



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

**TEMA:**

**Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos  
para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña  
San Joaquín S.A.**

**AUTOR (ES):**

**Yagual Cantos, María Belén**

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

**TUTOR (A)**

**Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2 de septiembre del 2020**




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

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente componente práctico del examen complejo, fue realizado en su totalidad por Yagual Cantos, María Belén, como requerimiento para la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional.

TUTOR (A)

f.   
Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Yagual Cantos, María Belén**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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 2 de septiembre del 2020**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Yagual Cantos, María Belén**



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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Yagual Cantos, María Belén**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 2 de septiembre del 2020**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Yagual Cantos, María Belén**



Guayaquil 2 de septiembre del 2020

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A..doc (D78432929)</a>
Presentado	2020-08-31 23:14 (-05:00)
Presentado por	mbyagual01@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

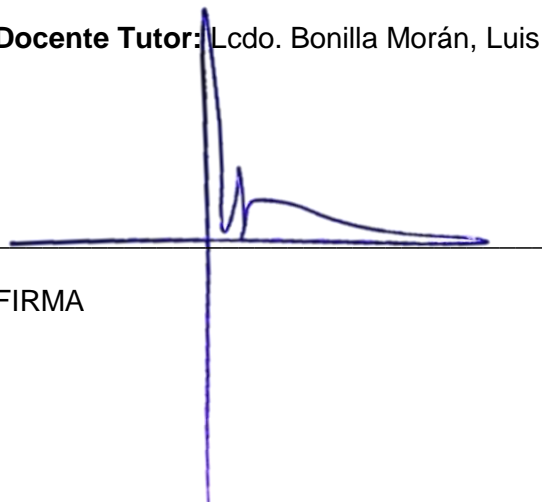
**Nombre del caso:** “Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A.”.

**Estudiante:**

- María Belén, Yagual Cantos

**Docente Tutor:** Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, 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. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarrega, Mgs.**  
DIRECTOR DE CARRERA

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

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**  
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

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

# ÍNDICE

<b>RESUMEN (ABSTRACT)</b>	VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>DESARROLLO</b>	4
<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización</b>	4
1.1. Cultura organizacional.	4
1.2. Comunicación organizacional.	6
1.3. Comportamiento Organizacional.	8
<b>2. Determinación de Estrategias</b>	10
2.1. Proceso de Selección.	10
2.2. Gestión del Desempeño	13
2.3. Desarrollo personal	15
<b>3. Implementación de la Planificación</b>	17
3.1. Responsables	17
3.2. Recursos	18
3.3. Metodología	18
<b>CONCLUSIONES</b>	20
<b>REFERENCIAS</b>	21

## RESUMEN (ABSTRACT)

El trabajo de intervención se realizó como complemento para el componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional. Por lo tanto, se analizó el estudio del caso relacionado con la situación de la empresa Viña San Joaquín S.A., fundada en 1925. Su actividad económica se enfoca en la elaboración de vinos aprendida de vinateros argentinos. La empresa posee tres viñedos más que les dan nombre a los distintos vinos elaborados. Actualmente han adquirido una viña más y en total cuentan con 200 hectáreas cultivadas de su propiedad. Para la bodega se han dedicado 19.700 metros cuadrados, correspondiendo 6.900 a la bodega subterránea, donde se apilan en hileras 15.000 barricas bordelesas y 72 tinas de distintas capacidades. Además, dispone de un taller de tonelería donde trabajan 7 profesionales cualificados para generar la mejor producción. El carácter familiar de la propiedad de la empresa se ha identificado como ventaja competitiva y se ha transmitido a toda la plantilla de trabajadores durante sus años de producción hasta la actualidad, logrando un clima de confianza y respeto. La finalidad de este proyecto es mejorar el desarrollo de la empresa con la introducción de un manual de procesos de Recursos Humano como complemento para este departamento.

**Palabras Clave:** Manual de Procesos, Organización, Empresa, Comunicación, Gestión, Recursos Humanos, Selección



# INTRODUCCIÓN

Actualmente la tecnología, los recursos y la información se encuentran al alcance de todas las organizaciones, pero como se vincula con los procesos; especialmente con los recursos humanos cuya importancia estratégica se puede convertir en una ventaja competitiva. Por lo tanto, es vital la estructuración de su organización y así poder guiar los recursos humanos estratégicamente y los objetivos a medio y largo plazo.

La empresa fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid es de carácter familiar, mantiene su estructura inicial de Sociedad Anónima (S.A.). Esta empresa mantiene sus procesos tradicionales para elaboración de los vinos. En total, mantienen sus operaciones con los cuatro viñedos y su estructura de bodega subterránea con trabajadores que resaltan la calidad del vino obtenido.

Para la empresa, la imagen es importante, sobre todo en el mercado donde se vende el producto porque los clientes buscan vinos de excelente calidad que conquisten los paladares exquisitos. En caso de presentar vinos de baja calidad, se tendrá como efecto la disminución de las ventas y se puede arruinar la imagen que durante años se ha construido.

En este tipo de negocio importa la trayectoria que se ha fabricado cada empresa con sus vinos, debido a que a través de ellos dan a conocer su forma de ser y hacer las cosas. En este caso, los socios mantienen el concepto de bodega artesanal debido a la estructura familiar, aunque con ello han sacrificado la maximización de la rentabilidad.

La empresa mantiene como ventaja competitiva el carácter familiar que la ha representado durante todo estos años. Y mantienen el espíritu del fundador; así, como los valores pilares para la ejecución de su trabajo que son la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad. Y esto ha permitido dos aspectos principales como:

- La contratación de trabajadores de las zonas adyacentes a los viñedos y se prioriza la lealtad, el profesionalismo y la especialización, junto a los años de experiencia.

- La empresa se ha enfocado en formar y capacitar constantemente a sus trabajadores permitiéndoles conocer todo el sistema de trabajo a través de la rotación.

# DESARROLLO

## 1. Diagnóstico de la situación de la organización

### 1.1. Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el factor decisivo y depende de su gestión para convertirla en una fuerza impulsora del desarrollo organizacional (Llanos, 2017). Y se determinan cómo una serie de procesos que dan cumplimiento a la misión y visión de la empresa teniendo como marco de referencia a los empleados y su comportamiento (Molina, Briones y Arteaga, 2016). La cultura organizacional está ligada con los procesos de globalización y competitividad. Para analizar la cultura existente en la empresa Viña San Joaquín S.A., es necesario reconocer la estructura, el logotipo, el producto y clientes. Esta información es relevante porque permite identificar los problemas de la organización y cómo enfrentarlos posteriormente.

En la empresa Viña San Joaquín S.A., se pueden mostrar como características de una cultura organizacional que centraliza el poder y el legado, como se puede observar corresponde a una empresa familiar con varios años de creación, donde prima el interés de la familia y sus acciones hasta el momento han determinado la eficiencia de la organización aunque debido a esta estructura es vulnerable y su crecimiento se puede ver disminuido porque no alcanza la perspectiva económica que tiene la competencia.

Viña San Joaquín S.A. está conformada por una dirección principal y cuatro gerencias que mantienen las operaciones, los compromisos y los objetivos de la empresa con lo que se observa una estructura lineal y funcional donde no se observa una estructura clara en el departamento de Recursos Humanos con lo que se pueden dificultar algunas actividades como la toma de decisiones y la selección de personal.

La toma de decisiones y el poder están solo en la posición más alta dentro de la estructura de la organización. Teniendo en cuenta que, la

descentralización permite un proceso de toma de decisiones donde todos intervienen y el poder se distribuyen entre diferentes posiciones estratégicas para generar mejores resultados (Chiavenato, 2007).

El proceso para cualquier toma de decisiones y poder en la empresa Viña San Joaquín S.A. se da a través de la aprobación con carácter obligatorio del departamento de administración general o una junta de accionistas aunque las acciones deben ser planteadas en base a un análisis, en este punto se puede reconocer una de las desventajas que tiene la empresa actualmente como es la centralización, la falta de asignación y distribución de poder, teniendo como efecto la disminución de la capacidad de respuestas y de resolución de los empleados ante emergencias de cualquier índole debido a la parte burocrática establecida que se debe cumplir afectando la integridad de la organización e incapacita su desarrollo a diferencia de otras empresas que se encuentran en este mismo sector que organiza los diferentes niveles de poder, la autoridad y la responsabilidad de cada uno de los empleados.

La falta de los procesos adecuados en el departamento de Recursos Humanos se vincula también con los problemas al momento de la selección de personal debido a que no se mantiene una estructura que todos los candidatos deban seguir para poder filtrar su ingreso de acuerdo con los requerimientos de la vacante y esto repercute en el desempeño de los empleados de acuerdo con las tareas asignadas.

Otros problemas que se generan por esta falta de procesos se deben a la falta de motivación en los empleados quienes no pueden ascender debido a la falta de planes y proyectos enfocados en esta parte. Las capacitaciones son realizadas para poder mantener las características del producto, pero no se enfocan en la realización del personal. Por lo tanto, para la empresa es vital reconocer el desarrollo profesional y fomentarlo para mejorar los resultados de las funciones que realizan cada uno de sus empleados.

Las limitaciones de su trabajo evita la ampliación de sus capacidades de los empleados y de los procesos, por lo que es ideal la creación de un ambiente de trabajo donde la gestión realizada permita proporcionar las

condiciones adecuadas para el trabajo en equipo, la capacidad de tomar decisiones independientes a tiempo y una fuerza laboral flexible (Dailey, 2012).

Al comparar esta investigación con la propuesta de Dailey (2012) para Viña San Joaquín S.A. se puede verificar que la organización no se enfoca en los productos y no está interesada en el desarrollo de socios. Se puede observar como la empresa mantiene un prestigio e imagen construido durante todos sus años de operaciones y es importante aplicar estrategias de rediseño en sus procesos para poder tener un crecimiento organizacional.

Además de fortalecer el liderazgo de los gerentes regionales, la gerencia también debe ayudar a establecer o fortalecer el vínculo entre líderes y miembros, mejorar las estrategias de comunicación interdepartamentales para crear un sentido de pertenencia entre los colaboradores, mejorar su actuación laboral y considerar el desarrollo de sus empleados para que desarrollen sus funciones con responsabilidad manteniendo la eficiencia y la efectividad. Por lo tanto, se debe promover el desarrollo de la organización en sus diferentes campos, pero sin olvidar que la estrategia a implementar servirá de guía para los procesos ya existentes dentro de Viña San Joaquín S.A.

## **1.2. Comunicación organizacional.**

La comunicación es un factor importante para la organización debido a que permite el flujo adecuado de la información y sin ella, las organizaciones no podrían mantener sus actividades (Peiró y Bresó, 2012). Este aspecto es de reconocido interés en la empresa para poder realizar las diferentes actividades de forma eficiente. Por lo tanto, la gestión adecuada de la comunicación dentro de la empresa es esencial para que influya la información interna y externa. Y se reconoce a la comunicación organizacional como:

Uno de los ejes centrales de la empresa, porque gracias a la buena gestión de la empresa, se ha logrado una interacción más armoniosa entre el personal interno de la organización,

que ha producido resultados positivos entre el público externo. Establecer una estrategia de gestión de la comunicación organizacional ayuda a generar la propia identidad, imagen positiva y reputación, y funciones de colaboración interna (Martínez, citado por Borja, 2015, p. 33).

La comunicación correcta contribuirá a una buena gestión del talento, mantener la coordinación de actividades y generar información entre clientes internos y externos. Además, la gestión de comunicación adecuada o inadecuada provoca efectos positivos o negativos en la organización y de la forma de comunicación depende la contribución a la buena cultura de la organización.

El método observado de comunicación de Viña San Joaquín S.A. es relativamente rígido, y conforme avanza de niveles dentro de la estructura organizativa se verifica como disminuye por lo que no puede alcanzar un nivel óptimo. Se define a la dirección de la comunicación como " vertical, de dirección a base, la información pasa a través de múltiples niveles y cada área opera de manera incoherente" (Torres y Becerra, citado por Borja, 2015, p. 31).

Si la forma de comunicación en una organización es rígida y vertical provoca problemas en los diferentes niveles debido a que la información no llega a tiempo y esto provoca que no se puedan tomar medidas adecuadas; además, se debe esperar a que la alta gerencia genere una respuesta, lo que ralentiza el procesos en situaciones críticas generando dificultades para la empresa que no encuentra los niveles óptimos para su desarrollo.

Se puede verificar el desarrollo de la comunicación como un factor clave de la cultura, y mediante procesos bien estructurados que genera empleados productivos y motivos; además, con un proceso claro se facilita la resolución de problemas independientemente del nivel en donde se generen o si se encuentran en estado crítico por lo que se pueden conseguir los objetivos establecidos y resolver los problemas de forma oportuna y con mayor facilidad. Por lo tanto, la comunicación debe ser óptimas en los diferentes niveles de la estructura.

### **1.3. Comportamiento Organizacional.**

Este tema tiene su origen en la atención que requieren los trabajadores debido a que, si se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo, su productividad aumentará. En la actualidad, la gestión de recursos humanos genera la oportunidad de incremento único y oportuno de la productividad (Montoya y Boyero, 2016). Su estudio se basa en describir, predecir, analizar y controlar lo que ocurre en el ambiente laboral. Pero esto significa que mejora los resultados con una calidad sin precedentes. Por lo que se ha convertido en el nuevo interés de las empresas, que desean combinar cantidad y calidad; de esta forma, se impulsa la necesidad de una gestión eficaz de los recursos.

Los recursos humanos se han convertido en el elemento clave para los cambios en la empresa. Por lo que el análisis del comportamiento organizacional dentro de la empresa permite dinamizar las acciones de la empresa y determinar la importancia de cada una; lo que significa que se convierte en una “herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones” (Molina, Briones y Arteaga, 2016) donde es necesario comprender a los empleados para poder determinar sus responsabilidades. Este proceso genera mejoras en los empleados y en la empresa.

Los expertos deben apoyarse en las actitudes de todos los colaboradores sin importar su puesto debido a que esto facilita la cooperación y la disposición a generar una mejor interacción. En cualquier empresa se debe analizar el comportamiento de la organización en base a cuatro líneas estratégicas como son:

- El comportamiento sistemático de las personas donde se prioriza la comunicación interna.
- Los gerentes deben entender el comportamiento de los empleados y generar soluciones en caso de requerirlas.
- Predecir el comportamiento de los empleados basados en sus antecedentes y en la teoría de acuerdo con las estrategias a implementar

- Y, por último, el control es necesario para verificar si los resultados son los esperados.

En la actualidad se pretende buscar empleados para mejorar sus habilidades y las competencias empresariales, esto provoca un compromiso laboral y facilita la creación de extensiones de la empresa. Cada vez más empresas creen firmemente en brindar oportunidades a los empleados para realizar estas modificaciones. Adicionalmente los empleados al estar satisfechos mejorarán su desempeño en el trabajo. Algunos planes y métodos apuntan a mejorar la calidad del servicio. Entonces el trabajo del departamento de recursos humanos es vital para estos aspectos, por ejemplo, el diseño de trabajo, diseño de sistemas vocacionales y de formación, formación continua, sistema salarial justo, trabajo más ergonómico, etc.

La gestión adecuada de un gerente permite al equipo de trabajo responsable llegar al éxito por lo que, es necesario equipar a los miembros con las habilidades necesarias que permitan el logro de los objetivos establecidos, las condiciones apropiadas para el desarrollo de las actividades y una compensación adecuada. Este conjunto de responsabilidades es básico, pero si el primer paso (seleccionar colaboradores competentes) no se realiza correctamente, no es suficiente (Corral, 2007).

El mejor rendimiento es un logro perseguido por las organizaciones y los socios deben ajustarse adecuadamente, para crear una atmósfera organizacional que permita el desenvolvimiento de los empleados y su adaptación (García, 2009). El departamento de talentos es responsable de crear este programa. También es responsable de administrar el proceso de búsqueda de colaboradores ideales en todas las áreas. Así se puede proporcionar a la organización el valor agregado de los colaboradores y ejecutará su posición. Este proceso ayudará a obtener los resultados deseados.

En cualquier compañía, el proceso de selección es una parte importante del éxito organizacional, y se ha llegado a reconocer como la forma de crear



una ventaja competitiva dentro del sector; en este caso, la empresa Viña San Joaquín S.A debe hacer algunos cambios para su gestión adecuada que le permita generar el mejor entorno laboral de la organización y que le permita impulsar el desarrollo de sus empleados; por lo tanto, se convertirá en un aspecto clave para cambiar la cultura establecida dentro de la organización.

Esto permitirá la formación de nuevos empleados y socios en la organización. Este impacto ayudará a aumentar la productividad y la eficiencia de la organización y mejorar el proceso de selección. Esta gestión no es la piedra angular para que la organización descubra cambios en su propia situación, ya que esta gestión correcta ayudará a aumentar la productividad.

En el proceso de selección, se debe cambiar el enfoque en el proceso de reclutamiento. Los candidatos para los diferentes puestos deben tener ciertas características que ayuden y apoyen el cambio organizacional. En la mayoría de los casos, estas características deben apuntar a cambios continuos, como la adaptabilidad, la capacidad de cambiar, la capacidad de resolver problemas, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva, porque se realizarán varios ajustes en el proceso, y los futuros colaboradores tendrán ciertas competencias que se verán reforzar para poder aportar a la empresa; por ello, con estas características, los colaboradores pueden adaptarse a los cambios futuros de la organización, se podrá mejorar muchos aspectos internos, la implementación de cambios y mejoras relacionadas, convirtiéndose así en una fuerza impulsora para el cambio.

## **2. Determinación de Estrategias**

### **2.1. Proceso de Selección.**

La implementación de un proceso que permita mantener una guía de lo que se debe realizar para garantizar el mejor recurso humano dentro de la empresa es necesario debido a que se debe contar con personal capacitado y motivado en sus puestos de trabajo y a su vez, se debe complementar con

planes de desarrollo personal para crear un mejor clima laboral general. En viña San Joaquín S.A. es importante esta planificación, porque genera un orden en sus procesos y minimiza la pérdida de recursos humanos. Por lo tanto, el poseer una estrategia clara y definida en esta área tendrá como resultados en su productividad.

Después del proceso de reclutamiento se puede obtener una cantidad suficiente de candidatos para el siguiente paso: el proceso de selección. En estos procesos se debe evaluar las variables de comportamiento y de función técnica. Este proceso permite una serie de etapas de toma de decisiones para generar predicciones sobre la adaptación empresarial y el desempeño laboral solicitante (López 2010).

Este proceso es fundamental para la gestión del departamento; además, cuenta como factor estratégico para la empresa como lo indica Naranjo (2012) “La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes” (p. 87). Por lo tanto, se debe identificar la verdadera capacidad de los individuos en relación con el puesto de trabajo para poder contar con personal calificado.

La predicción de la adaptación y el desempeño laboral se refiere a las personas y requisitos predeterminados. En la selección, las características de acuerdo con el perfil de cada candidato se comparan con los requisitos específicos del puesto. Este proceso de comparación no implica similitud de candidatos, pero compara características de los candidatos que se oponen a los requisitos laborales y se obtienen a través de los siguientes métodos: descripción y análisis de puestos, donde se configuran los procesos permitiendo la configuración de perfiles de puesto necesarios. Estos métodos son importantes debido a que, la empresa Viña San Joaquín S.A basa su gestión y actividades en competencias.

El proceso de selección general recomendado se basa en el diseño de cada proceso de selección según la ubicación a cubrir (Sánchez y Calderón, 2012) sobre todo debido a que se relaciona con las características de los

individuos para obtener efectividad y un desempeño superior. Por lo tanto, se busca garantizar varios aspectos laborales para tomar la mejor decisión, se recomienda tener un proceso de referencia general, como el siguiente:

1. La capacidad de análisis de costos.

2. Preparación de supuestos sobre los tipos de personas que podrían ser adecuadas. Según la capacidad requerida de la posición se relaciona con los supuestos establecidos con anterioridad. Además, se genera la introducción detallada del cargo para su correspondiente publicación en los diferentes medios seleccionados.

3. Pre-selección, se considera como la parte relacionada con la admisión de postulantes.

4. Desarrollar elementos o herramientas de evaluación para los postulantes, de esta forma, el proceso será eficiente y práctico.

5. La realización de entrevistas previas permiten informar, proporcionar y comprender las características generales de los candidatos. Se enfoca en dar y recibir comentarios para una retroalimentación entre ambas partes que permitirá conocer a los candidatos si desean o no avanzar en el proceso.

6. Utilizar herramientas de evaluación para los controles psicológicos. Los candidatos preseleccionados se les tomará pruebas psicométricas o se verifica según la necesidad del puesto el tipo de evaluación que se les podría realizar. Los resultados obtenidos en diagnósticos psicológicos y / o técnicos basados en hipótesis propuestas sirven para determinar el futuro del candidato dentro de la empresa.

7. Resultados completos, preparación de informes completos. Para este proceso es necesario contar con toda la información del candidato, currículum personal, resultado o explicación prueba y evaluación final basada en el perfil del trabajo. La evaluación cuantitativa y cualitativa de los candidatos y la revisión de los candidatos de acuerdo con el perfil del trabajo permiten tener el alcance requerido.

8. La entrevista psicológica, es una exploración psicológica que se realiza al candidato final. En el proceso se intenta excluir contraindicaciones o encontrar características de personalidad que no van de acuerdo con el perfil requerido. Se debe tomar en cuenta los requisitos laborales relevantes para el proceso.

9. El informe final, su preparación y la clasificación de los resultados es una parte primordial para poder determinar los candidatos finales para el puesto. Este proceso se realiza entre los candidatos seleccionados. Se debe incluir resultados de pruebas de candidatos, criterios utilizados, clasificaciones y calificaciones para poder determinar quiénes fueron favorecidos durante el proceso.

10. El paso siguiente se basa en la notificación a los candidatos fallidos. Las respuestas serán notificadas al personal seleccionado para poder contar con su disposición en la siguiente parte del proceso.

11. Acciones de seguimiento para evaluar la idoneidad del personal seleccionado para el puesto y organización (4 a 6 meses después), de esta forma se corrobora que el personal sea el adecuado y cumpla con todos los requisitos del puesto. Cumplida esta etapa, se generan los comentarios respectivos sobre el proceso de selección de diseño. Una vez que se obtienen los recursos humanos se llenarán las vacantes disponibles.

## **2.2. Gestión del Desempeño**

Es la contribución, el rendimiento y la capacidad del proceso de medición del sistema. El potencial del socio en el trabajo depende de los requisitos del socio. Trabaja por un período de tiempo. Este proceso tiene como objetivo determinar las acciones de los individuos en el logro de los objetivos organizacionales. Factores, a saber, la calidad, las capacidades y las características del producto. Los sistemas de evaluación de desempeño están basados o diseñados, deben no ser seleccionados al azar, pero es la opción más importante para fines comerciales.

La evaluación del desempeño de personal es el parámetro de elección basado en varios aspectos, estos aspectos se perfilan de acuerdo con lo que desea la empresa, por lo tanto, el juicio debe basarse en:

- Las características personales del empleado a evaluar. Lo que se recomienda es limitar los elementos a evaluadores, la idea es desarrollar aquellos con la mayor objetividad posible y de esta manera, se genera un resultado coherente con la realidad y preciso.
- Los aspectos relacionados con el comportamiento deseado, de esta manera se reconoce como se da la relación con las diferentes actividades de la empresa o negocio.
- Cómo los individuos realizan sus deberes. Logro de objetivos. De esta manera se verifica su productividad y el impacto que generan dentro de la organización.

La gestión de los recursos humanos es imprescindible en el desarrollo de la empresa porque implica marcar las fases de desarrollo para cada área y se preocupa de los elementos básicos en cada etapa. Este departamento tiene como punto relevante el logro de políticas, metas y objetivos que beneficien a la organización (de Soto, 2006).

Aunque el departamento de recursos humanos de la compañía puede desarrollar diferentes métodos para ejecutivos, profesionales, supervisores, empleados y operadores, deben estar unificados en cada categoría que se obtengan resultados utilizables. La función ideal del sistema de evaluación es la estandarización del sistema. Esto es para dar el más alto grado de formalidad para hacer comparaciones históricas entre sus empleados.

La evaluación de los empleados es una herramienta del departamento de recursos humanos que permite generar información para implementar las herramientas necesarias al momento de capacitar al personal. El propósito de la evaluación es proporcionar una descripción precisa y ver que la forma en que los empleados realizan sus tareas es confiable. Para este fin, el sistema de evaluación debe tener mediciones o estándares, y estas mediciones constituyen parámetros que pueden medirse de manera más objetiva.

Medición de desempeño: este es el sistema de evaluación para cada tarea. La observación del rendimiento se puede hacer directamente o por insinuación. Dentro de estos procesos se tiene que calificar elementos por lo que la persona que realiza este proceso debe ser imparcial.

Luego de realizar las respectivas evaluaciones al personal seleccionado se puede proceder a seleccionarlo y generar los procesos respectivos para su incorporación en la empresa. Esta estrategia busca generar resultados en la productividad y eficiencia de la empresa.

Y como se puede observar desde este punto de vista se involucran las principales gestiones del departamento como: la planificación, el proceso de selección, determinación de estrategias y relaciones que priorizan al recurso humano como parte del proceso continuo y permanente que responda a las exigencias y así canalizarlos en mejoras.

Mediante este enfoque se puede cubrir las necesidades de talento humano de la empresa Viña San Joaquín S.A ya que se busca que el personal asuma el reto de mejorar su rendimiento constantemente a través de la satisfacción y el compromiso, y recordando que el mundo laboral exige constantemente la adaptación a los retos y a las nuevas competencias necesarios para que la empresa evolucione y mantenga sus operaciones con el tiempo.

### **2.3. Desarrollo personal**

El desarrollo personal es concebido como un proceso donde se busca “crecer o avanzar se fijarán unas metas y en el logro de las mismas se encontrarán dificultades” (Arias, Portilla y Villa 2008, 118). Es así como este proceso busca equilibrarse en el resto de los aspectos como el laboral, en donde se requiere de compromiso y paciencia para asumir los retos.

El desarrollo personal de los empleados es un proceso sistemático, donde la formación continua satisface las necesidades de la empresa, mientras investiga y desarrolla el potencial de producción y educación de los empleados. Esto se debe a que en la actualidad el personal es considerado

como un talento que debe ser capacitado y se debe brindar todas las garantías para su desarrollo en beneficio de la empresa. Su gestión es fundamental para motivar a los empleados y cubrir los requerimientos necesarios.

Este es un sistema de acción interrelacionado, que incluye la formulación de estrategias, el pronóstico y la planificación de la demanda de personal, la gestión del desarrollo profesional, la organización del proceso de adaptación, la capacitación, la capacitación y la formación de la cultura organizacional (Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa, 2019). Conforme con este sistema existen dos condiciones en el proceso de desarrollo:

- Manera tradicional: modelo casual conforme con un esquema aleatorio y vistas a corto plazo se pueden considerar como preguntas inmediatas. Este modelo es adecuado para situaciones empresariales estables y protegidas. Pretenden mantener el statu quo empresarial para buscar permanencia y certeza de los empleados en la empresa ((Díaz y Márquez, 2015). Además, dentro de este modelo se busca que el personal cumpla con sus objetivos y los relacione con sus conocimientos y experiencias.
- Modelo moderno: Es el proceso de desarrollo el mismo, sigue el modelo del plan (capacitación como parte de la cultura) este programa se aplica en empresas internacionales en el que se capacita a todas las personas que mantienen una actitud proactiva (demanda esperada), se debe aplicar visión a largo plazo, basada en un consenso. Este modelo es adecuado para las siguientes situaciones: inestabilidad y cambio, e innovación y creatividad (Díaz y Márquez, 2015). Además, se evidencia la determinación de competencias reales con respecto a las requeridas para definir la dirección del proceso.

El proceso de desarrollo personal implica la formación y perfeccionamiento donde implica una visión de futuro y responsabilidad que permite adaptarse a las exigencias del puesto. En este caso como indica

Díaz y Márquez (2005) se refiere a la capacidad de “aportar experiencias de aprendizaje, con el fin de mejorar el rendimiento individual” (p. 79).

Debido a que la empresa forma parte del sector de producción de vino donde se busca mantener la calidad de los productos y ofrecer un buen servicio. Las estrategias de la empresa deben proyectarse en base a las necesidades, a los recursos financieros y los recursos humanos disponibles. Por lo tanto, la capacitación puede tener un valor estratégico con ello, se refiere a la contribución de la capacitación en el logro de objetivos. La empresa Viña San Joaquín S.A avanza en un mundo constantemente competitivo cada vez más amplio y más agresivo. En este entorno, la capacitación y las competencias del personal tienen un impacto directo para lograr los objetivos establecidos, reconocidos como objetivos estratégicos de la organización.

### **3. Implementación de la Planificación**

#### **3.1. Responsables**

La junta directiva de Viña San Joaquín S.A. debe ser la responsable principal y directa para realizar estos cambios en la organización. Cuando el proceso esté completamente involucrado, los colaboradores notarán la importancia de esta gestión del cambio, facilitando así su participación en el proceso y generando mejoras en el desempeño y la rentabilidad de la empresa.

Los líderes de la organización, incluidos los gerentes y colaboradores clave, deben participar activamente, y los colaboradores participarán de manera positiva, porque la colaboración de los gerentes en este proceso es parte de la fuerza impulsora del cambio. Esto solo es posible si están comprometidos y entienden las razones de este cambio, explican cómo benefician a la organización y así convencer a los socios de la utilidad del proceso (Sandoval, 2014).

El departamento de recursos humanos es responsable de supervisar el progreso, como se genera el apoyo y la guía para el proceso. La



participación es la clave del éxito de este proceso: la participación de la junta directiva, la compañía del departamento de recursos humanos y el apoyo de gerentes o socios clave en diferentes áreas de la compañía Viña San Joaquín S.A. son necesarios.

### **3.2. Recursos**

Estas estrategias apuntan a mejorar la productividad de la organización y la felicidad de los empleados para lograr un cambio organizacional. El enfoque de este cambio es en los empleados: desarrollar sus competencias, sus talentos, establecer y modificar procesos organizacionales como la selección, la comunicación, el liderazgo y cambiar la cultura de la empresa generando un comportamiento positivo de los empleados.

El objetivo de la estrategia es mejorar la capacidad de superación personal de los empleados a través de la capacitación, la adaptabilidad, las habilidades de comunicación, fortalecer el liderazgo y la estrategia de los empleados clave para que puedan gestionar el cambio todo esto con la intención de que la empresa pueda mejorar sus procesos-

### **3.3. Metodología**

La investigación es un proceso clave que debe llevarse a cabo antes de aplicar estrategias debido a que permite conocerse que sucede realmente en la empresa y en su entorno, por lo tanto, se centra en una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo como herramientas se utilizaron las entrevistas, grupos focales, para estudiar su entorno, proporcionando así al departamento de recursos humanos información detallada y útil de la situación, lo que nos permite ser capaz de identificar oportunidades de mejora y considerar posibles estrategias de intervención.

La metodología cualitativa permite describir las variables o fenómenos para intentar construir lo que sucede en la investigación (Quecedo y Castaño 2002). La metodología cuantitativa brinda a las personas la oportunidad de verificar los resultados inicialmente observados a través de métodos cualitativos. Las herramientas para recopilar esta información son pruebas

psicológicas de satisfacción, liderazgo y habilidades de comunicación (Monje, 2017).

De esta manera, la interpretación obtenida dentro de la metodología cualitativa será complementada mediante los resultados obtenidos en la metodología cuantitativa, que nos permiten confirmar en detalle las deficiencias de la organización, y los resultados se utilizarán para establecer posibles estrategias de mejora e intervenciones futuras.

Por otro lado, de acuerdo con lo antes expuesto, el jefe de recursos humanos también puede mantener reuniones con personas específicas para transmitir mensajes o puede comunicar mensajes a todos los colaboradores debido a que es necesario socializar los planes de la empresa ya que afectará a todos los empleados, el mensaje es explicar el próximo cambio que experimentará la empresa para evitar la resistencia al cambio, y explicar por qué ciertos aspectos fueron modificados a través de estrategias claras.

Debido a que la comunicación alienta a los empleados a participar, comunicarse abiertamente, publicar comentarios y opiniones, y proporcionar comentarios a la junta sobre cómo está funcionando la empresa. Con la implementación del manual se podrá suplir la parte del departamento necesaria para una óptima gestión y cumplimiento de todas las actividades.

## **CONCLUSIONES**

La aplicación del modelo propuesto favorecerá a la gestión de la empresa. Por un lado, la organización de este modelo permitirá una buena comunicación en la estructura y las funciones de gestión de recursos humanos mejorarán las habilidades de los trabajadores y por lo tanto, el resultado de la producción final ante los clientes.

El modelo propuesto permite la transformación de una de las funciones fundamentales para la organización; por ello, el manual de procesos debe ser coherente con la situación real de la organización lo que favorecerá a tener empleados trabajando en un mejor ambiente laboral ideal para el desarrollo del negocio cumpliendo con la intención de expansión donde la empresa despertará el respeto y el aprecio de los clientes convirtiéndolo en el motor de la estrategia de la empresa.

Es muy importante que cualquier organización puede implementar estrategias que ayuden a mejorar la productividad y a medida que los colaboradores se adapten y acepten los cambios, el proceso debe ser continuo para tomar medidas y prevenir situaciones similares que puedan ocurrir frente a los cambios constantes que ocurren en el mercado.

## REFERENCIAS

- Arias, L, L Portilla, y C Villa. 2008. «El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual.» *Scientia Et Technica* 117-119.
- Borja, R. (2015). Enciclopedia de la política. Obtenido de: <http://www.encyclopediadelapolitica.org/>
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Obtenido de <https://studylib.es/doc/5448301/reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-por-competencias>
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- De Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12, pp. 10-27
- Díaz, J. y Márquez, J. 2005. Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, 11, pp. 75-9
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión Del Talento Humano*, Editorial Mc Graw Hill.
- García, M. 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual *Cuadernos de Administración*, 42, pp. 43-61
- Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa, 2019. *Perspectivas*, 20, pp. 7-28
- López, R. 2010. «La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.» *Perspectivas* 129-152.
- Martínez, P. (2005) *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*, Texto del MBA de la Universidad del Mar.
- Molina, L., Briones, I., y Arteaga, H. 2016. El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(49), pp. 498-510
- Monje, C. 2017. Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Obtenido de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, C. y Boyero, M: 2016. EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y

LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. Revista Científica "Visión de Futuro", 20, pp. 1-20

Naranjo, R. 2012. «El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia).» Pensamiento y gestión.

Newstrom, D. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill.

Peiró, J. y Bresó, I. 2012. La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo) Persona, 15, pp. 41-70

Pereda, B. (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Editorial de estudios Ramón Areces, S.A.

Porter, M. (1997) Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Editorial Continental S.A.

Quecedo, R, y C Castaño. 2002. «Introducción a la metodología de investigación cualitativa.» Revista de Psicodidáctica 5-39.

Sánchez Henríquez, J, & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensamiento & Gestión, (32), 54-82. Retrieved August 10, 2020, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es).

Sandoval, J. 2014. Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios gerenciales. Recuperado de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/articulo/view/1795/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/articulo/view/1795/HTML)

Valle, R. (1994) La Gestión Estratégica de Recursos Humanos, ediciones Addison-Wesley Iberoamericana S.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Yagual Cantos María Belén**, con C.C: # **0931080808** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado 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, 2 de septiembre de 2020

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

Nombre: **Yagual Cantos María Belén**

C.C: **0931080808**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Diseño de un manual de procesos del área de Recursos Humanos para mejorar la sostenibilidad en el desarrollo de la empresa Viña San Joaquín S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	María Belén Yagual Cantos		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	2 de septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	22 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación Organizacional, Gestión Organizacional, Recursos Humanos		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Manual de Procesos, Organización, Empresa, Comunicación, Gestión, Recursos Humanos		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El trabajo de intervención se realizó como complemento para el componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional. Por lo tanto, se analizó el estudio del caso relacionado con la situación de la empresa Viña San Joaquín S.A., fundada en 1925. Su actividad económica se enfoca en la elaboración de vinos aprendida de vinateros argentinos. La empresa posee tres viñedos más que les dan nombre a los distintos vinos elaborados. Actualmente han adquirido una viña más y en total cuentan con 200 hectáreas cultivadas de su propiedad. Para la bodega se han dedicado 19.700 metros cuadrados, correspondiendo 6.900 a la bodega subterránea, donde se apilan en hileras 15.000 barricas bordelesas y 72 tinas de distintas capacidades. Además, dispone de un taller de tonelería donde trabajan 7 profesionales cualificados para generar la mejor producción. El carácter familiar de la propiedad de la empresa se ha identificado como ventaja competitiva y se ha transmitido a toda la plantilla de trabajadores durante sus años de producción hasta la actualidad, logrando un clima de confianza y respeto. La finalidad de este proyecto es mejorar el desarrollo de la empresa con la introducción de un manual de procesos de Recursos Humano como complemento para este departamento.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-995539732	E-mail: mbyagual01@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419</b>		
	<b>E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec</b>		
<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>			