

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

TEMA:

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN
EL CAMBIO PLANEADO DE LA EMPRESA VIÑA SAN
BARTOLOMÉ**

AUTOR:

Saltos Vallejo, Carla Doménica

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

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs.

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN.**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo, Modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado de la empresa Viña San Bartolomé**, fue realizado en su totalidad por **Salto Vallejo, Carla Doménica** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

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



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN.
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Salto Vallejo, Carla Doménica**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado de la empresa Viña San Bartolomé**, previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

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

EL AUTOR (A)

f. _____
Salto Vallejo, Carla Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN.**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Salto Vallejo, Carla Doménica**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado de la empresa Viña San Bartolomé**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Salto Vallejo, Carla Doménica



Guayaquil, 15 de febrero de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL CAMBIO PLANEADO DE LA EMPRESA VIÑA SAN BARTOLOMÉ.doc (D47953115)
Presentado	2019-02-14 22:08 (-05:00)
Presentado por	carsalvallejo@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 29 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado de la empresa viña San Bartolomé”

Estudiante: Saltos Vallejo, Carla Doménica.

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN.**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
PSIC. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____
LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____
PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	4
1.1 Comportamiento Organizacional	4
1.1.1 Nivel Organizacional	6
1.1.2 Nivel Grupal	7
1.1.3 Nivel Individual	8
1.2 Cultura Organizacional	9
1.3 Comunicación Organizacional.....	13
1.4 Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional.....	16
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	21
2.1 Estructura.....	22
2.2 Procesos.....	27
2.3 Personal.....	33
2.3.1 Descongelamiento	34
2.3.2 Cambio	35
2.3.3 Recongelamiento	38
3. IMPLEMENTACIÓN.....	40
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1 Comportamiento Organizacional- Chiavenato.....	5
Gráfico #2. Las cinco partes básicas de la organización.....	23
Gráfico #3. Organigrama de la empresa Viña San Bartolomé.....	25
Gráfico #4. Rediseño del organigrama de Viña San Bartolomé.....	25

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan diversas estrategias mediante la propuesta de la creación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado para la organización Viña San Bartolomé. En primera instancia es importante la actualización de la estructura organizacional que posee con el objetivo de determinar los puestos que conforman la empresa y poder determinar los procesos que se deberán llevar a cabo.

Con la finalidad de lograr un mayor crecimiento en el mercado y fomentar la diversidad cultural en las organizaciones, se proponen una serie de 4 estrategias direccionadas al mejoramiento de la empresa y de los miembros que la conforman, mediante el fortalecimiento de la comunicación, liderazgo y procesos del Departamento de Talento Humano.

Estrategias que permitirán que Viña San Bartolomé logre institucionalizarse y posicionarse en un mayor nivel en el mercado laboral, enfocándose en el crecimiento tanto organizacional como de sus colaboradores, logrando así, ser la organización esperada por todos los jóvenes profesionales que desean insertarse en un lugar de trabajo ideal.

Palabras clave: diversidad cultural, comunicación, liderazgo, estrategias, procesos, institucionalización, talento humano, estructura.

INTRODUCCIÓN

Viña San Bartolomé, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de vinos de alta calidad, fundada en el año 1925 por Don Neptalí Madrid quien fue asesorado por el viñatero francés Mr. Labouchere. Se llevó a cabo la creación de una bodega en Loja, próxima al río Catamayo, Ecuador.

La empresa es de propiedad familiar, en la cual han sido desarrollados valores que los identifican tales como la innovación, compromiso, calidad y lealtad. Don Neptalí, fundador de Viña San Bartolomé, ha generado un clima de confianza y respeto con sus colaboradores, permitiéndolos llevar la imagen de la empresa a otro nivel en el mercado.

Dicha empresa, cuenta con 880 colaboradores, quienes a pesar de no poseer un Departamento de Talento Humano, reciben planes de formación y capacitación para que puedan desarrollarse profesionalmente en cualquiera de las áreas que posee la empresa; cabe recalcar que los colaboradores son naturales de la zona, es decir, comparten costumbres, tradiciones, cultura nacional.

A través del análisis realizado, se lleva a cabo el diagnóstico de problemas que pueden repercutir a corto y largo plazo, los cuales se evidencian en cuanto a estructura organizacional, la cual no se encuentra actualizada desde canales de comunicación hasta departamentos existentes en la organización.

Por otro lado, se infiere que la organización se encuentra en un estado de confort, lo que no permite que se desarrolle a gran magnitud en el mercado laboral por temor a que la imagen se vea afectada en caso de fracaso.

En base a los problemas evidenciados en el análisis del caso, se proponen estrategias que permitan fomentar el desarrollo organizacional a través de un cambio planeado.

Estrategias como el fortalecimiento de los canales de comunicación, reestructuración de procesos tanto del departamento de Talento Humano como de la organización como tal, y medidas de motivación para el personal de Viña San Bartolomé, con la finalidad de que se sientan comprometidos y predispuestos a formar parte del cambio que se generará en la empresa.

DESARROLLO

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Viña San Bartolomé, fundada en el año 1925 por Don Neptalí Madrid, quien fue asesorado por el francés Mr. Labouchere. Don Neptalí, inició la creación de una bodega que actualmente se encuentra ubicada en Loja, próxima al río Catamayo, la cual ha brindado resultados satisfactorios. Es importante mencionar que la empresa es de carácter familiar con estructura de sociedad anónima, por lo que además, se infiere que es una organización tradicionalista con sus procesos internos.

1.1 Comportamiento Organizacional

En primera instancia, es importante poder identificar el comportamiento organizacional que posee la empresa, la cual se define como aquella conducta de un individuo, grupo o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones.

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) 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. (Robbins y Judge 2009, p.10)

Luthans (2002) lo define como “el camino para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones” (p.8). Por otro lado, Chiavenato (2009) lo considera como “el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos” (p.6).

Se comprende en base a la evolución de la definición del comportamiento organizacional, que es el estudio del individuo, donde se busca comprender las acciones y actitudes que posee el colaborador dentro de la organización y cómo esto ayuda o perjudica a la organización.

El comportamiento organizacional estudia además, el funcionamiento de una organización, y el primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno, ambiente interno, su estructura y cultura organizacional.

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. (Chiavenato, 2009, p.10-11)

Es decir, Chiavenato, menciona que se plantean tres niveles de análisis básicos del comportamiento organizacional:

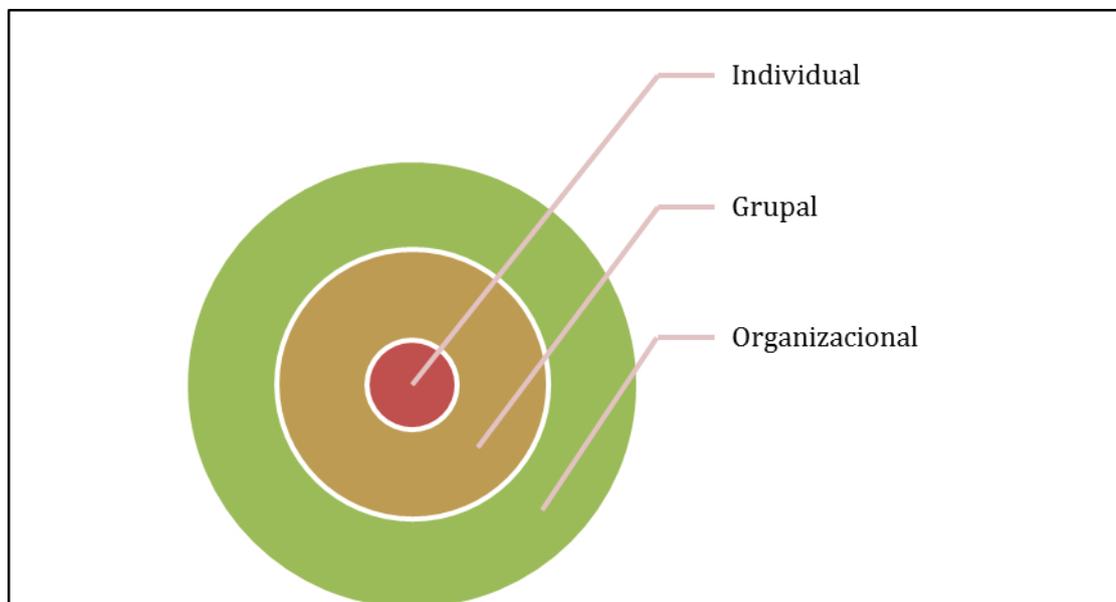


Gráfico #1 Comportamiento Organizacional- Chiavenato.

Elaboración propia en base al documento.

El nivel individual hace énfasis al comportamiento que posee el colaborador frente a la organización; el nivel grupal hace referencia al comportamiento en cuanto a departamentos o grupos de trabajo; finalmente, a nivel organizacional es el comportamiento de la gerencia hacia los colaboradores, los cuales serán detallados a continuación en base a la organización Viña San Bartolomé.

1.1.1 Nivel Organizacional

En el nivel organizacional, se encuentran aquellos aspectos de la organización, tales como: el diseño, la cultura de la organización, los procesos, políticas, estilo de liderazgo, estructura organizacional, comunicación que se lleva a cabo.

Viña San Bartolomé posee una estructura organizacional tradicional, como el caso lo menciona, es una empresa tradicionalista, por lo que se infiere que el mando principal lo posee Don Neptalí Madrid, siendo el fundador de la empresa dedicada a la fabricación y comercialización de vinos de alta calidad.

Se comprende que un organigrama muestra las bases de la organización, es una forma de presentar la estructura que posee la empresa, desde el gerente general hasta los mandos operativos

A pesar del organigrama que posee la empresa, se puede evidenciar en el mismo, que no se encuentra totalmente actualizado, lo que puede generar confusión a los demás cargos en cuanto a líneas de mando y comunicación. Además de poseer 880 colaboradores, el organigrama presenta únicamente los gerentes o jefes de ciertas áreas de la organización, lo que puede generar confusión en cuanto al sentido de pertenencia de los colaboradores dentro de su lugar de trabajo.

El tipo de comunicación que se infiere es de carácter vertical descendente, siendo el mando principal el fundador Don Neptalí Madrid, lo que conlleva a

que la empresa sea centralizada, es decir, que todos los procesos, decisiones, cambios, deben pasar primero por el fundador y luego ser llevadas a cabo.

Zapata (2016) menciona que “cuando la toma de decisiones es centralizada, esta recae en la alta dirección o en los niveles superiores de la estructura organizativa” (p.126).

Es decir, las decisiones que son de carácter crítico son tomadas por los altos niveles de gerencia, en este caso, Don Neptalí Madrid, lo que conlleva a que el nivel de comunicación sea lenta debido a la espera de la aprobación por el gerente.

1.1.2 Nivel Grupal

A nivel grupal, se evidencian valores como el trabajo en equipo, aspectos que definen la modalidad en la que se desarrollan los colaboradores.

Chiavenato (2009) menciona “son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos” (p.11).

Viña San Bartolomé, posee colaboradores que habitan en Loja, por lo que comparten sus costumbres, tradiciones, historia, lo que permite que el desarrollo de relaciones interpersonales sea de mayor eficacia y el desempeño sea óptimo debido al trabajo en equipo que se genera en los departamentos de la organización.

Un grupo está compuesto por dos o más personas interdependientes que se unen e interactúan para alcanzar determinados objetivos. El comportamiento de un grupo es más que la suma de las conductas de los individuos que lo forman. Cuando las personas trabajan en grupo no se comportan igual que cuando están solas o aisladas. (Chiavenato, 2009, p.272)

Mediante la institucionalización de la cultura organizacional y la cultura nacional, han adoptado valores de los fundadores que se ajustan a sus valores cotidianos, los cuales son: respeto, lealtad, compromiso, confianza, lo que permite que se sientan como en hogar.

Por lo que se deduce que son colaboradores que se encuentran motivados para trabajar en equipo, son capaces de interactuar entre sí debido a que no presentan diferencias culturales, todos contribuyen a un mismo fin que es brindar el mejor producto al cliente y lograr mantener la imagen que posee Viña San Bartolomé en el mercado.

1.1.3 Nivel Individual

Finalmente a nivel individual, son aquellas características de las personas, tales como la personalidad, historia personal, competencias, valores y actitudes. Las cuales influirán directamente con el comportamiento organizacional una vez ingresados a la empresa, y éste en ellas.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. (Chiavenato, 2009, p.236)

Se percibe que los colaboradores se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo, motivados debido a los planes de formación y capacitación que el propietario brinda con la finalidad que sean versátiles y puedan rotar por las diversas áreas.

En la organización el capital humano es el más importante, éste aplica todas sus habilidades, su creatividad y su entusiasmo en beneficio de la organización, sin embargo, como ser humano es perfectible, por lo tanto la capacitación le permitirá que esté en el camino de perfeccionarse en todo lo posible. (López, 2005, p.1)

Es decir, capacitar al personal permite que los colaboradores cuenten con nuevas herramientas o conocimientos que les permita desarrollarse

mayormente en su lugar de trabajo. Permite que el colaborador se encuentre más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre las funciones que desempeña.

Sin duda alguna, capacitar al personal es de suma importancia, debe convertirse en una prioridad para todas las empresas, ya que los colaboradores son el punto clave de todas las organizaciones; un bajo desempeño por escasa preparación o adquisición de conocimientos, afectará en gran magnitud la productividad de la empresa y por ende pérdida de clientes.

Además, que capacitar al personal permitirá que se sientan más confiados y seguros de sí mismos, lo que genera satisfacción y por ende se logrará la retención de personal efectivo y eficaz para la organización.

1.2 Cultura Organizacional

La cultura es un sistema de valores compartidos entre individuos, es aquella medula espinal de la sociedad que permite que las personas se sientan identificadas en un contexto.

Schein (1988) define la cultura organizacional como “aquellos valores y normas a grupos e individuos que generan la constitución del compromiso mutuo en la compañía”. Por consiguiente, la cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Finalmente, Robbins y Judge (2009) menciona que la cultura organizacional hace referencia a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de otras”.

En base a la evolución del significado de cultura organizacional, se concluye que es un sistema de valores y normas compartidas entre los colaboradores de una organización.

Edgar Schein (1992) plantea que la cultura organizacional está compuesta por tres componentes o elementos: en su primera instancia se encuentran los artefactos, los cuales se definen como aquello que es visible en la organización, como la marca, vestimenta, servicios, productos, estructuras y procesos. En Viña San Bartolomé, se observa que los artefactos son: procesos tradicionalistas, elaboración y distribución de vinos, estructura tradicionalista y plana, colaboradores capacitados.

Luego, los valores compartidos, los cuales hacen referencia a la filosofía que mantiene la organización, estrategias, objetivos, misión, visión, aquellos puntos que determinan la cultura. Viña San Bartolomé, posee un espíritu de hogar, por ser una organización familiar, buscan que sus valores sean institucionalizados en sus colaboradores; valores como la unión, respeto, lealtad y confianza.

Y finalmente las presunciones básicas, que son aquellas creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos de los colaboradores en su lugar de trabajo.

Por otro lado, la cultura nacional, es considerada como aquellas costumbres, creencias, historia de un lugar. La cual según Geer Hofstede (1991), está dividida por tres niveles básicos: universal (conocido por todos), colectivo (grupo determinado) e individual (cada persona decide si se ajusta o no a la cultura).

Se puede evidenciar que la organización Viña San Bartolomé, posee una cultura completamente institucionalizada; además de ser una empresa familiar, los fundadores se han encargado de transmitir esa esencia de familia, aquellos valores de compromiso y lealtad, lo cual ha permitido que se genere un clima de confianza y respeto.

Es decir, la institucionalización, la cual es generada por los fundadores de una organización o institución, permite que la misma adquiera “vida propia”;

generar conocimiento en común entre los miembros acerca de lo que es considerado un comportamiento significativo y apropiado.

La cultura al institucionalizarse se centra en el comportamiento y valores de los fundadores, determinando el ejemplo a seguir por parte de los colaboradores.

La cultura se transmite a los trabajadores de diversas formas, en las que encontramos los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. De este modo, al crear una identificación de dichos aspectos, se creara un código interno que será aceptado por los empleados y que utilizaran día a día convirtiéndose en el algo natural en su funcionamiento y desempeño laboral. (Robbins y Judge, citado por Alvarado y Estrada, 2002, p.26)

Viña San Bartolomé, según los diversos tipos de cultura que proponen varios autores, se basa específicamente en una cultura de procesos.

Deal y Kennedy (1982) proponen cuatro tipos de cultura organizacional, las cuales son, cultura dura, apuesta por su empresa, de trabajo y de procesos.

En la cual, la cultura de procesos se define como aquella que se basa como su nombre lo indica, en los procesos, cuya retroalimentación es baja. Sin embargo, no se centra en lo que debe hacer y cambiar, es decir, es una empresa que se mantiene en un status quo. El foco para este tipo de cultura, está en los detalles y la excelencia de procesos. En este caso, Viña San Bartolomé, es una empresa de carácter tradicional, la cual se ha enfocado únicamente en producir los mejores vinos, de alta calidad, con la finalidad de continuar manteniendo la imagen que poseen en el mercado, más no están dispuestos a asumir riesgos por temor a que se disminuyan las ventas debido a la competencia que poseen.

Se considera además que por ser una empresa tradicionalista, se infiere que la información es conservada únicamente por los altos mandos de la empresa y no es transmitida a los demás colaboradores.

Por otro lado, se identifica que la empresa mantiene una estructura, como se mencionó anteriormente, tradicionalista, la cual se caracteriza básicamente en mantener el control y orden, utilizar procesos y métodos casuales, por lo que para una organización tradicional no es relevante hablar de cambios; se enfocan netamente en ser rutinarias y cerradas.

Actualmente, para las organizaciones y el mercado laboral, se considera que las estructuras de carácter tradicional, son poco productivas, dejando a un lado las jerarquías. Además, de poseer una estructura plana, la cual se caracteriza por tener escasos niveles jerárquicos entre los colaboradores y la dirección de la empresa.

Mediante el análisis del caso Viña San Bartolomé, se infiere la existencia de un liderazgo de tipo paternalista, el cual se define como aquella persona capaz de generar confianza en sus subordinados, líder que incentiva y ofrece recompensas por el resultado obtenido; Don Neptalí mediante el clima y cultura de familia que ha inculcado en la empresa, ha generado que los colaboradores compartan, trabajen en equipo, logrando los resultados deseados y éstos de tal forma son reconocidos mediante planes de formación y capacitación, preparándolos para la adaptación en demás áreas de la compañía.

El caso presenta que los colaboradores que pertenecen a la organización, son todos de Loja y sus alrededores, por lo que poseen misma cultura, costumbres, rasgos, entre otras cualidades; lo que permite que el clima organizacional sea adecuado debido a la capacidad de formar grupos de trabajo con personas de su ciudad.

Sin embargo, en la actualidad, es importante considerar la diversidad cultural, lo que permitirá que la organización pueda crecer internacionalmente, permitiendo la inserción de personas de diferentes etnias, costumbres, culturas, lograr de tal manera la organización “deseada” por muchos jóvenes.

Haciendo énfasis a la generación Y, quienes están insertándose en mayor magnitud a las organizaciones, son personas que más que nada se enfocan en el crecimiento profesional, asumir riesgos, ser multitasking, es decir ser más dinámicos, orientados a la ejecución de objetivos, la capacidad de poder realizar varias tareas a la vez ya que están acostumbrados a combinar el entorno laboral con el estudio.

Además de ser considerada como una generación multicultural, la creciente migración ha permitido que los millenials consideren que la diversidad cultural no es ninguna amenaza, al contrario, es un factor enriquecedor para ellos, ya que les permite aprender y entender nuevas culturas, pensamientos, costumbres, entre otros.

La Diversidad Cultural es mucho más que un tema de multiculturalidad. Pretende abrazar a las diferentes personas que forman una organización, personas con valores e ideales distintos, seres humanos que representan diferentes culturas, generaciones, ideas, formas de pensar y de trabajar. (Ventosa y Fundación Bertelsmann, 2012, p.32)

Por lo que mediante la inserción de personas nacidas entre los 1980-2000, las organizaciones hoy en día, buscan seleccionar personal; sin importar origen, status, costumbres; que permita llevarlos a ser internacionalmente reconocidos. Por ejemplo empresas multinacionales tales como: Nestlé, Google, Facebook, Amazon, entre otros.

En conclusión, mediante la diversidad cultural, podrán tener una ventaja competitiva adicional a la que poseen, se podrán contar con colaboradores motivados, comprometidos, que deseen aumentar su desarrollo profesional y encontrar ambientes de trabajo flexibles, donde la comunicación sea abierta y se valoren sus aportaciones e ideas.

1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación, es un medio de transmisión de información entre dos o más personas. Es el medio por el cual un emisor influye en un receptor y aclara algo.

Chiavenato (2009) menciona que “es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas” (p. 307).

La comunicación es vital y de suma importancia para el comportamiento de las organizaciones, sus colaboradores y áreas. Se determina además, que la comunicación cumple con cuatro funciones básicas en una organización, las cuales son: control, motivación, expresión de emociones e información.

Sin embargo, la comunicación humana, a pesar del auge de las TICS, es muy limitada, debido a las diferencias individuales entre las personas, tales como rasgos de personalidad, percepción, atribución, las cuales influyen en gran magnitud a la comunicación humana, ya que la subjetividad es enorme y por ende, los colaboradores pueden llegar a malinterpretar el mensaje que se desea transmitir.

La empresa, como se ha mencionó anteriormente, es de carácter centralizada, ya que las decisiones recaen en el Gerente General, por lo que se infiere que la comunicación es formal, vertical descendente, es decir, aquellos mensajes que se envían desde niveles jerárquicos superiores a inferiores.

Es decir, la comunicación organizacional se considera un punto clave para la gestión de cualquier organización, independientemente de su tamaño y estructura. Existen cuatro tipos de comunicación las cuales son: comunicación descendente, ascendente, transversal y cruzada.

La comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores. Las funciones de la comunicación descendente son: informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización. (Montoya y De La Rosa, 2014, p.9)

Comunicación descendente, la cual se visualiza en el caso, es aquella que proviene de la alta dirección de la empresa o institución; la cual tiene como

objetivo implantar la cultura organizacional y reducir aquellos canales de comunicación que pueden generar rumores.

Sin embargo, la comunicación descendente puede tornarse inadecuada en aquellas organizaciones que evolucionan con rapidez, lo que ocasiona que existan inconvenientes en la transmisión de mensajes debido a los cambios de estrategias, objetivos, entre otros.

Robbins y Judge (2009) menciona que existen redes formales de las organizaciones, entre las cuales están: cadena, rueda y todos los canales.

En base al caso analizado se deduce que el tipo de red de comunicación que maneja Viña San Bartolomé, es el de rueda, debido a que las decisiones únicamente son llevadas a cabo por el gerente, es el líder del grupo por ende toda comunicación debe pasar por él primero.

A nivel de organización, Viña San Bartolomé, posee ciertas dificultades, que de no ser tratadas a tiempo, podrán repercutir directamente en los colaboradores, lo que impactará en el desarrollo de funciones y productividad. Tales como, ser una empresa tradicionalista, comunicación únicamente vertical, no contar con un área que vele por el desarrollo eficiente de los colaboradores, contratación de personal intercultural idóneo para posicionarse en la organización.

Se considera que Viña San Bartolomé, es una organización que se encuentra en un status quo, lo que no permite que crezca internacionalmente, permitiendo que la marca sea mayormente reconocida. Hipotéticamente, se puede determinar que es debido al carácter familiar que poseen, el miedo a perder la esencia de Viña San Bartolomé.

1.4 Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional

Se comprende, por cambio organizacional, la alteración del status quo, es decir, hacer cosas diferentes o simplemente el movimiento de un sistema a otro.

Las organizaciones en la actualidad, se ven afectadas por el ambiente competitivo que se ha desarrollado, el cual se encuentra cada vez más dinámico y agresivo, la cual pone a prueba las organizaciones en cuanto a la capacidad de acción y reacción que conllevan a satisfacer mercados cada vez más exigentes y cambiantes.

Sin embargo, no es suficiente que las organizaciones generen utilidades, sino generar valor; ya no basta con ser eficiente ni efectivos; es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor.

El cambio no se debe manejar como eventos que se den por sorpresa, sino como medida de diversos procesos que se deben abordar, estando completamente abiertos a los cambios que se generen, situaciones imprevistas y entornos fuertes.

Constantemente, las organizaciones se enfrentan cada vez más a un entorno agresivo, donde tienden a ser juzgadas rápidamente sobre su efectividad por lo que habrán menos barreras que los resguarden.

En la actualidad nadie duda de la gran cantidad de cambios que se dan en las organizaciones: reestructuraciones, nuevos productos, nuevos públicos, tecnología, telecomunicaciones, estándares de desempeño, redefinición de procesos, etc. Es posible decir que se vive en una cultura del cambio ya que éste se acelera cada vez más debido a dos razones: la diversidad de elementos existentes y la capacidad transformadora del ser humano (Novoa, 2002)

Para ello es importante emplear medidas que les permita crecer como empresa y generar valor tanto en el mercado laboral, como a los stakeholders.

Considerando que Viña San Bartolomé, es una empresa que se ha posicionado en el mercado por 93 años, manteniendo el mismo sistema tradicionalista interiorizado por los fundadores; se recomienda dar un giro en cuanto al crecimiento de la marca. La empresa, ha obtenido ganancias debido al número de vinos vendidos en base al nivel de calidad en la cual son elaborados.

Sin embargo, la existencia de empresas dedicadas al mismo giro de negocio, repercute en la generación de ganancias esperadas.

Además, de únicamente poseer el negocio en la ciudad de Loja; se recomienda optar medidas de crecimiento nacional e internacional que les permita llegar a más personas.

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (drivers) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor. (Sandoval, 2014, p.5)

Existen diversas razones por las cuales las empresas pueden necesitar un cambio organizacional. Una de ellas es debido a causas externas; la principal causa son las nuevas tendencias de mercado, nuevos consumidores con nuevas necesidades, el crecimiento de la tecnología, competencia, los cambios de la sociedad en cuanto a estilos de vida y pensamientos, la globalización y otros elementos más que de alguna u otra manera demandan un nuevo estilo de dirección en las organizaciones de la actualidad.

Es importante que las organizaciones realicen el estudio adecuado de las situaciones externas a la organización con la finalidad de aprovecharlas o enfrentarlas. El no lograr captar dichas señales externas, afectará en gran magnitud a las organizaciones, logrando que muchas de ellas pierdan clientes y por ende salgan del mercado laboral.

Los cambios planeados tratan de definir qué tipo de transformaciones desea realizar la organización. En cambio, los cambios no planeados son aquellos que surgen de manera inesperada, los cuales pueden ser peligrosos debido a los efectos que puedan tener en las organizaciones. Es decir, son cambios que surgen como estrategias o medidas de mejora y desarrollo organizacional. Existen diversas explicaciones del proceso de cambio de una organización y como se debe llevar a cabo.

Kurt Lewin (1951) pionero en la formulación de modelos de cambio organizacional, propone tres pasos para llevar a cabo el cambio, los cuales son: descongelamiento, cambio y re congelamiento.

El descongelamiento se da cuando la organización y sus colaboradores conocen el motivo por el cual se debe cambiar, se los convence del cambio y se identifica el nivel de aceptación que se dé por parte de los miembros de la organización. Se considera que es la etapa más difícil, debido a que muchos de los colaboradores tendrán dudas al respecto y miedo de asumir riesgos, lo cuál debe ser manejado de cierta manera en que los colaboradores comprendan que el cambio que se desea será beneficioso para la organización y que no afectara su salud y seguridad en su lugar de trabajo.

Previo a la aceptación, se genera el cambio o transformación, en la cual los colaboradores conocen plenamente las circunstancias del cambio y como éste beneficiara a la organización, se da el rompimiento de paradigmas, en esta etapa pueden surgir sentimientos de ansiedad e inseguridad, debido al cambio de procesos que se está llevando a cabo. Los colaboradores necesitan estar constantemente informados, además de cambios en cuanto a nuevos modelos de comportamiento, nuevas estrategias, metas, entre otros. Es considerada como una fase de aprendizaje, debido a que determina la posibilidad de una transformación exitosa.

Finalmente, obtenido el cambio se genera la etapa de re congelamiento, en la cual ya se encuentran institucionalizados los cambios, en esta etapa todos los colaboradores se han ajustado a las nuevas medidas empleadas. En

esta etapa es importante que los cambios se establezcan y que las personas asuman los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa en la que se espera que los colaboradores integren nuevas formas de pensar, actuar dentro de su personalidad.

Covey (1996) enfatiza el papel del líder como promotor del cambio y menciona que:

Los líderes eficaces son aquellos que transforman personas y organizaciones, promueven cambios en sus mentes y en sus corazones, amplían su visión y su comprensión, aclaran las metas, vuelven congruentes y consonantes los comportamientos con las creencias, los principios y los valores e implementan transformaciones permanentes que se perpetúan y cuyo ímpetu e intensidad es cada vez mayor. (Covey, 1996 en Chiavenato, 2000:147)

Es decir, se conoce al cambio como un proceso natural, sin embargo puede ser también un proceso planeado, que permitirá mejoras en las organizaciones.

Es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. (Barroso y Delgado, citado por Pérez, Vilariño y Ronda, 2016, p.288)

Y para ello es importante que los colaboradores y la organización en sí, logren una adecuada adaptación a los diversos ambientes y situaciones en las que se enfrentan, con la finalidad de poder aprender nuevas conductas, es decir hacer que las cosas sean diferentes.

Los procesos de cambio y desarrollo organizacional necesitan ser ejecutados por un líder, quien determinará el éxito de la organización.

El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y

actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. (García, 2011)

Es decir, el líder es aquella persona que mediante su estilo de interacción hacia un grupo de personas, es capaz de influenciar en la consecución de un mismo objetivo.

Díaz (2008) menciona que Stephen Covey en su obra “As dez chaves para uma era de mudanzas” o traducido al español “Las diez claves para una era de mudanzas” muestra 10 puntos a tomar en consideración en la organización para el proceso de transformación o cambio, las cuales son:

1. Tomar conciencia de la necesidad de cambiar.
2. Involucramiento alineando los objetivos de la organización a los individuales.
3. Construir un sentido de seguridad interior frente al cambio.
4. Legitimación del cambio reconociendo su necesidad y su precio.
5. Adoptar una responsabilidad por los resultados.
6. Enterrar lo viejo rechazando lo obsoleto.
7. Seguir el nuevo camino con una visión positiva.
8. Contar con una actitud de apertura o lo que llama “espíritu abierto”.
9. Practicar la sinergia uniéndose a otros que están en el mismo proceso.
10. Propósito trascendental, los intereses generales deben prevalecer sobre los particulares.

Un cambio organizacional hace referencia a llevar a una organización a una situación futura, por lo que el líder que se debe optar para generar el cambio, no debe ser de tipo tradicional. Para generar el cambio y la aceptación de los demás miembros de la organización, es necesario, poseer un líder transformacional.

El liderazgo transformacional es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de

manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores. (Velázquez, citado por Bracho Parra y García Guilany, 2013, p.168)

Es decir, es aquel líder capaz de influenciar en los demás, logrando sentimientos de compromiso, unión y alto nivel de performance, gracias al estilo de comunicación que ejerce el líder con sus seguidores.

El liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones. (Leithwood, Mascall y Strauss, citado por Bracho Parra y García Guilany, 2013, p. 168)

Este tipo de liderazgo, estimula que los miembros de una organización se enfoquen en el cumplimiento de un objetivo en común, aun así no tengan satisfechas sus necesidades básicas tales como seguridad y salud que se propone en la pirámide de Abraham Maslow.

De tal manera, se deduce que el estilo de liderazgo transformacional, es capaz de generar un nivel de empoderamiento por parte de los colaboradores, satisfacción, sentido de pertenencia en la organización, y lograr una visión colectiva.

2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En base al previo diagnóstico y análisis del caso Viña San Bartolomé, se proponen diversas estrategias direccionadas al cambio organizacional. Es importante considerar varios aspectos, tales como, qué es el cambio, cómo se manifiesta, cómo llevarlo a cabo y qué resultados generará en la organización.

Actualmente, las organizaciones están expuestas a diversos cambios en cuanto al mercado laboral, sociedad, economía y tecnología, lo que puede

generar dificultades y atentar contra la imagen de la organización y sus resultados. Estas dificultades son originadas por diversas causas, tales como la estructura que posee la organización, sus procesos y como éstos influyen en el comportamiento de los colaboradores; fallas en la comunicación, incapacidad de liderar adecuadamente, entre otros. Fuerzas impulsoras del cambio que pueden provenir del ambiente interno y externo de la organización.

Cuando estas fuerzas aparecen, la organización tiene dos opciones, puede optar como ignorarlas o reaccionar ante ellas y generar un cambio positivo. Si la organización opta por ignorarlas, puede llevar inconscientemente a la decadencia de la empresa, por eso es necesario someterse al reto del cambio, por supervivencia de la organización como tal. Por lo tanto, a continuación se mencionarán las estrategias que se consideran para la estructura, los procesos y finalmente el impacto que generará a los colaboradores.

2.1 Estructura

Para elaborar la estructura u organigrama de una organización es importante conocer cuáles son las partes que conforman la organización misma.

Para lo cual, Mintzberg (1984) menciona que existen cinco partes fundamentales de la organización, en su texto de “La estructuración de las organizaciones” (p.42).

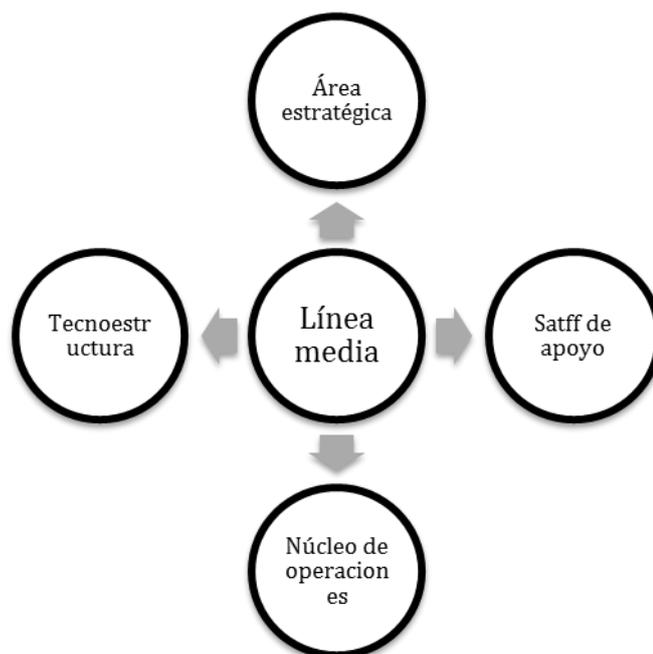


Gráfico #2. Las cinco partes básicas de la organización.

Elaboración propia.

El núcleo de operaciones hace énfasis a aquellos colaboradores que realizan el trabajo básico, relacionado con la producción y elaboración de productos. En el caso de Viña San Bartolomé serían los colaboradores de producción. Por consiguiente el ápice estratégico, está relacionado con aquellas personas encargadas de la organización, como por ejemplo el director general y demás directivos, haciendo referencia con el caso, Don Neptalí conformaría el ápice estratégico.

Luego nos encontramos con la línea media, en la cual se encuentran todos los supervisores, jefes de las áreas, quienes son conocidos como autoridades de los departamentos que conforman la empresa, los cuales según el organigrama que presenta el caso Jefe de viñedo y de operaciones.

En la tecno estructura se encuentran los analistas, tales como el personal administrativo, entre las cuales Mintzberg hace referencia a tres tipos de analistas: los analistas de estudio de trabajo, quienes se encargan de los procesos de trabajo, los analistas de planificación y control, quienes se encargan del presupuesto de la organización, y finalmente los analistas de

personal quienes son los encargados del reclutamiento, selección y contratación de personal. Entre los cuales según el organigrama del caso, son contabilidad y compras.

Y finalmente, el staff de apoyo, denominada a aquellas unidades que como su nombre lo indica, son de apoyo como por ejemplo servicios de limpieza, seguridad, entre otros.

Previo al conocimiento de cómo debe estar conformada una estructura organizacional, es necesario enfocarse a las líneas de mando y comunicación, anteriormente se menciona que la organización es de carácter centralizada, es decir, Don Neptalí, es la máxima autoridad, quien aprueba y toma decisiones. Por lo que si la empresa desea institucionalizarse, es necesario formar líderes que sean capaces de tomar las riendas como Don Neptalí.

El organigrama que nos muestra el caso de Viña San Bartolomé es el siguiente:



Gráfico #3. Organigrama de la empresa Viña San Bartolomé.

Como se observa, posee cuatro departamentos considerados como base para sostener la empresa, no posee departamento de Talento Humano ni otros que son clave para el funcionamiento efectivo de la organización como: el Departamento de Talento Humano, ampliar el Dpto. de Marketing, de Calidad, de Producción y Administración.

Una vez comprendido las partes de la organización, se puede proceder a la elaboración o rediseño de un organigrama en el cual deben constar los departamentos relevantes junto con sus líneas de mando.

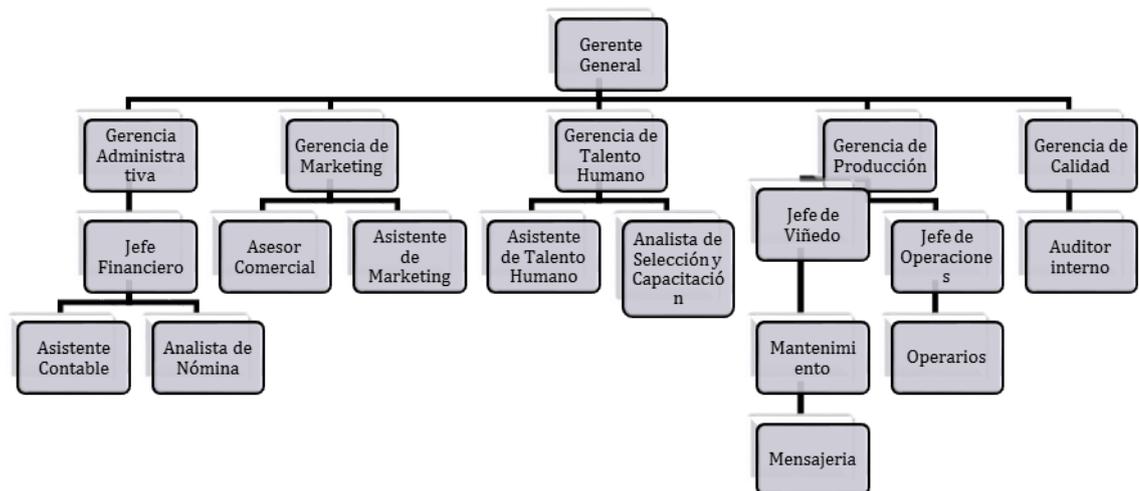


Gráfico #4. Rediseño del organigrama de Viña San Bartolomé. Elaboración propia.

En el **grafico 4**, se puede observar el organigrama que se propone, en el cual se realizó el aumento de los siguientes departamentos y puestos de trabajo:

- Jefe financiero, asistente contable y analista de nómina.

- Asesor comercial, quien se encarga de la atención al cliente y venta de productos; Asistente de marketing, quien brinda apoyo al Jefe de esta sección.
- En el Dpto. de Producción, se añadió como subordinados del jefe de viñedo, mantenimiento quienes brindan servicios de limpieza y mensajería quienes se encargan de cubrir entregas y compras de insumos.
- Operarios quienes realizan el trabajo neto de producción y elaboración de vinos.
- Un Auditor Interno, quien brindará apoyo a la Gerencia de Calidad.
- Inclusión del Dpto. de Talento Humano.

El departamento de Talento Humano se ha convertido en un área indispensable para todas las organizaciones, ya que está conformada por profesionales en la rama, encargados de los procesos de selección, contratación, inducción, planes de carrera, capacitación, desarrollo organizacional, retención del talento humano y nóminas. Es decir, el departamento de Talento Humano estará encargado de seleccionar adecuadamente las personas que van a formar parte de la organización, quien se encarga de brindar los recursos necesarios para el crecimiento profesional de ellos, en la organización. Además, de ser el departamento encargado de la elaboración de descriptivos de puestos de trabajo, en la cual se especifican las responsabilidades y requisitos que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

Además de la inclusión de un Dpto. de Talento Humano, se considera la expansión de las demás áreas, tales como: Marketing, Administrativo, Producción, Calidad; lo que permitirá que la organización se encuentre totalmente jerarquizada y dispuesta a la institucionalización de la empresa.

2.2 Procesos

Una vez aceptada la propuesta de rediseño del organigrama de la empresa Viña San Bartolomé, se deberá elaborar el reglamento interno, políticas y normas de la empresa, reestructuración de procesos tanto del Departamento de Talento Humano y manuales de procesos de cada área; además de la difusión de la estructura a adoptar, con la finalidad, de que los colaboradores estén al tanto de los cambios efectuados, se adapten y así no exista resistencia al cambio.

Previo a la inclusión del Departamento de Talento Humano, se proponen procesos de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, desarrollo, retención de personas, comunicación y la adopción de nuevos cargos tales como: Asesor comercial, Jefe Financiero con sus respectivos asistentes en el área administrativa, por otro lado en el Dpto. de Marketing, un asesor comercial y un asistente. Finalmente poseer un auditor en el Dpto. de Calidad y la reestructuración del Dpto. De Talento Humano.

➤ Reclutamiento y Selección

Uno de los objetivos de cualquier Gerente General o del Dpto. de Talento Humano, es la búsqueda de personal adecuado, competente y eficaz para el puesto de trabajo que se requiere. Por lo que existen requisitos necesarios para llevar a cabo un proceso de selección eficaz.

En primera instancia es importante llevar a cabo una ficha de solicitud de personal, la cual debe ser llevada a cabo por el Jefe del área a contratar.

Una vez completada la solicitud, deberá ser entregada al Dpto. de Talento Humano para proceder con la publicación de ofertas laborales en redes de empleo e iniciar el proceso de reclutamiento.

Es de suma importancia escoger el personal adecuado, que se encuentre capacitado, que tenga los requisitos necesarios para desempeñar eficazmente las funciones que demandan el cargo, caso contrario, el rendimiento del departamento se verá afectado.

El proceso de reclutamiento y selección, valga la redundancia, es un proceso de toma de decisiones importante. El Dpto. debe llevar a cabo una pre selección de candidatos, obteniendo el perfil de la persona mediante el contacto vía telefónica para la confirmación de datos personales y experiencia requerida para el cargo a ocupar. Una vez obtenido los candidatos, se debe llevar a cabo entrevistas de selección con la finalidad de conocer a fondo a la persona, además de la verificación de referencias laborales.

Culminado el proceso, la persona idónea para a tener una entrevista con el Jefe del área o Gerente General con la finalidad de llevar a cabo la contratación de dicho candidato.

Se recomienda además del método de selección común optado por todas las organizaciones en la actualidad, diseñar programas para la contratación de personas idóneas para el cargo y realizar Assessment para agilizar procesos y estudiar a cierto nivel el comportamiento de los candidatos que permita la elección adecuada de futuros miembros de la organización.

Diversas empresas multinacionales optan por la creación de Programas en la cual son invitados profesionales y estudiantes universitarios a participar para formar parte de la organización, mediante el llenado de su perfil en la página web, se los invita a participar y conocer cada una de las áreas que contiene la organización con el objetivo de determinar el área en la cual cada uno se especializa mediante la experiencia que van adquiriendo; lo que permitirá a su vez, formar a futuros profesionales en su adquisición de nuevas habilidades, competencias y destrezas.

➤ Inducción

Previo a la contratación del personal idóneo para el puesto de trabajo, es necesario, implementar el proceso de inducción, en la cual se familiariza al nuevo miembro con la organización, se brinda información acerca de cultura,

clima, políticas, normas, compañeros de trabajo, manuales de funciones, se lleva a cabo una retroalimentación sobre el horario asignado, vestimenta, sueldo a percibir, información que se llevó a cabo en el proceso de entrevista final. La importancia de llevar a cabo el proceso de inducción es que, permite que el colaborador se inserte al clima y cultura que maneja la empresa, identifique las áreas que posee, conozca sus funciones y a quien comunicarse.

Previo a la explicación de información relevante de la organización y de las funciones a desempeñar, el colaborador mantiene una reunión con su jefe inmediato, quien estará dispuesto a aclarar dudas sobre las funciones que posee, se brinda además, requisitos de seguridad, se lleva al colaborador a conocer su oficina, presentación de compañeros con los que desenvolverá durante su estancia laboral.

Finalmente, se lleva a cabo un seguimiento y control del colaborador por medio del Dpto. de Talento Humano y el Jefe del Área en la cual el colaborador fue insertado. Con la finalidad de determinar si el desarrollo de dicho colaborador es eficiente o requiere apoyo.

➤ Descriptivos de cargos o manuales de funciones

La elaboración de un descriptivo de cargos permitirá determinar los requerimientos del puesto de trabajo, además de la valoración del mismo, selección de la persona idónea para ocupar el puesto requerido y la posibilidad de realizar evaluaciones de desempeño a futuro. Proceso que se puede llevar a cabo mediante reuniones periódicas con los colaboradores.

➤ Capacitación

La capacitación, se comprende como una inversión a largo plazo, es un proceso en el cual se elabora un plan de actividades a desarrollar direccionadas al crecimiento de profesionales que forman parte de la

organización, permite que los colaboradores fortalezcan sus habilidades y que desarrollen nuevas.

A pesar de contar con el personal idóneo para el puesto de trabajo y que éste se desempeñe efectivamente, es necesario formarlo continuamente con la finalidad de que en un futuro, el colaborador pueda ascender de puesto de trabajo.

Se recomienda hacer un programa de capacitación in-house, es decir, realizar charlas, seminarios dirigidos al personal, dentro de la organización. Llevando a cabo una evaluación periódica con la finalidad de determinar si se generó un impacto o no en los colaboradores, determinar si se han puesto en práctica dichos conocimientos adquiridos.

➤ Desarrollo

Finalmente el proceso de desarrollo organizacional, en la cual se definen medidas y estrategias que permitan el crecimiento de la organización, enfocado tanto a la imagen corporativa, procesos y a sus colaboradores.

Además, de la internacionalización de la marca, la cual es de suma importancia para que Viña San Bartolomé se encuentre en el pico de las empresas en el mercado laboral, es necesario poseer planes de desarrollo, que permita que el colaborador obtenga mayor conocimiento y se encuentre en un puesto de trabajo más alto. Para esto, es necesario realizar una evaluación de desempeño, la cual permitirá identificar anticipadamente, si los colaboradores están cumpliendo con las expectativas de la organización.

Continuando con la internacionalización de la marca; es necesario para poder llevar a cabo dicho proceso, identificar a que ciudades o países llegar. En este caso, Viña San Bartolomé, es un viñedo ubicado en Loja, Ecuador. Por ende un buen comienzo sería extenderlo a la región Costa y posteriormente a demás países. Para lo que es necesario estudiar el mercado laboral e identificar el nivel de expansión de la marca.

Viña San Bartolomé, es una empresa de carácter familiar y tradicionalista, únicamente contratando personal de la zona, es decir, no existe la diversidad cultural. Uno de los tópicos más importantes para las nuevas generaciones. Generar un cambio, requiere una planeación adecuada, de tal forma que los colaboradores se preparen y pueden formar parte de la planeación.

Como se mencionó anteriormente, es importante poder determinar los problemas organizacionales, poder desarrollar las estrategias, socializarlas con los colaboradores con la finalidad de anticipar las resistencias al cambio y así tomar medidas para reducirlas.

Finalmente llevar a cabo el proceso de seguimiento y control de los cambios efectuados y así determinar si ha generado cambios positivos en la organización.

➤ Comunicación

Se comprende por comunicación, como aquel proceso en el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes, ideas e información importante.

Quiroga (2007) menciona que “La comunicación organizacional puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. Esta conlleva que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes” (p.10).

Un plan de comunicación es llevado a cabo mediante los diversos canales de comunicación que existen como por ejemplo: correos electrónicos, memos, llamadas telefónicas, cartas, reuniones; el objetivo de todas las organizaciones es fortalecer dichos canales, lo que permitirá reducir incertidumbres, dudas y reducir rumores que afecten a los colaboradores, departamentos y a la organización como tal.

El objetivo de implementar un plan de comunicación es permitir que los colaboradores tengan conocimiento acerca de los procesos, actividades, cambios, noticias que se lleven a cabo en la organización, e inclusive motivarlos a participar en ellos.

Plan de comunicación que incluya carteleras informativas, memos o comunicados vía oral y escrita, reuniones entre departamentos para recordar a los colaboradores los medios de comunicación que pueden emplear o que se utilizaran en la organización. Inclusive, es ideal que en las organizaciones exista el llamado “retroalimentación” con la finalidad de asegurar que la información que ha sido brindada anteriormente, haya sido de total claridad y que no haya generado dudas.

Recordar que este proceso, permitirá que los colaboradores tengan la oportunidad de transmitir sus ideas u opiniones permitiéndoles sentirse importantes para la organización y que sus ideas son tomadas en cuenta, lo que conlleva a que los colaboradores se sientan comprometidos tanto en el desarrollo eficiente de sus funciones y con la organización.

➤ Retención de colaboradores

Como se mencionó anteriormente, Viña San Bartolomé, está conformada por colaboradores aledaños de la zona, por lo que se recomienda la retención de personas jóvenes con deseos de superación y profesionalismo en el área que se desarrollan. Plan que se puede llevar a cabo mediante lo anteriormente propuesto, planes de carrera o también mediante la inserción de jóvenes universitarios dispuestos a aprender del mercado laboral.

➤ Programa de liderazgo

Para poder llevar a cabo cada uno de los procesos y lograr el funcionamiento efectivo de la organización, es importante fomentar el liderazgo en las áreas que la conforman, mediante capacitaciones a los

colaboradores sobre herramientas del liderazgo o mediante el coaching para ejercer líderes en el lugar de trabajo.

➤ Gerencia Administrativa

Dentro del área administrativa, se considera necesario poseer un jefe financiero y un asistente contable. Personal capaz de llevar a cabo las finanzas de la empresa.

➤ Gerencia de Marketing

Dentro del área de marketing, se considera necesario optar por un asesor comercial quien maneje el servicio de atención al cliente, lleve las estadísticas de compras y un asistente de marketing quien será el encargado de llevar a cabo la publicidad de los productos junto al estudio de mercado.

➤ Gerencia de Calidad

Es importante poseer un auditor interno quien lleve a cabo la inspección de las normas ISO, procesos de calidad, producción y fabricación de vinos. Con la finalidad de brindar siempre un producto de calidad.

2.3 Personal

Las estrategias que han sido mencionadas anteriormente, en cuanto a la estructura y los procesos, generarán impacto a los colaboradores de Viña San Bartolomé.

Constantemente, el mundo se encuentra cambiando, cada vez a mayor velocidad, nuevas tecnologías, servicios, productos, emprendimientos, competencias, mercados, hábitos, gustos, clientes, etcétera. Por lo que las organizaciones se ven obligadas a generar un cambio con el objetivo de adaptarse a nuevas situaciones y poder mejorar la competitividad, imagen empresarial y productividad.

Para llevar a cabo las estrategias mencionadas, se utilizará el método de Kurt Lewin, para gestionar el cambio mediante tres etapas que serán tratadas a continuación.

2.3.1 Descongelamiento

Como se ha mencionado anteriormente, la etapa de descongelamiento hace referencia al conocimiento pleno de los cambios que se desean efectuar. Los colaboradores conocen la importancia de implementar estrategias para la supervivencia y crecimiento de la organización como tal.

Sin embargo, los colaboradores pueden presentar resistencia al cambio, lo que dificultará en gran medida, los cambios que se desean lograr. Por lo que se recomienda llevar a cabo reuniones con los colaboradores con la finalidad de que exista una comunicación clara acerca de las dificultades por las que está pasando la organización y cuáles son las medidas que pueden implementar para dicho cambio positivo.

Programación de reuniones periódicas con la final de mantener informado a los colaboradores de los cambios que se desean efectuar.

Optar por la realización de grupos focales que permita que los colaboradores compartan sus ideas, pensamientos, dudas acerca de los cambios que se proponen.

Es importante que los colaboradores acepten las estrategias y que tengan la seguridad de que las estrategias no generarán efectos negativos hacia ellos, más bien explicar la importancia y como estos serán beneficiados.

Fomentar la participación de los colaboradores, lograr que se autogestionen, es decir, que se consideren dueños de lo que hacen, capaces de aportar con ideas, sugerencias, que cada uno de los miembros que conforman la organización se sienta auto-motivados. Medida que puede ser llevada a cabo mediante programas de participación hacia los colaboradores en la cual se desarrollará también el empoderamiento. El autodesarrollo

permite que las personas sientan que poseen la capacidad de construir nuevos métodos de aprendizaje y de cambio.

Para lograr que los colaboradores compartan sus puntos de vista, se recomienda reconocer los logros ya sea mediante reuniones o verbalmente, esta medida permitirá crear un ambiente de éxito y fomentará el empoderamiento de los colaboradores para continuar realizando efectivamente sus funciones. Es importante además que los colaboradores sientan que poseen la apertura de mantener reuniones con sus jefes o supervisores del área en la que pertenecen, generando así un clima de confianza, lo que llevara a contar con colaboradores involucrados = colaboradores empoderados.

2.3.2 Cambio

En primera instancia, se elabora el rediseño de estructura organizacional, compartiéndolos con todos los colaboradores con la finalidad de que conozcan las líneas jerárquicas que existen en la empresa, a quien le reportan, a quien supervisan, etc. Información que puede ser difundida mediante correos electrónicos a las áreas, reuniones con los colaboradores para despejar dudas sobre la nueva estructura y recordar dicha estructura mediante flyers en las carteleras de las áreas que conforman la organización.

Por consiguiente, una vez optado por la creación del departamento de Talento Humano, es importante llevar la a cabo los procesos del Dpto. tales como el diseño de plantillas para el reclutamiento de personal. Es importante iniciar el registro de los colaboradores junto con sus manuales de funciones, inducción realizada, capacitaciones otorgadas, con el objetivo de mantener actualizadas las carpetas de los colaboradores en caso de auditoría futura.

Recordando que Viña San Bartolomé, es una organización de carácter tradicionalista y familiar, la estrategia de diversidad cultural mediante la retención de personal, es el paso más grande que la organización deberá optar. Actualmente, los jóvenes profesionales, recién graduados, buscan

aumentar el desarrollo profesional en organizaciones con ambientes de trabajo flexibles, buscan un lugar donde la comunicación sea totalmente abierta y se valoren diversas ideas de todos los colaboradores. Por lo tanto se debe lograr romper la barrera tradicional con la finalidad de crear una cultura organizacional fuerte, capaz de desarrollarse ante cualquier diferencia. Lo que se llevará a cabo mediante estrategias direccionadas a la participación, inclusión y socialización entre los miembros de las áreas.

Mediante la diversidad cultural se logrará que la empresa tenga los mejores profesionales sin importar nacionalidad, sexo, edad. Crear un ambiente de respeto, igualdad, innovación, permitirá que exista un buen clima laboral lo que beneficiará en gran magnitud a la productividad de la organización y satisfacción de los colaboradores.

Llevar a cabo programas de integración durante la inserción de nuevos colaboradores a las áreas propuestas en la estructura organizacional, con la finalidad de fomentar las relaciones interpersonales entre distintas culturas, géneros, edades.

Se infiere que la mayoría de los colaboradores de Viña San Bartolomé son jóvenes debido a la carga física que deben poseer, por lo que no presentarían mayor resistencia al cambio por ser de la generación X y. Sin embargo, un porcentaje puede ser de generaciones anteriores, lo que generará incomodidad a los colaboradores, evitando así las relaciones interpersonales con los nuevos colaboradores, debido a las diversas maneras de llevar a cabo las funciones, etc.

Para poder manejar esto, es importante concientizar a los colaboradores la importancia del crecimiento de la marca, además de poseer varios profesionales en la planta, es necesario lograr que todos sientan que pueden trabajar en equipo logrando un mismo fin.

Llevar a cabo pequeños Assessment center o intervenciones de grupos T, con la finalidad de que todos compartan ideas, pensamientos o dudas que les permitan entenderse y lograr un clima adecuado y de “familia” como lo es Viña San Bartolomé, en estos momentos, clima definido por la capacidad de

trabajar en equipo, integración, lealtad, respeto, innovación, valores que es importante mantener en la empresa.

Mediante dichas reuniones, Assessment center y grupos T, se está trabajando también la comunicación y liderazgo. Es importante promover la comunicación oral y escrita, oral mediante las reuniones anteriormente mencionadas y escritas mediante carteleras, volantes, correos electrónicos, memos, con el objetivo de brindar información constante, clara y concisa.

Para fomentar un liderazgo transformacional, es importante llevar a cabo capacitaciones continuas en cuanto a herramientas de liderazgo; fomentar la confianza a los colaboradores, la capacidad de toma de decisiones, trabajo en equipo y responsabilidad.

Finalmente tenemos los procesos de inducción, los cuales deberán ser llevados a cabo ante la inserción de nuevos colaboradores y en caso de los colaboradores que ya se encuentran en la organización y no han recibido el proceso de inducción adecuado, se recomienda dar una re-inducción, mediante el registro de una plantilla con la finalidad de que quede constancia que los colaboradores han recibido la inducción adecuada y han sido despejadas dudas. Esto permitirá, que los colaboradores conozcan al cien por ciento el giro de negocio de la empresa, cultura la cual engloba las políticas, normas, vestimenta, etc.

Para el levantamiento de manuales de funciones o descriptivos de cargos de debe en primer lugar socializar con los colaboradores sobre la necesidad de poseer descriptivos de cargo, lograr concientizar de la importancia que posee dicho documento tanto en la organización como en cada uno de los miembros que la conforman. Mediante reuniones periódicas, se llevará a cabo una pequeña entrevista con la finalidad de conocer cuáles son las funciones que realizan los colaboradores y poder de tal forma, crear el mismo.

Es indispensable y necesario, al momento de realizar la inducción a los colaboradores, entregar el manual de funciones acorde al cargo que están

aplicando, esto permitirá que los colaboradores conozcan al cine por ciento cuáles son sus funciones y tareas dentro de la organización.

Una vez aceptados los cambios llega el momento de ponerlos en práctica. Mediante la nueva estructura a proponer, identificar mediante evaluaciones periódicas la evolución de la organización y de los colaboradores. Verificar si los resultados han sido positivos en cuanto a liderazgo, comunicación y el funcionamiento efectivo de las demás áreas.

2.3.3 Recongelamiento

Dichas estrategias permitirá generar sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, además de sentirse comprometidos y motivados no solo por el carácter remunerativo que se les brinda, sino también por el desarrollo profesional que se logrará mediante las capacitaciones y demás procesos mencionados.

Como recomendación para fortalecer las estrategias mencionadas, se considera importante y necesario brindar salarios acorde al cargo, procesos de capacitación y desarrollo, planes de comunicación, los colaboradores tendrán el deseo de continuar desarrollándose profesionalmente en las organizaciones, lo que se podría llevar a cabo mediante un plan de sucesión o carrera, acompañándolo de incentivos no monetarios que genere mayor rendimiento de los colaboradores en su lugar de trabajo.

El estudio del desarrollo de carrera profesional es especialmente útil en los momentos actuales por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral, que afectan a las expectativas de los profesionales y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años. Gracias al desarrollo de carrera, evitamos que las variaciones en la plantilla ocasionen la pérdida del el capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar. (Núñez, Grande, Pedrosa, 2012, p.16)

Considerando que el capital humano es el factor clave para el éxito de una organización, es importante desarrollar e implementar medidas que permitan retener al personal efectivo en las organizaciones.

Mediante un plan de sucesión o de carrera, se logrará que los colaboradores se encuentren satisfechos en la carrera que están llevando a cabo y conozcan las oportunidades de desarrollo que la empresa está brindando. Además, con ello, los colaboradores desarrollaran nuevas habilidades y competencias que les ayudará a ser considerados para un ascenso en la organización.

Por otro lado, para fomentar la participación efectiva de los colaboradores en su lugar de trabajo, es importante que se sientan motivados, lo que se logrará mediante un plan de incentivos no monetarios.

Los expertos en el tema consideran a los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. (Aguilar, Pérez, Madriz, 2012, p.34)

Un incentivo es un medio por el cual se recompensa un logro, utilizado además para motivar a un colaborador y lograr el rendimiento deseado; es importante destacar el reconocimiento personalizado e inmediato tales como “gracias”, “buen trabajo”, “excelente desempeño”, “felicidades” o empleando el llamado “empleado del mes” que muchas organizaciones utilizan para demostrar al público que poseen colaboradores eficientes brindando servicios en la empresa. Otro medio de incentivo no monetario, es llevar a cabo una reunión conmemorativa para aquellos colaboradores que cumplan 5 o 10 años, mediante la entrega de una placa por el número de años que lleva en la empresa.

Finalmente, es importante socializar todos los cambios con todos los colaboradores con el fin de que conozcan los beneficios que obtendrán tanto de manera individual, grupal y organizacional, caso contrario, surgirá la resistencia al cambio, lo que afectara en gran magnitud al proceso de cambio que se planea implementar.

3. IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo el registro de cumplimiento de las estrategias mencionadas en los apartados anteriores, se elaboró un cronograma de actividades con la finalidad de llevar control del tiempo estimado, responsables y costos en caso de tenerlos.

N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	COSTO
1.	Grupos focales para la socialización de los cambios con el personal.	Gerente General.	2 semanas	\$0.00
2.	Rediseño de la estructura organizacional	Gerente General.	1 semana	\$0.00
3.	Elaboración de políticas y normas organizacionales	Gerente General	1 semana	\$0.00
4.	Reuniones con colaboradores para la elaboración de manuales de funciones.	Gerente General	3 semanas	\$0.00
5.	Socialización de las estrategias que se están realizando con el personal.	Gerente General	1 semana	\$30.00
6.	Creación del Dpto. de Talento Humano	Gerente General	2 semanas	\$0.00
7.	Formalización de procesos de Talento Humano	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	\$0.00
8.	Creación del Plan de comunicación Organizacional y Liderazgo mediante capacitaciones	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	\$0.00
9.	Formalización de las	Gerente General y	1 semana	\$0.00

	demás áreas.	Dpto. de Talento Humano		
10.	Reuniones con colaboradores para despeja dudas acerca de las medidas que se están implementando	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	\$10.00
11.	Programas de integración.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	Indefinido	\$50.00
12.	Assessment center	Dpto. de Talento Humano	1 semana	\$0.00
13.	Programas de participación y empoderamiento.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	\$0.00
14.	Elaboración de un plan de sucesión y/o carrera.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	2 semanas	\$0.00
15.	Elaboración de un Plan de incentivos no monetarios	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	\$0.00
16.	Socialización con los colaboradores.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	1 semana	\$10.00
17.	Seguimiento y control de las estrategias aplicadas.	Gerente General y Dpto. de Talento Humano	Indefinido.	\$0.00

CONCLUSIONES

Viña San Bartolomé es una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos de alta calidad en el Ecuador. Se considera a la organización de tipo familiar, tradicionalista con un estilo de comunicación vertical, centralizada y con una escasa estructura organizacional.

En base al análisis realizado, se identificaron varias estrategias que permitirán a Viña San Bartolomé, crecer y lograr el objetivo esperado que es la institucionalización. Dichas estrategias son el rediseño de la estructura organizacional, creación de nuevos puestos de trabajo y áreas, formalización de procesos de las áreas que conforman la empresa, fomentar la diversidad cultural y el crecimiento del viñedo en el mercado; lo que a su vez generará un impacto hacia los colaboradores, de carácter positivo, que se verá reflejado en los indicadores del seguimiento y control del método que se pretende aplicar.

Dicho método, es el modelo de Kurt Lewin, sobre el cambio planeado, una serie de etapas que permitirá establecer un cambio esperado por la organización. La primera etapa, se denomina descongelamiento, en la cual los colaboradores identifican la necesidad de generar un cambio. En esta etapa se propone realizar reuniones periódicas, grupos focales, difusión de información por medios de comunicación de la empresa, actividades, entre otros; se debe lograr generar un sentido de confianza y de aceptación del cambio.

La segunda etapa, se denomina cambio, en la cual se llevan a cabo las estrategias que han sido ideadas, se lleva a cabo los planes de comunicación, estructura organizacional, procesos de las áreas, creación de nuevos departamentos y puestos de trabajo. Y finalmente la tercera etapa, se denomina re-congelamiento, en la cual el cambio ya se encuentra interiorizado por todos los colaboradores, se deberá llevar a cabo un plan de seguimiento y control con el objetivo de identificar resultados positivos.

Para llevar un control, se diseñó un cronograma de actividades en la cual se identifican los responsables, tiempo estimado y el costo. Se considera que el

programa de cambio planeado tendrá una duración de mínimo 5 meses según las actividades propuestas para llevar a cabo las estrategias mencionadas.

Viña San Bartolomé deberá someterse a varios cambios organizacionales que permitirá que la empresa crezca en el mercado laboral, logre fortalecer las bases que le permitirá institucionalizarse y a su vez contar con colaboradores comprometidos y motivados en el lugar de trabajo.

RECOMENDACIONES

- Don Neptalí, Gerente General de Viña San Bartolomé, debe generar confianza a sus colaboradores, ya que es indispensable la aprobación de todos los miembros para llevar a cabo los cambios planeados.
- El Departamento de Talento Humano, una vez formalizado en la organización, deberá llevar a cabo un archivo donde se registre la evolución de la organización durante la aplicación de estrategias, con el objetivo de identificar brechas que dificulten el continuo crecimiento de la organización.
- Cada uno de los procesos que han sido rediseñados e insertados en la organización, deben ser socializados con todos los colaboradores mediante reuniones periódicas, grupos focales, el uso de medios de comunicación escrita tales como carteleras, correos institucionales folletos, con la finalidad de crear un feedback adecuado hacia todos los miembros de la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. Pérez, F. y Madriz, D. (2012) Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería Industria. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 33-78.
- Bracho, O. García. J. (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Venezuela. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Chiavenato I., (2002). Administración en los tiempos modernos. Colombia. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Deal, T. Kennedy, A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Harmondsworth: Penguin Books.
- Díaz, G. (2008). Cambio: La alternativa de desarrollo en la organización. Configuraciones Interdisciplinarias. 4(4), 1-5. Recuperado de <http://www.geiuma-oax.net/configuraciones/numero4/gisela.pdf>
- Díaz, S. (2014). Comunicación organizacional y trabajo en equipo. (Tesis inédita de maestría). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16),

- Grouard, B. y Meston, F. (1996). Reingeniería del cambio. México, D.F: Alfaomega.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind (vol. 2). Londres: McGraw Hill
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper.
- López, M. (2005). Capacitación. *Conciencia tecnológica*. Núm. 27-30.
- Marguiles, N. (1972). The Myth and the Magic in DO. *Business Horizons*, 15(4), 77-82.
- Montoya, M. y De La Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y Palabra*, 18(87), 1-25
- Novoa, R. Javier (2000). El desafío del cambio, cómo lograr mejores resultados en las organizaciones. México. Manual Moderno.
- Núñez, P. Grande, F. y Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 14-35.
- Pérez, L. Vilariño, C. y Ronda, G. (2016) El cambio organizacional como herramienta para coadyuntar la implementación de la estrategia. *Ingeniería industrial*. 37(3), 286-294.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

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

Stonner, J. Freeman, R. (1992) Management. United States of America. Prentice-Hall international editions.

Ventosa, M. Fundación Bertelsmann y Club de Excelencia y Sostenibilidad. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Madrid: Encarna Castillo. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>

Zapata, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas Contabilidad y Negocios, 11 (22), 123-136.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



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



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Saltos Vallejo, Carla Doménica**, con C.C: # **0930262696** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado de la empresa viña san bartolomé**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **25 de febrero de 2019**

f. _____

Nombre: **Saltos Vallejo, Carla Doménica**

C.C: **0930262696**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de Desarrollo Organizacional basado en el Cambio Planeado de la empresa Viña San Bartolomé		
AUTOR(ES)	Carla Doménica Saltos Vallejo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Belén Elizabeth Cabezas Córdova		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero de 2019	No. DE PÁGINAS:	(56 páginas)
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional y Modelos de cambio planeado.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diversidad cultural, comunicación, liderazgo, estrategias, procesos, institucionalización, talento humano, estructura		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>En el presente trabajo se analizan diversas estrategias mediante la propuesta de la creación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planeado para la organización Viña San Bartolomé. Con la finalidad de lograr un mayor crecimiento en el mercado y fomentar la diversidad cultural en las organizaciones, se proponen una serie de estrategias direccionadas al mejoramiento de la empresa y de los miembros que la conforman, mediante el fortalecimiento de la comunicación, liderazgo y procesos del Departamento de Talento Humano. Estrategias que permitirán que Viña San Bartolomé logre institucionalizarse y posicionarse en un mayor nivel en el mercado laboral, enfocándose en el crecimiento tanto organizacional como de sus colaboradores, logrando así, ser la organización esperada por todos los jóvenes profesionales que desean insertarse en un lugar de trabajo ideal.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-94325397	E-mail: carsalvallejo@gail.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):			