



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A

AUTORA:

Bayona Murillo, Cinthya Marcela

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

TUTOR:

Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Bayona Murillo, Cinthya Marcela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

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

DIRECTORA DE LA CARRERA

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

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bayona Murillo, Cinthya Marcela**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A** 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, 2 de septiembre del 2020

LA AUTORA

f. 
Bayona Murillo, Cinthya Marcela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bayona Murillo, Cinthya Marcela**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

LA AUTORA:

f. 
Bayona Murillo, Cinthya Marcela



Guayaquil, 2 de Septiembre del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A .docx (D78171888)
Presentado	2020-08-25 17:51 (-05:00)
Presentado por	bayonacinthya@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.urkund.com
	0% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Nombre del caso: “Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A”.

Estudiante:

- Cinthya Marcela, Bayona Murillo

Docente Tutor: Ldo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFIA VIVIANA CARILLO SALDARREAGA, MGS
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

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

f. _____

LCDA. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	2
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
1.1. Cultura organizacional	4
1.1.1. Innovación	6
1.1.2. Competitividad en el mercado	6
1.2. Estructura organizacional.....	7
1.2.1. Área de Talento Humano	9
1.2.2. Procesos del área de Talento Humano	10
1.3. Comunicación organizacional	12
1.4. Desarrollo organizacional	14
2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	17
2.1. Estructura.....	17
2.2. Procesos.....	19
2.3. Personas.....	20
3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	23
3.1. Rediseño estructural	23
3.2. Implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano	25
3.3. Creación e implementación de canales de comunicación interna	27
3.4. Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.	29
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Organigrama de la organización.....	8
Ilustración 2: Propuesta de organigrama de Viña San Joaquín S.A.	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de actividades del rediseño estructural.....	23
Tabla 2: Plan de actividades de la implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano	25
Tabla 3: Plan de actividades de la creación e implementación de canales de comunicación interna.....	27
Tabla 4: Planificación de las fases del modelo de Kurt Lewin	29
Tabla 5: Presupuesto total de las estrategias	33
Tabla 6: Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	33

RESUMEN

El presente caso de estudio tiene como propósito diseñar una planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin con el fin de mejorar la estructura actual de Viña San Joaquín S.A. Esta empresa se encuentra ante una posible internacionalización de la marca, a raíz de esto se presenta como problema principal una inadecuada estructura actual. Bajo este escenario se diagnosticará una serie de causas y efectos a nivel de cultura, estructura, procesos, comunicación y desarrollo organizacional. Como primer momento se conceptualizará y diagnosticará la cultura, estructura, comunicación y desarrollo organizacional. Después de un diagnóstico previo se diseñarán estrategias a nivel de estructura, procesos y personas con el objetivo de resolver el problema principal de una forma planificada. Asimismo se presentará ante cada estrategia una propuesta de intervención pertinente. Finalmente se implementarán estas estrategias por medio de un modelo de fases de desarrollo organizacional. Cada una de las estrategias planteadas tendrá una planificación metodológica con actividades, responsables y recursos con el objetivo de generar un cambio planeado.

Palabras claves: *Cultura organizacional, Estructura organizacional, Procesos organizacionales, Comunicación interna, Cambio, Desarrollo organizacional.*

INTRODUCCIÓN

El presente caso se desarrolla en la empresa Viña San Joaquín S.A. dedicada a la producción y comercialización de vinos, fue fundada en 1925 por el señor Don Neptalí Madrid. Esta empresa es de propiedad familiar que cuenta con 880 colaboradores. La estructura que posee es funcional dividida por departamentos. Los cuales son: dirección general, administración, marketing, producción y calidad.

Lo más importante para Viña San Joaquín S.A. es la imagen que proyecta de sus productos hacia sus clientes, aunque este pueda llegar a tener un alto costo, ellos siempre buscan obtener un producto de máxima calidad.

La innovación, compromiso, calidad y lealtad se reconocen como valores de la organización. Los cuales se han transmitido a través de los años a todos los colaboradores de esta empresa, generando un clima de confianza y respeto entre todos. Aquí los colaboradores poseen un alto grado de lealtad hacia la empresa. Si bien Viña San Joaquín S.A. no posee un área de Talento Humano han sabido gestionar planes de carrera y capacitación para sus colaboradores.

Los costos que manejan son competitivos en el mercado, los cuales buscan mantener siempre el respeto a los consumidores. La segmentación de clientes apunta a personas de 21 años en adelante, con un nivel económico alto y que sean residentes urbanos.

Esta empresa se encuentra ante un posible escenario de internacionalización de la marca, pero actualmente cuenta con una inadecuada estructura organizacional, la cual ha desencadenado una serie de causas y efectos en la empresa.

Una de las causas es la ausencia de inversión en la innovación del organigrama actual, la cual puede afectar a futuro la pérdida de competitividad de Viña San Joaquín S.A. en el mercado internacional de vinos.

Otro inconveniente es originado por la falta de actualización de la estructura, la cual hace que exista la ausencia del área de Talento Humano y otros cargos importantes.

Asimismo se evidencia la omisión y formalización de los procesos del área de Talento Humano, dando como resultado la implementación y gestión de pocos procesos propios del área.

Y por último en esta empresa prevalece una comunicación informal, esto se da a causa de no haber separación entre gerencia y propiedad. Para resolver estos inconvenientes en la estructura se propone crear una planificación estratégica mediante un modelo de desarrollo organizacional visionado hacia un cambio esperado.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ante el problema principal de una inadecuada estructura actual se requiere que se diagnostique y conceptualice variables importantes a tener en cuenta, como: Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comunicación Organizacional y Desarrollo Organizacional.

1.1. Cultura organizacional

Carrillo (2016) define la cultura organizacional como “un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa” (p. 17). Del mismo modo, Guerrero & Silva (2017) aseguran “que las culturas generan compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen” (p. 113). Se puede entender por cultura organizacional como la esencia, identidad y forma de ser de una empresa, en la que cada uno de los elementos que la componen en cierta medida son o no interiorizados por los miembros de la organización.

De la misma forma Palafox, Ochoa & Jacobo (2019) aseguran que la cultura organizacional “trae consigo aspectos positivos, como el cumplir con las estrategias para laborar de forma óptima y que los empleados puedan adoptar una cultura fuerte y saludable, no solo para trabajar, sino para hacerla parte de sus valores” (p. 205). Las culturas llegan a ser fuertes o débiles, esto va depender del nivel de la institucionalización por parte de los fundadores, ellos son la pieza clave, llegando a ser el ejemplo a seguir por parte de los colaboradores. En este sentido, Gutiérrez (2016) señala que “la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional” (p. 125).

Viña San Joaquín S.A. posee una cultura fuerte institucionalizada por los miembros de la organización, en donde prevalece el compromiso, lealtad,

innovación y calidad en sus productos. Estos valores en su mayoría se ven reflejados en el comportamiento de los miembros. Pero existe un problema en el valor de la innovación este solo se evidencia en el incremento de las instalaciones de la empresa. Pero no se manifiesta en el organigrama actual, ya que el mismo es básico y presenta varias desventajas a nivel del mercado internacional.

A la vez esta empresa muestra una combinación de culturas. Por un lado se ubica una cultura orientada al apoyo (Modelo de Cameron & Quinn), en el cual se sitúa la flexibilidad y una orientación interna, en la misma prevalece el desarrollo humano, la participación de los colaboradores, el trabajo en equipo, como también el compromiso y cooperación de todos. Aquí el líder cumple un rol de mentor y facilitador para sus seguidores. En Viña San Joaquín S.A los colaboradores tienen un alto grado de lealtad y especialización características conseguidas con años de experiencia.

El otro tipo de cultura que posee es la que apuesta por su empresa (Modelo de Deal y Kennedy), en este el riesgo es alto y la retroalimentación es lenta. Aquí se presenta una gran cantidad de recursos, la visión es a largo plazo, las reuniones son muy importantes y asimismo son expertos en la naturaleza del negocio. En esta organización cuidan la imagen pese que su coste tenga su importancia, buscan siempre mantener un producto de máxima calidad. La visión es a largo plazo, para ellos lo que importa es la trayectoria. De igual forma expresan que los vinos de alta calidad transmiten una forma de ser y de hacer.

Asimismo en la cultura es importante estudiar el nivel de liderazgo.

Se debe considerar como líder a quien dirija en conjunto las actividades por un mismo fin y logre que todos los miembros aúnen sus fuerzas por una misma meta que debe ser relevante y de vital importancia para todos; claro está, que no se vea enfocado únicamente en el aspecto económico sino también ideológico. (Ulloa, 2019, pp. 155 -156)

En esta empresa el fundador el Sr. Don Neptalí Madrid posee un liderazgo transformacional, esto se fue reflejado en su carisma, respeto, confianza y sobre todo la consideración individualizada que tiene con los colaboradores, creando

planes de formación y capacitación con el fin de evitar la estacionalidad en los puestos de trabajo.

Para Viña San Joaquín S.A. la imagen que proyecta a sus grupos de interés es su eje principal. En cuanto a los precios, estos establecen absoluto respeto al consumidor. Los cuales resultan ser competitivos dentro del segmento alto al que se dirigen. Sus clientes se caracterizan por tener más de 21 años, ser urbanos y poseer un nivel económico alto.

1.1.1. Innovación

Manjares (2016) expresa que “la innovación constituye el motor principal del desarrollo y la base para afrontar los retos de la competencia internacional” (p. 5). En cambio Sánchez Pedro, Sánchez María Carmen, Garrido & Sánchez Francisco (2017) exponen que “la actividad innovadora es una característica que favorece la anticipación y la capacidad de mejora de la empresa ante situaciones adversas” (p. 455). Como indican estos autores la innovación es un elemento clave que causa efectos de modernización en las empresas y a la vez este hace que produzca cambios necesarios.

En viña San Joaquín S.A. la innovación forma parte de los valores, pero el mismo no se integra en la cultura que muestran. Esto se ve reflejado en la ausencia de inversión en la innovación del organigrama actual, el cual ya no se ajusta al número actual de la plantilla, ni tampoco a las situaciones actuales de cambio.

La innovación es una pieza clave para el desarrollo organizacional y el cambio de internacionalización que requiere realizar Viña San Joaquín S.A. Este debe ser primero interiorizado por los altos mandos y después transmitido hacia los otros niveles jerárquicos.

1.1.2. Competitividad en el mercado

Manjarrés (2016) afirma que “hoy día, en mercados cada vez más exigentes, con consumidores cada vez más informados y caracterizados por un cambio técnico

que avanza a un ritmo cada vez más vertiginoso, la innovación se convierte en el factor estratégico por excelencia” (p. 5). Asimismo Lajara & Server (2017) explican que “para mejorar la competitividad de las cooperativas es necesario que se trabaje específicamente en la formación, la internacionalización, la dimensión, la diversificación, la orientación al mercado y la innovación” (p. 117). La competitividad en el mercado es un factor importante de tomar en cuenta ante una internacionalización de la marca, visto que hoy en día la mayoría de las empresas se encuentran a la vanguardia de las necesidades de sus consumidores.

Ravina, Villena & Gutiérrez (2017) exponen “es indiscutible que la innovación mejora la competitividad de las empresas para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo y más globalizado” (p. 119). Como menciona este autor la innovación debe ser trabajada para optimizar la competitividad de las empresas en los mercados.

En viña San Joaquín S.A. ante una inadecuada estructura actual existe el posible efecto de pérdida de competitividad en el mercado internacional de vinos.

1.2. Estructura organizacional

Valle, Proaño & Cruz (2017) afirman que “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación” (p. 308). Complementando lo anterior Murillo, García & González (2019) exponen que “la estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos establecidos por una organización” (p. 22).

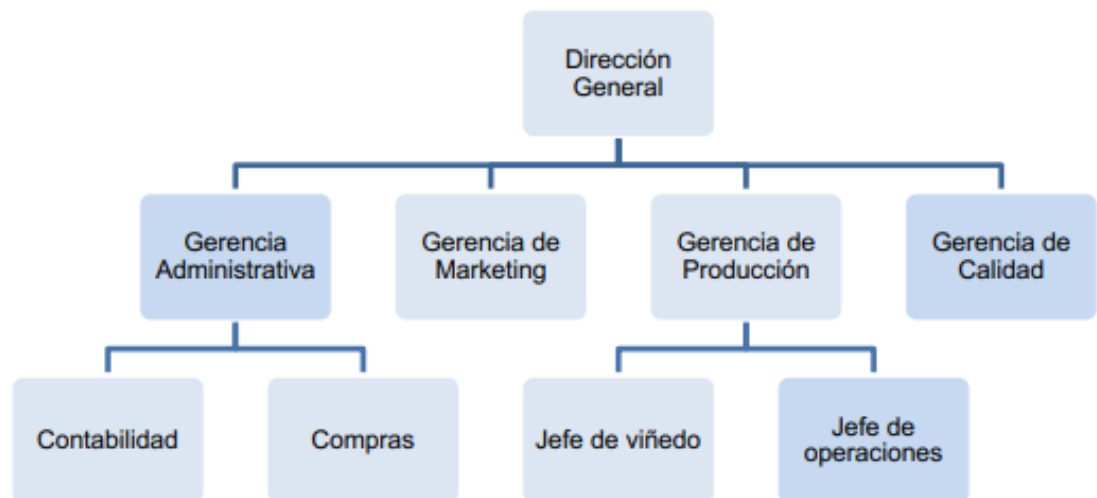
Se puede entender por estructura organizacional, como el modelo o forma en donde se integran cargos, áreas y funciones. Con la finalidad de cumplir metas y objetivos establecidos por medio de planes estratégicos. De acuerdo a la filosofía, cultura e historia cada empresa tiene su propia estructura

organizacional. Es posible que la misma a lo largo del tiempo se vaya adaptando a distintos cambios que surjan.

Con una visión más amplia del tema otros autores la definen como:

Una parte fundamental dentro de las diferentes empresas, puesto que permite que se dividan las actividades que desenvuelve el talento humano con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para que así contribuyan al logro de las metas y objetivos empresariales. (Ocampo, Huilcapi & Cifuentes, 2019, p. 121)

Ilustración 1: Organigrama de la organización



Fuente: Caso práctico

Esta empresa posee una estructura funcional dividida por departamentos. Este tipo de estructura agrupa los departamentos por funciones, conocimientos, habilidades específicas de cada área.

Ante la posible internacionalización de la marca, se debe evaluar si su estructura actual estará a nivel de la competencia en el mercado de vinos. Es claro que la estructura que manejan no es la adecuada para generar un cambio de internacionalización.

Las estructuras organizacionales según su forma de gestión son centralizadas o descentralizadas. Según Avendaño y Flores (2016) explican que “en las organizaciones centralizadas, la toma de decisiones se concentra en una sola persona, propietario o director” (p. 203). Complementando lo anterior Robbins & Judge (2009) afirman “es común decir que si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada” (p. 524).

Igualmente Robbins & Judge (2009) exponen que en la descentralización “las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales” (p. 524).

Es importante destacar que indiferentemente del tipo estructura (centralizada o descentralizada) siempre van existir ventajas y desventajas por parte de ambas. Lo ideal es que la empresa opte por una estructura adecuada, la cual genere resultados positivos y se encuentre afinada a su misión, visión, cultura, estructura y flujos de comunicación.

Viña San Joaquín S.A. tiene una estructura centralizada en donde las tomas de decisiones son por parte del fundador el Sr. Neptalí Madrid y los directivos. Si bien aquí la gestión de decisiones suelen ser rápidas, las mismas pueden estar aisladas de la realidad de los colaboradores de niveles inferiores.

1.2.1. Área de Talento Humano

Según Chiavenato (2007) comenta que “la ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable” (p. 122). Complementando lo anterior Pico (2016) “en esta área, el talento humano se centraliza en identificar, captar y capacitarse en impulsar la productividad de las organizaciones” (p. 98).

El recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo. (Montoya & Boyero, 2016, p. 3)

El área RRHH o Talento Humano a lo largo de los años ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades o normas legales. Hoy en día esta área no solo tiene como objetivo gestionar de mejor forma el talento sino que actualmente es vista como factor clave en el desarrollo del cambio.

Viña San Joaquín S.A. presenta la falta de actualización en la estructura actual, la cual hace que exista la ausencia del área de Talento Humano y otros cargos importantes.

No poseer esta área ante una internacionalización puede ser un factor negativo o de pérdida a futuro dado que la mayoría de las empresas internacionales poseen esta área o tienen servicios de consultoras para gestionar de forma eficiente a su personal. Ante un cambio esta empresa requiere que se implemente esta área.

1.2.2. Procesos del área de Talento Humano

Según Chiavenato (2007) afirma que “los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas” (p. 119). Viña San Joaquín S.A. presenta una inadecuada estructura organizacional, la cual hace que se evidencie la omisión y formalización de los procesos del área de Talento Humano, dando como resultado la implementación y gestión de pocos procesos propios del área.

El proceso de descripción y análisis de puestos son dos técnicas que cumplen distintas finalidades. La descripción de puestos se basa en (qué es lo que hace el cargo, cómo lo hace y por qué lo realiza) son las tareas o responsabilidades que desempeña el cargo.

El análisis de puestos son las exigencias intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo que requiere que el candidato cumpla para desempeñar con eficiencia y eficacia el puesto de trabajo. Esto se realiza bajo el propósito de fortalecer los conocimientos de los requisitos de los puestos de trabajo en la organización.

Este proceso se ayuda de varias técnicas de recolección de datos, las cuales son: ficha de observación, cuestionarios y entrevistas. Para que este proceso logre su objetivo se debe realizar bajo tres etapas: planeación, preparación y realización.

El proceso reclutamiento y selección del personal de acuerdo con Chiavenato (2007) “la organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo” (p. 165). Como indica este autor en el mercado la oferta y demanda se ven influenciados por los candidatos y la organización.

En este proceso para obtener una terna de candidatos efectivos se debe gestionar por medio de una planificación. Esta empieza por la necesidad de un cargo vacante, luego la publicación del mismo en los medios, los cuales pueden ser internos, externos o mixtos y después la selección de los mejores candidatos.

Conforme con Montoya, Boyero & Guzmán (2016) aseveran que “la selección es un proceso en el cual se desarrollan una serie de procedimientos específicos que son empleados para tener argumentos de cuáles son los solicitantes que deben ser contratados por la organización” (p. 175). Complementando lo anterior este proceso es la comparación entre los requerimientos del cargo y las características que ofrecen los candidatos entre los cuales se decide y se elige al candidato idóneo para el puesto.

La Capacitación y desarrollo del personal según Chiavenato lo define como:

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De

ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación (a nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (a nivel macroscópico). (Chiavenato, 2007, pp. 412-413)

Como indica este autor cada uno de los recursos deben administrarse de manera adecuada para que los procesos se desarrollen de forma efectiva.

La capacitación es un proceso formativo que busca generar cambios en la conducta y adquirir o mejorar conocimientos en los colaboradores. Es un proceso que se realiza en cuatro etapas. Se inicia con el diagnóstico de necesidad de capacitación, aquí se determina a quién se capacita, qué temas se requieren, con qué fin se capacita. Luego bajo una metodología se desarrolla la implementación de la capacitación, tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y responsables. Y por último se trabaja por medio de la retroalimentación los resultados obtenidos, en este es necesario que exista un plan de seguimiento para los colaboradores.

Chiavenato (2007) afirma “la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal” (p. 412). Mediante la planificación estratégica los procesos de capacitación y desarrollo se integran como actividades, en un mercado que genera cambios rápidos que busca la eficacia y productividad.

1.3. Comunicación organizacional

Según Chiavenato (2000) expresa que “la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión” (p. 87). Cuando se transmite un mensaje existe un proceso en donde el emisor envía un mensaje el cual viaja por medio de un canal establecido y luego es decodificado por el receptor.

Berceruelo (2011) comenta que la comunicación interna se “trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación” (p. 31).

Hoy en día las organizaciones son conscientes que la comunicación interna es un factor clave de la cultura organizacional, la cual cumple el propósito de fortalecer e integrar los equipos de trabajo. La comunicación se expresa en dos formas: formal e informal.

La comunicación formal utiliza medios ya establecidos mientras la comunicación informal no es planificada, esta se da forma espontánea. Según Ritter (2008) expresa que “las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo” (p. 16).

La comunicación informal sino es bien llevada puede presentar chismes, rumores lo que puede llegar a causar malos entendidos o problemas.

La comunicación interna en Viña San Joaquín S.A. es informal la cual prevalece ante la formal, esto se da a causa por no haber separación entre gerencia y propiedad.

Existen tres tipos de direccionalidad de comunicación. La ascendente está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa. Esta dirección está dirigida hacia los sectores gerenciales, mandos medios. Según Robbins & Judge (2009) “la comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general” (p. 355).

La otra línea de direccionalidad llamada descendente busca fortalecer los roles jerárquicos y hacer operativa la comunicación. Se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende hacia a los subordinados utilizando canales oficiales. De acuerdo a Robbins & Judge (2009) este tipo de direccionalidad “lo utilizan los

líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño” (p. 354). Este tipo de direccionalidad no solo puede ser cara a cara también se obtiene por medios digitales, cartas e informes.

Existen otras líneas de direccionalidad en la comunicación oblicua o transversal, esta se da en las distintas áreas de la organización.

En Viña San Joaquín S.A. su direccionalidad de comunicación es descendente esto se da por la cadena de mando. En donde la información desciende de jefes a subordinados.

Camino (2019) afirma que “los canales de comunicación son indispensables para complementar un proceso sistemático, una organización debe emplear tiempo y recursos para dar mejoras a los canales para generar alta productividad, mejora en el clima laboral y cumplimiento de metas” (p. 11). Asimismo se considera que los canales de comunicación deben estar interconectados entre ellos para reforzar la eficacia en sus mensajes.

La comunicación interna utiliza medios para poder difundir información útil y necesaria para los colaboradores. Es importante que en la organización exista un flujo de información oportuna. Una empresa al poder tener una comunicación efectiva genera un clima laboral agradable, en donde los colaboradores se sienten integrados y motivados con la organización.

1.4. Desarrollo organizacional

Segredo (2015) expone que “el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma” (p. 5). Complementando lo anterior Macías (2019) afirma que “el desarrollo organizacional es un cambio planeado que se centra en mejorar el desempeño de la organización empezando

desde el ámbito interno donde se fortalecen los puntos críticos para incrementar la satisfacción de sus colaboradores” (p. 5).

Molina, Briones & Arteaga (2016) explican “el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje” (p. 503). En cambio Hernández (2016) define “el cambio es una estrategia transformacional innovadora, inspirado en la modificación de conductas para el servicio y transferencia de valores hacia una nueva cultura organizacional” (p. 184).

Viña San Joaquín S.A. ante un posible escenario de internacionalización requiere basar el cambio en un modelo de desarrollo organizacional.

Burke y George Litwin en el modelo de “Desempeño individual y de la organización” trabajan dos tipos de cambios. El primero es un cambio a nivel transaccional o también llamado cambio de primer orden, aquí cambian las características de la organización, suelen ser cambios menores. Y el segundo cambio es a nivel transformacional o de segundo orden, aquí el cambio es revolucionario, global y planificado. La presente empresa ante un rediseño en la estructura puede llegar a tener un cambio de primer orden o transaccional.

El cambio se da por dos fuerzas: exógenas o endógenas. Para Chiavenato (2007) las fuerzas exógenas “provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno” (p. 418).

De igual forma para Chiavenato (2007) las fuerzas endógenas “crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes” (p. 419).

En Viña San Joaquín S.A. las fuerzas adecuadas para generar un cambio son las fuerzas endógenas, que son los objetivos, políticas, tecnología etc.

Existen varios modelos de desarrollo organizacional uno de los más importantes es el que propuso Kurt Lewin.

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. (Guízar, 2013, p. 28)

Se puede identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio mediante un diagrama de campo-fuerza de Kurt Lewin. Las fuerzas impulsoras en Viña San Joaquín S.A. pueden ser: el compromiso de los directivos de realizar el cambio, los recursos económicos necesarios y que los colaboradores son expertos en la naturaleza del negocio. Mientras las fuerzas restrictivas pueden ser: el rechazo a lo nuevo, miedo al cambio y la inseguridad por parte de los colaboradores a ser desvinculados.

El modelo de desarrollo de Kurt Lewin gestiona el cambio en tres etapas. Descongelamiento, movimiento y congelamiento.

El descongelamiento, es la primera etapa en donde los colaboradores presentan incertidumbre y resistencia al cambio por mantenerse en el status quo. Aquí se manifiestan las fuerzas motoras, que son las que generan el cambio y fuerzas restrictivas que limitan la posibilidad del mismo. En el movimiento ya entra en juego el proceso de pasar de la zona de confort al objetivo deseado. Y por último en el congelamiento, los colaboradores ya interiorizaron el cambio, éste forma parte de un hábito.

2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Se propone al fundador y a los directivos una serie de estrategias pertinentes para resolver el problema principal. A continuación se presentarán estrategias a nivel de estructura, procesos, personas y con cada una de ellas una propuesta de intervención.

2.1. Estructura

Para generar un cambio planificado, a nivel de estructura se propone la estrategia de **rediseño estructural**. Esto se refiere a un “cambio, al ajuste a la adaptación con relación a las nuevas necesidades de crecimiento o expansión de la estructura organizacional” (Martínez, citado por Cruz Romero, 2016, p. 85).

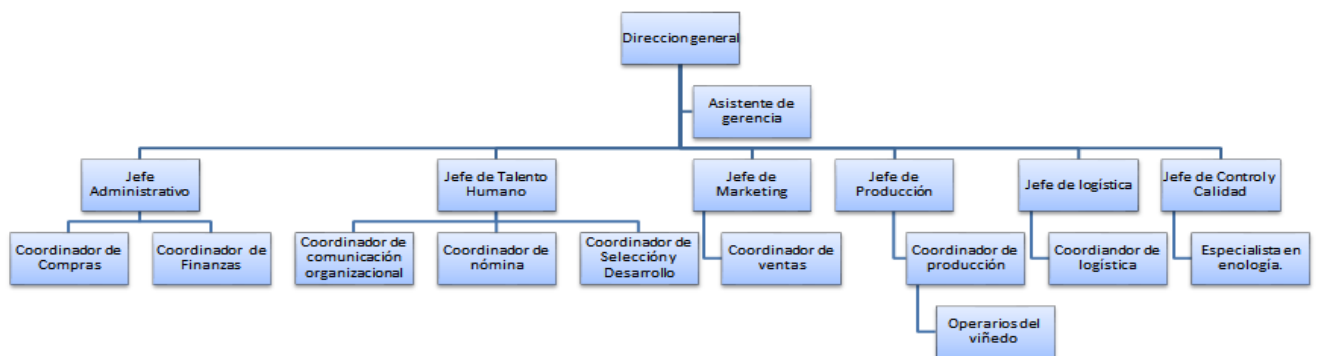
La elección de esta estrategia surge de la falta de actualización en la estructura actual, la cual hace que se presente la ausencia del área de Talento Humano y otros cargos.

Esta estrategia se hace con la finalidad de poseer una estructura adecuada ante un cambio de internacionalización, optimizando procesos en la gestión de talento humano y visualizando de forma ordenada las áreas y cargos.

Propuesta de intervención

Ilustración 2: Propuesta de organigrama de Viña San Joaquín S.A.

Fuente: Elaboración propia



Bajo esta nueva estructura funcional dividida por departamentos se busca visualizar de forma clara los departamentos y cargos necesarios, asimismo se busca representar de manera óptima las líneas de mando. Para este rediseño en la estructura se consideraron implementar cargos necesarios y el área de Talento Humano.

Con la implementación del área de Talento Humano se espera gestionar de mejor forma el desarrollo y desempeño del personal de Viña San Joaquín S.A. Esta área está compuesta por cuatro cargos. Uno de ellos es el coordinador de

selección y desarrollo, el coordinador de nómina y el coordinador de comunicación organizacional.

Uno de los cargos que se agregaron al organigrama fue el de asistencia de gerencia, con el fin de dar apoyo los procesos administrativos. Otro cargo fue el coordinador de ventas con el propósito de ofrecer orientación en la gestión de ventas. Asimismo se adicionó el cargo de coordinador de logística con el objetivo de dar apoyo en el proceso logístico del producto y por último se añadió al organigrama un especialista en enología con la finalidad de dar soporte al área de calidad en la gestión, supervisión y control en el proceso de elaboración del vino.

2.2. Procesos

Se requiere trabajar a nivel de procesos la **implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano**. Según Montoya, Boyero & Guzmán (2016) afirman “en el área de gestión humana se desarrollan procesos que conllevan a la vinculación de un personal que responda a las necesidades de la organización” (p. 174). Complementado lo anterior, gestionar el desarrollo de procesos requiere de la participación de los colaboradores y directivos en el cumplimiento de objetivos previamente planteados.

Esta estrategia surge de la necesidad de la implementación y gestión de pocos procesos del área de Talento Humano a causa de la omisión y formalización de los procesos.

Esta estrategia se hace con la finalidad de implementar y optimizar los procesos de Talento Humano por medio de un plan estratégico para gestionar de mejor forma el desempeño de los colaboradores.

Propuesta de intervención

Se recomienda implementar procesos necesarios en el área de Talento Humano. Tal como: descripción y análisis de puestos, reclutamiento, selección del personal

y por último formalizar los procesos ya existentes de capacitación y desarrollo del personal.

Descripción y análisis de puestos: Los resultados obtenidos de la descripción y análisis de puestos apoyan en la gestión a los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, identificando necesidades de capacitación y programas de desarrollo entre otros.

Bajo la implementación de este proceso se podrá crear un manual de funciones necesario con normas de gestión de los cargos existentes dentro de la empresa.

Reclutamiento y selección del personal: La implementación de este proceso ayudará a gestionar de mejor forma la atracción de candidatos posibles a obtener el puesto de trabajo basadas en fuentes de reclutamiento.

En cambio el proceso de selección del personal será de apoyo en la obtención de información necesaria del puesto vacante, asimismo se realizará los primeros encuentros con los candidatos por medio de técnicas de selección como la entrevista y adicional la toma de pruebas (test psicológicos o psicométricos).

Capacitación y desarrollo del personal: El rediseño de este proceso tiene como objetivo diagnosticar necesidades de capacitación y mediante los resultados crear planes de desarrollo y capacitaciones especializadas.

2.3. Personas

A nivel de los colaboradores se requiere desarrollar la **creación e implementación de canales de comunicación interna**. Para obtener una buena comunicación interna se debe trabajar con los colaboradores un óptimo sistema de participación. Complementado Charry (2018) expresa que “la creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación” (p. 28).

Esta estrategia se realiza bajo la necesidad de una comunicación informal causada por la falta de separación entre gerencia y propiedad.

La misma se hace bajo dos propósitos. Primero busca fortalecer la comunicación interna en los colaboradores y segundo que los canales de comunicación sirvan de medio de difusión del cambio de internacionalización.

Propuesta de intervención

Como un primer momento se recomienda crear e implementar canales tradicionales y tecnológicos. Esta implementación se hace con el objetivo de mantener informados de la transición de cambio de forma fácil, rápida y accesible a todos los colaboradores y a la vez generar en los colaboradores una comunicación eficiente. Ante esto la elección de los canales nuevos deben estar alineados a los objetivos actuales de la empresa. Se sugiere implementar canales como: Cartelera, Correo electrónico, House Organ.

Cartelera: Esta herramienta de comunicación es de fácil acceso para la recepción de información de todos los colaboradores y además a un bajo costo. Estas pueden ser colocadas en lugares de mayor visibilidad de la empresa.

Correo electrónico: O también llamado E-Mail es una herramienta que permite que la comunicación sea rápida y fácil interacción de manera formal.

House Organ: Son revistas institucionales que publican temas relacionados a la empresa como planes de desarrollo, actividades entre otras. Este puede ser de apoyo en la publicación del cambio de internacionalización de la empresa.

Asimismo a nivel de personas se trabajará el cambio por medio de una **planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin**. Coria, Valderrama, Neme & Rivera (2016) definen “el modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien” (p. 51).

Viña San Joaquín S.A. ante un cambio de internacionalización de la marca requiere realizar una planificación estratégica mediante un modelo de desarrollo organizacional con el objetivo de generar un cambio planificado.

Propuesta de intervención

Ante una internacionalización se sugiere trabajar el modelo de cambio de Kurt Lewin, bajo el esquema de la raíz cuadrada. Este modelo ayudará por medio de cuatro fases a cumplir de manera eficiente el cambio esperado.

La primera fase es el descongelamiento, este consiste en un proceso de desaprendizaje por parte de los colaboradores. A la vez surge la incertidumbre y la resistencia al cambio pero por medio de los agentes se puede concebir la transformación esperada.

Esta estrategia se trabajará bajo una serie de actividades que va desde una identificación del problema ante el cambio hasta la identificación y socialización de los agentes de cambio.

La segunda fase es el cambio, esta se concibe como un paso previo al cambio en sí, aquí todavía el cambio no se ha llevado a cabo. La planificación de esta fase se desarrollará la actividad de revisión y reajuste de las estrategias.

La tercera fase es el cambio en sí, aquí el cambio ya se realizó. En la planificación de las actividades se desarrollará la implementación de las estrategias establecidas.

Y por último la cuarta fase es el recongelamiento, en esta parte del proceso los colaboradores ya interiorizan el cambio, este ya forma parte de un hábito. En esta fase se le dará un seguimiento del proceso del cambio.

3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Ante el diseño previo de las estrategias se presenta la implementación de las mismas, por medio de una planificación estratégica basado en el modelo de cambio de Kurt Lewin.

3.1. Rediseño estructural

Tabla 1: Plan de actividades del rediseño estructural

N°	Actividades	Responsables	Recursos
-----------	--------------------	---------------------	-----------------

1	Diagnóstico de la estructura actual.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Oficinas gerenciales.
2	Diseño y creación de departamentos y cargos necesarios.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Sala de reuniones.
3	Diseño del nuevo organigrama.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Sala de reuniones.

Metodología

El desarrollo de la estrategia de rediseño estructural se presenta a modo de serie de tres actividades, cada una de ellas pertinentes ante la estrategia planteada.

La metodología a utilizar tendrá un enfoque cualitativo, el instrumento de recolección de datos que se utilizará será la entrevista. Esta se ejecutará en la primera actividad “Diagnóstico de la estructura actual” en la cual participarán la dirección general y los jefes de los distintos departamentos.

Responsables

Consultor en gestión estratégica del talento humano: La responsabilidad del consultor externo se basará en llevar a cabo de manera efectiva las actividades del rediseño en la estructura por medio de herramientas, conocimientos y experiencia. Su rol ayudará a tener una mejor visión del tema del rediseño estructural.

Fundador: La participación del Señor Don Neptalí Madrid se basará en alcanzar objetivos trazados en el cambio planificado. Su participación tendrá un rol de consultor interno como concededor de la cultura y filosofía de la organización.

Dirección general: En el proceso de la estrategia de rediseño estructural, el área de dirección general será de apoyo en información, opiniones y sugerencias en cada una de las actividades planteadas.

Recursos

Físicos: Los recursos físicos utilizados serán dentro de las instancias de Viña San Joaquín S.A. Los espacios destinados son las salas de reuniones y las oficinas gerenciales.

Humanos: En cuanto a los recursos humanos para el logro de la estrategia planteada serán los colaboradores de la dirección general y los jefes de cada área.

3.2. Implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano

Tabla 2: Plan de actividades de la implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano

N°	Actividades	Responsables	Recursos
1	Descripción y análisis de los puestos del organigrama rediseñado.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Oficinas gerenciales.
2	Levantamiento de información de los puestos del organigrama rediseñado.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano.	-Todas las áreas de la empresa y bodegas.
3	Diseño del manual de funciones y descriptivos de cargos.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano.	-Sala de reuniones.
4	Implementación del área de Talento	-Consultor en gestión estratégica	-Oficinas gerenciales.

	Humano junto a los nuevos cargos.	del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	
5	Diseño del proceso de reclutamiento y selección.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Sala de reuniones.
6	Rediseño del proceso de capacitación y desarrollo personal.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Dirección general. -Fundador.	-Sala de reuniones.

Metodología

El desarrollo de la estrategia de implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano, se presenta a modo de serie de seis actividades. La metodología a emplear tendrá un enfoque cualitativo, la técnica de recolección de datos que se utilizará será la entrevista. Esta se ejecutará en la segunda actividad “levantamiento de información de los puestos del organigrama rediseñado” la cual será para cargos altos, medios y operativos de la organización.

Responsables

Consultor en gestión estratégica del talento humano: La responsabilidad del consultor se basará en llevar a cabo de manera efectiva las actividades de la implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano por medio de herramientas, conocimientos y experiencia en temas de levantamiento de procesos de Talento Humano.

Fundador: La participación del Señor Don Neptalí Madrid se basará en alcanzar objetivos trazados en el cambio planificado.

Dirección general: En el proceso de la estrategia de implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano, el área de dirección general será de apoyo en información, opiniones y sugerencias en cada una de las actividades planteadas.

Recursos

Físicos: Los recursos físicos utilizados serán dentro de las instancias de Viña San Joaquín. Los espacios destinados son las salas de reuniones, las oficinas gerenciales y las áreas operativas.

Humanos: En cuanto a esta estrategia tendrán que participar todos los colaboradores de la empresa.

Financieros:

Presupuesto	
Consultoría de estructura y descriptivos de cargo	\$7.000
Total	\$7.000

3.3. Creación e implementación de canales de comunicación interna

Tabla 3: Plan de actividades de la creación e implementación de canales de comunicación interna

N°	Actividades	Responsables	Recursos
-----------	--------------------	---------------------	-----------------

1	Diagnóstico de la comunicación interna de la empresa.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Jefe de Talento humano. -Coordinador de comunicación organizacional.	-Oficinas gerenciales. -Sala de reuniones.
2	Creación de un manual de políticas.	Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Jefe de Talento humano. -Coordinador de comunicación organizacional.	-Oficinas gerenciales. -Sala de reuniones.
3	Diseño de canales de comunicación interna.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Jefe de Talento humano. -Coordinador de comunicación organizacional.	-Oficinas gerenciales. -Sala de reuniones Presupuesto de canales.
4	Implementación de los canales.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Jefe de Talento humano. -Coordinador de comunicación organizacional.	-Oficinas gerenciales. -Sala de reuniones.
5	Socialización de los canales de comunicación interna.	-Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Jefe de Talento humano. -Coordinador de comunicación organizacional.	-Instalaciones de la empresa.

Metodología

El desarrollo de esta estrategia se presenta a modo de serie de cinco actividades. La metodología a emplear tendrá un enfoque cualitativo, la técnica de recolección de datos que se utilizará será la entrevista. Esta se realizará en la primera actividad “diagnóstico de la comunicación interna de la empresa” la cual será para el fundador, directivos y jefes de las diferentes áreas.

Responsables

Consultor en gestión estratégica del talento humano: La responsabilidad del consultor se basará en llevar a cabo de manera efectiva las actividades de la creación e implementación de canales de comunicación interna.

Área de Talento Humano: Aquí el Jefe del área será responsable de supervisar, revisar y aprobar las actividades y el coordinador de comunicación organizacional será el responsable de gestionar cada una de las actividades planteadas.

Recursos

Físicos: Los recursos físicos utilizados serán dentro de las instancias de Viña San Joaquín. Los espacios destinados son las salas de reuniones y las oficinas gerenciales.

Humanos: En cuanto a los recursos humanos para el logro de estrategia tendrán que participar el área administrativa y el área operativa de Viña San Joaquín.

Financieros:

Presupuesto	
Consultoría de comunicación estratégica	\$7.000
Canales de comunicación	\$5.000
Total	\$12.000

3.4. Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Tabla 4: Planificación de las fases del modelo de Kurt Lewin

N°	Fases	Actividades	Herramientas	Responsables	Recursos
----	-------	-------------	--------------	--------------	----------

1	Descongelamiento	<p>1.1. Identificación del problema ante el cambio.</p> <p>1.2. Diagnóstico de la situación actual.</p> <p>1.3. Definición de los objetivos generales y específicos del cambio.</p> <p>1.4. Identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas.</p> <p>1.5. Encuesta de satisfacción del cambio.</p> <p>1.6. Diseño y aplicación de herramientas de los agentes de cambio.</p> <p>1.7. Identificación y socialización de los agentes de cambio.</p>	<p>- Entrevistas</p> <p>-Encuestas</p> <p>-Grupos focales</p>	<p>-Consultor en gestión estratégica del talento humano.</p> <p>-Fundador.</p> <p>-Jefe de Talento Humano.</p> <p>-Coordinador de selección y desarrollo.</p> <p>-Directivos.</p> <p>-Agentes de cambio.</p>	<p>-Sala de reuniones .</p> <p>-Sala de eventos.</p>
2	Cambio	<p>2.1. Revisión y reajuste de las estrategias.</p>	<p>No hay herramientas.</p>	<p>-Consultor en gestión estratégica del talento humano.</p> <p>-Fundador.</p> <p>-Jefe de Talento Humano.</p> <p>-Coordinador de selección y desarrollo.</p> <p>-Directivos.</p> <p>-Agentes de cambio.</p>	<p>-Sala de reuniones</p>
3	Cambio en sí	<p>3.1. Implementación de las estrategias establecidas.</p>	<p>Herramientas de las estrategias .</p>	<p>-Consultor en gestión estratégica del talento humano.</p> <p>-Fundador.</p>	<p>-Sala de reuniones</p> <p>-Sala de eventos</p>

				<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de Talento Humano. -Coordinador de selección y desarrollo. -Directivos. -Agentes de cambio. 	
4	Recongelamiento	4.1. Seguimiento del proceso de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consultor en gestión estratégica del talento humano. -Fundador. -Jefe de Talento Humano. -Coordinador de selección y desarrollo. -Directivos. - Agentes de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Todo el personal desde mandos gerenciales, administrativos y operativos.

Metodología

El desarrollo de esta estrategia se trabajará bajo el esquema de la raíz cuadrada del modelo de cambio de Kurt Lewin.

En la fase de “descongelamiento” se usarán las entrevistas, encuestas y grupos focales los cuales serán utilizados en las actividades de “identificación del

problema ante el cambio” también en el “diagnóstico de la situación actual” y en la “encuestas de satisfacción del cambio”.

En la fase “cambio” no se utilizarán herramientas.

Después en la fase de “cambio en sí” se emplearán la cartelera, house organ y el correo electrónico como herramientas para informar la implementación del cambio.

Y la última fase de recongelamiento, se aplicará la encuesta de seguimiento.

Responsables

Consultor en gestión estratégica del talento humano: La responsabilidad del consultor se basará en llevar a cabo de manera efectiva las actividades de la gestión del cambio mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Fundador: En el desarrollo de esta estrategia tendrá la responsabilidad de trabajar en todas las fases del modelo.

Dirección general: El área de dirección general será de apoyo con información, opiniones y sugerencias en cada una de las fases y actividades planteadas dentro del modelo.

Área de Talento Humano: Aquí el Jefe del área será responsable de supervisar y aprobar las actividades. Y el coordinador de selección y desarrollo será el responsable en ejecutar de manera eficiente cada una de las fases del modelo de cambio.

Agentes de cambio: Ellos serán responsables de cumplir el rol de gestor del cambio en cada una de las fases.

Recursos

Físicos: Los recursos físicos utilizados serán dentro de las instancias de Viña San Joaquín. Los espacios destinados son las salas de reuniones, las oficinas gerenciales, las bodegas y las salas de eventos.

Humanos: En cuanto a los recursos humanos para el logro de estrategia tendrá que participar todo el personal de Viña San Joaquín S.A.

Financieros:

Presupuesto	
Consultoría de desarrollo organizacional	\$10.500
Total	\$10.500

Tabla 5: Presupuesto total de las estrategias

Presupuesto	
Consultoría de estructura y descriptivos de cargo	\$7.000
Consultoría de comunicación estratégica	\$7.000
Canales de comunicación	\$5.000
Consultoría de desarrollo organizacional	\$10.500
Total	\$29.500

Tabla 6: Modelo de cambio de Kurt Lewin

DIAGRAMA DE GANTT																																										
N°	FASES	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA																																							
			MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO EN ADELANTE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Descongelamiento	1.1. Identificación del problema ante el cambio.	█																																							
		1.2. Diagnóstico de la situación actual.		█																																						
		1.3. Definición de objetivos generales y específicos del cambio.			█																																					
		1.4. Identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas.				█																																				
		1.5. Encuestas de satisfacción del cambio.					█																																			
		1.6. Diseño y aplicación de las herramientas de los agentes de cambio.						█	█																																	
		1.7. Identificación y socialización de los agentes de cambio.								█	█																															
2	Cambio	2.2. Revisión y reajuste de las estrategias.										█	█																													
3	Cambio en sí	3.1. Implementación de las estrategias establecidas.																																								
		Rediseño estructural.																																								
		Implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano.																																								
		Creación e implementación de canales de comunicación interna.																																								
4	Re congelamiento	4.1. Seguimiento del proceso de cambio.																																								

CONCLUSIONES

Es importante que las organizaciones posean una estructura idónea, la cual se ajuste adecuadamente a la naturaleza del negocio. Cuando una estructura no está bien definida surgen problemas a nivel de comunicación, jerarquías, procesos entre otros. Es relevante tener en cuenta que la estructura organizacional no es fija, esta puede ir cambiando de acuerdo a las necesidades y objetivos de la empresa.

Viña San Joaquín S.A. se encuentra ante una posible internacionalización de la marca, a raíz de esto presentó como problema principal una inadecuada estructura organizacional, la cual desencadenó una serie de causas y efectos en la empresa.

Una de las causas fue la ausencia de inversión en la innovación del organigrama actual, la cual puede afectar a futuro la pérdida de competitividad de Viña San Joaquín S.A. en el mercado internacional. Otro problema fue originado por la falta de actualización de la estructura, la cual hizo que exista la ausencia del área de Talento Humano y otros cargos importantes. Asimismo se evidenció la omisión y formalización de los procesos del área de Talento Humano, dando como resultado la implementación y gestión de pocos procesos del área. Y por último se presentó que prevalece una comunicación informal en la empresa. Para resolver estos inconvenientes en la estructura se propuso crear una planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

Las estrategias que se diseñaron fueron: Rediseño estructural, implementación y rediseño de procesos del área de Talento Humano, creación e implementación de canales de comunicación interna y una planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin.

En la implementación de la estrategia de rediseño estructural se espera que bajo la propuesta de un nuevo organigrama la implementación del área de Talento Humano cumpla un rol de gestor de mejora en el desarrollo y desempeño del

personal. Igualmente se busca que los otros cargos incorporados en el organigrama sean un plus para la empresa.

La implementación de la estrategia de rediseño de los procesos del área de Talento Humano se espera que cause mejoría en la gestión del desempeño de los colaboradores. La creación e implementación de canales de comunicación interna, busca que estos generen el impacto en la eficiencia de la comunicación interna y que los mismo difundan el cambio de internacionalización.

Y por último ante un cambio de internacionalización se espera que el modelo de cambio de Kurt Lewin sea una herramienta que cumpla de manera óptima el cambio esperado.

REFERENCIAS

- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 203. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa Claves y desafíos (Archivo PDF). Obtenido de <https://comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Camino Villamarin, G. (Abril de 2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. (Tesis). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 11. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas* (8), 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Charry Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo*, 28. Obtenido de <https://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Archivo PDF). Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Archivo PDF). Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

- Coria Páez, A., Valderrama Santibáñez, A., Neme Castillo, O., & Rivera González, I. (Enero-Junio de 2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*(49), 51. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4918/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz Romero, W. (2016). La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos. (Tesis). *Universidad nacional de Colombia*, 85. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 113. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6057495.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* (Archivo PDF). Obtenido de https://estudiandocontaduria.weebly.com/uploads/5/5/8/4/55841217/desarrollo_organizacional_principios_y_aplicaciones..pdf
- Gutiérrez Olvera, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, XX (34), 125. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/510/51046653007.pdf>
- Hernández Medina, A. (2016). Aproximación teórica a modelo de cambio planeado de gestión organizacional para la innovación educativa desde la Teoría de la Complejidad y Empowerment. *Educ@ción en contexto*, II, 184. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6296681.pdf>

- Lajara Camilleri , N., & Server Izquierdo , R. (Agosto de 2017). ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias? *Ciriec*(90), 117. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17452685004.pdf>
- Macias Coello, R. (2019). Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para la empresa Macias de la ciudad de Machala. (Tesis). *Universidad Técnica de Machala*, 5. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14801/1/E-11286_MACIAS%20COELLO%20RAISA%20GABRIELA.pdf
- Manjarrés Henríquez, L. (Julio-Diciembre de 2016). El Reto de la Innovación: clave para el desarrollo de los territorios. *Prospectiva*, 14(2), 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4962/496253995001.pdf>
- Molina Sabando, L., Briones Véliz, Í., & Arteaga Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 503. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (Julio-Diciembre de 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 3,174,175. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & González Campo, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1942/194260979003/194260979003.pdf>
- Ocampo Ulloa, W., Huilcapi Masacon, N., & Cifuentes Rodríguez, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Mundo de la investigación y el*

conocimiento , 3(4), 121. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7402133.pdf>

Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *San Gregorio* (35), 205. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rsan/n35/2528-7907-rsan-35-00198.pdf>

Pico Versoza, L. (Septiembre-Noviembre de 2016). La gestión del talento humano. recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 98. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6183824.pdf>

Ravina Ripoll, R., Villena Manzanares, F., & Gutiérrez Montoya, G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía* , VIII(14), 119. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v7n14/1390-6291-Retos-7-14-00099.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación* (Archivo PDF). Obtenido de <https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez Sellero, P., Sánchez Sellero, M., Sánchez Sellero, F., & Garrido González, M. (2017). Innovación en las organizaciones empresariales españolas. *Opción*, 33(82), 455. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053180019.pdf>

Segredo Pérez, A. (2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico . *Educación médica*, 5. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-pdf-S1575181315000212>

Ulloa Erazo, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas*, 10(2), 155-156. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7216831.pdf>

Valle Alvarez, A., Proaño Córdova, T., & Cruz Lascano, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional Cultura - Cambio - Forma - Fuerza. *Hermes*, 18, 308. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477653290007/477653290007.pdf>



**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, **Bayona Murillo, Cinthya Marcela**, con C.C: # **0954083903** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A**, 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, 2 de septiembre del 2020

f. 

Nombre: **Bayona Murillo, Cinthya Marcela**

C.C: **0954083903**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin en la estructura organizacional de Viña San Joaquín S.A		
AUTOR(ES)	Cinthyia Marcela, Bayona Murillo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2 de septiembre del 2020	No. DE PÁGINAS:	51
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Comunicación Organizacional y Desarrollo Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Estructura organizacional, Procesos organizacionales, Comunicación interna, Cambio, Desarrollo organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>El presente caso de estudio tiene como propósito diseñar una planificación estratégica mediante el modelo de cambio de Kurt Lewin con el fin de mejorar la estructura actual de Viña San Joaquín S.A. Esta empresa se encuentra ante una posible internacionalización de la marca, a raíz de esto se presenta como problema principal una inadecuada estructura actual. Bajo este escenario se diagnosticará una serie de causas y efectos a nivel de cultura, estructura, procesos, comunicación y desarrollo organizacional. Como primer momento se conceptualizará y diagnosticará la cultura, estructura, comunicación y desarrollo organizacional. Después de un diagnóstico previo se diseñarán estrategias a nivel de estructura, procesos y personas con el objetivo de resolver el problema principal de una forma planificada. Asimismo se presentará ante cada estrategia una propuesta de intervención pertinente. Finalmente se implementarán estas estrategias por medio de un modelo de fases de desarrollo organizacional. Cada una de las estrategias planteadas tendrá una planificación metodológica con actividades, responsables y recursos con el objetivo de generar un cambio planeado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-60791360	E-mail: bayonacinthya@gmail.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):			