



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

TEMA:

Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado

AUTOR:

Jiménez Bonilla, César André.

Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Licenciado en psicología organizacional

TUTORA:

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**, fue realizado en su totalidad por **Jiménez Bonilla, César André**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en psicología organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

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



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jiménez Bonilla, César André**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado** previo a la obtención del título de **Licenciado en psicología organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

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

EL AUTOR

f. _____
Jiménez Bonilla, César André



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jiménez Bonilla, César André**

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, una visión clara hacia un futuro deseado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

EL AUTOR:

f. _____
Jiménez Bonilla, César André



Guayaquil, 14 de febrero de 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado.pdf (D47941069)
Presentado	2019-02-14 12:23 (-05:00)
Presentado por	cesar.andre.jimenez@hotmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado”

Estudiante: Jiménez Bonilla, César André.

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

f. _____

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

f. _____

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

ÍNDICE

Resumen.....	Pg. VIII
Introducción.....	Pg. 2
Desarrollo.....	Pg. 3
1. Diagnóstico de la situación.....	Pg. 3
1.1. Comportamiento organizacional.....	Pg. 3
1.2. Comunicación organizacional.....	Pg. 7
1.3. Cultura organizacional.....	Pg. 8
1.4. Desarrollo organizacional.....	Pg. 9
2. Determinación de las estrategias.....	Pg. 12
2.1. Estructura.....	Pg. 12
2.2. Proceso.....	Pg. 14
2.3. Personal.....	Pg. 18
3. Implementación de las estrategias.....	Pg. 21
3.1. Responsables.....	Pg. 21
3.2. Recursos.....	Pg. 21
3.3. Metodología.....	Pg. 22
3.4. Modelo de Kurt Lewin- cambio planeado.....	Pg. 22
3.5. Cronograma de actividades.....	Pg. 23
Conclusión.....	Pg. 26
Recomendaciones.....	Pg. 27
Referencias.....	Pg. 28

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la organización.....	Pg. 5
Gráfico 2: Reestructuración del organigrama.....	Pg. 12
Gráfico 3: Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	Pg. 18

RESUMEN

En el presente caso de estudio se pudo evidenciar los diferentes tipos de problemáticas presentados por el análisis de la situación actual de la viña San Bartolomé. En ella se presenta el comportamiento organizacional, comunicación organizacional y tipo de cultura organizacional que engloba a sus colaboradores, por lo que al querer internacionalizar la marca se necesita un cambio planeado. Es por esto por lo que se comienza a realizar la implementación de las estrategias, comprendiendo desde un nivel organizacional hasta el individual, proponiendo el cambio planeado en base al modelo de Kurt Lewin para su desarrollo organizacional. Este modelo permite identificar las fuerzas restrictivas e impulsadoras que servirán como herramienta a guiar al colaborador hacia el cumplimiento de las fases del proceso, adquiriendo la ayuda de un consultor externo en donde vele por que los procesos estén alineados a los procedimientos, estructura y manejo del personal de la compañía, teniendo la finalidad de seguir una visión clara hacia un futuro deseado.

Palabras Claves: Comportamiento organizacional, comunicación organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, cambio, liderazgo

INTRODUCCIÓN

Desde el principio se evidencia que las aportaciones que trae el desarrollo organizacional a las organizaciones hoy en día han tenido diversas orientaciones o enfoques de aprendizaje acorde a la importancia que les ha otorgado a cada empresa. Estas se han podido beneficiar tanto en el aspecto del capital humano, que, por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, y a su vez han podido colaborar en la motivación, rendimiento y retención del colaborador, así como en otras planificaciones como es en el caso de la viña San Bartolomé.

En el presente caso se evidencia que en la viña San Bartolomé, una empresa que cuenta como figura de lidere al fundador Don Neptalí, un hombre que siempre ha puesto como valores la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad, trata de que sus colaboradores tengan la misma visión en su hacer dentro de la empresa. En ella al querer internacionalizar la marca busca la manera de adecuarse de los mejores métodos y procesos a seguir, por lo que este contrata el servicio de un consultor externo a fin de proveerle de un plan estratégico con el fin de alcanzar su visión anhelada.

En la primera fase se describe el diagnóstico inicial de la problemática que ha percibido el consultor externo, en la segunda fase se explica el diseño de las estrategias a plantear a fin de comenzar desde lo organizacional hasta lo personal en donde este se basa en los procesos y comportamientos que traerá el modelo de DO de Kurt Lewin para el avance del proyecto, en la tercera fase se presenta la implementación de las estrategia, en donde se ve los responsables, recursos, las actividades y metodología que se van a utilizar y en la cuarta fase se abordan las conclusiones y recomendaciones a dar por parte del consultor externo en término de la propuesta desarrollada y experiencia que tuvieron los colaborares frente al cambio planeado surgido en la viña San Bartolomé.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación

La Viña San Bartolomé, un lugar de trabajo fundada por el Sr. Neptalí y su asociado el Sr. Labouchere tratan de potenciar su compañía al recurrir primeramente de un diagnóstico inicial de la situación. En dicho diagnóstico se comprenderán las etapas como: comportamiento, comunicación, cultura y desarrollo organizacional que guarda la Viña San Bartolomé frente a sus colaboradores.

1.1 Comportamiento organizacional.

Según Dailey (2012) "El comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones" (p.14). En ella hace referencia a que el modo de trabajo es un factor influyente a la hora de medir la percepción que tiene el colaborador dentro de la empresa.

Dentro del caso se evidencia que la fuerza de trabajo que ejerce el Sr. Neptalí siempre apunta a la innovación y a la excelencia que sus colaboradores tienen que tener a la hora de realizar sus actividades. Esta manera de ejercer puede detonar los comportamientos que su grupo de trabajo tendrá y por ende su accionar repercutirá en los lineamientos como valores y normas que guarda la Viña San Bartolomé.

El comportamiento organizacional es un factor crucial a la hora de evidenciar cuáles serán los factores de comportamiento del colaborador. Es por ello por lo que el CO también guarda una serie de niveles que permite tener una mayor apreciación del comportamiento tanto, a nivel individual, grupal y organizacional.

A nivel individual, Según Robbins y Judge (2009) indican que "las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo" (p. 32). Esto indica a que en cada organización los colaboradores presentan ciertos rasgos que influyen, tanto en el accionar de sus funciones como en la cultura arraiga por sus líderes.

En el caso se muestra a Don Neptalí Madrid como dueño y fundador de la "Viña San Bartolomé" en donde éste, siendo una persona que posee como valores la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad, trata de que sus colaboradores tengan la misma visión en su hacer dentro de la empresa.

Otro de los elementos importante a nivel individual están los valores y actitudes, siendo Don Neptalí el eje principal de la empresa ha logrado que su personal sienta un clima de confianza y respeto que llevara a fortalecer la identificación de la cultura.

Las actitudes primordiales son aquellas que reflejan los valores fundamentales, el interés propio o la identificación con individuos o grupos que la persona valora. Las actitudes que los individuos consideran importantes tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento. (Robbins y Judge, 2009, p. 78)

Don Neptalí trata de residir en los comportamientos y patrones de conducta que cuenta su personal y tienen que adaptarse a su forma de actuar, comunicar, y más aún, en el perfil que debe de poseer de acuerdo con las aptitudes que este guarda (técnicas, humanas y conceptuales), lo que hace del CO un medio de estudio del efecto que conlleva en dicho grupo de mejorar el grado de efectividad en la empresa.

A nivel grupal se lo conoce como la interacción que tiene dos o más individuos y que guardan una finalidad en común. En ello los colaboradores dentro de la Viña San Bartolomé cuentan con un tipo de grupo que es el de grupo de mando. Según Robbins y Judge (2009) es un "grupo compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado" (p. 319). Dentro del caso se evidencia que reportan a un gerente y este a su vez reporta a la dirección general.

Como parte del comportamiento grupal, Don Neptalí como figura líder, vela por sus colaboradores de la "Viña San Bartolomé" y por ende trata de que su visión e innovación repercuta en ellos a través de la toma de decisiones y ejecución de las diferentes actividades operativas y administrativas que realizan.

"El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos" (Davis y Newstrom, citado por Aguirre León, Serrano Orellana y Sotomayor Pereira, 2017, p. 188).

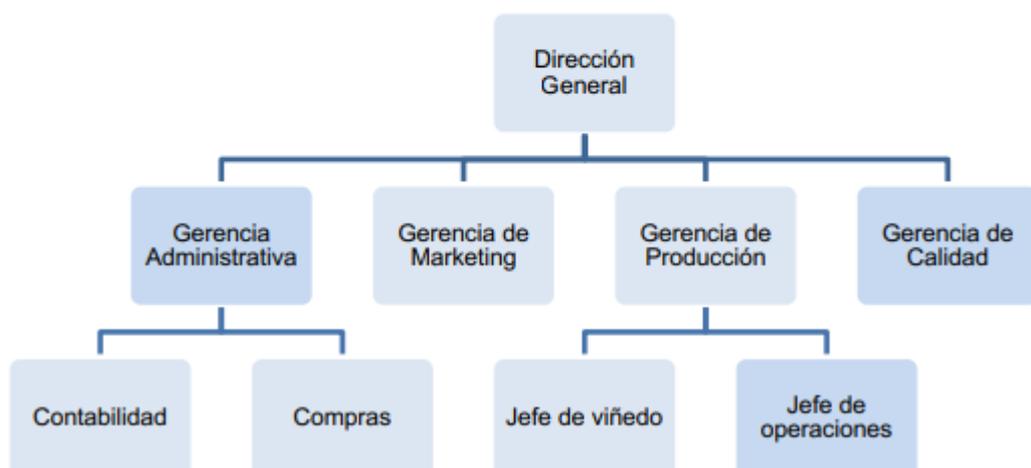
Gracias a ello se puede deducir que el tipo de liderazgo que este maneja es un liderazgo autocrático. Esta deducción infiere a que dentro del caso el tipo de empresa que tiene es familiar, por lo que las decisiones son tomadas por él y en consecuencia se torna en una decisión absoluta.

El liderazgo autocrático es una forma de liderazgo transaccional donde todo el poder se centra en el líder y se ejecuta sobre los empleados (...) es un estilo de liderazgo ideal para trabajos donde no hay calificaciones pues las ventajas del control superan a las desventajas (Ríos Molano, Rubiano Ríos y Chinchilla Solano, 2014, p. 14).

Este tipo de liderazgo hace que a la larga la carga de trabajo para los colaboradores y el clima que estén llevando tengan un deterioro en el futuro. La comunicación a su vez toma mucha relevancia en el tipo de liderazgo que influye en la empresa, sin los canales apropiados para su correcta gestión esto no tendría una conexión entre la detección de necesidades y detección de problemas.

A nivel organizacional se evidencia cuando, tanto el nivel individual como grupal forman parte del accionar de la empresa. En este nivel se ve reflejado su accionar en base al diseño de la organización, la cultura, normas, políticas y prácticas dentro del área de talento humano.

Organigrama de la Organización



En la **figura 1**, de acuerdo con el modelo organizacional, la Viña San Bartolomé se ubica en un espacio histórico de los años 1950, en dicho espacio las organizaciones manejaban un estilo de estandarización en sus procesos y dentro del esquema departamental el área que más peso tiene es la gerencia de producción.

Esto lleva a presenciar un tipo de estructura lineal donde se dice que "es la estructura más simple y más antigua. Se basa en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval" (Minsal y Pérez, 2007, p. 5).

Como consecuencia de llevar un tipo de estructura lineal es que la organización al querer internacionalizar la imagen también se verá afectada a los cambios abruptos y constantes de la sociedad. Este tipo de estructura se la conoce por ser simple y obsoleta, ya que entre los empleados y jefes de área solo existen líneas directas y el tipo de autoridad cuenta con una sola representación.

La centralización de autoridad es evidente dentro del caso donde la dirección general está asentada por el fundador Don Neptalí, y la mayoría de las supervisiones y decisiones tomadas son hechas dentro de esa cúpula. Como consecuencia de este tipo de estructura es que crea cierta dificultad a la hora de capacitar a un solo jefe (Don Neptalí) con respecto a cada línea de mando que este ejerce dentro de la Viña San Bartolomé (gerencia administrativa, marketing, producción y calidad). Otra consecuencia es que poco a poco al tener un solo directivo o figura representativa de poder el tipo de trato con los colaboradores se puede tornar autoritario.

La Viña San Bartolomé posee un CO en donde las características a nivel individual y grupal priman en Don Neptalí, esto radica más en los procesos, normas y políticas que rige el fundado. Este comportamiento se evidencia ya que las creencias, toma de decisiones, valores corporativos son infundadas por Don Neptalí y a su vez impartida por el resto de sus colaboradores. Esto puede crear cierta confusión y descontrol a la hora de reclutar e incorporar a nuevos colaboradores, ya que no estos no han tenido el acompañamiento y vivencia para poder interiorizar los comportamientos individuales y grupales antes mencionados por el fundador, lo que a su vez ayudaría a crear un vínculo con la cultura preestablecida del mismo.

1.2 Comunicación organizacional.

Arras (2009) afirma que "la palabra comunicación primeramente invita "hacer al otro partícipe de nuestras experiencias y aprendizajes; es compartir, crear y conferirle significado a nuestro quehacer con el otro en el mundo" (p. 29). Esto da a entender a que cada una de las vivencias propias del colaborador nos permite tener un mayor acercamiento a él, y tener una visión más clara del tipo de personal que contratamos.

Dentro de la comunicación organizacional existen tipos que ayudan a identificar el tipo de canal o medio de transmisión que la empresa utiliza hacia sus pares, superiores y subordinados. En base al caso, se presenta un tipo de comunicación vertical- descendente.

"Con la comunicación descendente las organizaciones suelen descuidar aspectos como los objetivos y resultados de la organización, siendo demasiado específicos sobre las tareas concretas que desarrollar" (Jaén, M., Luceño, L., Martín, G., y Rubio, V., citado por Vallejo Peña y Pardo Molina, 2009, p. 154).

Esto a su vez se ve reflejado en como las decisiones son tomadas desde la cúpula y estas son acatadas por sus colaboradores, el beneficio de la comunicación radica en la estructura organizacional que posee siendo más rápido de llegar, pero por consecuencia se puede tornar ordenes o instrucciones a realizar. Lo que en un futuro se quiere lograr es ya establecer un canal de comunicación formal en donde basen en normativas, prácticas y costumbres que son tomadas del CO del fundador.

Como punto importante es bueno recalcar que las buenas prácticas a considerar hoy en día radican en la comunicación interna. Estas se basan desde el fundador Don Neptalí donde dentro del caso se refleja como pilar la innovación y recalcar en cada uno de sus colaboradores la imagen que ellos proyectan frente a su cliente y competencia.

Este apartado tiene que tener relación con las áreas que maneje la empresa y por ende lograr una productividad eficaz, sin que haya cierta saturación en que estos tengan demasiada rotación dentro de los diferentes puestos en la empresa.

1.3 Cultura organizacional.

“La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad” (Solomon, 2013, pág. 525).

La cultura organizacional se la ve reflejada en los comportamientos, conductas o actitudes que guardan cada uno de los miembros que conforman la organización. La cultura organizacional se ve influenciada tanto de manera interna como externa, por ello es necesario lograr tener un intercambio de ideas, creencias y formas de comunicación para así lograr un adecuado acercamiento con el colaborador hacia la organización.

Dentro del caso, la cultura para el fundador es vista en su manera de procedencia local, puesto que como fundador español trata de llevar sus creencias, comportamiento y aprendizaje al resto de su equipo de trabajo. Las ideas de productividad y mano de obra para don Neptalí son herramientas por utilizar para los colaboradores, lo que hace del aprendizaje de cultura una manera más humana de sentirse conectado hacia su personal.

“En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura”. (Chiavenato, 2009, p. 176)

Pero se debe tomar en cuenta que la cultura no solo parte de su líder sino también de sus colaboradores. La Viña San Bartolomé está localizada desde el año 1950 en Loja, Ecuador. Los colaboradores en su mayoría son de procedencia de esa localidad, lo que hace que las costumbres, comportamientos y actitudes deben también ser arraigados dentro de la organización.

La cultura a nivel de componentes está representada por: artefactos (representa el nivel más visible dentro de los componentes que guarda la organización). Entre estos componentes tenemos el ambiente laboral, los colaboradores, la producción de la compañía. Dentro de los valores compartidos (se lo caracteriza por las creencias o procesos específicos que guarda la empresa).

Una de ellas está la visión e innovación que transmite el fundador de Viña San Bartolomé, el tipo de trabajador que considera acorde a sus ideales. Y los presupuestos básicos (se la considera como la fuerza interna y adaptación que ha tenido el grupo en general). Lo que se evidencia es que cada uno de los procesos y organigrama ha sido adaptado en base al tipo de organización familiar que maneja, por lo que los procesos, normas y lineamientos de la organización han tenido que mantenerse.

Ahora los tipos de cultura también servirán para poder percibir como está percibiendo sus colaboradores el clima que guarda la empresa. El tipo de cultura que tiene Viña San Bartolomé es fuerte- conservadora debido a que la organización opera a través de por conductas, comportamientos arraigos desde la cúpula y con el paso del tiempo a seguido funcionando sin tener algún tipo de cambio.

Según Rodríguez (2009) "Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso" (p. 76). Esto se debe a que no hay algún tipo de aceptación más allá de los valores compartidos o presupuestos básicos mas no hay artefactos establecidos que ayuden a que el tipo de cultura no sea rígida, sino que sea más abierta a las creencias, costumbres y modos de comportar de sus colaboradores frente al nuevo personal.

También se debe tener en cuenta que puede existir la resistencia a la cultura con respecto a la incorporación de nuevos colaboradores, muchas veces se tiene mayor presencia cuando la cultura fuerte- conservadora prima ante una cultura fuerte- participativa. La resistencia se da ya que dentro del caso el tipo de estructura que tiene la empresa es lineal y a su vez de ámbito familiar, por lo que los valores y costumbres siempre van a sobrellevar más el de los directivos que de sus subordinados.

1.4 Desarrollo organizacional.

Según Guízar (2013) "El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante" (p. 5). En ella da a entender a que el DO es un proceso que guarda la esencia de su fundador mezclada con los comportamientos que trae sus colaboradores a la organización.

Dentro del caso podemos ver que los procesos de desarrollo no están presentes dentro de la Viña San Bartolomé. En ella solo plasma los componentes que necesita para desarrollarlos, entre ellos está la innovación y productividad esperada por su fundador, comportamientos individuales y grupales por parte de sus colaboradores y tipos de comunicación y cultura que rigen dentro de la organización.

Para estructurar de una mejor manera el DO es necesario conocer los factores que influyen en su desarrollo, las cuales son la fuerza interna y externa. Dentro de la fuerza interna "resultan de factores tales como la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados" (Guízar, 2013, p. 5). Mientras que la fuerza externa él lo explica como "una fuerza en la cual la organización pierde el control en su gestión. Sin embargo, es de suma importancia la coexistencia de ambas para su accionar" (Guízar, 2013, p. 5).

En la Viña San Bartolomé la fuerza externa se la toma como la productividad de la Viña en temporadas. Ésta de por sí no tiene el control en base al tipo de fruto que va a obtener o como resultara a la hora de preparar el vino, más sí es una fuerza que guarda debida interacción ya que se dan parámetros de control de ventas en donde ciertas partes del mes es más rentable la venta que en otros meses.

En la fuerza interna se puede ver que cae hincapié en los procesos de cómo se maneja la empresa. En ellas están la misión y visión como pilar fundamental, el sentido de innovación y presencia del fundador en la toma de decisiones, y las aptitudes que debe de poseer cada colaborador a fin de pertenecer a la Viña San Bartolomé.

Es primordial tener en cuenta como estas dos fuerzas penetran en la organización y a su vez ver que cada una de ellas se esté desarrollando de la mejor manera. Lo importante es que el DO sepa servir a la empresa como una fase de cambio transformacional y poder reflejar en ella un futuro deseado, como lo es llevar a internacionalizar la marca.

Se debe de tener en cuenta que al tratar de alcanzar una fuerza impulsora para el desarrollo también esta va a implicar un cambio en todos los procesos. Para Guízar (2013) el cambio "implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y

prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio” (p. 26).

Dentro de la Viña San Bartolomé cada nivel que se trabaje se debe de considerar el nivel de impacto y cambio que va a repercutir en los procesos y en las personas. El cambio está ligado al tipo de comportamiento, comunicación, liderazgo y estructura organizacional que cuenta actualmente la empresa.

Dentro del cambio se conocen dos tipos de niveles: superficial (cambio de primer orden) y de profundidad (cambio de segundo orden). Los cambios superficiales o de primer orden da a relucir cambios menores y continuos por lo que son rápidas y fáciles de implementar.

Mientras que los cambios de profundidad o de segundo orden tienen un impacto dentro de la organización, afectan la cultura, su práctica, estructura, entre otros elementos. Los cambios de profundidad deben ser cambios planeados a fin de que su efecto de desplazamiento a la nueva situación deseada sea realizado correctamente.

Ahora, el cambio tiene que tener conexión en base a las necesidades que sufre a nivel personal, estructural y organizacional. El cambio de por si trata de satisfacer una necesidad de mejora que está transitando la Viña San Bartolomé. Entre estos se consideran las: “metas, crecimiento, la conducta humana y los agentes de cambio, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización” (Guízar, 2013, p. 27).

2. Determinación de las estrategias

Gracias a la detección de las diferentes problemáticas encontradas por medio del diagnóstico, esta fase determinará las estrategias a implementar para la solución del caso de la Viña San Bartolomé. En ella por medio del modelo de desarrollo de Kurt Lewin se dará a conocer el tipo de cambio planeado de las estrategias implementadas junto a sus interventores, a fin de lograr una adaptación más favorable al cambio de internacionalización de la marca.

2.1 Estructura.

A nivel de estructura, la Viña San Bartolomé debe de rediseñar su estructura organizacional a fin de que pueda evidencia cómo se maneja cada una de sus cadenas de mando y por ello su línea de producción. Esta restructuración del organigrama lograra dar un sentido de reconocimiento a cada uno de los colaboradores que la conforman, creando un sentido de pertenencia y fidelidad en la organización.



En la **figura 2** se evidencia la nueva estructura que compondrá el organigrama de la Viña San Bartolomé, en ella podemos apreciar que antes la organización contaba con un organigrama centralizado donde carecía de la presencia de cargos fundamentales con sus líneas de reporte, lo que esto otorgaría a que no haya líneas de reporte entre departamento lo que conllevaría a un caos en la comunicación dentro de la viña San Bartolomé.

Se debe de tener en cuenta que el número de colaboradores actualmente va a ir aumentando paulatinamente de acuerdo con la demanda que tendrá el proyecto de

internacionalización de la marca, por lo que la cantidad actual solo proporcionará a la empresa para el desarrollo de las estrategias.

Ahora, gracias a la reestructuración del organigrama podemos visualizar las gerencias junto con el personal que cuenta por departamento y su cadena de mando. Esto generará un panorama más visual del canal de comunicación que debe de seguir la organización en presencia del personal que cuenta con la nueva reestructuración (273 colaboradores nuevos).

En ello podemos visualizar un tipo de canal de comunicación descendiente vertical lo que impide un rápido retorno en cuanto a la recepción de la información que será transmitida por parte de cada uno de los grupos de trabajos que conforma la viña San Bartolomé, creando así inconformidad entre los grupos generando un malestar en el clima organizacional.

En ella por medio del rediseño de organigrama se podrá obtener una forma de retorno que se verá contemplada en el plan de comunicación. Este plan ayudara a que cada línea de reporte sea más ágil y pueda disminuir la velocidad de envío de información entre departamentos.

Además, gracias al rediseño de organigrama la Viña San Bartolomé se podrá delegar autoridad y formar líderes en las gerencias de manera horizontal, otorgando a cada líder un poder participativo en la toma de decisiones que la organización está por afrontar.

Esto permitirá a que el liderazgo ya no sea visto autoritario sino consensuado por el resto del equipo gerencial que el directivo Don Neptalí ha logrado conformar.

Esta transición de liderazgo autoritario a participativo será tomada primero por medio de la aceptación de la dirección general en otorgar paso en la toma de decisiones a los gerentes de las diferentes líneas de mando. A su vez este tipo de liderazgo será pasado a sus demás seguidores (coordinadores, asistentes, jefes de hacienda, entre otros cargos con personal responsables) formalizándolo en el programa de formación de líderes.

2.2 Proceso.

Luego de evidenciar y poner en desarrollo las estrategias conforme a la estructura organizacional, se debe de comenzar a trabajar en los procesos que conlleva dicha estructura. La conformación de los procesos servirá a que las estrategias se mantengan y a su vez concentrar su crecimiento por medio de la actualización de descriptivos de cargos, planes de comunicación, fijación de normas institucionales, dirección en el proceso de reclutamiento y selección de personal y fijación de un programa de líderes.

- ***Análisis y descripción de cargos.***

Como se está haciendo una reestructuración del organigrama es necesario realizar una actualización de los cargos. Para ello junto con la supervisión y autorización de la dirección general y gerencias departamentales debemos de ir a levantar cada uno de los cargos existentes. En la descripción se detalla lo "qué hacen", "cómo lo hacen" y "para qué lo hacen".

Junto con ello debemos estructurar el manual con: requisitos intelectuales (aptitudes y experiencias en el cargo), requisitos físicos (destrezas o habilidades), responsabilidades por (supervisión, herramientas, contactos internos o externos) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos).

Este manual debe ser revisado de manera anual en base a la creación de nuevos cargos (si es el caso) y si no por política interna mantener en constante retroalimentación para futuros requisitos, todo ello bajo la supervisión y dirección del área de talento humano.

- ***Manual de organización.***

Las normas institucionales están conformadas por la misión, visión y valores proyectados tanto por la razón social de la organización como la esencia del fundador Don Neptalí. Dentro del caso se manifestó que Don Neptalí posee como valores la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad, trata de que sus colaboradores tengan la misma visión en su hacer dentro de la empresa.

El manual servirá como documento de la cultura y estructura de la organización donde este será levantado por el área de talento humano. Éste no solo debe de ser reconocido por los colaboradores que ya son parte de la viña San Bartolomé, sino que deben de ser interiorizadas en sus futuros colaboradores por medio de las herramientas de difusión mencionadas anteriormente en el plan de comunicación.

Es primordial mencionar el manual de organización dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal y a su vez reiterarlo en la inducción corporativa para así crear un buen contrato psicológico con el futuro colaborador.

- ***Plan de comunicación.***

Como se pudo evidenciar a nivel de estructura la reestructuración del organigrama ha logrado dar presencia a las líneas de mando que conforman cada gerencia, por lo que la comunicación se podrá desarrollar de una manera más transparente y de mayor alcance.

El plan de comunicación proporciona al colaborador de mantener la información constante de acuerdo con su necesidad y que esta a su vez se mantenga transmitida a sus respectivos compañeros de trabajo. Como parte del plan de comunicación es de proporcionar a los colaboradores de los canales propios a utilizar: red social interna (correos institucionales), espacio wiki (intranet propia de los colaboradores que conforman la viña San Bartolomé), tablón de anuncios (cartelera informativa en cada gerencia donde se informan de avisos, cambios organizacionales, proyecto o campañas) y convenciones y reuniones semanales entre equipos.

Este plan también servirá como manera de retroalimentación en las normas institucionales que han sido ya impartidas por su fundador, pero de manera más formal y establecida a fin de que los lineamientos por los cuales se rige la viña San Bartolomé siguen en pie en sus ideales en la institucionalización de la marca proyecta a alcanzar a sus futuros grupos de interés.

Esta comunicación se dará por medio de la supervisión y control del área de talento humano (jefatura) con delegación a su respectivo asistente de comunicación

interna para que realice la gestión proporcionada con las demás líneas de mando de la organización.

- ***Reclutamiento y selección de personal.***

Al tener una institucionalización de la marca, la expansión hacia nuevas zonas de producción determinara tener nuevos procedimientos y herramientas a utilizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El área de talento humano será ahora el encargado de realizar este proceso.

Esto deberá primeramente de contar con un especialista en el área de recursos humanos (jefe de área) ya que el proceso de selección ya no será por factor de ubicación geográfica sino también tendrá peso la formación en el perfil de cargo, entrevista inicial (identificación de competencias y experiencia laboral), toma de baterías psicométricas, entre otros.

Luego de identificar al futuro aspirante al puesto se debe de tener una segunda entrevista en donde evidenciamos si el candidato posee los principios, valores y alineación de la visión (interiorización de la norma institucional otorgada por el fundador) para así tener una mayor aceptación en la cultura prevista en la viña San Bartolomé.

- *Proceso de socialización.*

Como parte de la fuerza interna donde hace hincapié en los procesos que maneja la empresa, uno de los más importantes para la institucionalización del nuevo colaborador es el proceso de socialización.

En dicho proceso el área de talento humano dentro del proceso de reclutamiento y selección realiza el adecuado contrato psicológico a fin de que este ya al formar parte de la empresa sepa llevar una buena adaptación acorde a la cultura que imparte la viña San Bartolomé.

Dicho proceso consta de 3 etapas para su desarrollo:

Etapas de pre-arribo (en esta etapa se desarrolla todo el proceso de reclutamiento y selección del personal realizado- aprendizaje).

Etapa de encuentro (visualización de la realidad por parte del nuevo colaborador y se confronta en si sus ideales, conductas o formas de ser van a tener un match con la organización).

Etapa de metamorfosis (se lo denomina un cambio de larga duración ya que el nuevo colaborador debe de ajustarse al manual de organización de la viña San Bartolomé. En esta etapa consta la productividad, compromiso y decisión de permanencia de él).

Esta nueva forma de socialización lograra a que dentro de la etapa de encuentro como de metamorfosis sea ya interiorizada mucho antes dentro del proceso de reclutamiento por lo que el manual de organización y las herramientas de entrevista serán de suma importancia para realizar dicho proceso.

- ***Programa de formación de líderes.***

Como parte de la reestructuración se muestra que el tipo de liderazgo pasa de ser autoritario a participativo gracias a la internacionalización de la marca que está llevando la viña San Bartolomé, por lo que los líderes de las diferentes gerencias deben de estar en constante desarrollo y formación en su nuevo rol.

Este rol estará impuesto gracias al programa de formación donde el área de talento humano con respecto a la delegación a autorización por gerencia dará marcha al programa.

Este programa será tomado de manera semi presencial donde primero, se tiene que tener un presupuesto del programa, buscar al instructor con los temas de dictar en la formación de líderes y agendar un horario conforme para los nuevos líderes de las diferentes gerencias de la viña San Bartolomé.

Dicho instructor contará con un cronograma de duración del programa y su respectiva evaluación ante- durante y después, lo que logrará tener un mayor refuerzo de lo aprendido y permitirá una interiorización en los nuevos líderes.

2.3 Personal.

El caso de Viña San Bartolomé a nivel de estrategias a implementar se debe de estacionar en un periodo contemporáneo a fin de que el desarrollo del modelo de DO sea apreciado por cada de uno de los colaboradores que conforman la empresa. Si bien el caso está apuntando a una internacionalización de la marca y por ello plasmarse a una visión más global se debe de tener como criterio fundamental el cambio en todos.

Dentro del modelo de desarrollo organizacional o DO a utilizar será el modelo de cambio de Kurt Lewin. Este modelo permite identificar las fuerzas que permitirán realizar (impulsadoras) o impedir el cambio (restrictivas) planeado dentro de la organización a fin de que ambas fuerzas prevalezcas con un balance o estatus quo en su modo operante.

Para modificar estas fuerzas en correspondencia al cambio planeado dentro de la Viña San Bartolomé es de ubicarlas en un punto en donde las fuerzas impulsadoras tengan mayor nivel a las restrictivas o de que las fuerzas restrictivas tengan un menor nivel de intervención dentro de la situación deseada a realizar.

En la **figura 3** se presenta el esquema de modelo de cambio planeado de Kurt Lewin, la idea es que el modelo permite descongelar la situación, trasladarla hacia un nuevo nivel deseado y congelar la situación en el nuevo nivel.

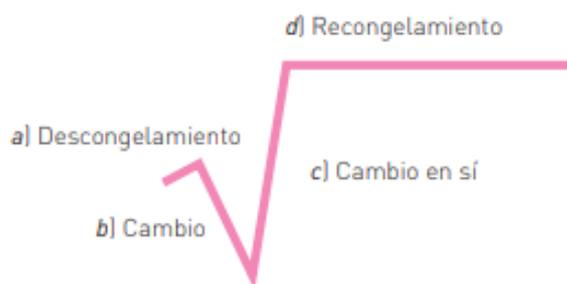


Figura 3. Modelo de cambio de Kurt Lewin (tomado de Guízar Montufar, 2013, p. 29).

El modelo de cambio según Guízar (2013) menciona que “el modelo de Lewin es un descriptivo de fases de cambio, cada fase tiene una fase preliminar y se enfoca al proceso general. Además, su modelo es cíclico y conduce a la exploración constante” (p.35).

El modelo es presentado en relación con empresas que tengan restricciones a realizar un cambio, por lo que la Viña San Bartolomé al estar en un desplazamiento de internacionalización de marca deberá mover la zona de confort de los colaboradores y mostrarse con un enfoque más visionario con respecto a las estrategias a desarrollar.

Además, Guízar (2013) propone que mediante el desarrollo del modelo de cambio de Lewin se lograra solo si se “determina el problema, su situación actual, la meta por alcanzar, las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él y se desarrolla una estrategia para lograr el cambio” (p. 28-29).

Mediante las 3 fases de cambio de Kurt Lewin se comenzará a implementar la estrategia (plan de comunicación):

1. Descongelamiento: Reducir las fuerzas restrictivas (personal operativo y gerencia de Viña San Bartolomé) por medio de un plan de comunicación en base a los nuevos cambios planeados por medio del apoyo de la fuerza impulsadora (dirección general).

2. Cambio o movimiento: Propagar los nuevos cambios en la Viña San Bartolomé (reforzamiento de normas institucionales, proceso de institucionalización-contrato psicológico y análisis y descriptivo de cargos)

- 2.1 Cambio en sí: Observación de los nuevos cambios evidenciando la asimilación de las normas institucionales, nuevos procesos de reclutamiento de personal y aceptación entre la directiva y gerencia con respecto a todos descriptivos de cargos de los colaboradores de la Viña San Bartolomé.

3. Recongelamiento: Estabilización en la organización de las estrategias propuestas.

Mediante las 3 fases de cambio de Kurt Lewin se comenzará a implementar la estrategia (programa de formación de líderes):

1. Descongelamiento: Reducir las fuerzas restrictivas (Dirección gerencial) por medio de la participación de las diferentes líneas de mando en las decisiones con

respecto a la producción y desarrollo de este. (Gerencia administrativa, marketing, producción y calidad).

2. Cambio o movimiento: Inclusión de decisiones por gerencia de adecuado al grado de participación (distribución de líneas de acción de acuerdo con la línea de mando) por ejemplo, si la toma de decisión radica en la compra de maquinaria para el crecimiento del viñedo (Líder participativo: Área de compra, marketing, producción). O si es para probar un nuevo producto en las zonas de viñedo (Líder participativo: Producción y calidad).

2.1 Cambio en sí: Observación de los nuevos cambios evidenciando la asimilación de la participación en la toma de decisiones por la dirección gerencial con respecto a todos los líderes de mando de la Viña San Bartolomé.

3. Recongelamiento: Estabilización en la organización de la estrategia propuesta.

3. Implementación de las estrategias

3.1 Responsables

Como responsables del proceso se cuenta con el consultor externo contratado por la empresa Viña San Bartolomé. Además de la participación del consultor externo, una vez que se comience la fase de reestructuración del organigrama (contratación del personal del área de talento humano) tomará participación activada en el proyecto en mención.

Al estarse implementando un modelo de desarrollo de cambio planeado es de suma importancia mantener al consultor externo enfocado en los procesos que se van a tratar a alcanzar, a su vez el jefe de talento humano como consultor interno servirá de apoyo para que el comportamiento tanto a nivel individual, grupal y organizacional se logre amoblar conforme a cada proceso.

Como el modelo de cambio planeado además de requerir la ayuda del consultor interno y externo, este a su vez toma participe a las fuerzas internas y externas del cambio, lo cual hace a que todos los colaboradores de la Viña San Bartolomé sean un factor clave para que el proceso sea llevado de una mejor manera, logrando la visión propuesta por el fundador que es internacionalizar la marca.

No cabe duda de que el responsable principal para que se haya dado la creación de las estrategias mencionadas y la contratación del consultor externo e interno es dado por su fundador el Sr. Neptalí, ya que sin la contratación y autorización del proceso no se estaría llevando a cabo ninguna gestión de las antes mencionadas.

3.2 Recursos

Financiero: La viña San Bartolomé es la encargada de asumir el 100% de los gastos financieros que se logran a implementar dentro del proyecto de internacionalización de la marca, a su vez de los gastos de las plataformas que se implementaran para el plan de comunicación y el programa de formación de líderes que se dictara por un formador de líderes externo.

Humano: Se comprende a todos los colaboradores de la viña San Bartolomé que tomaran participación en el proyecto de internacionalización de la marca. Este

proceso es fundamental contar con la participación de cada uno de ellos ya que sin ellos y por la gestión del modelo de Kurt Lewin no se lograría alcanzar el cambio planeado para la empresa.

Físico: Se comprende al espacio físico en donde se desarrollará el proyecto de internacionalización de la marca que es la viña San Bartolomé y sus instalaciones.

Información: Todos los procesos que se desarrollaran y se llevaran a cabo en el proyecto de internacionalización de la marca, como lo es la reestructuración del organigrama, la creación de los descriptivos de cargos, procesos de reclutamiento y selección de personal, información proporcionada en el plan de comunicación e instructivos y reseñas dadas por el programa de formación de líderes.

3.3 Metodología

El tipo de metodología que se utilizara será cualitativo, esto se debe a que el proyecto se está desarrollando en base al modelo de desarrollo organizacional propuesto por Kurt Lewin de cambio planeado en donde cada proceso que se toma de este se evidenciara la vivencia, experiencia y dudas que afrontaran cada uno de los colaboradores hasta llegar al cambio deseado que es lograr internacionalizar la marca por medio de entrevistas personalizadas en cada fase alcanzada.

3.4 Modelo de Kurt Lewin- cambio planeado

a. Descongelamiento

Se expone la situación actual, los involucrados del cambio por proceso y se evidencian las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio.

b. Cambio.

Implementación del proceso en mención (herramientas o recursos a utilizar para minimizar las fuerzas restrictivas ante el cambio planeado).

c. Cambio en sí.

Presencia de la disminución de las fuerzas restrictivas hacia el cambio planeado dentro del proceso.

d. Recongelamento

Instauración del cambio planeado por los participantes del proceso en mención.

3.5 Cronograma de actividades

#	Actividades	Responsables	Duración	Recursos
1	Etapas de encuentro	Consultor externo Fundador	1 semana	Instalaciones de viña San Bartolomé Informe del diagnóstico de la situación
2	Rediseño del organigrama	Consultor externo Fundador	1 semanas	Organigrama actual Registro de plantilla de colaboradores Presupuesto del nuevo ingreso
3	Análisis y descripción de cargos	Consultor externo Consultor interno	4 semanas	Levantamiento de descriptivos de cargos Plantilla de colaboradores
4	Manual de organización	Consultor externo Consultor	1 semana	Registro de valores, normas

		interno Fundador		(misión y visión por parte del fundador) Plantilla de colaboradores
5	Plan de comunicación	Consultor interno y externo	1 semana	Herramientas de comunicación Plantilla de colaboradores Presupuesto financiero
6	Herramientas de reclutamiento y selección	Consultor interno y externo	1 semana	Plataformas de reclutamiento y selección Presupuesto financiero
6.1	Proceso de socialización	Consultor interno	1 semana	Instalaciones de viña San Bartolomé Registro de personal nuevo Registro de proceso de

				socialización
7	Programa de formación de líderes	Consultor interno Capacitador externo	4 semanas (Capacitador externo)	Plantilla de colaboradores (gerentes por departamento) Presupuesto financiero Instalaciones de viña San Bartolomé Herramientas de capacitación y evaluación de curso (capacitador externo)

CONCLUSIÓN

La Viña San Bartolomé tiene como foco de atención el tipo de cultura que opera y esta es su estilo familiar, su fundador el Sr. Neptalí siendo una persona que posee como valores la innovación, el compromiso, la calidad y la lealtad, trata de que sus colaboradores tengan la misma visión en su hacer dentro de la empresa.

En base a estos principios la empresa ha tomado el siguiente paso que es internacionalizar la marca, por lo que el Sr. Neptalí ha decidido contratar un consultor externo a fin de diagnosticar la situación actual de la viña San Bartolomé y mediante esto se ha podido diseñar las estrategias a considerar y la implementación de estas.

Se implementan estrategias a nivel organizacional hasta personal, como es el rediseño del organigrama, análisis y descripción de cargos, manual de organización, plan de comunicación, procesos de reclutamiento y selección- socialización y programa de formación de líderes.

Cada una de las estrategias se debe alinear al modelo de desarrollo organizacional implementado por Kurt Lewin en base a un cambio planeado. Esto traerá a que cada colaborador pueda interiorizar cada proceso, reduciendo las fuerzas restrictivas que se tomaran a cabo y lograr la finalidad que es internacional la marca.

Esto llevará que el cambio planeado otorgado por el modelo de DO sea guía para que la visión y comportamiento impartido desde su fundador Don Nepalí pueda continuar en el proceso de internacionalización, logrando así tener una cultura solida impulsada por una visión clara hacia el futuro deseado.

RECOMENDACIONES

El fundador Don Neptalí debe tener una participación y crucial en cada una de las fases del proyecto de internacionalización de la marca, ya que esto sirve de registro y constancia del proceso, así como la importancia que este tiene con el mismo.

Recordemos que el cambio es un proceso que no se logra de la noche a la mañana, por lo que es oportuno saber que esta toma entre tres a cuatro años. Es de suma importancia también llevar un seguimiento paulatino de cómo se está controlando cada fase en la internacionalización de la marca en donde se llevará a cado de por el modelo de Kurt Lewin y en base al cronograma de actividades encargado por cada responsable respectivo.

Como modelo de DO implementado por Kurt Lewin se evidencia la participación de las fuerzas restrictivas e impulsoras, por lo que es fundamental precisar a cada uno de los que constan como fuerzas respectivamente y cómo estas repercuten en su comportamiento dado dentro del proceso.

Estar al tanto de cada etapa del proceso es fundamental, es por ello por lo que en cada paso se aclaren las dudas o incertidumbres a fin de lograr el cumplimiento de la estrategia por medio de la participación de cada miembro.

REFERENCIAS

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional*. Recuperado de <file:///C:/Users/Qert/Documents/TxU01ComOrgebook.pdf>
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Díaz, S. (2018). "Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional," *Revista de economía y administración, universidad autónoma de occidente*, vol. 15(1), Julio.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85.pdf>
- Jaén Díaz, M., Luceño, L., Martín García, J., y Rubio Valdehita, S. (2006). «La comunicación interna como herramienta estratégica en las organizaciones», en *EduPsykhé*, nº 5. Madrid.
- Minsal, P., y Pérez, R. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Ríos, C., Rubiano V., y Chichilla, D (2014). *Liderazgo y cultura organizacional* (Tesis inédita de trabajo de grado). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Recuperado de

https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), 67-92.

Solomon, M. R. (2013). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson.

Vallejo, F., y Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista internacional de organizaciones*, (2), 149-168.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jiménez Bonilla, César André**, con C.C: # 0931543193 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado** previo a la obtención del título de **Licenciado en psicología organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **25 de febrero de 2019**

f. _____

Nombre : **Jiménez Bonilla, César André**

C.C: **0931543193**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de desarrollo organizacional, una visión clara hacia un futuro deseado		
AUTOR(ES)	Jiménez Bonilla, César André		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en psicología organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero de 2019	No. DE PÁGINAS:	38 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo organizacional, estructura organizacional, comunicación organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comportamiento organizacional, comunicación organizacional, cultura organizacional, desarrollo organizacional, cambio, liderazgo.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En el presente caso de estudio se pudo evidenciar los diferentes tipos de problemáticas presentados por el análisis de la situación actual de la viña San Bartolomé. En ella se presenta el comportamiento organizacional, comunicación organizacional y tipo de cultura organizacional que engloba a sus colaboradores, por lo que al querer internacionalizar la marca se necesita un cambio planeado. Es por esto por lo que se comienza a realizar la implementación de las estrategias, comprendiendo desde un nivel organizacional hasta el individual, proponiendo el cambio planeado en base al modelo de Kurt Lewin para su desarrollo organizacional.</p> <p>Este modelo permite identificar las fuerzas restrictivas e impulsadoras que servirán como herramienta a guiar al colaborador hacia el cumplimiento de las fases del proceso, adquiriendo la ayuda de un consultor externo en donde vele por que los procesos estén alineados a los procedimientos, estructura y manejo del personal de la compañía, teniendo la finalidad de seguir una visión clara hacia un futuro deseado.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-992228589	E-mail: cesar.andre.jimenez@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			