

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Gestión del cambio en la implementación del departamento de
Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el
desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a.**

AUTOR:

Barzola Moreno, Edgar Bryan

**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 **Barzola Moreno, Edgar Bryan**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. _____

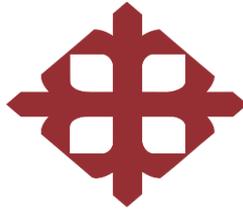
Lcdo. Bonilla Morán, Luis Antonio, Mgs.

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, **BARZOLA MORENO, EDGAR BRYAN**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, Gestión del cambio en la implementación del departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a. previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

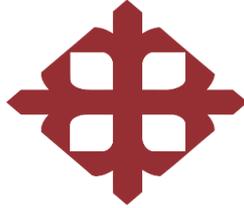
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

AUTOR:

f. 

Barzola Moreno, Edgar Bryan



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **BARZOLA MORENO, EDGAR BRYAN**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Gestión del cambio en la implementación del departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 2 de septiembre del 2020

AUTOR:

f. _____
BARZOLA MORENO, EDGAR BRYAN



Guayaquil 2 de septiembre del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

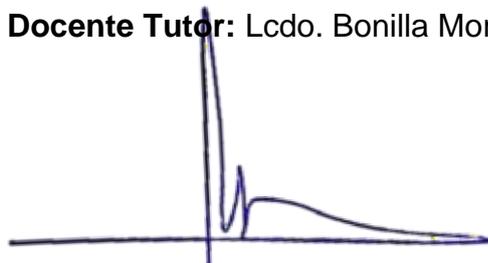
URKUND	
Documento	GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN VIÑA SAN JOAQUÍN S.A..docx (D78431840)
Presentado	2020-08-31 21:55 (-05:00)
Presentado por	edgarbarzola20@gmail.com
Recibido	luis.bonilla.ucsg@analysis.orkund.com
	2% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Nombre del caso: “**Gestión del cambio en la implementación del departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a.**”.

Estudiante:

- Edgar Bryan, Barzola Moreno

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



FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermudez

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Efrén Chiquito
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	2
Desarrollo	5
1. Diagnóstico de la situación de la organización	5
1.1 Cultura Organizacional.....	5
1.2 Estructura Organizacional	8
1.3 Planificación Estratégica	12
2. Determinación de las estrategias.....	16
2.1 Personal.....	16
2.2 Estructura.....	19
2.3 Procesos	20
3. Implementación de la Planificación.....	23
3.1 Responsables.....	23
3.2 Recursos	25
3.3 Metodología.....	26
3.4 Modelo de planeación	28
3.6 Presupuesto	30
Conclusiones	32
Referencias Bibliográficas	34

RESUMEN

Viña San Joaquín fundada en el siglo pasado, cuenta ya con muchos años de experiencia en el mercado gracias a las ideas inspiradas por Don Neptalí Madrid, dueño y fundador de la compañía; es el presente objeto de estudio que nos permite analizar el estado de la organización y a su vez, observar cuales son los procesos que se pueden mejorar en eficiencia y productividad, sin afectar el rendimiento y motivación de cada uno de sus colaboradores. La organización se encuentra próxima a experimentarse en el mercado internacional, por esta razón se identifican las ventajas clave de una reestructuración y la incorporación de un departamento responsable de subsistemas de la organización en relación a la administración del recurso humano, quien debe plasmar el estado de la organización mediante técnicas que permitan el levantamiento de información, y así obtener estrategias eficientes en la búsqueda de mejora para el logro del cambio. El departamento de su especialización, Talento Humano, integrada en la reestructuración general del organigrama es quien debe crear un plan estratégico que permita alcanzar a la organización mediante procedimientos y procesos adecuados, internacionalizarse según los recursos y el trabajo en grupo de los integrantes de la empresa. Enfocado en la administración de los procesos humanos, en el cual el departamento es el encargado de que los subsistemas que abarca a nivel individual y grupal, es importante el análisis del mismo y el porqué de la importancia del rediseño además del control y seguimiento implementado en la gestión.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, Planeación estratégica, Estructura organizacional, Cultura Organizacional y Talento Humano (TTHH).

INTRODUCCIÓN

En todo proceso investigativo lo que permite evaluar de mejor forma el alcance de una investigación es poder realizar desde un inicio un correcto diagnóstico del estado actual de cómo se encuentra el objeto o contexto al cual se desea analizar; plasmando las características visibles o esenciales que permitan conocer sus puntos críticos o los puntos claves que necesitan una reestructuración o rediseño para el correcto desarrollo.

Dentro de la compañía San Joaquín, se ha podido identificar en la organización que ha intentado durante constantes años alcanzar un producto de calidad, y a la par, crear un clima laboral adecuado para sus colaboradores que garantice un mayor grado en el desarrollo profesional y la identificación de ellos con cada una de las actividades que cumple, según el cargo dentro de la empresa; lo que genera inconscientemente, o 'consciente' de aquello, una fidelidad con la 'marca' por parte de sus integrantes al sentirse importantes y considerados en el proceso durante la ejecución y producción final de los servicios que ofrece la empresa.

Por lo cual se puede identificar que esta empresa posee una estructura organizacional con un diseño de organización departamental, donde el elemento esencial consiste en agrupar por afinidad las tareas para que se puedan realizar sin fusionar las áreas o los departamentos en distintos proyectos o actividades en relación al cargo. El organigrama es una departamentalización por funciones, donde es muy común observar este tipo de estructura en organizaciones de muchos años de experiencia y direccionadas por un ambiente familiar, ya que permite de alguna forma derivar especialistas en el tema y por departamento.

Además, el organigrama permite tener una mejor visión y organización de los procesos, ya que permite identificar de forma ágil y directa a quién se debe acudir en el caso de presentarse algún conflicto interno de la empresa, para así evitar futuros problemas en relación a no identificar la persona indicada en las áreas o departamento correspondiente y se evitan los contratiempos

generados; claro está que solo esto funcionará si se delimitan estas características ya que ninguna estructura organizacional permanece rígida por lo cual se busca una interacción eficaz que permita la conexión entre los integrantes de la empresa.

Se observa que la estructura se encuentra liderado por un Director General con cuatro gerencias: Administración, Marketing, Producción y Calidad. Dentro del área Administrativa, se encuentra el área de Contabilidad y Compras, a su vez en la Gerencia de Producción existe bajo el diseño un Jefe viñedo y un Jefe de operaciones.

La implementación del área de talento humano dentro de la organización, sería fundamental para que la organización dé el próximo paso hacia la internacionalización como empresa, y a su vez, manejar eficazmente los subsistemas de la organización que permita contar con los planes estratégicos y procedimientos previamente estudiados y elaborados, que posibilitan el sostenimiento durante el paso de los años y la calidad de los servicios en conjunto a la integridad de sus colaboradores en relación a las actividades y metas próximas a plantearse.

El papel que jugaría el área de talento humano sería muy importante ya que permitiría que la organización posea una mejor dirección de lo que se quiere lograr con el tiempo; es importante que este departamento se interese en conocer la situación actual de cada uno de los colaboradores y su entorno que se encuentra en constantes cambios, además de estudiar el mercado actual a nivel nacional e internacional, para crear los lineamientos de lo que se quiere alcanzar y el estatus a desarrollarse para poder mantenerlos con el paso del tiempo.

Un mejor orden y control es lo que aportaría el área de talento humano a esta compañía de tantos años en el mercado, y que consta con un importante número de trabajadores que han sido fundamental para la sostenibilidad en el tiempo y el compromiso mutuo que se ha generado con la institucionalización de la marca con el territorio nacional. Ya que la imagen es uno de los objetivos más importantes para los socios y fundadores de la compañía; Desde sus

inicios se obtuvo la asesoría de personas expertas en el mercado del vino, y a su vez, con la calidad del suelo ecuatoriano, permitió desde un comienzo a desarrollarse del mejor modo, para alcanzar grandes estándares de calidad, con valores como la innovación y el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización para beneficio mutuo y de desarrollo profesional en el ámbito laboral.

Su imagen externamente es vista de forma positiva por la calidad de sus productos, y por el tiempo dentro del mercado; además de haber creado una identidad del colaborador con los ideales de la empresa, siendo esta de carácter familiar, lo que ha permitido ser una ventaja competitiva en el mercado por crear un clima de confianza dentro de toda su plantilla, logrando un beneficio óptimo en la productividad y calidad de servicio, anhelando como objetivo internacionalizar la marca.

Por lo cual se explicará la importancia del porque la creación del departamento de Talento Humano, en la reestructuración del organigrama de la empresa como primer paso fundamental en la elaboración de los planes estratégicos, que serán guía para que la organización pueda contar con el proceso y procedimientos adecuados a llevarse a cabo, gracias al estudio previo en un diagnóstico de los diferentes niveles por parte del profesional responsable, en este caso será el psicólogo organizacional ubicado como gerente o jefe del departamento para que sea quien desarrolle correctamente el diseño de la planificación estratégica, para el cambio a generarse por el nuevo objetivo de los directivos de la empresa, de alcanzar internacionalizarse y mantenerse a nivel nacional como uno de los mejores viñedos del país.

DESARROLLO

1. Diagnóstico de la situación de la organización

1.1 Cultura Organizacional

El origen de la cultura organizacional se puede dar en el concepto que tiene el líder sobre los valores, por la estructura organizacional, por las conductas que se manifiestan en el sistema cultural tales como mitos, ideologías, creencias, hábitos, etc., o también por su clima organizacional (Méndez, 2001, p.61).

La cultura organizacional es un factor clave dentro de las organizaciones ya que está formado por varios factores que influyen en el desempeño de los colaboradores incidiendo en la productividad de la empresa. Corresponde a un conjunto de elementos propios de cada organización que representan la razón de ser, los valores que lo identifican, la estructura organizacional y los lineamientos que los comprenden.

Schein citado por Pedraza (2015) conceptualiza a la cultura dentro de la empresa como "...las respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna."

Por esta razón es necesario identificar el tipo de cultura que existe en Viña San Joaquín para proceder a realizar el análisis e implementar las estrategias que permitan crear una cultura fuerte dentro de la organización y conocer el manejo de esta integración grupal de parte de cada uno. Se debe caracterizar los elementos que se puede observar en el tipo de cultura que maneja la organización, mediante la identificación de los conceptos generados por Edgar Shein y según los elementos de esta cultura ya desarrollada e interiorizada por sus integrantes de las diferentes áreas.

El primer elemento de las tres claves a identificar dentro de una cultura organizacional, es la de los Artefactos que corresponde a todo lo visible que

pertenece e identifica a una empresa, como su visión, misión, objetivos organizacionales entre otros que debe ser conocida y transmitida por todos los integrantes de la empresa.

Para Viña San Joaquín, su visión es la de alcanzar una internacionalización que lo catapulte por su gran calidad en la producción de vino y en el asentamiento de sus ideales en el desarrollo de su producto, al poseer un reconocimiento fuera de su país que le permita constantemente competir con otros mercados sin tomar en cuenta el mercado nacional. Lo que permite identificar la importancia de formar a sus colaboradores con un grado alto de especialización en sus funciones, posibilitando que su misión sea llevada a cabo gracias al recurso humano, que, en conjunto con el conocimiento, habilidades, destrezas y valores, se lo puede identificar como el 'talento' humano necesario para que la organización lleve a cabalidad los procesos y el aporte brindado por cada uno estos talentos para el alcance de los objetivos como empresa.

Un segundo elemento identificable en la cultura de la empresa, va en relación a los valores compartidos que corresponde a las reglas, normas de comportamiento, principios sociales y los objetivos como empresa. El modo en el cual se maneja la organización para cumplir con las actividades o funciones de cada uno de sus integrantes, es el resultado de los valores que se pueden observar en sus integrantes.

Dentro de Viña San Joaquín, estos valores se identifican por el grado de compromiso, especialización y de motivación de sus integrantes, creando un alto grado de identificación con la organización que ha permitido que el comportamiento y la forma de realizar sus funciones sea eficiente para sus puestos de trabajo en relación a lo esperado por ellos. Además de cumplir con las reglas y normas impuestas por los altos mandos, para el delineamiento en el cumplimiento de los objetivos buscando la eficiencia en el proceso.

Por último, los supuestos o presunciones básicas, que hace énfasis al espíritu del fundador, quien ha sido el eje fundamental para promover los valores

esenciales dentro de la empresa, que no muchas veces son observables, pero son importantes en la identificación de todos sus integrantes con la empresa, y que han permitido el crecimiento y sostenibilidad de la organización como la innovación, la calidad de sus productos y la lealtad de sus colaboradores con sus funciones.

Una vez identificados los elementos que comprende la cultura organizacional, se debe identificar qué tipo de organización posee la Viña San Joaquín, para su posterior análisis e implementación de estrategias que permitan lograr una cultura fuerte en la interiorización del cambio de todos sus integrantes, que permita la consecución de objetivos organizacionales en mediano o corto plazo.

El modelo de Cameron y Quinn (Modelo de Valores en Competencia MVC) clasifica a la cultura de las organizaciones en función de dos dimensiones centrales de valores: a) Orientación (enfoque interno y enfoque externo) y b) flexibilidad (flexible en contraposición a estabilidad y control). Las intersecciones de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores: 1) Enfoque interno y flexibilidad (cultura de apoyo o clan), 2) enfoque interno y control (cultura orientada a las reglas), 3) enfoque externo y flexibilidad, (cultura orientada a la innovación), 4) enfoque externo y control (organización de mercado u orientada a objetivos). (Cameron y Quinn citados por García, Hernández, Vargas y Cuevas, 2012, p. 10)

Basándonos en el modelo de Cameron y Quinn, podemos identificarlo como un estilo de cultura que está orientado al mercado; lo que significa que es una cultura de control enfocado a nivel externo de la empresa. Esto según las características que conceptualiza este actor según el modelo de cultura que pueden poseer las organizaciones.

Por lo cual este tipo de cultura que está orientada al mercado se evidencia ya que se le da importancia a la productividad y al control de las tareas según un procedimiento ya establecido, lo que permite un orden y a su vez si existe algún cambio, cualquier integrante de la organización pueda suplir ese rol y asumirlo para evitar mayores contratiempo o conflictos dentro del área de

trabajo, orientados cada uno de los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos grupales trabajando como equipo y en empresa.

Viña San Joaquín durante muchos años ha mantenido una cultura tradicionalista, lo que se ha evidenciado que sus colaboradores se rigen bajo un solo procedimiento o procesos establecidos que ha permitido especializarse en sus tareas, pero no han podido alcanzar un mayor grado de innovación para conseguir su meta como empresa, que es la de lograr una internacionalización de la compañía.

Por lo cual el reconocer las características que define la cultura de esta organización, permite al departamento de talento humano, identificar cuáles son los puntos fuertes y claves para poder diseñar un estilo de plan estratégico que no genere resistencia por parte de los colaboradores si no que estén dispuestos al cambio. Donde observando los valores inculcados y el liderazgo de Don Neptalí con los integrantes de la empresa, fundador de la viña, puede facilitar el proceso de cambio en esta organización.

1.2 Estructura Organizacional

Se puede conceptualizar la estructura organizacional, según Parra citando a Mintzberg (2009) como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas (...) es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.

Es aquí importante determinar el significado de la estructura organizacional, porque la estructura permite que exista un orden entre las funciones que realiza cada colaborador en determinada organización, y también para lograr una mayor expansión y diferenciarse de la competencia dentro de sus procesos.

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades

de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

Por consiguiente, es importante conocer la división de las tareas según el área de especialización y según los roles que asuma cada integrante, para la coordinación idónea de las actividades y así obtener el mayor provecho en cuestión de rendimiento al tener las líneas claras de dirección o subordinación según las funciones o tareas asignadas.

Se puede observar e identificar que Viña San Joaquín cuenta con un tipo de organigrama departamental compuesta con una Dirección General como la cabeza del organigrama, con cuatro gerencias a su cargo quienes a su vez dos de estas gerencias, administrativa y de producción, que continuando con las líneas de mando se ubican los departamentos de contabilidad, compras y los jefes de viñedo y operaciones.

Se puede evidenciar que este organigrama ha sido implementado para facilitar la supervisión de cada gerente, además de cumplir con un proceso en la transmisión del mensaje o de la toma de decisiones, donde la información importante debe fluir por las líneas de mando que corresponda para que los responsables de esa área sean quienes asuman ese rol y a su vez exista una retroalimentación de lo bueno o malo que se está realizando para el correcto funcionamiento del sistema. Se debe identificar claramente quien debe tomar la decisión final o delimita el alcance de los objetivos organizacionales dentro de esta organización; donde se hace hincapié a las decisiones implementadas por Don Neptalí Madrid, fundador de la compañía, quien para el presente trabajo es quien decide, y toma la decisión, que dentro de su empresa se genere un cambio que permita el desarrollo para el alcance de los objetivos, siendo fundamental en primer paso la inclusión o el desarrollo del departamento adecuado en el diseño de un plan estratégico en el cumplimiento y eficiencia de los pasos a seguir.

Por lo cual en toda división de trabajo es importante identificar quienes asumen el rol de tomar las decisiones finales para evitar contratiempos,

también los que delegan las tareas o quienes transmite la información a los jefes o los directivos de la empresa, según el área o departamento; ya que se si no se aclara o se pone en evidencia cuál es el rol y quién debe asumir la responsabilidad de tomar estas decisiones, se pondrá mucho en juego al momento de escoger al azar dentro del grupo de trabajo en una situación que contextualice las opciones de elegir entre dos o más acciones. Esto reduce los conflictos que se puedan suscitar bajo este contexto evitando los problemas generados.

Además de que todo organigrama dentro de las empresas no puede mantenerse durante mucho tiempo rígido o estático y se deben dividir o delegar los roles para el correcto funcionamiento de las tareas, buscando un equilibrio en las partes operativas como rotar jefes en distintas áreas o de cierto modo que se alcance una especialización en sus funciones que permita una mayor delegación de tareas para el bien del área.

Debe existir una sinergia entre los departamentos; todos trabajan bajo una misma misión, visión y objetivos organizacionales por la cual han sido contratados en su rol (a nivel individual), y así formar un equipo de trabajo (nivel grupal), que según se debe observar en el organigrama los une en ciertas líneas de mando, para maximizar el orden y el control de las actividades que muchas veces una depende de la otra para su cumplimiento a tiempo pero buscando el objetivo (nivel organizacional) en estos tres niveles.

Nuevamente entra en juego la importancia del rol o de la inclusión de un departamento de Talento Humano, ya que el papel que cumple un experto dentro de esta área será fundamental para que cada una de las funciones, divisiones de trabajo, solución de conflictos o el alcance de un desarrollo organizacional, sea eficiente si se lo trabaja desde este departamento que debe ser considerado esencial en todo tipo de organización, para llevar un mejor control del panorama y estudio en conjunto de los niveles más importantes de toda empresa, y que muchos directivos de diferentes organizaciones no consideran esencial el desarrollo en estos tres niveles;

Individual, grupal y el organizacional, lo que denota una deficiencia en la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Por ende, si la organización desea un cambio donde se implemente un desarrollo en todos sus niveles, se tendrá que modificar ciertos procesos, procedimientos, cambio de organigrama, entre variables que solo podrán ser identificadas por el departamento especializado en el alcance del desarrollo organizacional, Talento Humano, en el cual Viña San Joaquín no posee actualmente este departamento establecido, por lo tanto, debe ser el primer paso para el éxito de los objetivos organizacionales y sociabilizado por los directivos de la empresa hacia sus integrantes para la correcta adaptación en la gestión del cambio.

Para esto el especialista dentro del área, el Psicólogo Organizacional, realizando un diagnóstico y evaluando los resultados, pondrá en contexto el estado actual de la organización y de esta forma se podrá realizar un plan estratégico que permita el cumplimiento de los objetivos que se plantean a largo plazo como organización, y en este caso, la meta de Viña San Joaquín de alcanzar la internacionalización de la marca. Se identifica además que se ha podido crear planes de formación y capacitación para sus colaboradores sin contar con un departamento de Talento Humano, donde se conoce que la fidelidad de sus colaboradores, además de que muchos de sus integrantes residen en lugares aledaño a la organización, ha permitido crear una identificación de sus funciones con el crecimiento de la empresa y a su vez, del desarrollo profesional que han podido alcanzar muchos de estos en la especialización de sus tareas.

Y se hace referencia a esta identificación del colaborador, contextualizando su entorno social y profesional en relación a sus funciones ya que en este estilo de empresa todo tipo de formación o plan que requiera un cambio y la implementación de un desarrollo organizacional, en gran medida acogen esta decisión en su mayoría los integrantes para beneficio personal tanto como a beneficio de la empresa, que, al fin y al cabo, será positivo para el crecimiento bilateral en alcanzar un desarrollo y en el cumplimiento de objetivos. Es aquí

donde se puede observar que la interacción y la comunicación de los individuos dentro de un organigrama de trabajo también va a depender de que se mantenga establecido cuáles serán los parámetros o el proceso adecuado en la transmisión, los canales, el medio y los mensajes que serán difundidos de un área a otra o de un cargo a otro, para así evitar errores que será reflejo de la interacción o del clima que se presente dentro de la empresa por un inadecuado o incorrecto plan que se establezca.

Por lo cual conociendo las características que marcan la estructura de la empresa, el tipo de cultura y los procedimientos actuales que se manejan, permitirá que se analice e implemente las mejores decisiones en relación al contexto evaluando la situación de la organización y buscando el éxito en el desarrollo de la empresa, siendo fundamental la presencia y el control durante estos cambios por parte el departamento creado, Talento Humano, además de las decisiones optadas por los directivos de la empresa en el acoplamiento de los pasos a ejecutarse en el desarrollo del plan estratégico diseñado.

1.3 Planificación Estratégica

(Chiavenato, 2011) destaca que la planeación estratégica “es el proceso por el cual se establecen directrices para la definición de planes de acción que le promoverán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización”.

En otras palabras, podemos definir a la Planificación Estratégica, como el procedimiento diseñado en pasos a seguir para el cumplimiento y control de los mismos, que serán ejecutados bajo unos responsables que delinearán de cierta forma las directrices para que se alcance mediante la eficiencia y efectividad en los procesos, un cambio y desarrollo para generar un plus dentro de la organización.

(Armijos, 2011) señala que la planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para

adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Por lo cual el correcto diseño y elaboración de esta planificación generara en efecto un mejor grado de compromiso por parte de cada uno de los involucrados en el proceso de ejecutar y llevarse a cabo paso a paso el cambio, además de plasmar la guía del procedimiento idóneo a ejecutarse para alcanzar eficiencia en este subsistema.

Por lo tanto, para generar una planificación estratégica es necesario en primer paso identificar la misión y la visión de la empresa, y por ende si estas han sido transmitida y concientizadas por todas las líneas de mando de la organización, desde los altos mandos hasta los mandos operativos; además de identificar los objetivos que deben cumplir todos sus integrantes para alcanzar los objetivos grupales.

El cumplimiento de los objetivos junto a las estrategias que se implementan, condiciona muchas veces el éxito o el alcance de las metas, creando un panorama de incertidumbre cuando las decisiones de los directivos condicionan según lo que “desean” sin observar las bases e identificar las fortalezas y debilidades que posee su organización en el momento que quiere generar un cambio.

Se debe identificar en la planeación estratégica la dirección más adecuada e idónea según los recursos y la necesidad de la organización, creando una planificación, evaluando las oportunidades según las fortalezas y debilidades de la organización, para así designar funciones esenciales, como los responsables en la toma de decisiones, al personal más idóneo según el área o cargo que desempeñe, o crear un programa de desarrollo según los puestos claves de la empresa; La planeación permite que los procesos que se desean cambiar en un futuro sean previamente estudiados, elaborando un diseño que

identifique el procedimiento más idóneo para el cumplimiento del cambio dentro de una empresa. Se debe evaluar toda la organización y a su vez reestructurar las metas a la cual la organización se ve orientada a corto o largo plazo y esta forma delinee el camino que se desea lograr como institución.

Contreras menciona que para Chandler (2003), la estrategia es “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Por lo tanto, el departamento encargado en conjunto a los mandos directivos de la organización, deben permitir la evaluación, análisis e implementación de cada uno de los pasos que se involucran en los planes estratégicos para la mejora y el éxito total en el cambio organizacional. Debe existir un trabajo en conjunto para el logro de los objetivos organizacionales.

Para poder crear un departamento de Talento Humano es necesario visualizar la necesidad que tiene la organización de crearlo; y en este punto donde la organización desea alcanzar posicionarse en un mercado internacional, el constante crecimiento de la competencia y lo que este cambio necesita, se debe contar con personas calificadas, capacitadas y expertas en el tema del desarrollo organizacional, por lo cual la prioridad para el cambio se encuentra en la creación de este nuevo departamento bajo la tutela de un psicólogo organizacional con experiencia.

Este departamento que además de permitir crear planes de desarrollo personal o profesional, busca el método para mejorar o fortalecer la cultura, y crear un clima idóneo para todos sus integrantes, alcanzando el crecimiento de la organización en todos sus niveles; de igual manera es encargado de la actualización de los perfiles de cargo, reduciendo así la posible rotación de puestos y buscando el perfil adecuado para el puesto ideal.

Para Viña San Joaquín el comportamiento de sus integrantes y el clima organizacional que se ha generado gracias a la buena relación de todos sus colaboradores en los diferentes niveles de mando, permite que la planeación

pueda ser más accesible en alcanzar éxito en el desarrollo al crear un compromiso de todos para el crecimiento de la empresa, lo que evidenciara la lealtad o la identificación real de los individuos con el cumplimiento del objetivo meta como organización.

De igual manera, el diagnóstico previo para la elaboración del plan estratégico será importante para el departamento de Talento Humano y en el logro a corto a plazo de los objetivos planteados, que en este caso para Neptalí Madrid siendo el fundador de la Viña, ha deseado que el futuro de la empresa busque como visión de la organización, la de alcanzar su marca a niveles internacionales, lo que generará cambios y se requiere evitar errores o solucionar los conflictos a tiempo.

Esto se conseguirá solo si en esta organización se logra que todos sus integrantes se comprometan al cambio, además la participación e iniciativa de su fundador, para que sea como eje para la elaboración de los planes estratégicos que corresponde y por lo cual todos los colaboradores involucrados deben aceptar los cambios previos que se implementen según la visión y la transmisión de este cambio según su fundador.

Al momento de la elaboración de los planes estratégicos se debe considerar al factor humano en todos sus aspectos incluyendo los recursos invertidos y requeridos para así en relación a estos crear los pasos o el procedimiento para llevar a cabo con éxito este cambio en la empresa. De manera que para crear el plan estratégico se debe tomar en consideración además del tiempo y los recursos necesarios, los responsables de la ejecución y del control del correcto funcionamiento de los cambios implementados, además del seguimiento y evaluación de los mismos para tomar decisiones a tiempo según la situación que se presente.

Pero se debe entender que todo plan que se elabore debe tener su grado de flexibilidad para que el cambio pueda perdurar con el tiempo, además de crear otros caminos que sean alternativas al momento de querer promover o realizar funciones según el estado que se encuentre la organización. Todo el sistema

debe trabajar en conjunto para que este cambio sea adaptable en poco tiempo para todos sus integrantes.

Además de considerar el entorno de la empresa, la competencia y los cambios que pueda implementarse en ella gracias al desarrollo que se desea alcanzar como mejora de la organización, deben ser fundamentales al considerar la elaboración de los planes, evaluar las condiciones externas que generaran o condicionan el desarrollo sostenible para la empresa, para así evitar errores en los primeros pasos que se implementen y poder corregirlos a tiempo.

Por lo cual el desarrollo de las estrategias que se llevaran a cabo se las implementara en tres aspectos o factores fundamentales de la empresa: en el campo personal, a nivel de estructura y dentro los procesos ejecutados que requieran un cambio o rediseño. Estos factores serán importantes para determinar el alcance y los pasos a seguir en la estrategia, para evaluar y generar un control del cambio a implementarse en búsqueda del desarrollo organizacional.

2. Determinación de las estrategias

2.1 Personal

Para Viña San Joaquín sus colaboradores representan un valor agregado a la organización en la interacción y sinergia de los subsistemas, por la cual se deben implementar estrategias que vayan acorde a las capacidades, habilidades y destrezas de todos los individuos que permita un mayor rendimiento en conjunto de sus funciones, en relación a los cambios que se ejecuten para el desarrollo de la empresa.

Se debe también determinar las funciones y el rol que deben cumplir cada uno de los integrantes para el alcance de los objetivos, actualizando los perfiles de cargo y designando las líneas de mandos y de subordinación, que permita que en los flujos de la comunicación no existan barreras o fallas en los canales de la transmisión de los mensajes. Por lo tanto, el jefe o gerente de cada departamento debe velar por generar un clima estable para cada uno de los

integrantes, además de mantener una motivación constante en relación a sus actividades y lo que obtiene en beneficios de la empresa.

Los canales de comunicación que serán utilizados según la necesidad y la frecuencia se deben establecer desde un inicio para evitar deficiencias en la transmisión de los mensajes; cada uno debe conocer a quien acudir según la circunstancia que se presente, y delegar la persona encargada de la toma de decisiones para que la comunicación se realice de una forma directa, formal o informal según el contexto, sin descuidar el trabajo en equipo para la sinergia del sistema.

Los canales deben ser establecidos según las necesidades de los departamentos. En el departamento de producción, los jefes de viñedo y de operaciones son los encargados de toda la parte operativa, involucrado el personal operario de cada una de las áreas, por lo cual ellos deben ser los delegados de dar las directrices y de ser los responsables de todo lo que suceda bajo su jornada de trabajo, por lo cual esto ayudara a que la comunicación sea directa evitando las informalidades o el desarrollo de los rumores en casos donde no se conoce quien da las ordenes y a su vez, se brinda la retroalimentación adecuada de las actividades.

Por consiguiente, se deben establecer claramente los canales a utilizarse según la departamentalización de la empresa y sus líneas de mando, además de mantener un equilibrio entre los canales formales de comunicación y la informalidad dentro o fuera del trabajo, delineando el tiempo y espacio del uso de cada uno de estos canales; asimismo del estilo en la transmisión del mensaje, desde emisor a receptor, para así evitar el desconocimiento de a quién acudir en el caso de presentarse alguna situación o problema dentro del área. Por ejemplo, el uso de carteleras virtuales o el manejo de mensajes por medio correo electrónico donde se garantiza que el proceso de comunicación previamente establecido reduzca las confusiones o problemas a presentarse dentro de este subsistema, permitiendo que la retroalimentación del mensaje final proyecte lo que verdaderamente se quiso comunicar durante este proceso.

Mejorar el subsistema de capacitación permitirá la elaboración de un desarrollo profesional a nivel de jefaturas para la sostenibilidad y el alcance de los objetivos a largo plazo de la empresa, buscando la especialización de los perfiles correspondiente a su cargo. Por lo cual el proceso a ser modificado debe involucrar de igual manera la participación de todo el departamento, promoviendo el cumplimiento mediante las herramientas asignadas de la mejor manera; Se debe considerar además del trabajo en equipo la participación constante durante el cambio, incitado y motivado por los mandos medios de cada uno de los departamentos para que los integrantes de la organización en todos sus niveles, puedan sentir que el trabajo que cada uno realiza termina siendo mucho más importante cuando permite que el trabajo en conjunto siendo liderado por el jefe del grupo, se afiance para el alcance y desarrollo de los objetivos planteados.

Por lo cual la elaboración de grupos focales, o la programación de eventos donde se involucre la integración de todos los miembros de la empresa, permitirá que muchos departamentos puedan correlacionarse, y comprender, que cada área cumpliendo los roles asignados, realizan en conjunto un papel importante para el alcance los objetivos organizacionales. De tal forma este debe ser el objetivo principal para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la organización; permitiendo el desarrollo de ideas y promoviendo la participación constante en relación a la sociabilización de todo a nivel interno y externo de la empresa, gracias a la interacción del recurso humano entre sí y su entorno.

Por ende, para generar un cambio se debe empezar por la concientización en todos los niveles de la organización, promover el desarrollo identificando los beneficios personales que se puede obtener al instaurar nuevos parámetros, o los procesos adecuados para el crecimiento de la empresa que va ligada al éxito profesional en el alcance de los objetivos individuales para los colaboradores dentro de sus funciones. Esto se verá reflejado también en el comportamiento de los integrantes de la empresa, donde se debe estudiar antes, durante y después del cambio si la motivación o el comportamiento de los colaboradores van en conjunto al cambio implementado, o si se debe

modificar cierto patrón de comportamiento, buscando un equilibrio que permita la interacción idónea para el trabajo en sinergia de todos sus elementos.

Por ello el control y seguimiento de los cambios implementados, realizados por medio de entrevistas o encuestas aplicadas a cada uno de los colaboradores delineados en la muestra, ya sea antes, durante o después de los cambios, permitirá identificar si se debe modificar la planificación o se debe fortalecer ciertos procesos por medio de correcciones que ayuden positivamente en el alcance del cambio, instaurado en todos sus niveles para la ejecución de las directrices planteadas.

2.2 Estructura

Viña San Joaquín no cuenta con un departamento de Talento Humano dentro de su organigrama, y que por efecto el primer paso fundamental durante la gestión del cambio en el rediseño de la estructura organizacional, es implementar esta nueva área que va a permitir que el cambio sea formalizado mediante los procesos y procedimientos adecuado. Por tanto, el desarrollo y elaboración del plan estratégico enfocado al cambio, debe ser plasmado por el perfil adecuado, que en este caso aplica en la incorporación de un Gerente de TTHH con experiencia en desarrollo organizacional, para que el departamento sea quien genere y controle de forma más eficiente el cambio.

Este departamento será el encargado de estudiar el estado de la organización para así crear un rediseño de ciertos subsistemas que van a permitir que el crecimiento de la organización, y de la departamentalización, sea más eficaz generando mayores niveles de productividad y satisfacción de los integrantes con las tareas ejecutadas. Buscando el desarrollo de las competencias requeridas según el desempeño esperado, y las habilidades que poseen cada uno de los colaboradores para el cumplimiento de sus funciones. Además de ser quien modifique ciertos procedimientos o procesos establecidos, evaluando previamente el estado y las consecuencias de esta decisión formalizada por los directivos de la empresa; buscando el desarrollo organizacional, y que en el caso de Viña San Joaquín, internacionalizar la marca de la empresa gracias a la calidad del producto y la sostenibilidad que

en la actualidad ha prevalecido, y que puede ser eje importante para que el cambio se pueda dar sin mayores barreras en la implementación de los pasos a desarrollarse, como resultado del alto nivel de lealtad y el compromiso de los colaboradores con los ideales del fundador de la empresa.

Viña San Joaquín posee un organigrama funcional donde se delimita el control y el orden del cumplimiento de las tareas, por tal razón se debe rediseñar el organigrama buscando la flexibilidad de la comunicación además de establecer los actores de esta comunicación y de los participantes involucrados en las acciones que se tomen para buscar un desarrollo, gracias a la inclusión de este nuevo departamento de TTHH. La organización en todos sus niveles posee como ventaja corporativa, la de mantener los ideales de los fundadores de la empresa, tomando valores como la innovación, la calidad y el compromiso en las funciones que cada uno realiza; La empresa valora mucho la lealtad de sus colaboradores además de reconocer la importancia de sus labores para el correcto funcionamiento de la empresa, siendo el reflejo del posicionamiento y reconocimiento alcanzado a nivel nacional por sus productos.

De tal forma que al querer generar un cambio organizacional de la magnitud que desean los directivos, es importante crear una concientización desde la base, y el ente para generar un compromiso por parte de todos los integrantes debe ser el departamento de Talento Humano, que al crear un cambio organizacional también desarrollara un plus a nivel de empresa, posicionamiento en el mercado y reconocimiento a nivel internacional, objetivo meta de la empresa, involucrando la satisfacción y motivación de los colaboradores en busca del éxito mutuo.

2.3 Procesos

En este proceso de cambio, la decisión de los directivos en la búsqueda y el sostenimiento del desarrollo organizacional, es el factor más importante para que los delineamientos y la sociabilización de los mismos, sean llevados a cabo desde la cabeza del organigrama (mando más alto de la organización) hacia la parte operativa de la empresa, abarcando todos sus niveles. Se

desarrollan los parámetros según la importancia y necesidad de la empresa, en búsqueda del alcance de los objetivos planteados, gracias al diseño del cambio elaborado por el departamento correspondiente, y aceptado para su puesta en marcha por parte de los directivos de la empresa.

Por consiguiente, al implementarse este departamento de Talento Humano se procede al análisis del profesional adecuado en relación al cargo requerido; que, según la necesidad de la empresa, el perfil más idóneo debe ser delimitado por un profesional con experiencia previa en subsistemas como desarrollo organizacional o en la gestión del cambio. Donde además del rediseño del organigrama con la implementación de este nuevo departamento, debe ser compuesto por un grupo de la parte administrativa ya formada, en este caso, seleccionado mediante la aplicación de pruebas psicométricas y de competencias a nivel de jefaturas y gerencia, que garantice formar esta nueva área con el personal calificado, para el correcto diseño y delineamiento del plan estratégico próximo a ejecutarse.

Por lo tanto, es el departamento de Talento Humano quien será el encargado de que los pasos a desarrollarse en el plan estratégico se diseñen mediante la intervención enfocada en los procesos humanos, buscando una adaptación al cambio sin mayores problemas. En efecto, el perfil más adecuado para el departamento a implementarse debe asimismo abarcar conocimientos en el ámbito de la psicología organizacional, que le permita desarrollar eficientemente su rol en búsqueda del equilibrio entre la productividad - calidad de los productos, y la importancia de la administración del recurso humano en relación a la satisfacción - motivación y sus funciones con el entorno de trabajo.

Para esto será muy importante que el nuevo departamento permita que en la inclusión del profesional en psicología organizacional con experiencia, pilar fundamental del cambio, en conjunto al personal que ya cuenta la empresa a nivel administrativo con las competencias necesarias para el área; sean los encargados de realizar un diagnóstico previo para conocer el estado de la organización y plasmarlo, y posteriormente en la elaboración del procedimiento con los respectivos responsables, los recursos a utilizarse, la

metodología en uso entre otros factores que será tomado en consideración en el desarrollo de la planeación estratégica y su ejecución.

Después del diagnóstico correspondiente durante el levantamiento de información, se debe proceder a elaborar la planeación estratégica que permita u oriente al cambio organizacional según el proceso que se debe llevar a cabo para el alcance de la visión como objetivo organizacional. Por ende, el departamento de TTHH tendrá que modificar procesos que mejoren la calidad de los productos en relación al compromiso y motivación de sus colaboradores, el talento humano, con el cumplimiento de sus labores; e igualmente de mejorar los procesos de selección y de capacitación para sacarle el mayor provecho al rendimiento de cada uno de los integrantes y las áreas que corresponda de la empresa.

Al elaborar la planeación estratégica, el psicólogo organizacional debe tomar en cuenta factores como la retroalimentación, el reconocimiento internacional de la empresa y la satisfacción de los colaboradores con sus funciones, para crear los lineamientos adecuados y que la sinergia entre todos los subsistemas funcione sin mayores complicaciones y los delineamientos sean claro para todos los integrantes.

De forma similar después de constatar el estado actual dentro del subsistema de la comunicación interna, se deben actualizar los canales formales e informales a utilizarse dentro de cada área o departamento de la compañía. Se delimitan los canales y los mensajes que deben ser manejados según el contexto y relevancia del mismo, que permita una transmisión directa inculcando la retroalimentación correspondiente entre el emisor y receptor de dicho mensaje. Generando que el proceso de comunicación sea delineado por los parámetros correspondiente, y, por ende, evitar conflictos a nivel interno dentro de este subsistema.

Por consiguiente, la participación de los jefes de cada departamento permitirá que, por medio de su estilo de liderazgo, generen un mayor compromiso o motivación en sus seguidores, al generar confianza durante el proceso que dure el cambio, además de mantener una retroalimentación a tiempo de lo

que se está realizando para generar un seguimiento además de un estado de compromiso de cada uno de los integrantes del área. Por lo tanto, el programa de capacitación a realizarse en relación al estilo de liderazgo que poseen los jefes de los departamentos, serán planeadas y ejecutadas por un profesional del área (TTHH), para la planificación y ejecución de estas capacitaciones en búsqueda del correcto estilo aplicado según el grupo a su disposición. A su vez estos resultados según la satisfacción de los seguidores con el líder al mando, serán evaluados constantemente para buscar el equilibrio entre las dos partes para el alcance del objetivo meta, y, por ende, evaluar los cambios identificados en la especialización de los jefes para el correcto seguimiento y evaluación de su grupo de trabajo.

Por tal razón se debe caracterizar los responsables, los recursos a utilizarse, la metodología o el modelo de planeación que se desea ejecutar, a su vez que cada elemento se lo pueda presupuestar de la mejor manera y en búsqueda de algo que esté al alcance de la organización buscando el éxito a corto y largo plazo, al desarrollar un cambio que involucra a toda la empresa para el alcance de la visión impuesta por el fundador de la compañía.

3. Implementación de la Planificación

3.1 Responsables

En primera instancia, la implementación de un nuevo departamento es responsabilidad y llevada a cabo gracias a la determinación en la reestructuración de la organización, ejecutada por los directivos de la empresa, que en este caso, el fundador Don Neptalí Madrid es quien toma la decisión de buscar un desarrollo organizacional y por ende, la mejor decisión para garantizar la sostenibilidad de los cambios es mediante el estudio a nivel interno y externo de la empresa, que garantice el éxito en el alcance de los objetivos organizacionales. Siendo controlada y previamente estudiada por el área correspondiente, que posterior al rediseño, será fundamental el departamento de Talento Humano en la elaboración, y posteriormente, en la ejecución de la planeación estratégica que permita el alcance y cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, el departamento será compuesto también por el personal con experiencia del área administrativo que cuenta con las competencias necesarias para el cargo según los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas, además de la contratación del psicólogo organizacional con experiencia en los subsistemas de desarrollo y gestión del cambio, orientado según sus competencias a la administración del recurso humano; lo que permite que en conjunto este nuevo departamento sea quien ejecute y genere los procedimientos que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos.

En la elaboración y ejecución de los planes estratégicos, los responsables idóneos en la marcha y el control de los cambios que se implementaran según la necesidad de la empresa, son el departamento de TTHH en conjunto a los altos mandos o directivos de la empresa, quienes son los encargados de autorizar o detener los procesos que deben ser previamente estudiados y propuestos por el departamento encargado. Es el departamento encargado de elaborar los procedimientos que se deben ejecutar, selecciona el personal que participa en el cambio y los designados a generar un control y seguimiento de los procesos modificados, buscando el logro del objetivo de la empresa en conjunto de todos los colaboradores.

Si no se logra que la interacción, la comunicación y el trabajo en equipo funcione en todos sus niveles, significa que la concientización del cambio no ha sido del todo aceptada por los colaboradores y esto requiere una modificación en la planeación. Por lo tanto, se debe conocer el estado de la comunicación y el trabajo en equipo de la empresa, identificando los puntos fuertes que muchas veces suelen ser los canales de comunicación, y el acceso a estos canales que ayuda en la transmisión directa o indirecta de los mensajes, delineando su estilo (formal o informal) para la correcta identificación de los medios y a quien debe acudir según el cargo.

Además, la participación constante a nivel de jefatura y gerencia en los diferentes departamentos, va a permitir que cada área sea orientada por un líder en estos niveles; un perfil que sea el idóneo en relación a los seguidores y el estilo de liderazgo. Por lo tanto, este programa diseñado debe ser flexible

tanto para el desarrollo del profesional interno de la compañía, como en la aplicación de este programa posterior al reclutamiento del nuevo personal, ya contratado a nivel de jefaturas, en búsqueda del desarrollo profesional para beneficio bilateral. Como resultado cada área o departamento contara con la disposición y el manejo eficiente de sus líderes en participación constante con sus seguidores, para que el cambio a desarrollarse se lo genere sin mayores conflictos o barreras, y el alcance sea el esperado en la predisposición de cada uno de los colaboradores en el cambio de los subsistemas dentro de la organización.

3.2 Recursos

Los recursos a utilizarse en la elaboración e implementación del plan estratégico, debe ser estructurado indispensablemente para el fácil uso y comprensión por parte del personal que forma parte de la empresa. El talento humano es fundamental para el diseño de un programa en el desarrollo de una empresa; se debe integrar en toda su totalidad los valores, las habilidades, la cultura de la organización para generar un plan que motive el cambio y sea adaptable en todos sus niveles.

Al involucrar al personal humano en el plan de desarrollo, permitirá que muchos de ellos, o en su totalidad, considere que la organización los toma en cuenta y son esenciales para que todo cambio que se desee realizar dependerá de su disponibilidad y de su identificación con la empresa en querer alcanzar un desarrollo profesional. De modo que al incluir a todo el personal en el proceso del cambio que se desea hacer, este será el primer recurso y por lo tanto será indispensable para considerar todos estos factores según el departamento encargado de observar y analizar este ámbito en las empresas, Talento Humano.

Se debe considerar el recurso tecnológico que se implementara, esto ya sea en el proceso del anuncio de vacantes o la solicitud de personal en áreas claves; enfocándonos en generar un soporte a la tarea del departamento de talento humano, encargado de evaluar los condicionantes y elementos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. También la

búsqueda del perfil idóneo dependerá de la remuneración asignada por las tareas a ejecutarse según las descripciones de cargo, por lo que se debe generar además una actualización de esta información por medio de entrevistas o encuestas a los cargos claves en la identificación de las funciones realizadas según su jornada de trabajo y actividades asignadas.

Además de que el recurso económico será importante ya que en la elaboración de la planificación estratégica se verá involucrado el tiempo invertido que se empleara en la aplicación de pruebas durante el levantamiento de información, también del personal que será asignado en el diagnóstico previo y la capacitación que requiera el personal en el crecimiento de la empresa, además del uso de implementos de oficina como papeles, bolígrafos, entre otros que serán de ayuda en el proceso general del cambio en la organización, abarcando los recursos materiales para los respectivos pasos a seguir.

Observando las necesidades de Viña San Joaquín para el diseño que permita el desarrollo organizacional que se ha planteado como objetivo, es necesario identificar el presupuesto que requiere este cambio que será la base para la creación de los planes estratégicos, que puestos en marcha serán fundamentales para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, la aceptación de los recursos a implementarse en el cambio, deben ser delimitados por los directivos de la empresa para el correcto procedimiento llevado a cabo.

3.3 Metodología

La metodología a utilizarse por parte del departamento de talento humano en la elaboración del plan estratégico enfocado en el crecimiento organizacional, deberá basarse en una metodología de investigación analítica que permita seguir un proceso desde el diagnóstico de las necesidades hasta el desarrollo de los posibles escenarios en la implementación de un cambio, y por ende, se deberá desarrollar además alternativas a los errores o barreras que se pueden encontrar en la implementación del cambio.

Se va a implementar en primer instancia una técnica cualitativa, que permite la recolección de información necesaria mediante la elaboración, y posteriormente, la aplicación de una entrevista semi estructurada que será diseñada según los factores a analizarse, por lo cual debe ser elaborada por un profesional del área, Gerente TTHH, en búsqueda de generar un primer diagnóstico del estado actual de la empresa que garantice el desarrollo en los puntos clave a mejorar para beneficio de la organización. Asimismo, la aplicación de entrevistas posterior a las capacitaciones en búsqueda del desarrollo profesional, al personal de los cargos de jefatura, en relación a la búsqueda del estilo de líder indicado para el grupo de trabajo a su mando.

Además también se va a utilizar la técnica cuantitativa, mediante la aplicación de encuestas que serán orientadas a conocer la satisfacción y motivación de cada uno de los colaboradores, en reconocimiento del compromiso de cada uno de los integrantes de la organización con los objetivos que se plantea la empresa, en búsqueda de la competitividad en el mercado y que garantice el desarrollo a nivel internacional de la empresa, basándonos en los resultados de estas dos herramientas en el levantamiento de información.

Asimismo, el diseño de las encuestas será elaboradas según el alcance deseado y el objetivo planteado por parte del departamento de talento humano; en este caso se diseñarán encuestas según los factores de motivación y clima laboral, además de la actualización de información y actividades ejecutadas, en relación a las descripciones de cargo para así crear los perfiles idóneos según las futuras vacantes o reestructuración de la compañía. Por lo tanto, también permitirá identificar si los cambios implementados han impactado positivamente o no, en los diferentes niveles de la organización.

En virtud de ello, estas técnicas le van a permitir al departamento de talento humano, descomponer en partes los elementos que se desea analizar, observando las causas y los efectos que suelen generar ciertos 'escenarios' a los cuales los colaboradores suelen ser expuestos en su jornada de trabajo, que afectan en el rendimiento y desenvolvimiento del personal dentro de un

área de la empresa. Para esto el primer paso que es el diagnóstico, se lo desarrollará buscando el estado actual de la empresa, orientando el cambio según las necesidades o motivación que posee el colaborador dentro de su rol en la organización.

Analizando las necesidades de la organización, sin descuidar el recurso humano que posee la empresa, se debe crear el procedimiento idóneo en todos sus niveles para que el desarrollo sea adaptable y sostenible en el tiempo; además de generar el compromiso de todos los individuos con el crecimiento de la empresa, que en consecuencia será un plus para el sistema completo que permite el funcionamiento para el desarrollo organizacional en conjunto.

Luego de la concientización del cambio de la empresa, y el correcto diseño del programa para el desarrollo de la empresa, se lo debe ejecutar en el tiempo que requiera y llevando un sistema de control que garantice que el cambio sea sostenible en el tiempo y que, además pueda modificarse en busca de mejoras para el nuevo proceso puesto en marcha.

3.4 Modelo de planeación

El modelo implementado para la elaboración del plan estratégico cumple con los siguientes pasos para el correcto desarrollo del sistema, los cuales son:

- Formulación de la visión
- Determinar áreas de resultados claves
- Elaboración de los objetivos
- Definición de las estrategias
- Plan de acción
- Sistema de control

Por lo cual en la formulación de la visión se debe establecer las palabras claves o evitar la confusión para que pueda ser comprendido en su totalidad y aceptado por todos los integrantes de la empresa para la búsqueda del éxito

en este cambio. Esta visión debe ser inculcada por los directivos de la empresa para que esta pueda ser tomada de la mejor manera en búsqueda del cambio que permita el crecimiento organizacional. En este caso, la visión de Viña San Joaquín es la de buscar una internacionalización de la marca, por lo cual esta visión debe ser transmitida mediante una reunión total de quienes conforman la empresa, para que tenga en conocimiento el por qué y el para que de los nuevos cambios a desarrollarse dentro de la empresa.

Al determinar las áreas de resultados claves, que dentro de esta organización el principal ha sido la implementación de un departamento que no existía y que es fundamental para desarrollar un cambio dentro de la empresa; el identificar las áreas que deben ser estudiadas en su totalidad o llevar un estricto control de cambio, permitirá que se abarque los puntos más fuertes de la organización y así fortalecerlos mediante el reconocimiento o la capacitación según lo que se busca de cada individuo dentro de la empresa.

Dentro de esta organización, la creación de un departamento de TTHH de cierta forma le facilitaría a la empresa mantener directrices previamente estudiadas y constantemente evaluadas, para que el alcance de los cambios o el desarrollo organizacional deseado, se lo pueda llevar a cabo mediante los procesos adecuados diseñados por el departamento encargado, gracias al levantamiento de información mediante técnicas adecuadas, para así generar un estado actual y el estado deseado para generar los pasos correctos a seguir para el alcance de estos.

Por consiguiente, se deben crear objetivos concretos, que sean medibles y alcanzables, y así buscar el mayor compromiso de todos los involucrados en el cambio y que por efecto se concientice del cambio para el desarrollo a nivel profesional que permita alcanzar el objetivo clave que es el desarrollo como empresa.

Para esto las estrategias deben ser realizadas según el alcance que se desea y el impacto que este cambio generara para los integrantes de la empresa; las

estrategias deben ser orientadas al desarrollo profesional y al seguimiento del desempeño de los colaboradores según su cargo o rol dentro de la empresa.

Además de que las estrategias deben ser estudiadas por el departamento de su especialización, en este caso la inclusión del departamento de talento humano en Viña San Joaquín, para seguir un proceso establecido que permita cumplir con el alcance de los objetivos organizacionales, buscando el desarrollo de la empresa.

Por consiguiente, el departamento TTHH debe desarrollar el proceso que se debe llevar a cabo en relación a la reestructuración del organigrama, donde se verá necesaria la modificación o actualización de ciertos procesos como la capacitación, selección o descripciones de cargo, que serán importante plasmar estos cambios al implementar el correcto levantamiento de información y su vez, del análisis de la modificación de estos datos para plus de la empresa.

El plan de acción se ejecutará cuando la organización lo crea conveniente, además de la interpretación del diagnóstico permitirá el proceso idóneo para la puesta en marcha y el control adecuado para el seguimiento buscando la estabilidad y sostenibilidad del cambio en el tiempo.

3.6 Presupuesto

VARIABLES	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
Planificación estratégica		0	0
Implementación del departamento de Talento humano			
• Contratación de Gerencia	1		1500
• Contratación de Asistente	1		500
Programa de capacitación a nivel de Jefatura - Liderazgo		0	700
Total			2700

El presupuesto debe ajustarse al sistema financiero que posee la organización; por lo cual, estableciendo la mejor opción para la organización, se interpreta los valores adecuados y necesarios para la implementación del cambio.

De tal forma, la inversión que realizara la organización, en este caso director general de la compañía, permitirá que el alcance del objetivo se lo ponga en marcha cuando tome la decisión del cambio y se analice correctamente el plan estratégico para el cumplimiento de la visión de la empresa, internacionalizar la marca, mediante el procedimiento adecuado.

Por lo cual el presupuesto o la inversión más importante y que significará un gran avance en todos los aspectos para la empresa, será al momento de contratar especialistas del departamento de Talento Humano, quien además será quien lleve el control y equilibrio de los cambios deseados por los directivos de la empresa, y el cambio puesto en marcha donde se verá reflejado el papel importante de este subsistema de la compañía para el correcto desarrollo y cumplimiento de los pasos por parte de cada uno de los integrantes de la empresa, y en búsqueda de una adaptación rápida al cambio que todo desarrollo organizacional maneja en efecto.

CONCLUSIONES

Dentro de toda organización, sin tomar en cuenta el modelo, la orientación o el mercado al cual apunta, es necesario e importante que en la estructura organizacional se implemente o se considere la creación de un departamento de talento humano, mucho más ahora en la actualidad donde se busca el éxito de las compañías gracias a la calidad del recurso humano que poseen y a la identificación del personal con la empresa para la búsqueda del éxito mutuo. Por lo cual en toda organización dentro de su estructura debe incluirse sin excepción el departamento o área de Talento Humano, siendo dirigida por un experto o profesional, que garantice el orden y equilibrio adecuado que debe existir en toda empresa dentro de sus niveles individuales, grupales y directivos organizacionales.

Este profesional en la actualidad por el nivel de proyección en los conocimientos adquiridos mediante el estudio de una carrera y la experiencia alcanzada, permite que el Psicólogo Organizacional sea el profesional preparado e idóneo en buscar la forma más idónea para que la empresa en interconexión de todos sus subsistemas se pueda generar un mayor impacto a nivel de producción, y por efecto, en la calidad del producto o servicio final. Es el encargado de encontrar una estabilidad en todos los niveles de la empresa.

Por lo cual el éxito alcanzado en la planificación de un cambio y, por ende, en el desarrollo de una empresa, depende mucho del trabajo diseñado por el profesional del departamento de Talento Humano, desde el levantamiento de información hasta escoger la metodología adecuada en el proceso a desarrollarse en búsqueda de la mejora como organización, además del correcto estudio y análisis de los resultados que garantice un mayor alcance en la elaboración de un plan de desarrollo, tomando en cuenta el correcto seguimiento y corrección de los errores encontrados en la aplicación del cambio.

Especialmente dentro de la compañía San Joaquín, la mejora de los procesos en reclutamiento, selección, capacitación, comunicación y de desarrollo organizacional, son enfocados desde el desarrollo y actualización de los mismos, además de delinear los parámetros y pasos a seguir en el alcance

de las metas organizacionales. Es aquí donde el papel del profesional en el área de talento humano, debe generar detalladamente el procedimiento que se debe llevar a cabo para que posteriormente sea comprendido y aplicado por todos los integrantes de la empresa.

Desde la perspectiva del psicólogo organizacional, en la correcta administración del recurso humano como eje fundamental de la compañía, es importante que todo cambio generado se debe involucrar la participación del recurso humano y de todo su conocimiento, para evitar durante el proceso barreras en individuos que decidan no querer ser parte del cambio por miedo al error o al cambio en sí; el cambio generado y plasmado mediante pasos a seguir por el departamento TTHH garantizara el éxito, o reduce significativamente el fracaso, al llevarse a cabo además del seguimiento correspondiente en el proceso de cambio.

Por lo tanto, el diseño, la aplicación y el control del plan estratégico, elaborado por el nuevo departamento de Talento Humano implementado en el organigrama de la organización San Joaquín, permite que los pasos a seguir, además del porque y la importancia del departamento responsable a realizarlo, sean delineados por un proceso que se debe llevar a cabo, además del respectivo control y seguimiento para evitar contratiempos durante y después de su aplicación; y así conseguir el objetivo de internacionalizar la marca en muy poco tiempo en sinergia al recurso humano, y su importancia dentro de toda empresa que desea posicionarse dentro y fuera del mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijos, M. (2011). Planificación estratégica. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México. McGrawHill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). Planeación Estratégica. McGraw-Hill.
- Contreras Sierra Emigdio. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Julio, 2020, de Pensamiento & Gestión Sitio web: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- García, M., Hernández, R.; Vargas B. y Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Estudios, 2, 9-29.
- Gilli, José Juan, 2017. Claves de la estructura organizativa. Buenos aires: Granica.
- Méndez, C. (2001). Reflexiones sobre teorías de la organización, cultura corporativa y tecnologías de gestión en la empresa colombiana. Bogotá DC: Universidad del Rosario.
- Pedraza Lilibeth. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein. Julio, 2020, de Dialnet Sitio web: https://www.academia.edu/29689967/Cultura_organizacional_desde_la_teor%C3%ADa_de_Edgar_Schein_Estudio_fenomenol%C3%B3gico
- Revelo, D. (2014). La Cultura Organizacional y su relación con el Estrés Laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito. Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3720/1/T-UCE0007-183.pdf>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Barzola Moreno, Edgar Bryan**, con C.C: # **0930003678** autor del componente práctico del examen complejo: **Gestión del cambio en la implementación del departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **02 de septiembre de 2020**



f. _____

Nombre: **Barzola Moreno, Edgar Bryan**
C.C: **0930003678**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Gestión del cambio en la implementación del departamento de Talento Humano para el diseño de un plan estratégico en el desarrollo organizacional en Viña San Joaquín S.a.		
AUTOR(ES)	Edgar Bryan Barzola Moreno		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre de 2020	No. DE PÁGINAS:	43
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Estructura Organizacional, Planeación Estratégica		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Desarrollo, Planeación, Estructura, Cultura, Gestión y Talento.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Viña San Joaquín fundada en el siglo pasado, cuenta ya con muchos años de experiencia en el mercado gracias a las ideas inspiradas por Don Neptalí Madrid, dueño y fundador de la compañía; es el presente objeto de estudio que nos permite analizar el estado de la organización y a su vez, observar cuales son los procesos que se pueden mejorar en eficiencia y productividad, sin afectar el rendimiento y motivación de cada uno de sus colaboradores. La organización se encuentra próxima a experimentarse en el mercado internacional, por esta razón se identifican las ventajas clave de una reestructuración y la incorporación de un departamento responsable de subsistemas de la organización en relación a la administración del recurso humano, quien debe plasmar el estado de la organización mediante técnicas que permitan el levantamiento de información, y así obtener estrategias eficientes en la búsqueda de mejora para el logro del cambio. El departamento de su especialización, Talento Humano, integrada en la reestructuración general del organigrama es quien debe crear un plan estratégico que permita alcanzar a la organización mediante procedimientos y procesos adecuados, internacionalizarse según los recursos y el trabajo en grupo de los integrantes de la empresa. Enfocado en la administración de los procesos humanos, en el cual el departamento es el encargado de que los subsistemas que abarca a nivel individual y grupal, es importante el análisis del mismo y el porqué de la importancia del rediseño además del control y seguimiento implementado en la gestión.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 983210004	E-mail: edgar.barzola@cu.ucsg.edu.ec	
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):			