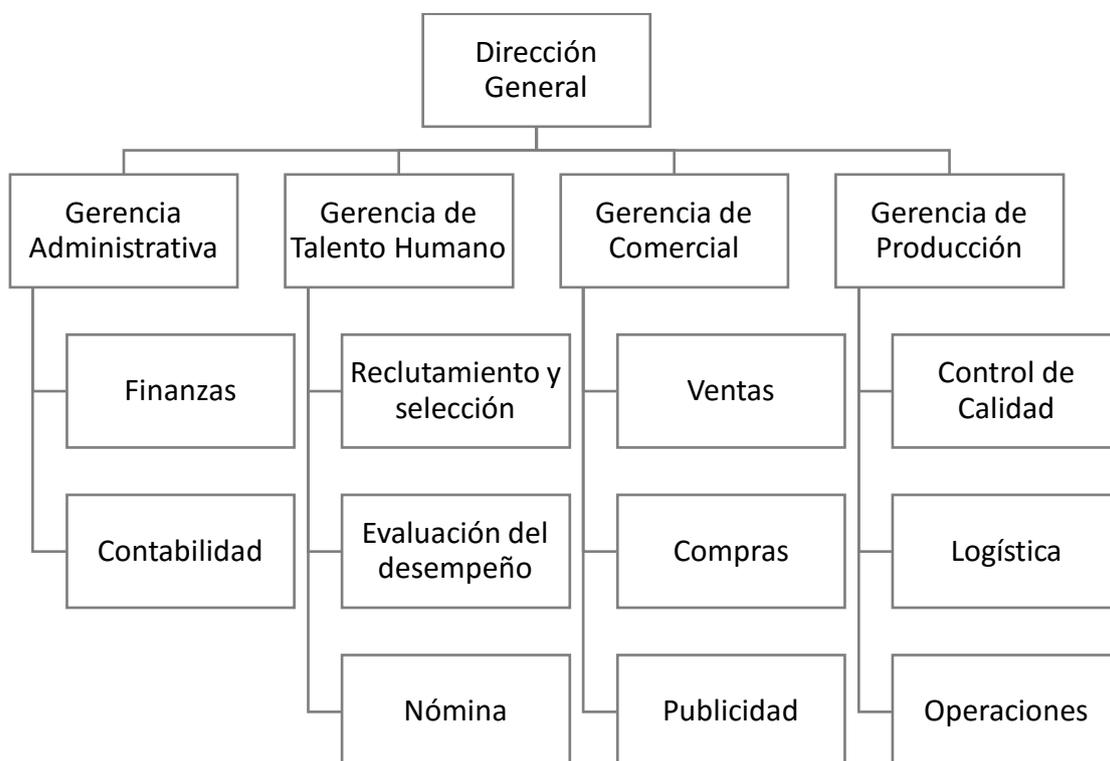


Gráfico 4: Estructura propuesta para la Viña San Bartolomé. Elaboración propia.

La reestructuración de la gerencia comercial busca responder de manera más directa las necesidades de aumentar la cartera de clientes, mediante la planificación de estrategias de venta y la supervisión de estrategias vinculadas al desarrollo de nuevas campañas publicitarias, como negociaciones con los

centros de distribución para colocar el producto en lugares con un mayor impacto en la preferencia del consumidor. En cuanto a la gerencia de producción se incluye el departamento de logística, con la finalidad de aumentar la eficiencia en la adquisición, administración y utilización de la materia prima para elaborar los productos. En cuanto a la gerencia de Calidad, esta se vincula directamente al proceso productivo con el propósito de integrar de manera más directa el seguimiento de los estándares óptimos relacionados a cada producto.

La nueva estructura propuesta contempla como cambio más significativo la inclusión de un departamento dedicado específicamente a la administración de personal, mismo desempeñará el rol de socio estratégico en la consecución de las estrategias actuales, así como de las futuras y atraer nuevos talentos a la empresa. Este departamento permitirá gestionar de manera más eficiente el desempeño los colaboradores, así como permitirá desarrollar en el personal las habilidades y competencias requeridas por la organización, mismas que serán identidades mediante el levantamiento de necesidades de capacitación, programas de formación en temas específicos, etc.

2. Procesos

Cada área de la organización deberá adaptarse a la nueva estructura de la organización e incluir nuevos procesos que cumplan con los objetivos previstos por la Dirección General. Con el propósito de aumentar la eficiencia de la organización se implementará un sistema de evaluación por indicadores de gestión en el área de Producción. El seguimiento riguroso que permite el uso de indicadores permitirá realizar un análisis detallado de la eficiencia y efectividad de los temas relacionados a la producción, brindando la oportunidad de aplicar medidas correctivas para optimizar al máximo el abastecimiento, potencial de uso y consumo de la materia prima con el propósito de reducir los errores y desperdicios en la producción de vino.

La implementación de los indicadores de gestión constará de un periodo de prueba en el cual se establecerá la eficiencia de los procesos y materiales, los cuales podrán ser comparados de manera trimestral, semestral y anual. El seguimiento de los procesos de producción, sumado a el seguimiento de calidad en el consumo optimo recursos permitirá a la organización tomar medidas preventivas ante el posible cambio de precios o escasez de materia prima. A largo plazo y de manera progresiva se llevará a cabo la implementación de los indicadores de gestión en las demás áreas de Viña San Bartolomé con la finalidad de incrementar la eficiencia en los demás procesos de la organización.

La optimización de recursos deberá ser acompañada de la implementación de un proceso de evaluación de desempeño a cargo de la gerencia de Talento Humano, con el propósito de aprovechar y potenciar al máximo el desempeño de cada colaborador dentro de la organización. De igual manera que la implementación de los indicadores de gestión, el proceso evaluación de desempeño servirá para identificar y corregir posibles errores en los procesos o identificar al personal con desempeño repetidamente deficiente. Así también se favorecerá el clima laboral al realizar ascensos, entrega de bonos o despidos mediante el establecimiento de parámetros objetivos y comprobables.

3. Personal

El clima laboral presente en la Viña San Bartolomé es muy favorable para la consecución de logros y metas, por tal motivo será responsabilidad de la gerencia de Talento Humano atraer y vincular a nuevos colaboradores que estén alineados a los objetivos y estrategias de la empresa. La organización no presenta de manera explícita problemas en la administración de personal, pero dadas sus dimensiones y la nueva estrategia de internacionalización emprendida por sus directivos se hace necesaria la inclusión de un departamento dedicado específicamente a la gestión del personal dentro Viña San Bartolomé.

Entre los beneficios relativos a la inclusión de un departamento de Talento Humano se destacan que: contribuye a la construcción de relaciones laborales entre colaboradores y directivos, permite gestionar el desarrollo y el desempeño del personal en las diferentes áreas, ayuda a gestionar la comunicación interna, además de facilitar la gestión de cambio, así también favorece la inclusión de programas de salud ocupacional y calidad de vida (Alles, 2011, pág. 45). La creación del nuevo departamento implica la contratación de una persona que lo dirija, así como la vinculación de nuevo personal especializado en el área.

Una vez que el nuevo departamento se encuentre operativo, los analistas en conjunto con la persona encargada del departamento deberán revisar y alinear los procesos y competencias a la nueva estructura de la empresa. La gerencia de Talento Humano será la encargada de revisar y proponer cambios en los aspectos relacionados al personal para su posterior aprobación por parte de la Dirección General.

Mediante la revisión y actualización del sistema de reclutamiento y selección la organización tendrá mayor garantía de contratar candidatos con el mejor potencial para el desarrollo continuo de la empresa. De igual manera, mediante la revisión y actualización de los perfiles de cargo de los sectores estratégicos de la empresa, así como las entrevistas con los demás jefes y gerentes el departamento de Talento Humano podrá desarrollar un plan de carrera dentro la empresa, vinculado al proceso de evaluación del desempeño anteriormente mencionado. Además, se podrá definir de manera concisa las principales necesidades de capacitación y realizar un especial enfoque en el área de ventas.

Tanto el sistema de reclutamiento y selección, como la revisión y actualización de los perfiles de cargo, como la implementación de un plan de carrera dentro de la empresa, permitirán afianzar de mayor manera la confianza y compromiso de los colaboradores con la organización. La gerencia de Talento Humano será corresponsable de gran parte de las estrategias planteadas, a fin de dar soporte

a las demás áreas en el cumplimiento de estándares de calidad locales con el propósito de convertir a la Viña San Bartolomé en una marca líder en el mercado nacional.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Responsables

La Dirección General en Viña San Bartolomé al ser la más alta autoridad dentro de la empresa, desempeñará el papel principal como máximo responsable durante la implementación de todas las estrategias o actividades planificadas. Este rol de seguimiento sobre todas las estrategias y actividades establece a la Dirección General como el ente encargado de la aprobación, oficialización e implementación de todos los cambios propuestos desde las diferentes áreas de la empresa. En consecuencia, los representantes elegidos para dirigir cada una de las gerencias compartirán también la responsabilidad de gestionar programas que aporten a la estrategia general de la organización, tanto en sus respectivas áreas en particular, como a la empresa en general.

Con respecto a las responsabilidades de gerencia Comercial, se requiere el levantamiento de necesidades de capacitación con el objetivo de potenciar las áreas de ventas y marketing, así como implementación de estrategias de ventas que permitan ampliar la presencia los productos de la Viña San Bartolomé a nuevos los mercados y consumidores. Las responsabilidades asignadas a la gerencia de Producción son la optimización de los posesos relacionados a la elaboración de los vinos y el mantenimiento de los viñedos, así también buscar diversificar la oferta actual de la empresa con la finalidad de asegurar un flujo continuo de ingresos.

Las responsabilidades ligadas a la gerencia de Talento Humano implican el acompañamiento de los gerentes y jefes de las de áreas de la organización, en específico al momento de realizar el levantamiento de las necesidades de capacitación y mediante la formación de los jefes de cada área o grupo como evaluadores del sistema de evaluación de desempeño. Como responsabilidad inherente a la creación de la gerencia de Talento Humano se encuentra la implementación de los sistemas básicos para la administración de personal y a partir de los cuales se podrán gestionar programas que contribuyan a mejorar el

desempeño de los colaboradores, así como mantener un clima de seguridad y confianza de estos en la organización.

2. Recursos

El principal recurso con el que cuenta la organización son sus colaboradores, que con un alto grado de lealtad y especialización serán la principal fuente de resultados durante la aplicación de todo el plan de intervención. De manera adicional serán necesarios recursos físicos/materiales y financieros, mismos que deberán ser debidamente presentados e incluidos en el presupuesto general de organización, mismos que pueden ir desde la utilización de las instalaciones de la empresa, equipos de oficina, hasta la implementación de sistema recompensas, beneficios e incentivos monetarios por el cumplimiento de objetivos para los colaboradores.

El programa de intervención contempla de manera general programas de capacitación, evaluación, la implementación de indicadores de desempeño, la revisión y actualización de indicadores de gestión, el rediseño del sistema de reclutamiento y selección, mismos que implican la contratación de instructores capacitados, la adquisición de un software de análisis de indicadores, compra de baterías de evaluación para los futuros candidatos, la contratación asesores externos y programas para la evaluación de personal. También debe contemplarse la contratación de nuevo personal y la posible adquisición de equipos e inmuebles para el acondicionamiento los nuevos departamentos y puestos de trabajo resultantes de la reestructuración, así como actualización de maquinarias de producción.

3. Metodología

En cuanto la medición de los indicadores de gestión se busca implementar de manera progresivas las mediciones en los procesos más importantes y de mayor impacto en la elaboración y calidad de los productos, para en lo posterior tener

un seguimiento total de todos los procesos vinculados a la elaboración del producto. La reducción paulatina de errores y/o desperdicio de materia prima como objetivo de la gerencia de producción permitirá aumentar la eficiencia y calidad ayudando a mantener el prestigio de la marca.

Para la implementación del sistema de evaluación de desempeño se deberán establecer claramente los objetivos y metas por área, así como los resultados esperados por cada trabajador. A continuación, se realizará el establecimiento de métricas de evaluación por parte de la gerencia de Talento Humano en conjunto con los gerentes y responsables de cada área. El departamento de Talento Humano mediante la preparación de jefes y gerentes como evaluadores, se buscará obtener resultados confiables que permitan llevar a cabo medidas encaminadas a mejorar el desempeño del personal mediante la retroalimentación de resultados. Finalmente, con la socialización del sistema de evaluación y la presentación del plan de recompensas e incentivos se buscará reducir la resistencia de los colaboradores.

Todos los procesos implementados tendrán el soporte de un plan de comunicación diseñado y orientado a reducir la resistencia del personal y alinear a los colaboradores al cumplimiento de las estrategias. El propósito y finalidad de cada estrategia será transmitido de manera oportuna a los colaboradores, quienes tendrán la oportunidad de retroalimentar el proceso en base a sus opiniones e identificar posibles falencias o dificultades en la implementación de ciertas estrategias. La transmisión de información deberá cubrir todos los niveles de la organización, permitiendo mantener la confianza y compromiso de los colaboradores, mediante sesiones colectivas e integraciones con todos los colaboradores de la organización.

Tabla 1: Tabla de implantación de estrategias. Elaboración propia.

Actividades	Responsables	Recursos
Rediseño del organigrama	Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y gerencia de la empresa • Oficinas de la empresa
Creación de un departamento de Talento Humano	Dirección general	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y gerencia de la empresa • Oficinas de la empresa
Implementación de indicadores de seguimiento de gestión	Gerencia de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Software de seguimiento • Oficinas de la empresa • Personal de producción
Implementación una evaluación de desempeño	Gerencia de TH en conjunto con las demás áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de evaluación • Oficinas de la empresa • Personal de TH
Levantamiento de necesidades de capacitación y diseño de un cronograma de planificaciones	Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitadores • Oficinas de la empresa • Personal de TH
Revisión y actualización de los perfiles de cargo	Gerencia de TH en conjunto con las demás áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes y personal de la empresa • Personal de TH
Rediseño del sistema de reclutamiento y selección	Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de la empresa • Personal de TH
Plan de comunicación	Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de la empresa • Jefes y personal de la empresa • Personal de TH

CONCLUSIONES

La Viña San Bartolomé, es una empresa que cuenta con el respaldo de años de rentabilidad y crecimiento sostenido, posicionándola como una de las empresas más estables del sector. Sin embargo se encuentra lejos de aprovechar todo su potencial en cuanto a la optimización de procesos y el máximo desempeño de sus colaboradores, siendo estos vitales para emprender la estrategia de internacionalización. Por estas razones, se concluye que es necesario un plan de intervención que incluya la implementación de un área enfocada a la administración del Talento Humano, rediseñando la estructura actual y favoreciendo la transición a una cultura organizacional orientada a responder a las exigencias del mercado.

- La inclusión de una gerencia de Talento Humano, mejorará de forma significativa el desempeño de los colaboradores, propiciando la capacitación y desarrollo en nuevas competencias que repercutirán en más y mejores productos.
- La implementación de un proceso de evaluación de desempeño planificado y periódico permitirá medir la productividad de los colaboradores, detectar oportunidades de mejora tanto para con el personal como para los procesos y conseguir el máximo potencial de cada colaborador.
- La gestión de la comunicación permitirá mantener el compromiso y lealtad de los miembros de la organización, vinculándolos también al éxito y prestigio obtenidos por el crecimiento y posicionamiento de la marca.
- El cambio cultural orientado complementar los estándares actuales con procesos orientados a mejorar el nivel actual de productividad y competitividad, permitirá mejorar el desempeño sin dejar de lado el interés en el cliente interno.

En la conclusión, el diseño e implementación de estos procesos ayudará lograr el cambio cultural, así como en al desarrollo y crecimiento de la organización, base al diagnóstico realista y posible de las capacidades de Viña San Bartolomé.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda empezar por el desarrollo e implementación del departamento de Talento Humano mediante el rediseño de la estructura, debido al rol de este departamento como socio estratégico y soporte de las demás actividades planificadas.

Contratar los servicios de asesoría de una consultora en la etapa inicial, con la finalidad reclutar y seleccionar al personal idóneo para la conformación del área de Talento Humano, con énfasis en la sección de un gerente capacitado para cumplir con las estrategias planificadas.

Implementar un proceso de socialización de las estrategias, de manera inicial con las jefaturas y gerencias con la finalidad que apoyen en cambio en el resto del personal, exponiendo las ventajas y benéficos que se producirán en la empresa.

La conformación del departamento de Talento Humano, permitirá implementar de manera paulatina las estrategias planificadas, comenzando con la revisión y actualización de los perfiles de cargo hasta lograr la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, aumentando significativamente la eficiencia y productividad de la empresa en la etapa inicial del plan de intervención.

La implementación de indicadores de seguimiento de gestión, le permitirá a la empresa tener mayor control de sus procesos productivos, mejorando ampliamente el rendimiento y rentabilidad de la empresa al reducir errores o retrasos. La implementación de los indicadores permitirá llevar un riguroso inventario del producto en las bodegas, del vino en proceso de maduración y materias primas.

La aplicación la oferta actual de productos derivados de los viñedos, como mostos, pasas, mermeladas, jugos de uva, uva de mesa, etc. con la finalidad de llegar a nuevos mercados aprovechando la buena imagen y reputación de la Viña San Bartolomé, potenciando el desarrollo e innovación del personal mediante la gestión del Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). Administración. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Brandolini, A., González, M., Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiavenato, I. y Guzmán, M. (2009). Comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.
- Daft, R. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A
- Deloitte. (2018). Tendencias Globales del Capital Humano 2018. Disponible en <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articles/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Martinez, C. (2017). ¿Qué son las Culturas Tradicionales?. Lifeder.com. recuperado de <https://www.lifeder.com/culturas-tradicionales/>
- Mejías, A. (2018). Diferencia entre organizaciones centralizadas y descentralizadas. Cuida tu dinero.com. Disponible en <https://www.cuidatudinero.com/13104502/diferencia-entre-organizaciones-centralizadas-y-descentralizadas>.
- Naranjo, J., Jiménez, D. y Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 15(2), 63-72.
- Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa. Universidad de Zaragoza. Disponible en <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México: Grupo EUMEDNET.
- Vargas, Y., Villegas, E. y Paz, G. (2018). Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas. Razón y Palabra 22(1), 821- 836.



**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, **Coello Aroca, Ana Laura**, con C.C: # **0931236641** autor/a del componente práctico del examen complejo: **El rol del talento humano como socio estratégico dentro de una organización familiar tradicional** 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, 25 de Febrero de 2019

f. _____

Nombre: **Coello Aroca, Ana Laura**

C.C: **0931236641**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema y subtema:	El rol del talento humano como socio estratégico dentro de una organización familiar tradicional		
Autor(es)	Coello Aroca, Ana Laura		
Revisor(es)/tutor(es)	Psc. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs.		
Institución:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
Facultad:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
Carrera:	Psicología Organizacional		
Título obtenido:	Licenciada en Psicología Organizacional		
Fecha de publicación:	25 de febrero de 2019	No. DE PÁGINAS:	25 páginas
Áreas temáticas:	Talento humano, Plan de capacitación, Desarrollo de competencias		
Palabras claves/ keywords:	Talento humano, Evaluación de desempeño, Plan de capacitación, Desarrollo de competencias, Optimización de procesos, Seguimiento de resultados		

RESUMEN/ABSTRACT: El presente trabajo muestra el análisis, diagnóstico y posterior plan de intervención en una importante empresa ecuatoriana dedicada a la producción vino de calidad, con más de 90 años en el mercado local. La empresa sujeto de estudio es de carácter familiar en forma de Sociedad Anónima enfocada en el cultivo y la elaboración tradicional de vino. La visión y los lineamientos de su fundador Don Neptalí han servido de guía en cuanto a la gestión administrativa y el establecimiento de valores tales como la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad. Desde su fundación, la viña ha experimentado un crecimiento constante, tanto en sus instalaciones, como en el volumen de su producción, pero siempre bajo la constante amenaza a la rentabilidad que representa el aumento del costo de producción o la falta de materia prima. Dadas las condiciones mayormente favorables, la administración ha plantado la internacionalización de su producto, haciendo necesaria la optimización de procesos y el desarrollo de nuevas competencias dentro de la empresa. Como principal estrategia se plantea la creación de una gerencia de Talento Humano, misma que desempeñará el rol de socio estratégico en la consecución de las metas y objetivos planificados, mediante la implementación de importantes cambios en la estructura, procesos y la cultura de la organización. Aspectos como la gestión del desempeño, desarrollo y especialización del personal, servirán de base para cumplir con el propósito de mejorar los resultados, aumentar la eficiencia de la organización y dar soporte a la estrategia de internacionalización.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99 815 4335	E-mail: analaura.coello@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419	
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	