



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Implementación del área de Talento Humano en la estructura
organizacional de Viña Santa Camila S.A.**

AUTOR:

Soria Peñafiel, Milton Sebastián

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

TUTORA

Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

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



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Soria Peñafiel, Milton Sebastián**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Estacio Campoverde, Mariana De Lourdes, Msg.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2022



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Soria Peñafiel, Milton Sebastián**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila 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 7 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR:

Sebastián Soria P.

f. _____

Soria Peñafiel, Milton Sebastián



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Soria Peñafiel, Milton Sebastián**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR:

Sebastian Soria P.

f. _____
Soria Peñafiel, Milton Sebastián



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Guayaquil, 7 de septiembre de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Implementación del Área de Talento Humano en la Estructura Organizacional de Viña Santa Camila.doc (D143626563)
Presentado	2022-09-05 11:34 (-05:00)
Presentado por	milton.soria@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	SORIA PEÑAFIEL MILTON SEBASTIAN Mostrar el mensaje completo
	1% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Tema: Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila S.A.

Estudiante:

- Soria Peñafiel, Milton Sebastián

Docente Tutora: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA COORDINADORA DE UTE A 2022

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA DE LOURDES, MSG
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MSG
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CHIQUITO LAZO, EFREN EDUARDO, MSG
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Comportamiento Organizacional.....	4
2.2 Cultura Organizacional.....	8
2.2.1 Estructura Organizacional	12
2.3 Comunicación Organizacional.....	14
2.3.1 Tipos de Liderazgo	17
3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA	19
3.1 Rediseño de Estructura	20
3.1.1 Propuesta de Intervención.....	22
3.1.2 Normativas Políticas.....	25
3.2 Procesos	26
3.3 Personas.....	30
3.3.1 Diseño e implementación de canales de comunicación.....	31
4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	33
Diseño e implementación de canales de comunicación	35
4.1 Metodología.....	37
4.2 Responsables	37
4.2 Recursos.....	38
4.3 Presupuesto Económico.....	39
CONCLUSIONES.....	40
REFERENCIAS.....	41

RESUMEN

En el presente trabajo tiene como objetivo diseñar estratégicamente las acciones a desarrollar hacia una posible internacionalización de la marca en la Viña Santa Camila S.A. Teniendo en cuenta que la empresa en mención es de carácter familiar cuyo fundador es el señor Nepalí Madrid, y con estructura de sociedad anónima. Esta empresa viñera mediante un análisis situacional, se ha podido detectar algunas falencias importantes, una de ellas es no poseer un área de talento humano, también su estructura organizacional requiere ser complementada con nuevos cargos que refuercen los procesos administrativos y operativos en cada una de las áreas. Consecuentemente esto va a permitir elevar las acciones comerciales, crecer la imagen corporativa y conseguir un alto nivel de satisfacción laboral en los colaboradores.

En ese sentido, el proyecto se centra en la implementación del área de talento humano en la estructura organizacional, el cual se desarrollara en base a varias etapas que contemplarán las siguientes variables como: organigrama, comportamiento organizacional de los colaboradores, procesos organizacionales, desarrollo organizacional de las personas y los procesos de comunicación interna. A partir de estas variables se determinarán las estrategias más idóneas para dicho proyecto, y que a través de una planificación se efectuará las actividades, recursos, responsables del proyecto, tiempo de duración y presupuesto financiero.

Palabras Claves: *estructura organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, comportamiento organizacional, comunicación organizacional, talento humano.*

ABSTRACT

In the present work aims to strategically design the actions to be developed towards a possible internationalization of the brand in Viña Santa Camila S.A. Bearing in mind that the company mentioned is of a family character whose founder is Mr Nepali Madrid, and with a joint-stock company structure. This viñera company through a situational analysis, has been able to detect some important flaws, one of them is not to possess an area of human talent, Its organizational structure also needs to be complemented with new positions that reinforce administrative and operational processes in each of the areas. As a result, this will make it possible to increase commercial actions, grow the corporate image and achieve a high level of job satisfaction among employees. In this sense, the project focuses on the implementation of the area of human talent in the organizational structure, which will be developed based on several stages that will contemplate the following variables such as: organizational structure, organizational behavior of collaborators, organizational processes, people's organizational development and internal communication processes. Based on these variables, the most suitable strategies for this project will be determined, and through planning will be carried out the activities, resources, project managers, duration time and financial budget.

Keywords: *organizational structure, organizational culture, organizational development, organizational behavior, organizational communication, human talent.*

1. INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto a desarrollar, daremos a conocer el proceso de mejora de manera que la empresa Viña Santa Camila S.A. necesita para logra la internacionalización de la marca. Esta compañía es dedicada a la producción y comercialización de vino, la cual fue fundada en el año 1925 y está conformada por un total de 880 colaboradores. La empresa es de propiedad familiar con estructura de sociedad anónima direccionada por su fundador, el señor Don Nepalí Madrid.

Cabe indicar que la empresa presenta una estructura funcional que está clasificada por 5 áreas determinadas, las cuales conoceremos su funcionamiento y de qué manera se vincula a la planificación estratégica y objetivos de la misma. Este proyecto consiste en la implementación del área de talento humano en la estructura organizacional de la Viña Santa Camila, para ello estudiaremos el comportamiento organizacional de todos los colaboradores, a su vez, cuáles son las oportunidades de mejora respecto a su desarrollo organizacional y que procesos estratégicos se requiere implementar de acuerdo al análisis los resultados obtenidos.

Esta compañía a raíz de la necesidad de la búsqueda de su internacionalización de la marca, vamos a rescatar 3 ámbitos fundamentales que se debe intervenir en un proceso de recambio a favor del crecimiento de la organización y de los colaboradores que la conforman. El primero de ellos es determinar el estudio de su comportamiento organizacional. Para un mejor énfasis el siguiente autor plantea:

La clave de una gestión acertada para el desarrollo de una empresa está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos de gobierno, escuelas y organizaciones de servicios. (Molina, Briones, y Arteaga, 2016, pp. 501)

En correspondencia al texto anterior, manifiesta que ante todo proceso de cambio que se desea ejecutar, va ser siempre indispensable involucrar el estudio del comportamiento de los individuos, sus percepciones, manifiestos y conductas para lograr excelentes resultados en beneficio del proceso de mejora que se requiere implementar.

En el presente proyecto también abordaremos como un pilar muy importante dentro de la planeación estratégica es la estructura organizacional. Según Toro (2017) plantea que “El objetivo es que todas las tareas organizacionales esenciales estén asignadas a uno o más puestos de trabajo y que las mismas reciban la atención necesaria” (p. 12). En otras palabras, lo que explica el autor, es que tanto responsabilidades, tareas y funciones correspondientes a cada puesto de trabajo están correlacionadas sistemáticamente en un organigrama. De esa manera permitirá prever a cualquier necesidad de mejora en los procesos de cada área de la empresa para beneficio de su crecimiento en el mercado. De lo contrario, si no se atiende al estudio de las necesidades de una empresa en cuanto a su estructura, esta puede resultar obsoleta para fines estratégicos.

Por último se hará hincapié en los procesos relacionados con el desarrollo organizacional de la empresa. En esa misma línea, García y Haro (2019) plantean que “el desarrollo organizacional como un proceso diseñado para encontrar una estrategia que puede cambiar la organización de la situación actual a un mejor nivel” (p.4). Bajo esta premisa se entiende que el desarrollo organizacional sirve como un ente regulador dentro de la gestión del talento humano y de la planificación estratégica de la empresa, permitiendo fortalecer aquellas necesidades de mejora en cada uno de los procesos de recursos humanos y en el manejo de personal de trabajo.

En función de estas premisas previamente mencionadas, más el programa de estrategias a implementar a continuación, se garantizará el camino hacia la búsqueda de internacionalización de la marca de la Viña Santa Camila S.A.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comportamiento Organizacional

Robins y Judge (2009) expone que el comportamiento organizacional “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10). Por otra parte, para Gómez & Vargas (2020) plantea que “el comportamiento que desarrollan sus empleados dentro del entorno en que laboran, son las respuestas de la experiencia interior y exterior que ellos posean así como también de las circunstancias laborales” (p. 957).

Según lo expuesto anteriormente, explica que todo comportamiento organizacional tiene como objetivo el análisis y estudio de convivencia del individuo dentro de un sistema organizacional para detectar oportunidades de mejora a favor de la organización. Además dicho comportamiento radica en las experiencias desarrolladas en cada empresa donde influyen aspectos cotidianos externos a la organización, lo cual es complementado por tradiciones de trabajo de la empresa que forma parte.

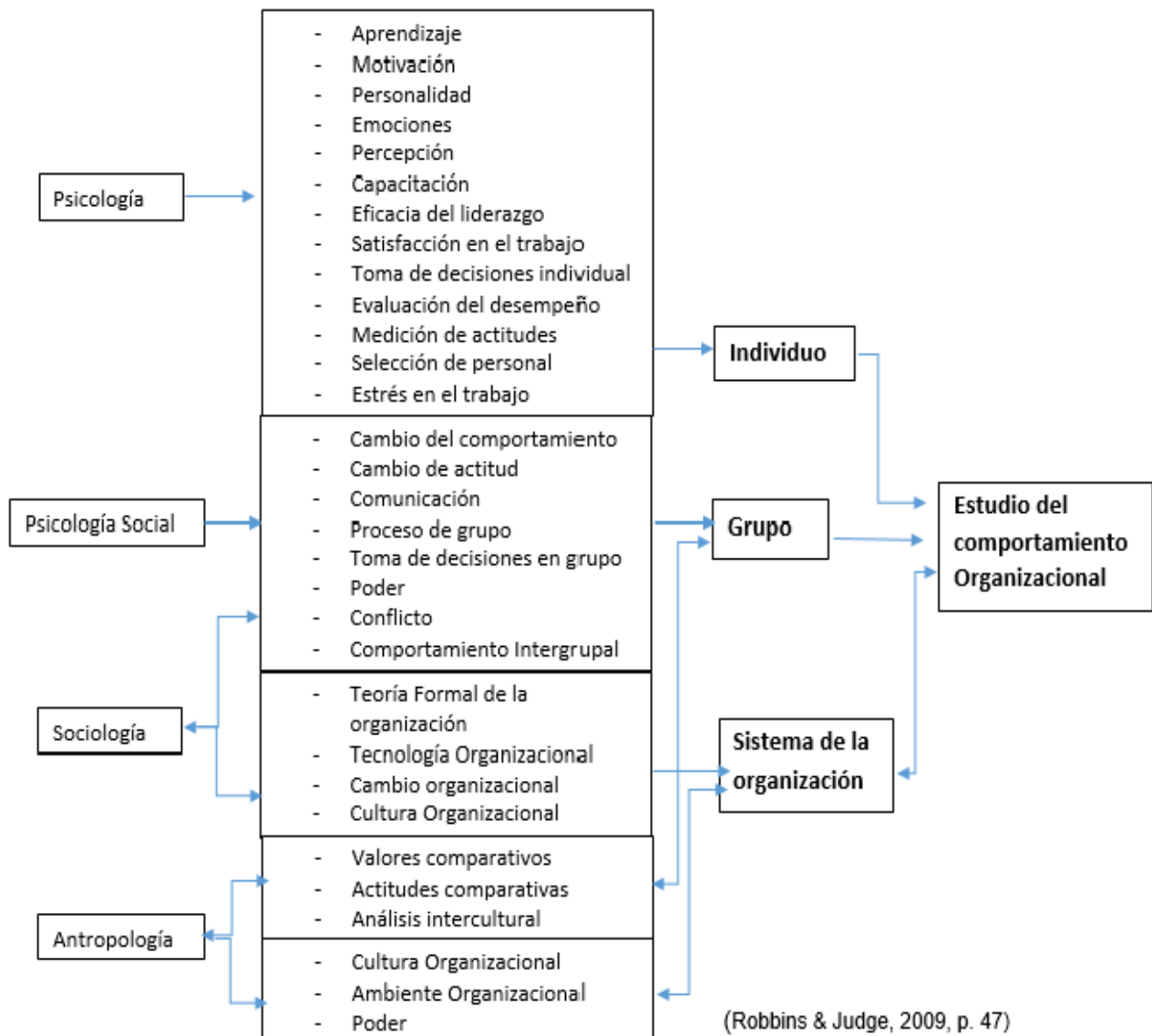
De la misma forma, al analizar todo comportamiento se debe considerar ciertos elementos.

El concepto de comportamiento en el contexto organizacional se refiere tanto a las respuestas, conductas o reacciones de los miembros de una organización como a las respuestas de la propia organización a las condiciones internas o externas relacionadas con sus actividades, con sus enfoques o con sus posiciones estratégicas (García, 2014, pp. 61)

Tomando como referencia, la historia de la Viña Santa Camila, relata que el éxito que alcanzó la producción es la base de los métodos tradicionales de elaboración que ha venido empleando de los vinateros argentinos, el cual ha sido impulsado tal costumbre en el accionar de trabajo de los colaboradores.

También podemos definir al comportamiento organizacional desde el enfoque de varias disciplinas.

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología. Como se verá, las contribuciones de la psicología han ocurrido sobre todo en el nivel individual, o micronivel, del análisis, en tanto que las otras disciplinas han ayudado a la comprensión de conceptos más amplios tales como los procesos del grupo y la organización. (Robbins y Judge, 2009, p. 13).



En el cuadro anterior explica que el comportamiento organizacional proviene de diferentes ramas de la ciencia, y complementado por diversas disciplinas que influyen con gran relevancia como son psicología, psicología social, sociología y antropología para un mejor dominio del tema enfocado al estudio del individuo dentro de una organización.

Cabe señalar que, a partir de dichos conceptos ya mencionados, se procede a desarrollar el ejercicio del rol del psicólogo organizacional en poder diagnosticar e identificar tales rasgos y características de un determinado grupo, sea de trabajo, social o familiar.

A continuación, se presenta los 3 niveles del Comportamiento Organizacional de McGrath:

Individual: estudia el comportamiento organizacional como comportamiento de unos individuos con ciertas características psicológicas y en un determinado contexto.

Grupal: las conductas se desarrollan en un ambiente social y son sociales ya que se dan en grupo y son resultado de la interacción de los miembros.

Organizacional: las conductas están influidas por el marco organizacional en su conjunto, por los sistemas de roles y reglas establecidos en la organización, el diseño del ambiente físico, la estructura y funcionamiento de las redes de comunicación de los centros de decisión y de la jerarquización de roles. (Lorenzo, 2016)

Trasladándonos a la Viña Santa Camila denominada como una empresa de carácter familiar, presenta un tipo de dinámica organizacional particular en varios ámbitos como: el comportamiento grupal e individual, las actitudes, el tipo de comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, entre otros. Por otra parte, se interioriza aspectos de motivación, emociones o de salud mental y estrés en los trabajadores, el cual permitirá llegar a la raíz de un problema que afecte la estabilidad o equilibrio de un ambiente laboral.

De modo similar, acercándonos un poco más al comportamiento de las personas de la compañía en mención, no se encuentra en un contexto favorable en cuanto a la competitividad en el mercado pese a que la empresa es de carácter familiar a raíz de que su fundador se ha forzado en construir un lazo familiar con los trabajadores. Por tal razón, eso ha facilitado a transmitir un gran nivel de confianza a sus colaboradores, logrando convertirlos en personales leales a la organización.

En consecuencia de aquel comportamiento, ha permitido que la empresa pueda capacitarlos periódicamente fortaleciendo y elevando sus habilidades y competencias con la finalidad de optimizar o simplificar aquellas funciones de puesto de trabajos que quedan estancados por la estacionalidad laboral, no obstante esto desataría un sobreesfuerzo en sus trabajadores.

Además, también es notorio la poca participación en la toma de decisiones por parte de los socios y demás colaboradores, puesto que, se han sacrificado por la rentabilidad de la compañía centrándose sólo en las decisiones de la cabeza de la organización. También hay sumarle que en la compañía se maneja una comunicación informal, el cual puede llegar a repercutir en la conducta de los colaboradores.

Para poder regirnos a un buen análisis de estudio de comportamiento organizacional es importante también considerar ciertas etapas.

Las metas del Comportamiento Organizacional son cuatro:

a.- Describir que consiste en detallar sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. b) Comprender: el por qué las personas se comportan como lo hacen. Es decir, buscar las explicaciones últimas del comportamiento. c) Predecir, consiste en anticipar la conducta futura de los empleados; lo ideal sería que los administradores tuvieran la capacidad de predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos o de que se ausenten. Y, d.- Controlar: consistente en la procura de promover ciertas actividades humanas en el trabajo; esto motivado a que son los administradores los que se hacen responsables de los resultados de desempeño. (Aira, 2016, pp. 7)

Se entiende que, estas etapas o elementos que contribuyen a un proceso varía según el tipo de cultura o tradición de un grupo de trabajo, al que también se añade la intervención de la cabeza de la organización, el cual influye directa o indirectamente a la toma de en las decisiones. Analizando desde la situación de la Viña Santa Camila y teniendo en cuenta sus condiciones de trabajo, se puede aplicar sistemáticamente la etapas mencionadas anteriormente, desde el tipo de conducta observable de los colaboradores, cual es la razón de aquel comportamiento y cual serían las consecuencias previo a una problemática que se presenten en determinado tiempo o periodo. Todo esto con la finalidad de prevenir irregularidades en la convivencia y ambiente de trabajo para que no afecte negativamente la productividad y el alcance de metas.

Cabe recalcar, el resultado del estudio del comportamiento es realizado según las condiciones de trabajo o políticas, la cultura y filosofía de pensamiento del líder de una organización, en este caso refiriéndonos al fundador de la compañía vinera, el sr. Neptalí Madrid quien ha mantenido su filosofía firme, su tradición de trabajo y ha logrado transmitirla a todos los miembros de la compañía, el fundador se ha sentido estable por la respuesta de sus colaboradores ante su estilo de gestión y dirección, el cual le ha permitido competir y consolidarse en el mercado.

2.2 Cultura Organizacional

Pedraza y Obispo (2015) plantean que “la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización” (p. 2). Por otra parte, Yopan y Palermo (2020) confirman que “la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la institución desde su inicio y durante su desarrollo” (p. 5).

Se entiende que toda organización va desarrollándose progresivamente a través de situaciones y experiencias vividas positivas o negativas, lo cual va a influir en su formación tanto estructural, administrativa, productiva y social,

también tales experiencias, llegan a influir en la percepción de sus colaboradores y clientes con la organización.

Así mismo, para una organización es indispensable definir una determinada cultura

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Robbins, 2005, citado por Pedraza y Obispo, 2015, pp. 2)

Aludiendo al texto anterior, toda organización sea la magnitud que represente, siempre va a depender de un conjunto de costumbres, rituales, leyes y metodología que mantengan sólidas sus bases de convivencia y estilo de dirección hacia un mismo logro en conjunto. De modo similar, la cultura organizacional trae consigo los elementos para poder medir la productividad de cada colaborador a nivel grupal e individual a través de sus normativa, políticas, modelo de gestione instrumentos de evaluación el cual buscan mantener un alto nivel de producción en su personal de trabajo como necesidad prioritaria para su desarrollo empresarial.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Kast y Rosenzweig 2003, citado por Yopan & Palermo, 2020, pp. 4)

En relación a la Compañía Viña Santa Camila, su cultura organizacional o cultura de trabajo se ha forjado producto de largos años de trabajo y sacrificio por la empresa, todo esto de la mano de sus fundador como piedra angular en todo su proceso de crecimiento como compañía. Don Neptalí Madrid que desde siempre promovió un mismo estilo de trabajo y métodos tradicionales de elaboración de vino provenientes de los vinateros argentinos y que a su vez supo impartir los valores que definen a la empresa como son: el compromiso, la lealtad, la innovación, la creatividad y la calidad de su trabajo, que sin duda esta perpetuado en el comportamiento de sus empleados tanto de manera grupal como individual. Por otro lado, en una cultura organizacional tiende a presentar problemáticas que resolver entre los integrantes que la conforman.

La cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein, 1983, citado por Cújar y López, 2013, pp. 2)

Respecto a texto anterior está asociado a la manera en cómo se involucra a los miembros o colaboradores de un equipo de trabajo o la organización en general ante una temática importante que se debe resolver o trabajar sin afectar la esencia, los valores, las costumbres y visión que tiene la organización. En ese sentido lo podemos relacionar con la cultura de la compañía Santa Camila, la cual mantenido una tradición firme, una filosofía de trabajo sólida que ha sido impulsada por su fundador, el alcance de logro de metas respecto al mercado que se mantienen vigente (independiente de sus resultados) y los valores que identifican son inamovibles y han sido difundidos a todo su personal de trabajo.

Por otro lado, basándonos en los tipos de cultura de Roger Harrison (1990):

Orientación hacia el poder: las organizaciones orientadas al poder están orientadas a dominar todo lo que se encuentra a su alrededor, venciendo cualquier obstáculo. Generalmente, no se quieren encontrar sujetas a ninguna ley externa. Aquellas personas que tienen el poder quieren tener el control sobre sus subordinados.

Orientación hacia la persona: la cultura organizacional orientada hacia la persona buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos.

Orientación hacia las normas: la cultura organizacional orientada hacia las normas se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean unas normas o reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización. Este tipo de organizaciones tardan más en responder que los tipos de cultura organizacional basados en el poder. Los miembros tienen el compromiso de seguir estas reglas impuestas. La forma de actuación se da mediante la racionalización y simplificación para superar las dificultades que se plantean.

Orientación hacia la resolución de problemas (trabajo): la cultura organizacional orientada hacia la resolución de problemas está basada en datos y en una correcta planificación. Estas organizaciones no responden de manera satisfactoria ante la agresividad de las que están basadas en el poder. (Silva, 2021)

Respecto a esta tipología planteada, la compañía se puede asimilar con la cultura “Orientada hacia las Normas”, puesto que, Silva (2021) expone que “los tipos de cultura organizacional orientados hacia las normas se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean unas normas o reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización”

Por tal razón, la compañía Santa Camila está caracterizada por ser una cultura sólida, el cual se destaca la fidelidad a su tradición, a sus valores, principios y estrategias de trabajo; que sin la cooperación, y compromiso de sus colaboradores con la organización no sería posible su construcción y su desarrollo corporativo.

Sin embargo la compañía presenta ciertas falencias que no han ayudado a que la empresa tome una mejor posición en el mercado internacional, el cual identifica a su cultura como un valor fundamental, nos referimos a la innovación y su grupo estratégico en función a la estructura organizacional puesto que no cuentan con un área de Talento Humano que puedan dar oportunidades de mejora al área administrativa, planificación estratégica y por ende al desarrollo del personal de trabajo.

2.2.1 Estructura Organizacional

Como idea central, se comprende que la estructura organizacional permita establecer un sistema de organización del trabajo mediante la división por distintos departamentos, puestos de trabajo, las cuales se derivan sus respectivas funciones y responsabilidades en base a los objetivos estratégicos. En esa misma línea, el siguiente autor plantea:

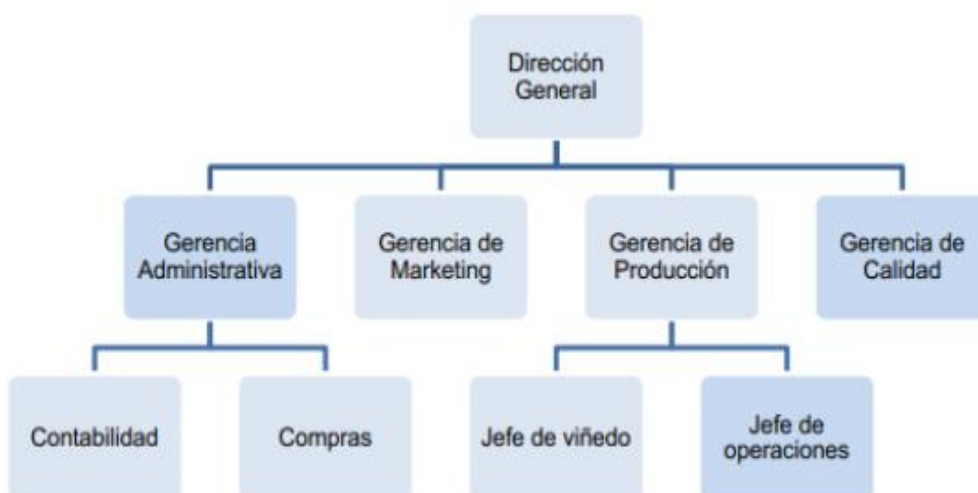
Los gerentes son los responsables de bosquejar la estructura que se empleará dentro de la organización, debido a que mediante la misma se va a determinar que tareas deberán hacerse, quien las debe de ejecutar, como se llevará a cabo la división del trabajo y donde se toman las decisiones. En este sentido cabe recalcar que la estructura que se diseñe en la empresa tiene una mayor influencia en el comportamiento de los individuos que desempeñan sus labores en la misma. (Ocampo, Huilcapi, y Cifuentes, 2019, p.118)

En otras palabras la estructura organizacional es un modelo jerárquico que permite el desarrollo y la organización funcional de cada departamento con sus respectivos puestos de trabajo donde se delegan funciones y tareas las cuales contribuyen a los objetivos y la razón de ser de la organización.

Para complementar con otra visión muy relevante del tema, Murillo, González, y García (2019) expone que “la importancia de desarrollar una estructura organizacional consiste en lograr el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento, independientemente de que esta sea tradicional o emergente, debido a que la organización necesita adoptar la estructura correcta” (p. 20).

En ese sentido, se considera que la importancia de una estructura organizacional, es facilitar al cumplimiento de metas y objetivos que son planificados estratégicamente por el grupo directivo de la organización. Por otra parte, toda estructura organizacional va en función a las necesidades de la naturaleza del negocio incluyendo la relación con la cultura organizacional y nivel de comunicación que se desarrolla en dicha empresa.

Organigrama de la compañía Santa Camila



Fuente: caso práctico

Como se puede analizar, la viña Santa Camila presenta una estructura funcional que está clasificada por departamentos, las cuales se derivan los cargos y funciones específicas que conforman cada área de la organización.

Respecto al objetivo que tiene la compañía en lograr la internacionalización de la marca, se requiere evaluar si la estructura organizacional cumple con los estándares de competencias dentro del mercado de Vinos. Sin embargo, es evidente que la estructura organizacional actualmente no está apta para

proceder a una internalización de la marca. Bajo esta premisa, la propuesta es incluir al área de Talento Humano en la estructura para logra un impacto positivo, y que pueda alcanzar dicha meta en el mercado internacional.

2.3 Comunicación Organizacional

Según Andrade 2005, citado por Guevara (2011) “la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno” (pp.12). Esto explica que existe similitud al proceso de comunicación y sus elementos, el cual consiste a partir del emisor quien es el que envía el mensaje mediante un canal de comunicación y es recibido por el receptor quien procede a decodificar el mensaje.

Chiavenato (2009) “Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (p. 305). En ese sentido, las redes de comunicación representan los tipos de canales y herramientas que son uso para procesar la información que se quiere hacer llegar, por ejemplo correo, redes sociales, plataforma corporativa, intranet, teléfono, mensajería, entre otros.

Por otro lado, las organizaciones en la actualidad si pretenden competir en un mercado globalizado, es indispensable invertir en su comunicación interna y a su vez promoverla como elemento fundamental de su cultura.

La comunicación es un proceso social inherente en el ser humano y en consecuencia su análisis en las organizaciones es de vital importancia. La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el transcurso de la vida organizacional y en los procesos de la gestión participativa. (Guevara, 2011, pp. 13)

Asimismo, según el texto anterior cada organización va a depender de los recursos y herramientas tecnológicas a favor de la comunicación. Consecuentemente va a influir en su nivel de calidad que se me desarrolla y

se imparte entre los integrantes de la empresa por también se toma en cuenta otros factores como la ética, cortesía profesional, confidencialidad, etc. Por lo tanto, dependiendo como se desarrolle la comunicación, va a denotar si su tipología es formal o informal o ascendente o descendente.

La comunicación formal se divide en escrita y oral. Tareas diarias se manejan a través de la comunicación oral, mientras que las cuestiones de mayor relevancia requieren la comunicación escrita. Este canal tiene que ver con sólo los mensajes de organización autorizados y los mensajes personales están fuera de su jurisdicción. **La comunicación informal** se refiere al intercambio de información de manera no oficial. Está basada en las relaciones informales: amistad, por grupo, mismos intereses. En estas ocasiones, los superiores pueden reunir información de sus subordinados que sean difíciles de obtener a través de la comunicación formal. (Hernández, 2015)

Como bien lo explica el texto anterior, la comunicación formal hace uso de canales de comunicación establecidos y autorizados por la misma empresa, mientras que la comunicación informal no lo establece la organización, sino en ciertos casos resulta ser una vía para obtener información que no es posible conseguir de manera formal.

Trasladándonos al caso de la compañía Santa Camila, su tipo de comunicación es informal, porque desde su estructura organizacional, revela que no existe separación entre gerencia y propiedad, cabe destacar que también es una compañía de carácter familiar por lo cual sacar provecho al intercambio de información por su gran nivel de confianza es una opción más rápida. Ciertamente en este tipo de comunicación, sino se controla de forma adecuada, esto tiende a generarse rumores, especulaciones, por lo que puede causar malos entendidos o conflictos en las relaciones interpersonales.

Por otro lado, en toda organización existe el tipo de dirección, tanto horizontal, vertical (ascendente o descendente) y en cadena.

Comunicación descendente: por la alta jerarquía con sus subordinados se llama comunicación descendente. Esta comunicación incluye órdenes, normas, información, políticas, instrucciones, etc. La principal ventaja de la comunicación descendente es que los subordinados reciben información oportuna útil que les ayuda en el rendimiento de las tareas.

Comunicación ascendente: se desprende de los subordinados a hacia los superiores. El objetivo es aportar sugerencias, reacciones, informes, quejas, etc. Este tipo de comunicación ayuda a los mandos altos en la toma de decisiones.

Comunicación en cadena: se refiere a la comunicación entre un superior y un subordinado incluyendo a todas las personas que laboran en una organización. (Hernández, 2015)

En este sentido, en la compañía Santa Camila S.A. en su tipo de direccionamiento prevalece la comunicación descendente, por lo que toda información desciende desde la alta dirección que corresponde al dueño de la compañía, el señor Neptalí Madrid hacia los mandos medios y cargos operativos.

De la misma manera, dentro del ámbito de la comunicación organizacional, es muy importante reconocer la influencia del liderazgo quien lo promueve. Para empezar se debe tener en cuenta el concepto de liderazgo.

Una definición que aclara la autoridad del liderazgo es su capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la que puede proporcionar un cargo directivo en una organización. (Robbins 2002, citado por Jiménez, 2018, pp. 185)

Relacionándolo con la gestión del fundador de la compañía Viñera Santa Camila don Neptalí Madrid, es evidente que ha demostrado ser un líder

capaz de alcanzar dichas metas a lo largo de los años, que ha sabido llegar a cada integrante de la empresa, direccionándolos hacia la misma visión, promoviendo los valores que identifiquen la compañía, transmitiendo compromiso entre todos los colaboradores y sobre todo inducir al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

2.3.1 Tipos de Liderazgo

Liderazgo Autocrático: el líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones.

Liderazgo Democrático: el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones.

Liderazgo Transaccional: Su modo de dirigir la organización se apoya en las recompensas o castigos de los seguidores teniendo en cuenta su productividad. Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas.

Liderazgo Transformacional: los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización.

Liderazgo laissez-faire: este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores.

(Jiménez, 2018)

Como lo indica en la tipología de liderazgo, se puede decir que el propietario y fundador don Neptalí Madrid posee un liderazgo transformacional, debido ha sabido crear ese vínculo de confianza con todo el personal de trabajo. También por su carisma ha podido transmitir los aspectos culturales y enfocarlos hacia la razón de ser del negocio, haciendo que cada colaborador se identifique con la imagen corporativa de la compañía.

A más de ello, don Neptalí ha demostrado un alto interés por el crecimiento profesional de sus subordinados, el cual ha invertido en ellos planes de capacitaciones y formación constante con el fin de que puedan ser más productivos y ágiles al momento de afrontar determinados cambios por la estacionalidad laboral. Sin duda alguna, su gestión como líder en el ámbito de la comunicación ha permitido el crecimiento y desarrollo de la compañía viñera a lo largo de los años, ubicándola en el mercado en dirección competitiva.

3 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se realiza una propuesta de proyecto a la cabeza de la organización, el fundador Nepalí Madrid. Esta propuesta consiste en determinar las necesidades de mejora para la compañía Santa Camila, el cual están enfocadas en tres dimensiones que son: estructura, procesos y personas. Posteriormente se implementará las estrategias de intervención que presentamos a continuación.

En función a la propuesta de intervención del área de talento humano en la estructura organizacional de la empresa Santa Camila S.A. daremos conocer cuál es enfoque de la gestión del talento humano, el cual el siguiente autor plantea:

La gestión de talento humano, es importante para las empresas y se debe considerar un proceso cambiante donde están inmersos diferentes factores como son; intelectuales, político, económico, social y tecnológico, de años atrás va creando mayores estrategias planes y administraciones para el desarrollo del recurso humano de forma más eficiente, cobrando importancia a nivel mundial. (Arenas y Perez, 2020, pp. 2)

La gestión de talento humano es una temática que cada vez es muy considerada por muchas organizaciones, sin embargo están las que aún no creen en su importancia de su aplicación y es ahí donde se presentan problemas en la administración de recursos humanos y en el nivel de desempeño de la empresa. Por tal razón, una correcta gestión del talento humano puede ser clave para aumentar la competitividad y la rentabilidad de cualquier organización sea la naturaleza del negocio que esta ocupa.

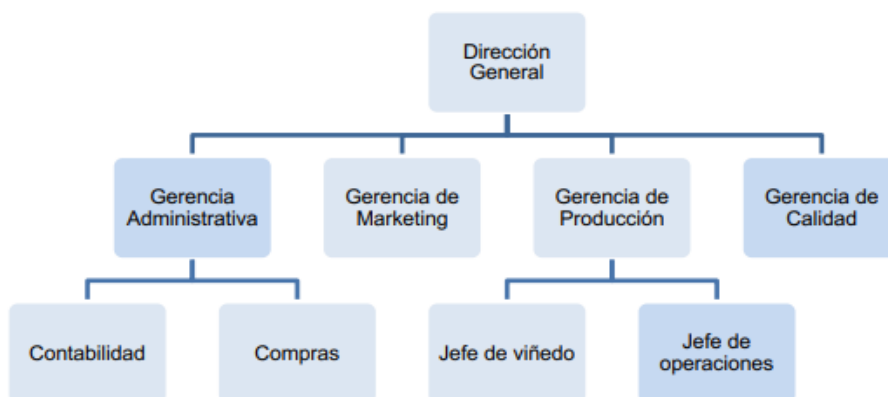
3.1 Rediseño de Estructura

Al iniciar un proceso de cambio en una estructura organizacional, se debe tener presente el análisis de la estructura actual de la empresa, de tal forma poder optar por un rediseño de estructura. Es importante, ante cualquier desarrollo de proyecto, que la estructura se mantenga vigente y actualizada en una organización.

El rediseño de la estructura organizacional es una necesidad para poder seguir compitiendo en un entorno tan cambiante. Necesariamente tenemos que repensar cómo queremos que sean nuestras organizaciones en el futuro y poner mayor foco en la agilidad empresarial como una de las competencias fundamentales que una empresa debe tener para sobrevivir y prosperar en un mundo de cambios acelerados. (Cabrera, 2019)

Ante un mercado que exige ser competitivos para lograr una posición ventajosa, se requiere por norma general emprender nuevos cambios en las bases, en este caso vendría a ser la estructura organizacional de la compañía Santa Camila, la cual, al momento no cuenta con el área de Recursos Humanos y por ende los cargo que se derivan de dicho departamento y de otras áreas específicas.

Estructura Actual de la Compañía



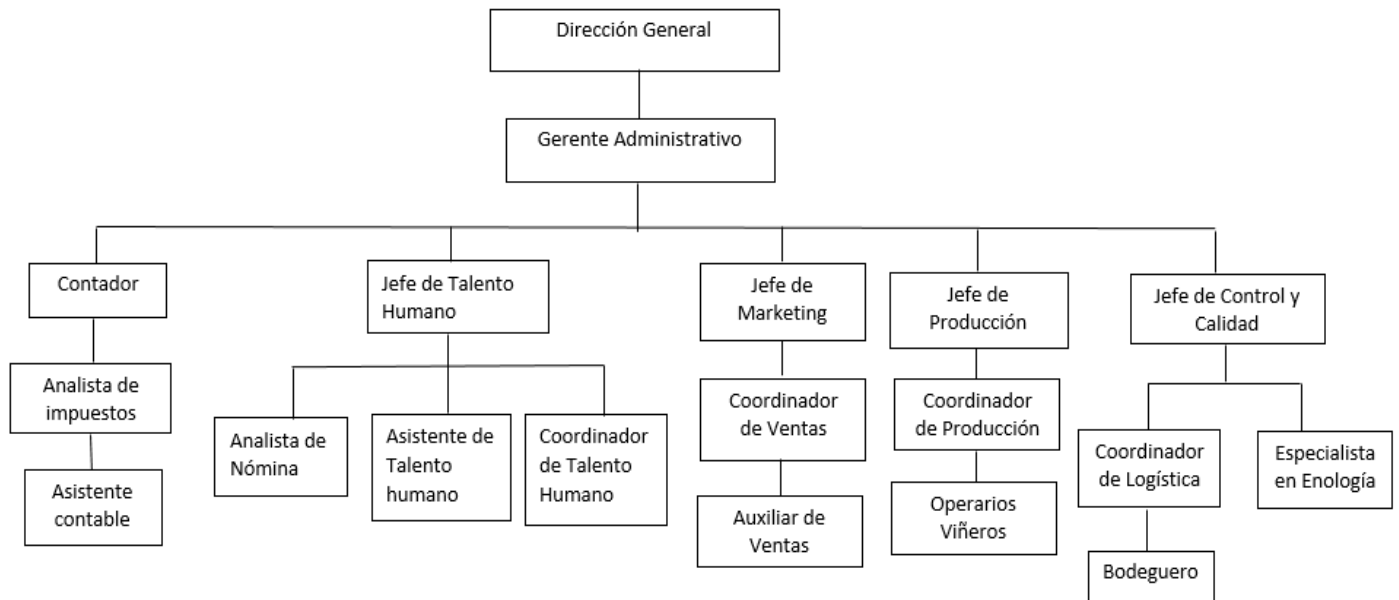
El propósito de esta estrategia de intervención es que la compañía haga uso de los beneficios y recursos que puede brindar el área de Talento humano al modelo administrativo y estratégico de la empresa. Por tanto va a contribuir positivamente a la gestión humana y la ejecución de procesos de subsistemas de recursos humanos. Por otro lado, como materia de recursos humanos se trabajará en el rediseño de la estructura organizacional, ya que esto permitirá una mejora progresiva en el comportamiento de todos los colaboradores en función con la compañía.

Con la implementación del área de Talento Humano va generar un alto nivel de gestión del personal, y así mismo en el comportamiento en función con la organización. En ese sentido, el desarrollo de procesos de subsistemas, la compañía va contar con los manuales de perfiles de cargos, el cual cada jefe de área y colaborador tendrá claridad en las funciones que le competen, sus responsabilidades y requerimientos del perfil. A su vez, la gestión de los procesos de selección e inducción será mucho más eficaz, desde la etapa de reclutamiento hasta la etapa de contratación. Por otra parte, existirá seguridad y coordinación tanto individual como grupal en la ejecución de tareas, manejo de horarios, evitando malentendidos en los turnos de trabajo y sobreesfuerzo laboral.

En esa misma línea, la parte de desarrollo y capacitación elevará el nivel de motivación, estabilidad emocional y psicológica en las personas. Consecuentemente, reforzará el sentido de pertinencia, elevando el nivel de compromiso entre los grupos de trabajo y la organización en general. De esa manera se busca prevenir irregularidades en la convivencia y ambiente de trabajo para que no afecte negativamente la productividad y al alcance de metas.

3.1.1 Propuesta de Intervención

Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional y rediseño en el organigrama.



Fuente: elaboración propia

La propuesta principal es la inclusión del área de Talento Humano, de manera que también contribuya al rediseño del organigrama como parte de la gestión de talento humano. En efecto, con esta modificación en la estructura organizacional de la empresa, el cual incluye de nuevos cargos de trabajo, las cuales se buscan maximizar las áreas y funciones que necesita la compañía. Del mismo modo, los departamentos de marketing, producción y calidad sólo contarán con sus respectivas jefaturas, las cuales sustituirán el cargo de gerencia, esto con la finalidad de economizar y proteger el presupuesto como parte estratégica financiera en esta etapa inicial de internacionalización que busca la compañía.

Así mismo se abrieron otros cargos administrativos y operativos tales como contador, asistente contable, coordinadores, auxiliares de las distintos departamentos, y bodegueros que se encargarán de brindar asistencia y soporte a cada uno de los procesos operativo y administrativo, con el fin de

complementar con las funciones departamentales para lograr un alto desempeño y aumentar la excelencia en el trabajo. Por otro lado, la gestión de talento humano va a permitir ejecutar los procesos de subsistemas de recursos humanos y programas de desarrollo de personas, el cual reforzará la productividad y el crecimiento profesional dentro compañía.

Como se pudo observar en el cuadro anterior que representa a la nueva estructura organizacional, ha sido implementada el área de Talento Humano y modificación de varios cargos en el organigrama, el cual se explica de la siguiente manera:

- Gerente Administrativa: anteriormente jefe administrativa, es quien direccionará de manera general a todos los jefes departamentales en función al cumplimiento de metas establecidas y llevar a cabo la planeación estratégica que permita a la organización a alcanzar los objetivos.

Área de Contabilidad y Finanzas

- Contadora: coordinar todas las actividades con el objetivo de obtener la clasificación, acumulación control y asignación de costos de acuerdo a las actividades y procesos de la empresa.
- Analista de impuestos: organizar las finanzas a nivel de ingresos y egresos del estado financiero actual de la empresa para implicar lo que se encarga y produce el contador.
- Asistente contable: registrar diariamente las transacciones contables, depósitos bancarios, incluyendo las obligaciones sociales y tributarias.

Área de Talento Humano

- Jefa de Talento Humano: encargado de la planificación y ejecución de estrategias como procesos de subsistemas de recursos humanos en colaboración con el coordinador de talento humano y asistente.

- Coordinadora de Talento Humano: manejo del proceso de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo.
- Analista de Nómina: encargada del cumplimiento de regulaciones en materia de roles de pago, beneficios sociales y compensaciones al personal de la empresa.
- Asistente de Talento Humano: brindar asistencia a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y nómina.

Área de Márketing y Ventas.

En esta área, el cargo de Gerente de Márketing pasó a ser Jefe de Márketing y se agregó el cargo de:

- Coordinador de Ventas: gestionar los procesos de ventas y garantizar el buen manejo de los equipos y materiales.
- Auxiliar de ventas: cerrar ventas, reabastecer y realizar promociones comerciales.

Área de Producción y de Calidad.

- Jefe de Producción: gestionar y dirigir los procesamientos de cultivo de uva y elaboración del vino.
- Coordinador de Producción: dar apoyo y control a los procesos de elaboración de vino y coordinación al personal operativo.
- Operarios Viñeros: llevar a cabo las actividades manuales del cultivo, cosecha y envasado de vino.
- Jefe de control y calidad: llevar a cabo el control de las normas establecidas de calidad y planificación de las actividades de fabricación.
- Coordinador de Logística: dar soporte en el proceso logístico de la elaboración del producto.

- Especialista en Enología: brindar apoyo en la gestión de calidad, supervisión y control en el proceso de elaboración del vino.
- Bodeguero: llevar a cabo el registro y control en bodega de entrada y salidas de los productos, materiales y equipos.

3.1.2 Normativas Políticas

Actualmente la compañía Santa Camila no cuenta con programa de normativas políticas, por lo que resulta ser una problemática que impida tener claridad en los distintos planes de desarrollo, procedimientos administrativos y operativos de la organización. Además, la falta de normativas políticas también puede afectar la planificación estratégica debido a las modificaciones periódicas que se realizan por la situación del negocio o contingencias de cualquier índole que se presenten en la empresa. En ese sentido, para evitar ese gran problema que perjudica a la gestión administrativa y planificación estratégica, se va a optar por la implementación de normativas política que contribuirá al crecimiento y desarrollo organizacional, y que impulse un efectivo progreso que lo coloque en mejor posición en el mercado internacional.

Por lo tanto, se considera necesario y oportuno proponer la implementación de las siguientes políticas y normas:

Código de Ética

Documento que está conformado por una serie de normas, reglamentos y valores éticos dentro del marco profesional que permitan llevar un control general que regule los comportamientos y conductas de las personas que integran cada área de la organización. Mediante este código beneficiará la interacción entre las personas y grupos de trabajo, logrando un favorable ambiente laboral.

Reglamento Interno avalado por el Código de Trabajo.

Mediante un conjunto de reglas establecidas que se deben cumplir bajo la legalidad del Código de Trabajo. Éste reglamento debe incluir normas delimitadas tanto para colaboradores, como para empleadores.

Reglamento de Higiene y Seguridad por el Ministerio del Trabajo

Es un reglamento obligatorio que se debe cumplir de manera estricta, el cual será aplicado en todas las áreas de la compañía, así también como para todo el personal de trabajo. Este reglamento tiene como objetivo establecer pautas y lineamientos que permitan desarrollar una adecuada gestión de seguridad y salud ocupacional con el fin de prevenir todo tipo de accidentes, incidentes de trabajo, y enfermedades profesionales.

3.2 Procesos

En lo que respecta a nivel de procesos, se va desarrollar la implementación del Área de Talento Humano con rediseño en el organigrama de la empresa. La finalidad de un proceso de Talento es logra un impacto favorable en la estructura organizacional dando énfasis al manejo del personal de una empresa.

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. (Vallejo, 2016, pp. 16)

En referencia a lo anterior, todo proceso de gestión de talento humano requiere la participación tanto del personal directivo como el resto de colaboradores, de tal manera lograr optimizar el desarrollo de la planificación estratégica en diferentes proyectos que maneja la empresa.

Esta propuesta de implementación del área de talento humano surge a raíz de que la compañía carece de un óptimo sistema de gestión de personal a causa de la omisión en su estructura organizacional, lo que conlleva a tener bajas posibilidades de impulsar el desarrollo comercial de la organización y elevar el desempeño de los colaboradores. Por lo tanto implementar este proyecto beneficiará a la compañía, dando como resultado el crecimiento comercial y la búsqueda de la internalización de la marca.

En este proyecto consiste en implementar los procesos de vital importancia en el área de Talento Humano tales como:

- Análisis y descripción de cargos.
- Reclutamiento, selección del personal e inducción.
- Evaluación de desempeño
- Programas de capacitación y desarrollo de personas.

Análisis y descripción de cargos: este procedimiento garantiza la efectividad en la gestión de procesos de reclutamiento y selección, el cual se regirá a través de un documento llamado Manual de descriptivo de cargos, esto con la finalidad de brindar seguridad y claridad en el control de funciones entre los colaboradores de cada área, a su vez lograr identificar las necesidades de capacitación y formación durante los programas de desarrollo.

Reclutamiento, selección del personal e inducción: proceso en el cual permite a gestionar de manera eficaz la atracción de personas aspirantes a cubrir un determinado cargo. En este proceso se administra diferentes tipos de herramientas y técnicas de selección el cual se distribuyen por varias etapas tales como entrevistas, assessment center, toma de pruebas psicométricas y psicológicas. Esto con la finalidad de garantizar la selección del candidato idóneo al perfil requerido. Por otro lado, la inducción de personal, facilitará a que las personas de nuevo ingreso adquieran la información necesaria de la empresa y de funciones del puesto de trabajo para su proceso de integración.

Evaluación de desempeño: este proceso permite evaluar y medir el rendimiento de la plantilla bajo los estándares acorde a los objetivos de la organización, el cual se aplicará el tipo modelo de evaluación de desempeño tales como: 90 grados, 180 grados, 270 grados y 360 grados. También la evaluación de satisfacción laboral y basada en competencias, de esa manera se podrá evidenciar el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel individual. La ventaja de esta herramienta es que permite distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden reforzarse.

Programas de capacitación y desarrollo de personas: aunque la compañía si ha llevado a cabo planes de capacitación y formación con el fin de lograr versatilidad en la productividad de los colaboradores, este proceso será reformado y complementado en función a las necesidades de capacitación que se presenten a través de los diagnósticos pertinentes. También se desarrollarán planes de carrera en conjunto con la empresa para el personal con la finalidad de perfilar el curso de su trayectoria, crecimiento laboral y desarrollo profesional dentro de la organización.

Proceso de otras áreas

Área de Contabilidad y Finanzas

Manejo y control al día de los libros contables:

- Asientos contables de las operaciones diarias.
- Facturas emitidas y recibidas en el registro de bienes de inversión y operación.
- Pago de salarios a trabajadores y contabilizar el coste de las nóminas y beneficios del seguro social.
- Administrar tesorería de gestión financiera.
- Cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Estado de flujos de efectivo: comprenden las acciones financieras, el cual se verifica el impacto de las operaciones de la empresa.

Área de Marketing y Ventas

- Estudio del mercado, entendiendo las necesidades y los deseos del cliente.
- Diseño de estrategias de marketing enfocadas a las necesidades y peticiones del cliente interno y externo.
- Desarrollo de estrategias de relaciones redituables para entrar contacto con el posible comprador y generar una buena satisfacción del cliente.
- Cierre de ventas: convencimiento del cliente sobre el producto para proceder al acuerdo y cierre de la venta.
- Postventa: aumento de satisfacción y retención del cliente, fomentando la lealtad hacia tu marca.

Área de Producción y de Calidad

- **La vendimia:** cosecha de la uva en estado maduración
- **Despalillado:** separación de la uva de las ramas
- **Estrujado:** extracción del mosto de la uva
- **Maceración y fermentación alcohólica:** proceso de fermentación de extracción del mosto que permanece en bordelesas de roble almacenadas en las bodegas hasta alcanzar su color estado requerido.
- **Prensado:** consiste en la separación y extracción del vino de las partes sólidas de la pulpa.
- **Fermentación maloláctica:** el vino que se obtiene durante los pasos anteriores vuelve por un proceso de fermentación, en otras palabras la etapa de envejecimiento o crianza hasta alcanzar el grado de acidez agradable al gusto.
- **Embotellado:** segunda fase de maduración, consiste el envejecimiento en botella para que el vino evolucione y que su aroma y propiedades encuentren un punto de equilibrio y armonía.

3.3 Personas

Respecto a la parte del personal de la organización, lo que se pretende obtener con el desarrollo de dichas estrategias ya mencionadas es generar un impacto positivo que beneficie los siguientes ámbitos como: la interacción y convivencia entre los colaboradores tanto grupal como individual, el nivel de compromiso con los objetivos de la empresa, el aumento de oportunidades de crecimiento personal y profesional, la motivación y satisfacción laboral.

En definitiva, el mayor beneficiado son las personas y la organización. Por lo tanto, la gestión del talento humano va a influir en la interiorización con los objetivos de la empresa, el aumento de la motivación y sentido de pertinencia, la creación de un clima laboral adecuado que favorecerá al desempeño de las personas, permitirá la detección y prevención de riesgos psicosociales y estrés laboral, además fomentará las buenas prácticas de valores éticos y de relaciones humanas.

De la misma manera, atenderá al manifiesto del estado emocional y malestares en los trabajadores, para proceder a una correcta retroalimentación o solución del problema que se presentara, con el fin de que no afecte su desempeño laboral.

Para complementar la efectividad de los beneficios de las estrategias a implementar, se incluirá una nueva estrategia de vital importancia, el cual consiste en el “diseño e implementación de canales de comunicación” que permitirá desarrollar una excelente comunicación interna en la organización. En función a esta estrategia, el siguiente autor plantea:

Se denomina comunicación interna al conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros por medio del uso de distintos canales de comunicación que los mantenga en contacto, informados y motivados de manera que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Torres 2012, citado por Oyarvide, Reyes, y Montaña 2017, p.300)

Dentro de una buena comunicación interna, es importante inculcar la práctica de la participación total de las personas de la empresa, cuyo propósito es alcanzar un óptimo nivel de comunicación. Esta estrategia o proyecto tiene la necesidad importante de implementar pese a que la compañía presenta una comunicación informal por la razón de que no existe separación entre gerencia y propiedad.

Por otro lado, esta estrategia tiene como objetivo poder fortalecer la comunicación interna de la compañía en de todos los niveles jerárquicos mediante la implementación óptima de los canales de comunicación. De esta manera, se facilitará la transición de información de forma rápida, segura y eficaz para todos los colaboradores de la compañía mantendrán informados de la transición de cambio de forma fácil, rápida y asequible a todos los colaboradores de la organización. En fin, la compañía podrá contar con un sistema de comunicación formal que contribuirá a ese proceso de internacionalización de la marca.

3.3.1 Diseño e implementación de canales de comunicación

Para implementar determinados canales de comunicación se debe tener en cuenta que estos deben instaurarse en función a los objetivos de la organización, y necesidades de los departamentos, por lo tanto se propone hacer uso de los siguientes canales:

Correo electrónico: la comunicación vía correo electrónico es el medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que queden en constancia su realización de manera formal.

Cartelera: es un medio de comunicación para compartir información con todo el personal de trabajo relacionado a diferentes temas, novedades, avisos de nuevas disposiciones o eventos. Este medio es de fácil visibilidad para toda la organización y su costo es muy económico.

Buzón de sugerencias: puede parecer un medio muy tradicional pero garantiza la comunicación, sobre todo del empleado hacia la empresa que muy fundamental. Sólo de debe impulsar a que el empleado puede dar su opinión de forma anónima según el tema que se desea comunicar.

Redes sociales corporativas: cada vez las empresas están complementando sus procesos con la digitalización virtual, haciendo uso de las redes sociales tales como Facebook, Instagram y LinkedIn. De esta manera el proceso de comunicación entre la empresa y el cliente interno como externo resulta ser inmediato, flexible y eficaz. Este medio ayuda a promover la internalización de la marca

Videoconferencias: aparte de ser un medio para comunicarse con clientes, en empresas internacionales es muy necesario y facilita la comunicación entre equipos que trabajen a distancia.

Reuniones: su aplicación tanto a nivel grupal como individual, permite mantener una relación personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de la empresa, logrando aumentar el compromiso con la organización.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En el presente proyecto se llevará a cabo las estrategias que se desarrollarán previo a la implementación del Área de Talento Humano en la estructura organizacional. En el siguiente cuadro se presenta el programa de actividades correspondientes al rediseño de la estructura organizacional, implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional y diseño de canales de comunicación.

Rediseño de la estructura organizacional					Cronograma													
N°	Actividades	Responsables	Involucrados	Recursos	Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre				
1	Análisis de la estructura organizacional actual de la compañía	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico														
2	Incorporación de nuevos puestos de trabajo y substitución a los cargos de gerencia por jefatura.	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General - Gerente Administrativo	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina														
3	Diseño del nuevo organigrama organizacional	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General	- Todos los colaboradores	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina														

Implementación del área de talento humano en la estructura organizacional.					Cronograma											
					Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
N°	Actividades	Responsables	Involucrados	Recursos												
4	Análisis y valoración de los perfiles de cargos de acuerdo al nuevo organigrama.	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores	- Oficinas - Base de datos Equipos tecnológico												
5	Realización y sistematización de los descriptivos de cargos en un documento conocido como Manual de funciones de cargos.	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General	Todos los colaboradores	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológicos - Suministros de oficina												
6	Implementar el área de talento humano a la nueva estructura organizacional de manera funcional.	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General - Gerente Administrativo	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina												
7	Diseño y sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal.	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General - Gerente	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina												
8	Diseño e implementación del proceso de evaluación de desempeño	- Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General - Gerente	- Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores	- Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina												

9	Modificación y actualización del proceso de capacitación y desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General - Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina 																	
Diseño e implementación de canales de comunicación										Cronograma											
										Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre		
N°	Actividades	Responsables	Involucrados	Recursos																	
10	Diagnóstico del proceso de comunicación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Suministros de oficina 																	
11	Creación e implementación de normativas y políticas como: código de ética, reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Administrativo - Jefes departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Internet - Suministros de oficina 																	
13	Implementación de los canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Internet - Suministros de oficina 																	

14	Socialización de los canales de comunicación implementados	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano - Fundador - Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente Administrativo - Jefes departamentales - Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Internet - Suministros de oficina 																
15	Evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor en gestión de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Base de datos - Equipos tecnológico - Internet - Suministros de oficina 																

4.1 Metodología

Durante el desarrollo de las estrategias que corresponden a rediseño de la estructura organizacional, la metodología a desarrollar es de carácter cualitativo, puesto que permite describir e identificar las necesidades y oportunidades de mejora. Por lo tanto, como instrumento de recolección de datos, se hará uso de la entrevista semiestructurada y grupos focales.

Para los procesos estratégicos, tanto de implementación del área de Talento Humano en la nueva estructura organizacional y diseño e implementación de canales de comunicación, se desarrollaron 6 actividades en cada apartado. La metodología a desarrollar será de manera mixta, tanto cualitativo como cuantitativo. En ese sentido, en cuanto a la investigación cualitativa va a permitir analizar y describir la situación actual de la compañía, y también detectar necesidades de mejora en procesos que se requieren fortalecerse, por lo tanto, como instrumento de recolección de datos, se hará uso de la entrevista semiestructurada, métodos de observación y grupos focales.

Por otra parte, en cuanto al enfoque cuantitativo va a facilitar la recolección y análisis de datos numéricos, los cuales permitirán obtener y comprobar de manera efectiva mediante un análisis de resultados que justifiquen las estrategias que se quiere implementar en el proyecto de mejora, por lo tanto, como instrumento de recolección de datos, se hará uso de la encuesta y cuestionarios estructurados.

4.2 Responsables

Consultor en gestión de Talento Humano: mediante sus conocimientos, capacidades y recursos profesionales, permitirá darle seguimiento de manera eficaz al desarrollo y cumplimiento de las actividades durante el proceso estratégico correspondientes al de rediseño de la estructura organizacional; implementación del área de talento humano y diseño e implementación de canales de comunicación.

Fundador: con la colaboración del sr. Nepalí Madrid, dueño de la compañía Santa Camila, se facilitará plantear los objetivos que se pretende conseguir. La finalidad de su participación en este proceso, es cumplir con el rol de consultor interno, ya que conoce totalmente la cultura organizacional de su empresa, su filosofía, sistema de trabajo y naturaleza del negocio.

Dirección General: durante todo el proceso estratégico, el departamento de dirección general estará a cargo de facilitar información, documentación pertinente y asistencia en la gestión del desarrollo de las respectivas actividades.

4.2 Recursos

Recursos Humanos: como recurso humano para el desarrollo de dichas estrategias, están los miembros de la dirección general, gerente administrativo, todos los jefes departamentales de la organización y el resto de colaboradores de la compañía.

Recursos Físicos: se hará uso de las instancias de la empresa, tales como salas de reuniones y oficinas de las distintas áreas.

Recursos Tecnológicos: para esta implementación de estrategias será indispensable el uso de equipos tecnológicos, tales como: computadoras, laptops, proyectores de pantallas, internet y aplicaciones web.

4.3 Presupuesto Económico.

Presupuesto	
- Honorarios por consultoría en el diagnóstico y rediseño de estructura organizacional	\$ 500
- Análisis y valoración de cargos - Diseño e implementación del manual de funciones de cargos	\$ 2000
- Diseño y sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal.	\$ 2000
- Diseño e implementación del proceso de evaluación de desempeño	\$ 2000
- Modificación y actualización del proceso de capacitación y desarrollo de personas	\$ 2000
- Honorarios por consultoría en el proceso de implantación en el área de talento humano.	\$ 500
- Diagnóstico del proceso de comunicación de la empresa.	\$ 500
- Creación e implementación de normativas y políticas	\$ 1500
- Diseño e implementación de los canales de comunicación tales	1.500
- Honorarios por consultoría en el proceso de diseño e implementación de canales de comunicación y políticas normativas.	\$ 500
TOTAL	\$ 13,000

CONCLUSIONES

En base al desarrollo del presente proyecto que tributa a la implementación del área de talento humano en la estructura organizacional de la Viña Santa Camila S.A. se considera como uno de los sistemas más importantes dentro de la planificación estratégica en una empresa. El área de talento humano, se enfoca en la administración y manejo de personas respecto la medición del desempeño, atracción y retención de personas; identificación de necesidades de mejora a través de una adecuada gestión de capacitación y desarrollo organizacional.

Recordemos que la viña Santa Camila S.A. se encuentra en planes de internacionalizar su marca comercial, para ellos las exigencias de indicadores y estándares que se requiere cumplir en un mercado competitivo, implicando cambios estratégicos en la estructura organizacional, inserción de nuevos cargos para la innovación de cada uno de los procesos en las diferentes áreas y mejorando la calidad del servicio. Consecuentemente, los resultados serán favorables para llevar a la empresa a una mejor categoría y fortalecer su imagen corporativa.

La implementación del área de Talento Humano viene a convertirse en la piedra angular para la estabilidad y mantenimiento del desempeño óptimo de los colaboradores, también lograr un nivel de motivación y satisfacción apropiado para el alcance de los objetivos y alinearse a la visión que desea llegar la organización. De cierto modo, es evidente que ante un déficit presentado en estos puntos mencionados, va ser importante la gestión y el rol de los profesionales de talento humano, puesto que mediante sus conocimientos y competencias podrán intervenir para diagnosticar, evaluar y retroalimentar el determinado proceso ante la problemática que se desea solucionar.

Por último, un beneficio sustancial para la búsqueda de los objetivos organizacionales y metas en cada uno de las estrategias efectuadas, es el diseño e implementación de los canales de comunicación, el cual le dará claridad a todos los procesos departamentales y mejorará considerablemente el clima laboral de la empresa.

REFERENCIAS

- Aira, M. (2016). *Las Instituciones y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78245566005>
- Arenas, A., & Perez, B. (2020). *Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Obtenido de Universidad del Zulia, Venezuela.: <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286012/>
- Cabrera, José. (2019). *El rediseño de la Estructura Organizacional es una prioridad*. Obtenido de <https://cabreramc.com/redisenio-estructura-organizacional/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de La Dinámica del Exito en las Organizacional: <file:///C:/Users/W10/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Cújar, A., & López, J. (2013). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de Cultura Organizacional: evolución en la medición: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- García, E. (2014). *Comportamiento Organizacional -Una Conceptualización Integral*. Obtenido de <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/162/155>
- García, K., & Haro, B. (2019). *La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva*. Obtenido de Observatoria de la economía latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Gomez, I., & Vargas, M. (2020). *Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467926>

- Guevara, M. (2011). Plan estratégico de comunicación interna. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>
- Hernández, S. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Comunicación formal e informal en las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- Jimenez, A. (2018). *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*. Obtenido de Los estilos de liderazgo y su influencia en la Organización: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2sFk1674wawJ:elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Lorenzo, M. R. (2016). *Capacitación Chile*. Obtenido de Comportamiento organizacional: el modelo de 3 niveles de MCGRATH.: <https://capacitacionchile.wordpress.com/2016/02/01/comportamiento-organizacional-el-modelo-de-3-niveles-de-mcgrath/>
- Molina, L., Briones, I., & Arteaga, H. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Obtenido de Dominio de las Ciencias: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>
- Murillo, G., González, C., & García, M. (2019). *Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia*. Obtenido de Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (58), 19-40: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7795853>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. Obtenido de Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 3 núm. 4, pp. 114-137: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>

- Oyarvide, J., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Obtenido de Dominio de las ciencias, Vol. 3, núm. 4, pp. 296-309: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Pedraza, L., & Obispo, K. (2015). *Revista Clío América*. Obtenido de Cultura organizacional desde la teoría de Edgar: Estudio Fenomenológico: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CX6RU5hk> iOIJ:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Robins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición*. México: Pearson Educations.
- Silva, D. D. (2021). *Zendesk*. Obtenido de Tipos de Cultura Organizacional. ¿Cuál implementarias en tu Organización?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Yopan, J., & Palermo, N. (2020). *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. Obtenido de Cultura Organizacional: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Soria Peñafiel, Milton Sebastián** con C.C: # **0803226802** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila 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, 7 de **septiembre** del **2022**

Milton Sebastián Soria P.

f. _____

Nombre: **Soria Peñafiel, Milton Sebastián**

C.C: **0803226802**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implementación del área de Talento Humano en la estructura organizacional de Viña Santa Camila S.A.		
AUTOR(ES)	Soria Peñafiel, Milton Sebastián		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. 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:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	7 de septiembre del 2022	No. DE PÁGINAS:	43
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura Organizacional, Gestión de Talento Humano y Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Talento Humano, Liderazgo, Planeación estratégica y Desarrollo Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): En el presente trabajo tiene como objetivo diseñar estratégicamente las acciones hacia una posible internacionalización de la marca en la Viña Santa Camila S.A. La empresa es de carácter familiar cuyo fundador es el señor Nepalí Madrid, y con estructura de sociedad anónima. Esta empresa se ha podido detectar algunas falencias importantes, una de ellas es no poseer un área de talento humano, también su estructura organizacional requiere ser complementada. Consecuentemente esto va a permitir elevar las acciones comerciales, crecer la imagen corporativa y conseguir un alto nivel de satisfacción laboral en los colaboradores. En ese sentido, el proyecto se centra en la implementación del área de talento humano en la estructura organizacional, el cual se desarrollara en base a varias etapas que contemplarán: organigrama, comportamiento organizacional de los colaboradores, procesos organizacionales, desarrollo organizacional de las personas y los procesos de comunicación interna. A partir de estas variables se determinarán las estrategias más idóneas a ejecutar, y que a través de una planificación se efectuará las actividades, recursos, responsables del proyecto, tiempo de duración y presupuesto financiero.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-968348723	E-mail: sebastian_18p@outlook.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):			