

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

Modelo de cambio planeado: Viña Santa Camila.

AUTORA:

Diaz Zevallos, Nicole Alejandra

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

TUTORA:

Psic. Ind. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

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



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 **Diaz Zevallos, Nicole Alejandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA:

f. _____

Psic. Ind. Cabezas Córdoba, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Cl. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Díaz Zevallos, Nicole Alejandra**

DECLARO QUE:

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

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

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

f. _____

Díaz Zevallos, Nicole Alejandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Díaz Zevallos, Nicole Alejandra**

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 cambio planeado: Viña Santa Camila**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 del mes de septiembre del año 2022

LA AUTORA:

f. _____
Díaz Zevallos, Nicole Alejandra

Guayaquil, 07 de septiembre de 2022

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Modelo de cambio planeado Viña Santa Camila.docx (D142594878)
Presentado	2022-08-01 21:43 (-05:00)
Presentado por	nicole.diaz01@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	DÍAZ ZEVALLOS, NICOLE ALEJANDRA Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 20 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Modelo de cambio planeado: Viña Santa Camila

Estudiante:

- Díaz Zevallos Nicole Alejandra

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



FIRMA COORDINADORA DE UTE A 2022

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efren Eduardo, Mgs.
COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Sanchez Ube, Pricila Francia, Mgs.
DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. Diagnóstico Organizacional	4
1.1 <i>Comportamiento Organizacional</i>	4
1.2 <i>Cultura Organizacional</i>	9
1.3 <i>Comunicación Organizacional</i>	13
DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	17
2. Estrategias de intervención	17
2.1 <i>Estructura</i>	20
2.2 <i>Procesos</i>	24
2.3 <i>Personal</i>	27
IMPLEMENTACIÓN	30
CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS	34

TABLA DE GRÁFICOS

Figura 1: <i>Modelo de Comportamiento Organizacional básico</i>	5
Figura 2: <i>Organigrama organizacional de Viña Santa Camila</i>	7
Figura 3: <i>Tipología de cultura según Cameron y Quinn (MVC)</i>	11
Figura 4: <i>Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (1951)</i>	19
Figura 5: <i>Propuesta actualizada de la estructura de Viña Santa Camila</i> <i>(2022)</i>	21
Figura 6: <i>Propuesta de implementación de estrategias para Viña Santa</i> <i>Camila</i>	31

RESUMEN

Viña Santa Camila fundada en 1925 es una organización dedicada a la producción de vinos de la más alta calidad. Con el tiempo, la especialización de su producto conllevó a que la viña se posicionara en el mercado adquiriendo mayor presencia en el mismo, lo cual permitió el aumento considerable de su producción. Sin embargo, por satisfacer las necesidades de los clientes a toda costa, se descuidaron procesos internos que, actualmente, afectan la sostenibilidad de la compañía; por tanto, para conocer la situación real de Viña Santa Camila se realizó un diagnóstico en tres variables: comportamiento, cultura y comunicación organizacional. Como resultado de estos últimos se identificó oportunidades de mejora en cuanto al nivel individual, grupal y organizacional del comportamiento, en una cultura débil y no institucionalizada, y en la falta de procesos y procedimientos no formalizados. Para poder dar solución a la problemática, la propuesta de intervención de la Viña Santa Camila se basa en uno de los procesos del DO en el que se enfatiza el cambio como estrategia para modificar elementos organizacionales y mantener un equilibrio interno. En consecuencia, los medios para llevar a cabo el cambio planeado se manifiestan en estrategias que van en función a las variables estructura, procesos y personal.

Palabras Clave: *Diagnóstico Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Cambio Organizacional.*

ABSTRACT

Viña Santa Camila founded in 1925 is an organization dedicated to the production of wines of the highest quality. Over time, the specialization of its product led the vineyard to position itself in the market acquiring a greater presence in it, which allowed the considerable increase in its production. However, to satisfy the needs of customers at all costs, internal processes that currently affect the sustainability of the company were neglected; therefore, to know the real situation of Viña Santa Camila a diagnosis was made in three variables: behavior, culture and organizational communication. As a result, opportunities for improvement in the individual, group and organizational level of behaviour were identified, in a weak and non-institutional culture, and in the lack of informal processes and procedures. In order to solve the problem, the intervention proposal of the Santa Camila vineyard is based on one of the processes of the DO in which change is emphasized as a strategy to modify organizational elements and maintain an internal balance. Consequently, the means to carry out the planned change are manifested in strategies that go according to the variables structure, processes and personnel.

Keywords: *Organizational diagnosis, Organizational behavior, Organizational communication, Organizational culture, Organizational development, Organizational change.*

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la globalización y el avance tecnológico, las organizaciones, consideradas como “sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura” (Romero, Matamoros y Campo, 2013, p. 38), han tenido que sobrevivir entre procesos de desequilibrio y entropía efectuados por la incertidumbre del entorno externo. Y es que, en definitiva, para poder resistir a estos procesos de cambio, es necesario que las organizaciones se adaptan a las nuevas exigencias del mercado.

Si bien es cierto, tal y como lo menciona Rueda et al. (2018) “Hoy en día, ya no basta ser efectivo, el éxito organizacional depende de la forma como se planifica y se gestionan los recursos hacia el cambio y la innovación” (p. 17), es por esto que las compañías se han visto en la necesidad de prepararse para enfrentar dicho fenómeno; esto implica tener la capacidad de modificar sus procesos, valores, estructuras para poder gestionar el cambio.

Este proceso, en definitiva, desde una postura teórica, implica que en las organizaciones “al no asumir causalidad lineal que pueda dar lugar a inestabilidad, se busca encontrar regularidades en la aparente aleatoriedad de sistemas complejos” (Romero et al., 2013, p. 38), por tanto, la importancia de estar preparados para enfrentar situaciones provenientes desde el entorno.

Como parte del desarrollo organizacional, las organizaciones optan por transformarse de manera organizada con una estrategia de mejora, a la cual se la conoce como cambio planeado. Este último es un proceso es muy estudiado y secuencial, lo cual facilita su desarrollo e implementación.

Sin lugar a duda, no todo proceso de cambio es planificado, no obstante, implica la transformación de las prácticas habituales en un proceso temporal orientado por quienes no se resisten a él. Desde un primer momento, es importante que exista compromiso por parte de la alta dirección y de las demás personas involucradas, pues solo así se podría determinar el nivel de aceptación y velocidad del cambio.

El presente trabajo está enfocado en dar solución a la problemática actual de la Viña Santa Camila, empresa asentada desde 1925, cuyo giro de negocio se centra en la producción de vinos. Para esta organización, ha sido un verdadero desafío mantenerse en el mercado, ya que su filosofía se centra en seguir métodos tradicionales desde el proceso de producción; lo cual ha implicado que, para no perder su esencia, todos sus procedimientos se alineen a esta característica.

Por tanto, para una organización con bases en el empirismo y en la práctica diaria tradicionalista, el proceso de cambio implica tiempo y compromiso. En consecuencia, en un primer momento se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa para, posteriormente, identificar las oportunidades de mejora y, finalmente, proponer las estrategias de intervención.

DESARROLLO

1. Diagnóstico Organizacional

Evaluar la situación actual de una organización para conocer su realidad implica realizar un estudio de todos los aspectos inherentes a ella, los cuales se ven reflejados, en primera instancia, en el diagnóstico organizacional. Para el caso de la Viña Santa Camila, y en palabras de Bravo, Valenzuela, Tejada y Ramos (2019), el diagnóstico organizacional implica:

el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales. (p. 1317)

A partir de lo mencionado anteriormente, entonces, realizar un diagnóstico organizacional simula la distinción de factores internos y externos a la empresa que permiten detectar las oportunidades de mejora y las posibles amenazas que se presentan con la finalidad de proponer una estrategia de intervención que permita el logro oportuno de sus objetivos. Para este caso, se pretende analizar el comportamiento, la cultura y la comunicación organizacional de la empresa en mención para poder plantear una intervención que dé solución a la problemática.

1.1 *Comportamiento Organizacional*

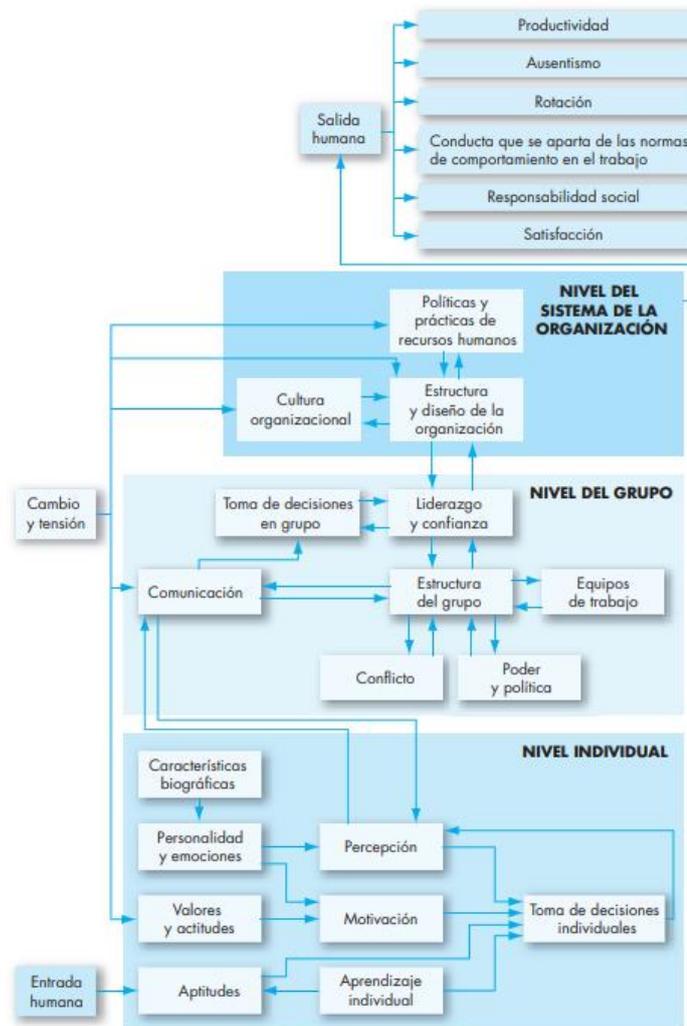
El comportamiento organizacional o CO, abreviado, se encarga de estudiar el impacto del comportamiento que tienen los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, de tal manera que le permita a la empresa obtener resultados en términos de eficacia (Robbins y Judge, 2009, p. 10).

Esta disciplina, definida también como “la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p.6), tal y como Robbins y Judge aluden, tiene tres niveles de estudio como lo son el individual, el grupal y el organizacional; es decir, el efecto que tienen las personas y grupos en el sistema de la organización.

Además, esta ciencia social a través de su estudio comportamental permite crear un vínculo entre la operatividad y las necesidades de los colaboradores (Dailey, 2012, p.44), pues desde sus tres niveles, se evidencian variables que se enlazan unas con otras para mejorar la efectividad en las organizaciones.

Figura 1

Modelo de Comportamiento Organizacional básico



Nota: El gráfico representa el modelo de comportamiento organizacional en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional con sus relaciones directas. Tomado de *Comportamiento Organizacional* (p. 33), por Robbins y Judge, 2009, McGrawHill.

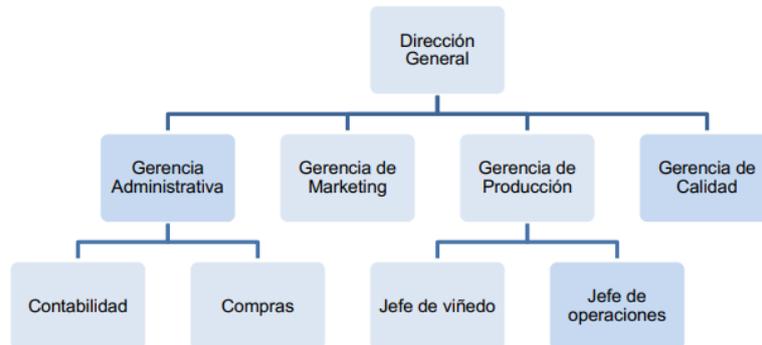
Como parte del **tercer nivel – organizacional**, Viña Santa Camila presenta una estructura organizacional, la cual, en palabras de Ocampo, Huilcapi y

Cifuentes (2019) “define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan” (p. 120), de tipo funcional caracterizada por los elementos descritos a continuación:

- **División de trabajo:** Referido a la segregación de las tareas específicas según cuantas sean éstas (Robbins y Judge, 2009, p. 519); para la Viña Santa Camila, la especialización es alta debido al flujo del proceso productivo y minuciosidad de como lo llevan para lograr la más alta calidad.
- **Departamentalización:** Se relaciona con la asociación de actividades acorde a su tipo (Robbins y Judge, 2009, p. 521). En la organización en mención, se agrupan los puestos de trabajo según sus funciones, es decir, está departamentalizada funcionalmente.
- **Tramos de control:** Hace alusión a la amplitud, en número, de colaboradores en cada nivel (Robbins y Judge, 2009, p. 523). Por la extensión de colaboradores en Viña Santa Camila (880 usuarios), el tramo de control se lo identifica como amplio.
- **Autoridad:** Concerniente al grado de concentración de las tomas de decisiones, la cual puede ser de centralizada o descentralizada (Robbins y Judge, 2009, p. 524). Para este caso, por el tipo de organización, la autoridad es centralizada.

Figura 2

Organigrama organizacional de Viña Santa Camila



Nota: El gráfico detalla la estructura organizacional actual que posee Viña Santa Camila.

Este primer análisis permite categorizar a la organización según el diseño de su estructura. De acuerdo con Burns y Stalker (1961, como se citó en Marín, 2012), las organizaciones pueden clasificarse según el diseño mecánico y orgánico. El primero, se caracteriza por tener una alta división de trabajo, con un tipo de autoridad burocrático, donde la toma de decisión es centralizada y el flujo de comunicación es muy lento; mientras que el segundo, es un sistema mucho más flexible, adaptable, de fácil comunicación y de autoridad descentralizada.

Por lo que se menciona anteriormente, se interpreta que la organización Viña Santa Camila pertenece al tipo de estructura mecánica, la cual por su modelo tradicional tiende a ser centralizada, burocrática y de difícil retroalimentación. Sumado a aquello, se infiere que esta organización carece de normas y políticas establecidas, pues se denota en su característica de ser muy apegada a lo tradicional.

En cuanto al **segundo nivel – comportamiento grupal**, se comprende que la toma de decisiones está centralizada en una sola cabeza, como máxima autoridad. De la misma manera, existe una especialización en los grupos de trabajo, lo cual imposibilita que los colaboradores trabajen de forma conjunta, convirtiendo a la organización como un sistema estático y no dinámico. Los

dos puntos mencionados en la premisa que antecede permiten interpretar que el nivel motivación y satisfacción se encuentran por debajo de la media.

En función de la motivación, la cual “es el origen, fundamento y destino de cualquier actividad desarrollada por el ser humano; así como también es el motivo de la conducta de cada persona” (Franklin y Krieger, 2011, p. 37) se puede inferir que el grupo de trabajo no se encuentra totalmente motivado, ya que desde la propia estructura se garantiza la no participación del colaborador, no solo en la toma de decisiones, sino en todos los procesos; incluso, el crecimiento es limitado y la retroalimentación es nula por la direccionalidad de la comunicación. Finalmente, en relación con la satisfacción, misma que es alusiva a la calidad de vida en el trabajo y a cómo se siente el colaborador en él (Chiavenato, 2009, p. 13), se concluye que el personal de Viña Santa Camila se siente insatisfecho por el entorno laboral y la influencia comportamental del grupo en base a los factores mencionados anteriormente.

Finalmente, el **primer nivel del comportamiento organizacional**, es decir, el **individual**, que Chiavenato (2009) argumenta que “se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción, la atribución, la motivación y la satisfacción del trabajo” (p.10), permite asumir que Don Neptalí por las características biográficas que posee, es una persona muy alineada a lo tradicional; es decir, defiende sus valores por sobre todas las cosas, ejerce un tipo de liderazgo transaccional y, sobre todo, no está dispuesto o abierta al cambio. Este tipo de generación al que se lo atribuye corresponde a los veteranos (1922-1943), los cuales “representan una riqueza de tradición y sabiduría. Han sido una fuerza estabilizadora en las organizaciones durante décadas” (Franklin y Krieger, 2011, p. 16).

De la misma manera, se evidencia que Don Neptalí implanta los valores de disciplina, orden y lealtad, pues se espera que exista estabilidad y se valore el trabajo. Para este caso, el personaje en mención figura a más que un líder, como una autoridad; por lo cual es el único que faculta y aprueba el acceso a la comunicación. Por lo que concierne a la percepción según Robbins y Judge (2009), la definen como un “proceso por el que los individuos organizan e

interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno” (p. 139), para el fundador los colaboradores consideran a Viña Santa Camila como un lugar de trabajo que les brinda estabilidad, formación y aprendizaje.

1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional, como uno de los aspectos más relevantes de la organización, se define como un conjunto de presunciones, creencias, comportamientos y significados compartidos aprendidos por un grupo de personas a través del tiempo, por la cual constituyen una organización estable con elementos difíciles de modificar (Schein, 2010). Este mismo autor, plantea que la cultura se manifiesta en tres niveles principales, tales como son los artefactos, valores y los supuestos básicos.

Por otro lado, Mendoza et al. (2009, como se citó en Rodríguez y Romo, 2013) argumentan que la cultura organizacional:

es aprendida y es una respuesta al entorno, mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el ambiente externo, pero sí de adaptarse, siendo la cultura organizacional un mecanismo que utilizan para ello”. (p. 13)

En suma, estos valores y normas compartidas a individuos y grupos en la organización generan una construcción de mutuo compromiso en el accionar de los mismos, por tal razón los tres niveles “son el eje de la cultura y su análisis permite entender las concepciones profundas que movilizan los comportamientos en las organizaciones” (Suárez et al., 2013, p. 34).

Respecto a estos ejes, según Schein (2010), están interrelacionados unos con otros, por lo cual se los describe a continuación:

- **Artefactos (eje 1):** Son todas aquellas producciones o estructuras del entorno físico, visibles, palpables o modificables, tales como la infraestructura, vestimenta, tecnología, entre otros.

- **Valores (eje 2):** Integra el reflejo institucional a través de su misión, visión, valores, filosofía, objetivos estratégicos e institucionales como elementos a los cuales los individuos deben regirse.
- **Presunciones subyacentes básicas (eje 3):** Referidas a las suposiciones implícitas de quienes forman parte de la organización, las cuales se manifiestan mediante las creencias, percepciones pensamientos y sentimientos.

En lo que el caso se refiere, se evidencia claramente que el primer eje predomina frente a los otros dos, pues se infiere que, pese a los años de vida institucional, la Viña Santa Camila estructuralmente se ha mantenido en el mercado por la imagen corporativa que denota, además de contar con grandes extensiones de terreno para sus procesos.

En cuanto al segundo eje, desde el propio fundador se ha determinado el ejemplo a seguir a raíz de la institucionalización de la cultura, ya que los valores impartidos desde él se proyectan en sus colaboradores, considerando que “cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros” (Robbis y Jugde, 2009, p. 551).

Sin embargo, Viña Santa Camila, al no contar con una visión de Talento Humano, por tanto, la inexistencia de los procesos inherentes al área, se infiere que desde uno de los subsistemas, tal como es Reclutamiento y Selección, el proceso se maneja de manera empírica e informal, alineado a la contratación por referencias sin utilizar metodologías que aseguren la aptitud de un candidatos idóneos; por tanto, el proceso de socialización de la cultura hacia quienes vayan a formar parte de la organización, es decir, este proceso de adaptación a las normas y costumbres existentes puede significar la no sostenibilidad de la cultura.

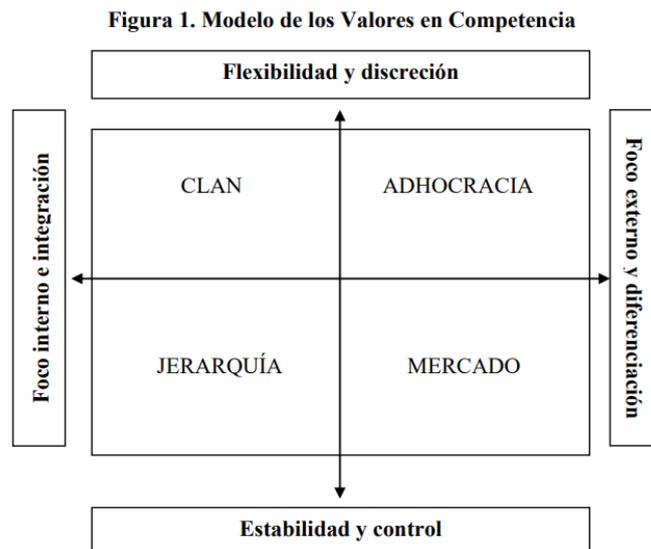
Se conoce que Robbins y Judge, desde su estudio plantean que las tres fases que permiten asegurar el aprendizaje de elementos comportamentales esenciales son la etapa previa a la llegada o el prearribo, encuentro y metamorfosis, las cuales inciden directamente en resultados como la

productividad, el compromiso y el sentido de pertenencia para con la organización, por lo cual se interpreta que al no tener establecidos procedimientos estándares para este importante proceso, los factores anteriores no se ven reflejados en sus colaboradores. Únicamente adquieren estos comportamientos culturales mediante la experiencia.

En relación con la tipología de culturas, existen varios autores quienes las distinguen según criterios de estudio. Cameron y Quinn (2006, como se citó en Ojeda et al., 2016), proponen un modelo de diagnóstico cultural en las organizaciones, el cual se divide en cuatro cuadrantes enfatizando dos ejes: el entorno interno y externo, por una parte; mientras que, por otra, la flexibilidad y el control. Cada uno de estos con indicadores característicos de sí.

Figura 3

Tipología de cultura según Cameron y Quinn (MVC)



Nota: En el gráfico se exponen los cuatro tipos de cultura en sus cuadrantes respectivos, mismos que se distribuyen según el entorno interno/externo y la flexibilidad/control. Tomado de El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia (p. 21), por Ojeda et al., 2016, Telos.

Los tipos de cultura según estos autores se detallan de la siguiente manera:

- **Clan:** Este primer eje, con un foco interno y flexibilidad, caracteriza a las organizaciones de tal manera que se evidencie participación, cooperación, confianza, entre sus miembros (Ojeda et al., 2016, p.23). De igual manera, exista cohesión grupal y compromiso individual.
- **Adhocrática:** El segundo eje, con foco externo y flexibilidad representa a una organización innovadora que promueva la creatividad e iniciativa personal (Ojeda et al., 2016, p.24). Asimismo, que predomine la apertura al cambio y la adaptabilidad a situaciones inesperadas.
- **Jerárquica:** El tercer eje, con un foco interno y control se les atribuyen a las organizaciones clásicas que se alinean a las reglas, especialización, estructuras formales y estrictas, cuyo centro sean los procedimientos que auguren el buen funcionamiento de la organización (Ojeda et al., 2016, p.22).
- **Mercado:** El cuarto eje, con un foco externo y control identifica a las organizaciones que se orientan a crear ventajas competitivas, rentabilidad, resultados y objetivos, así como fidelizar sus clientes, ya que su público objetivo es muy exigente (Ojeda et al., 2016, p.22). Finalmente, se direccionan hacia la productividad.

Frente a este escenario, se puede presumir que por sus características Viña Santa Camila se apega a los indicadores establecidos en el MVC según el mercado, pues tal y como se menciona su objetivo prioritario es cuidar y mantener su imagen desde un producto con la más alta calidad, lo cual implica que sus colaboradores deben ser minuciosos en el proceso productivo que, por el tipo de negocio, es tradicional. De la misma manera, por la especialización o división de trabajo en función del producto que se comercializa, la viña busca obtener el mejor producto para crear una ventaja competitiva frente a los demás competidores. Sumado a esto, a pesar del coste que implique, buscan satisfacer al mercado meta que tienen planteado, mismo que es exigente y demanda de calidad. En adición, se infiere que a pesar de que su fundación fuere en 1925, su posicionamiento en el mercado

se ha mantenido, pese a la competitividad del entorno, puesto que este tipo de organizaciones apunta hacia la competitividad y productividad.

En definitiva, se puede concluir que desde la tipología de cultura mercado, la Viña Santa Camila mantiene su afán de posicionarse en el medio y guiar la organización hacia la consecución de sus resultados desde la fidelización de sus clientes con los productos de la más alta calidad.

1.3 Comunicación Organizacional

Como uno de los procesos interpretativos del lenguaje surge la comunicación, la misma que se deriva del verbo latino *communicare* el cual significa compartir o intercambiar algo que se tiene en común. Es por esto que este fenómeno emerge a partir de la necesidad del individuo de transmitir lo que se siente, cree o piensa hacia otro.

Por tanto, la comunicación definida por Chiavenato (2011) se basa en:

la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (p.50)

Este proceso integral, tal y como se menciona, es el responsable de que la información o mensaje llegue a su receptor; no solo de un individuo hacia otro, sino también hacia un grupo o viceversa. Por otro lado, este mismo proceso se da de manera natural en las organizaciones, ya que de acuerdo con Fernández y Batista (2016) “actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo (p. 23). Por tanto, la comunicación organizacional es aquel proceso sustitutivo de la organización en el cual se intercambian mensajes entre sus integrantes con la finalidad de intercambiar ideas y tomar

decisiones. En definitiva, este proceso asume la función de soporte en la construcción de la cultura e identidad organizacional.

Se precisa, además, que la comunicación organizacional puede ser interna o externa. La primera se puede definir como una herramienta dirigida al cliente interno de la organización, la cual busca alcanzar un fin, así como intenta crear vínculos entre todos los involucrados (Brandolini et al., 2009, p.25). Los mismos autores clasifican dentro de este grupo – comunicación interna, a la comunicación formal e informal.

En primera instancia, la comunicación formal es aquella que se caracteriza por ser muy estructurada, sistemática y trazada por la propia organización. Además, aborda principalmente temas laborales y emplea los medios oficiales proporcionados por la organización, tales como carteleras, buzones, murales, etc., para notificar. De igual manera, está alineada al cumplimiento de la normas y tiempos de la institución, aunque es un poco más lenta. Por lo contrario, la comunicación informal no posee los mismos canales para su difusión, más bien se crea en los espacios de trabajo y sin seguir un orden jerárquico. Sin duda, suele ser mucho más rápida, aunque se puede mal entender y confundir como un canal oficial.

Con lo que respecta a la Viña Santa Camila, se infiere que no posee canales de comunicación previamente definidos por lo que el tipo de comunicación interna que maneja es informal. Esta premisa en virtud de que para que la información llegue a sus usuarios más rápido, comunican información verbalmente. Sumado a esto, la falta de estandarización de sus procesos, lo que conlleva a que en la organización exista incertidumbre entre sus miembros por no tener un medio oficial de información, factor que se alimenta de los rumores de pasillo y la confusión del personal por la informalidad. Todos estos efectos desencadenan la ineficacia organizacional.

En cuanto a la direccionalidad de la comunicación interna, únicamente esta puede ser de orden ascendente, descendente y transversal u oblicua. La primera está dirigida de abajo hacia arriba, es decir desde los colaboradores de la última línea jerárquica hacia los mandos medios y altos, en donde éstos últimos escuchan las ideas y opiniones de los demás para tomar una decisión;

en la segunda, la información baja desde los altos mandos hacia la parte operativa, donde solo se les permite ser receptores sin tener la posibilidad de retroalimentar el mensaje; finalmente, en la dirección oblicua la información transita por todos los niveles jerárquicos en sus distintas áreas. Esto garantiza, de alguna manera, la participación, la satisfacción y el sentido de pertenencia.

Se entiende que por el tipo de estructura que tiene la Viña Santa Camila la direccionalidad de la comunicación interna es de tipo descendente por lo que la información únicamente baja desde el fundador hacia los cargos operativos, lo cual vuelve el flujo comunicativo muy lento y pesado, logrando que no exista participación de quienes forman la fuerza laboral y mucho menos inherencia en la toma de decisiones.

El segundo tipo de comunicación, es decir, la externa es alusiva al tipo de comunicación que se encuentra en la organización, pero está dirigida a quienes no forman parte de ella, es decir, cuyos receptores sean el público externo, pero a través de medios de comunicación masivos que limiten la interacción directa entre las partes (Portillo, 2012).

Si bien este tipo de comunicación busca dar a conocer, a través de la imagen corporativa, ya sea los productos o servicios que ofrecen, así como el grado de satisfacción respecto a lo ofertado, implica que la propia organización debe transmitir un mensaje que capte la atención no solo a los clientes, sino a los demás grupos de interés.

Existen, actualmente, diversos medios de comunicación que le permiten a la organización dar a conocer sus productos y servicios. No solo a través del cliente interno, sino también mediante una campaña de publicidad en los distintos medios de comunicación organizacional, bien sean estos tradicionales o digitales.

Se mantiene en vigencia, aún, la publicidad; no obstante, existe el marketing directo en medios y patrocinios. En lo que al caso se refiere, se infiere que Viña Santa Camila no tiene desarrollado aún una estrategia de publicidad consolidada que permita atraer a más clientes; únicamente fidelizan los

actuales. Por lo que se puede interpretar, a pesar de que el negocio tenga competidores cercanos a la región, la organización no busca que la marca crezca, pues significaría adaptarse al actual mercado y a su demanda.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez realizado un análisis de los procesos internos de la Viña Santa Camila en sus componentes comportamiento, cultura y comunicación, se pretende determinar cuáles son los métodos que permitirán dar solución a las oportunidades de mejora evidenciadas en la organización a lo largo del escrito.

Una de las soluciones asociadas a la problemática en sus tres niveles, individual, grupal y organizacional, es el modelo de cambio planeado propuesto por Kurt Lewin, mismo que busca en la organización equilibrio entre las fuerzas que impiden y se resisten al proceso de cambio según el statu quo. Este modelo, en definitiva, es una propuesta en la que se espera la transformación integral de la organización según las fases que se propongan.

2. Estrategias de intervención

Viña Santa Camila es una organización que se ha mantenido en el medio por ser muy tradicional, teniendo una estructura, cultura y sus valores cimentados en lo conservador; sin embargo, desde el propio fundador Don Neptalí se puede inferir la resistencia hacia un cambio, ya que la empresa sigue a flote a pesar de que sus ganancias se vean comprometidas por los costes de producción.

En definitiva “cambiar es pasar de un estado a otro” (Chiavenato, 2009, p. 411), lo cual implica que las tareas, actividades, responsabilidades, hábitos, y conductas se transforman y/o alteran de manera significativa. Por lo general esta transición se desarrolla en estadios, esto quiere decir que se realiza de manera progresiva. En palabras de Chiavenato (2009):

el cambio ocupa un lugar muy importante en el estudio sobre la viabilidad de la organización. Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto. Este cambio constructivo garantiza nuevas condiciones que estimulan a la organización. Sin embargo, cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o hacerla inviable. (p. 413)

Este proceso de cambio no es posible por sí solo, pues para poder realizarlo existe una disciplina denominada desarrollo organizacional, abreviada como DO, la cual Bennis (1981, como se citó en Guízar, 2013) afirma como una “una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio” (p. 6). De la misma manera Beckhard (1973, como se citó en Guízar, 2013) menciona al DO como “un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento” (p. 6). Por tanto, el DO será la base para el cambio organizacional de Viña Santa Camila.

Uno de los modelos clásicos del cambio planeado es el propuesto por Kurt Lewin, el cual Guízar (2013) plantea como una:

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

Para el caso de Viña Santa Camila se ha identificado que como **fuerzas restrictivas** se obstaculizan el proceso de cambio encuentra el líder fundador Don Neptalí por sus rasgos tradicionalistas, el fomento de los valores alineados a lo conservador desde la propia cultura, la estructura organizacional pesada y centralizada, la dificultad del proceso de comunicación, entre otras y como **fuerzas impulsoras** está la competitividad y exigencia del mercado, la especialización del trabajo por ende, los conocimientos y experiencia del personal, el compromiso de los colaboradores por los años de servicio y su lealtad. Se espera que estas fuerzas alcancen un nivel de equilibrio para que “puedan incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, o combinar

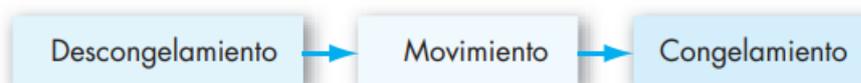
ambas tácticas” (Guízar, 2013, p. 28), de tal manera que se produzca el cambio en sí.

El modelo está compuesto por tres fases, las cuales para Guízar (2013), son:

- **Descongelamiento:** Esta primera fase supone un desaprendizaje de todos aquellos factores a cambiar, es decir, se trabaja con las personas para modificar aquellos hábitos. En palabras de Guízar (2013) implica “reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento” (p. 28).
- **Cambio o Movimiento:** Como segunda fase, se busca realizar las acciones encaminadas hacia el nuevo estado de la organización respecto a los comportamientos y hábitos, lo cual significa la existencia de nuevas conductas, actitudes, valores y hábitos (Guízar, 2013, p. 28). Implica, también, la transformación al estado deseado a través de la adaptación al cambio.
- **Recongelamiento:** Finalmente esta fase es el nuevo estado de equilibrio deseado de la organización, la cual “necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional” (Guízar, 2013, p. 28).

Figura 4

Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (1951)



Nota: El gráfico representa las tres fases del modelo de cambio planeado de Kurt Lewin de 1951, las cuales son descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento. Tomado de *Comportamiento Organizacional* (p. 626), por Robbins y Judge, 2009, McGrawHill.

Frente a este proceso de cambio planeado, se prevé realizar la propuesta de intervención en las fases de la imagen que antecede, es decir, que las

estrategias se alineen al descongelamiento, cambio y recongelamiento según se describe a continuación. Cabe señalar que se realizarán estrategias en función de la estructura, de los procesos y del personal.

2.1 Estructura

Viña Santa Camila, empresa familiar fundada en 1925 y encabezada bajo la dirección de Don Neptalí posee una estructura organizacional basada en las necesidades de producción y de desarrollo de aquel entonces, tal y como se observa en la **Figura 2**, la cual se ha mantenido hasta la actualidad. Sin embargo, a raíz del diagnóstico organizacional se ha podido identificar que es necesario un rediseño desde los elementos estructurales para augurar la eficacia organizacional.

A nivel macro, se ha podido distinguir cinco principales departamentos, como lo son: Talento Humano, Administración, Comercial, Operaciones y Financiero; ya que de ellos se despliegan subdepartamentos que se atañen a los principales objetivos de la empresa.

En primera instancia, se ha creado el departamento de Talento Humano por la relevancia que tiene el mismo en la organización, partiendo desde el número de colaboradores laborando bajo relación de dependencia y la importancia de la gestión del talento humano. En el mismo se ha planteado que existan cargos asistenciales para dar abasto a los subsistemas del área.

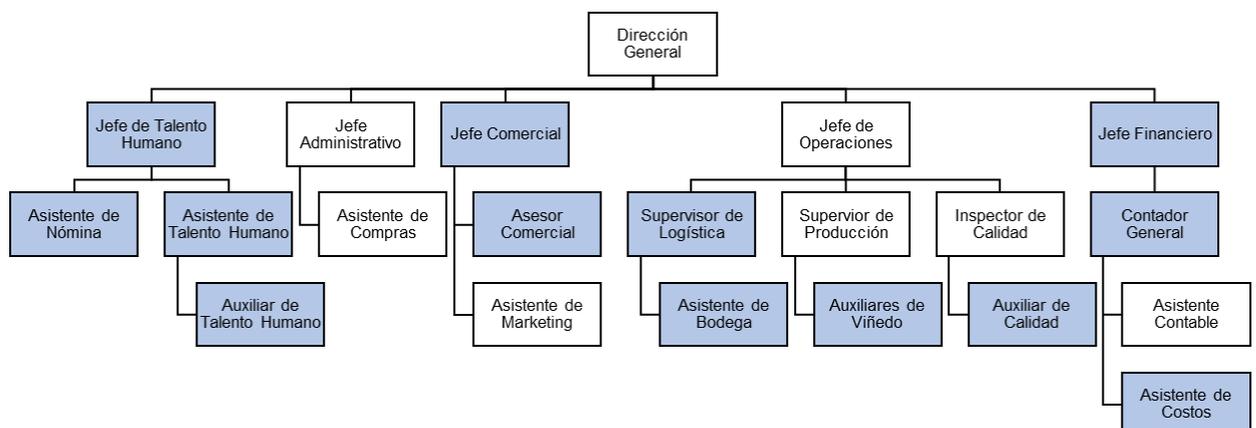
Añadido a este, se encuentra el departamento administrativo con un cargo asistencial en compras, ya que son quienes adquieren todos los insumos necesarios para la elaboración del producto ofertado. El área comercial también es clave en la organización, pues se ha manifestado la importancia de mantener a la Viña Santa Camila a flote desde el cuidado y mantenimiento de su imagen corporativa; por tanto, por la necesidad de seguir captando clientes, sean estos de la zona o no y poder realizar comercio electrónico como una plataforma nueva que implicaría la innovación en sus procedimientos, se ha consolidado el departamento con sus cargos asistenciales.

Por otro lado, se ha agrupado en el área de operaciones a todos los departamentos que trabajan en conjunto para que el producto final pueda satisfacer a los clientes y cumplir con sus expectativas. Es por esto que se han propuesto tres grandes subdivisiones tales como logística, producción, y calidad, los cuales conjuntamente lograrían este objetivo. En definitiva, para la Viña Santa Camila es muy importante que el almacenamiento de sus productos sea el adecuado para que pueda cumplir con su ciclo correcto de producción, así como que el producto cumpla con los más altos estándares de calidad; por tanto, cada uno de estos posee sus cargos asistenciales.

Finalmente, se ha previsto que el área financiera se maneje bajo una modalidad mucho más estructurada que trabaje en conjunto y, de una manera u otra, pueda ser más estricta en cuanto a los costes de producción, problemática que es relevante a la hora de sostener la organización. Por tal razón, se han añadidos cargos acordes a esta función.

Figura 5

Propuesta actualizada de la estructura de Viña Santa Camila (2022)



Nota: El gráfico muestra los cargos actuales considerados para Viña Santa Camila. Elaboración propia (2022).

El rediseño estructural según Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske (2011) implica “cambiar la filosofía y la orientación de equipos; este esfuerzo creará una nueva estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales que cree que canalizarán el comportamiento de los individuos y grupos hacia un

mejor desempeño” (p. 12), por lo que es necesario que todos los elementos estructurales, es decir, división de trabajo, departamentalización, tramos de control y autoridad, estén definidos ya que influyen unos sobre otros y benefician a la organización. Por una parte, se busca detectar en cuál de los elementos existen un problema para poder corregirlo; mientras que, por otra parte, se enfatiza en que una estructura correctamente trazada “establece los patrones de comunicación y el flujo de información, por lo tanto, crea un poder y autoridad formal al especificar que ciertos individuos desempeñan puestos específicos y toman ciertas decisiones” (Gibson et al., 2011, p. 290). Por tanto, contribuye directamente a mejorar la comunicación y la relación entre los colaboradores y, por ende, incrementan los resultados al igual que la productividad, la cual se ve reflejada en términos de eficacia y eficiencia organizacional.

Por tanto, mediante la propuesta del rediseño estructural de la Viña Santa Camila se pretende, primero, que exista delegación de toma de decisiones a quienes lideran los departamentos para que, de esta manera, los equipos de trabajo evidencien su participación y se sienta parte de aquello. Segundo, que mejora la comunicación entre las distintas áreas para que, de una u otra manera, exista retroalimentación y, tercero, que la especialización de trabajo posicione a los colaboradores según al departamento que sean asignados para que el nivel de rotación disminuya.

De acuerdo con la nueva propuesta, entonces, los elementos estructurales se evidencian de la siguiente manera:

- **División de trabajo:** La especialización del trabajo es mucho más alta, no obstante, permite que las tareas, actividades y responsabilidades sean asignadas a más colaboradores, por tanto, no tendrían sobrecarga de trabajo, repetición de funciones y/o problemas con los roles asignados.
- **Departamentalización:** La departamentalización sigue siendo de tipo funcional, pues se crearon nuevas áreas que permiten el mejor funcionamiento de la organización.

- **Tramos de control:** Para este rediseño el tramo de control es amplio, ya que se añadieron cargos medios y altos, los cuales permiten a los cargos operativos una comunicación mucho más directa.
- **Autoridad:** Se mantiene la autoridad centralizada, sin embargo, se espera que con la delegación de toma de decisiones la comunicación sea mucho más fluida, en la dirección que sea.

El rediseño de esta estructura permitirá que, a través de la organización de los equipos de trabajo, se logren los objetivos planteados. Y, en definitiva, el desempeño de cada uno de ellos implica que primero cumplan sus metas individuales para, de esta manera, alcanzar los resultados colectivos. Sumado a estos cambios, la importancia de levantar las políticas de las áreas involucradas. Estos documentos permiten que la organización lleve a cabo lineamientos específicos que indiquen el correcto accionar de todos sus miembros, por tanto, se presentan las propuestas de las **políticas de Viña Santa Camila**, según el área:

- Organización
 - Reglamento Interno
 - Reglamento de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional
 - Código de Ética y Conducta Empresarial
- Talento Humano
 - Política salarial
 - Política de préstamos y anticipos
 - Política de horarios extendidos
 - Política de sobretiempo
 - Política de prevención y erradicación de trabajo infantil

- Comercial
 - Política de regalos y atenciones
 - Política de ventas
- Operaciones
 - Política de uso de casilleros y uso de uniformes
- Finanzas
 - Política financiera
 - Política de caja chica

2.2 Procesos

La organización Viña Santa Camila, como se ha enfatizado a lo largo del escrito, es de orden familiar y tradicional, por tanto, la forma en cómo se han manejado hasta la actualidad se basa en la experiencia. Esto quiere decir que no poseen proceso ni procedimientos previamente establecidos, por lo cual se propone, a continuación, y a raíz del rediseño estructural planteado, la implementación de los siguientes procesos según las áreas administrativa, comercial, operaciones y finanzas.

Talento Humano

➤ ***Análisis y Valoración de Cargos***

Sin duda este proceso es fundamental ya que permite valorar el puesto de trabajo de manera objetiva según factores internos y externos al mismo. Estos factores no dependen únicamente de las funciones del cargo, sino de grupos y subgrupos que componen al puesto; tales como requisitos intelectuales, físicos, complejidad e incluso las condiciones del trabajo.

➤ ***Actualización y Levantamiento de Manual de funciones***

Con la creación de nuevos puestos de trabajo es necesario definir el perfil de la persona y del puesto de trabajo en un documento, en el cual se especifique:

escolaridad, conocimientos específicos, idiomas, competencias, objetivo del cargo, funciones generales y específicas, entre otros. Este documento beneficia tanto al colaborador, al saber qué actividades tiene que realizar, como al empleador, pues todas las funciones estarían definidas y se evitarían conflictos por roles.

➤ ***Reclutamiento, Selección e Inducción del personal***

Tal y como se menciona, es necesario establecer un proceso de reclutamiento, selección e inducción estandarizado. En primera instancia, que el proceso de *reclutamiento* se realice con herramientas digitales accesibles a la compañía, es decir, desde redes laborales las cuales permiten optimizar recursos y buscar ágilmente al candidato idóneo. Asimismo, iniciado el proceso de *selección* realizar entrevistas en sus tres fases, preliminar, con el jefe inmediato y con la gerencia. Posterior al proceso de contratación, estipular un proceso de *inducción* que garantice el cumplimiento de las expectativas de los candidatos, así como el contrato psicológico. Es importante que este proceso sea llevado con una visión más de onboarding para, desde el primer momento, garantizar el compromiso del nuevo colaborador.

➤ ***Capacitación del personal***

Los niveles de formación de personal en la organización se han manejado desde el empirismo, por lo que, a partir de la especialización del trabajo, es importante que se establezca un plan de capacitación en el que se detallen todas aquellas temáticas importantes para abordar según el público objetivo. Además, es necesario que este programa lleve un orden cronológico acorde a los requerimientos de los solicitantes y en virtud de los recursos disponibles.

➤ ***Evaluación de Desempeño***

Medir el desempeño de los colaboradores es un factor determinante para poder evaluar y tomar decisiones. Este proceso garantiza que, en caso de existir oportunidades de mejora, se pueda realizar un plan de acción correctivo que permita dar solución a la problemática. Para este proceso, se propone realizar una evaluación anual del desempeño de los colaboradores según el área implicada.

➤ **Comunicación Interna**

Con la finalidad de integrar a todos sus miembros, mantenerlos motivados y transmitirles información, el departamento será el encargado de definir cuáles serán los canales oficiales por los que podrán comunicarse y recibir información inherente a la compañía. Es de vital importancia que el proceso funcione de tal manera que oriente, forme e informe a todos sus miembros.

Comercial

➤ **Manual de manejo de marca**

La organización vela por mantener su imagen corporativa, por tanto, es importante que desde el departamento se maneje un procedimiento, manual, en el cual se estipular cómo y a través del medio de comunicación que fuere, se manejaría la marca de Viña Santa Camila.

➤ **Comunicación: Externa y Digital**

El departamento de Marketing será el encargado de manejar la comunicación externa y digital. En el caso de la comunicación externa, se deberán establecer los medios por los que la marca se haría conocida, incluyendo las redes sociales. En función de éstas últimas y por el avance tecnológico, crear la página web para el comercio y publicidad del producto y demás redes sociales en boga que permitan dar a conocer el producto ofertado.

Operaciones

➤ **Proceso de verificación de producto no conforme**

En el tema de producción, tal como se menciona en el caso, no se busca obtener un mal vino, por lo que, desde el flujo del proceso productivo, es necesario que exista un proceso en el que se verifique el porqué del producto no conforme. Es decir, se establece un formato en el cual se indiquen parámetro recurrente de fallas en el proceso que permitan encontrar la causal del producto devuelto.

Finanzas

➤ ***Presupuesto anual***

Para el área financiera, es imprescindible que exista un presupuesto global para todas las áreas en el que se detallan actividades y costos aproximados a requerir. De esta manera se puede tener un control de los gastos y justificación de la inversión. Es muy importante que los datos proporcionados sean lo más cercanos a la realidad, de esta manera a organización va a tener mayor claridad financiera y la toma decisiones irá en torno a la misma.

➤ ***Costos de producción***

Uno de los procesos sustantivos del área de costos es la categorización de éstos, es decir, es necesario que se realice un inventario de la materia prima existente y de los productos que no roten, de tal manera que se tenga un control de la acumulación y asignación de los costes de producción. Para este proceso, es de vital importancia que el sistema tenga un registro completo y exacto de lo existente, caso contrario se tendrían estimados erróneos.

En suma, la estrategia de intervención en cuanto a los procesos de Viña Santa Camila se compila en Talento Humano con la existencia de un proceso de Análisis y Valoración de Cargos, Actualización y Levantamiento de Funciones, Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, Capacitación y Evaluación de Desempeño; para el área Comercial, se incluye un Manual de Manejo de Marca y el establecimiento de un proceso de Comunicación interna, externa y digital. En cuanto al área Operacional, se propone un Proceso de Verificación de Producto No Conforme y, finalmente, para mantener el área Financiera un control sobre el Presupuesto Anual y sobre los Costes de Producción.

2.3 Personal

Tal y como se mencionó con antelación, para este caso en particular existen algunas fuerzas que se resisten al cambio, fuerzas restrictivas, por lo que con relación al cambio planeado y a sus etapas, se propone realizar la intervención con enfoque hacia el personal con la finalidad de involucrar a las personas y disminuir la resistencia.

Una de las fuerzas restrictivas predominantes identificadas es el tipo de cultura que Viña Santa Camila posee, tal y como se ha descrito previamente es de tipo mercado; por tanto, para evitar la resistencia al cambio desde este primer elemento, es necesario fortalecer el **compromiso** de los colaboradores, el que en palabras de Robbins y Judge (2009) “incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo” (p. 12), de esta manera analógicamente, a mayor compromiso, mayor sentido de pertenencia.

Realizar estos ajustes implica trabajar desde la **comunicación**, como base fundamental, pues se busca que desde la propia jerarquía exista la comunicación transversal, en la que no solo los líderes de las áreas puedan intervenir, sino también los colaboradores mediante su participación, y opinión, pero, sobre todo, estos últimos puedan obtener **retroalimentación** constante; por tanto, se plantea la participación de los colaboradores en la **toma decisiones**, puesto que permitiría que los mismos se sientan parte de la organización y se fomente el compromiso. De la misma forma, es importante realizar **equipos de trabajo**, ya que “los grupos y equipos pueden ser importantes factores de contención, motivación y desarrollo del ambiente de trabajo organizacional” (Franklin y Krieger, 2011, p. 104).

Añadida a la premisa que antecede, es necesario realizar actividades de **integración** entre los miembros, puesto que para Franklin y Krieger (2011):

juega un papel sobre todo importante en las acciones de diferenciación, descentralización, desconcentración y delegación que llevan a cabo las unidades de contacto con el exterior, para mantener o restablecer periódicamente vínculos con centros de autoridad y decisión de la organización. (p. 69)

Otra de las fuerzas restrictivas identificadas es la estructura organizacional, sin embargo, frente a la propuesta de su rediseño, se busca aprovechar la especialización del trabajo para proponer un **plan de carrera**, lo cual en definitiva si se establece “fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a

capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional” (Franklin y Krieger, 2011, p. 367).

Enlazar todas estas propuestas con enfoque hacia al personal permitiría que exista el equilibrio entre ambas fuerzas e inicie el proceso de cambio planeados, es por esto que, como consecuencia del rediseño de la estructura y sus elementos, así como el fortalecimiento de la cultura organizacional, se busca fomentar en los colaboradores **sentido de pertenencia** “desarrolla la autoestima de sus miembros y les permite valorarse más a sí mismos” (Franklin y Krieger, 2011, p. 205).

IMPLEMENTACIÓN

Para realizar la implementación de las estrategias propuestas en cuanto a la estructura, procesos y personal de Viña Santa Camila se evaluó cuáles son las necesidades inmediatas por ejecutar para, paulatinamente, poner en marcha las consecuentes. Por tanto, según el modelo de cambio planeado, mismo que como fue mencionado anteriormente se basa en tres momentos (descongelamiento, cambio y recongelamiento), se estima que el tiempo para implementarlo es un año y medio, es decir, que cada una de estas etapas será de duración seis meses. En este apartado, se hará énfasis en el área de Talento Humano.

Para la primera etapa, **descongelamiento**, se propone realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización, el cual permitirá determinar cuáles son las oportunidades de mejora. Asimismo, este desaprendizaje, implicaría el rediseño de la estructura, proceso que lleva de la mano la creación y/o actualización de los manuales de funciones y perfiles de competencias. De igual manera, se plantea crear aquellos documentos que van a regir el accionar de los colaboradores, tal como el Reglamento Interno, el Reglamento de SSO y el Código de Ética. Sumado a ello, es necesario caracterizar el proceso de Talento Humano con sus respectivos procedimientos, por lo que se realizará el diseño de estos en conjunto con las políticas del área. De igual manera se estima crear el resto de las políticas de las áreas en mención.

Consecuentemente, la etapa de **cambio** implica que tanto los rediseños, actualizaciones y diseños sean formalmente presentados tanto a los colaboradores como a los líderes de los procesos, particular que se manifiesta a través de la socialización. Para esta etapa es indispensable que exista compromiso por parte de la organización, así como de sus miembros, ya que se espera que estos últimos se adapten al estado deseado de la compañía.

Finalmente, el **recongelamiento** o, dicho de otra forma, el nuevo estado de equilibrio de la organización conlleva a que se realice la revisión del cumplimiento de las propuestas que anteceden, ya que para este punto los

colaboradores debieron integrar las normas, políticas, valores, estructura, etc., como parte de su trabajo.

A continuación, se detalla en el siguiente diagrama las actividades a realizar, tiempo e involucrados para el inicio del proceso de implementación de Viña Santa Camila, según las fases del cambio de Kurt Lewin.

Figura 6

Propuesta de implementación de estrategias para Viña Santa Camila.

Fases	Actividad	Responsable(s)	Recursos	Cronograma mensual																	
				Oct – Abril						Mayo – Oct						Nov - Mayo					
				1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Descongelamiento	Diagnóstico de la realidad actual de Viña Santa Camila (comportamiento, cultura y comunicación).	Consultor externo Líderes de procesos	Humanos Materiales Tecnológicos	x																	
	Rediseño de la estructura organizacional.	Consultor externo	Humanos Materiales Tecnológicos		x																
	Aprobación de la estructura organizacional.	Dirección	Humanos Materiales Tecnológicos		x																
	Actualización y levantamiento de manuales de funciones y perfil de competencias según la estructura.	Consultor externo	Humanos Materiales Tecnológicos		x																
	Creación y aprobación de políticas organizacionales: Reglamento Interno, Reglamento de SSO, Código de Ética y Conducta Empresarial.	Consultor externo Dirección	Humanos Materiales Tecnológicos			x															
	Creación y aprobación de procedimientos del área: Procedimiento de Reclutamiento, Selección e Inducción de personal, Procedimiento de Capacitación y Evaluación del personal.	Consultor externo Jefe de TH Asistente de TH	Humanos Materiales Tecnológicos				x														
	Creación y aprobación de políticas del área: Política salarial, Política de préstamos y anticipos, Política de horarios extendidos, Política de sobretempo, Política de prevención y erradicación de trabajo infantil.	Consultor externo Jefe de TH Asistente de TH	Humanos Materiales Tecnológicos					x													
	Creación y aprobación de políticas comerciales: Política de regalos y atenciones, Política de Ventas.	Consultor externo Dirección Jefe Comercial	Humanos Materiales Tecnológicos						x												
	Creación y aprobación de políticas operacionales: Política de Uso de casilleros y Uniformes.	Dirección Consultor externo Jefe Operaciones	Humanos Materiales Tecnológicos							x											
Creación y aprobación de políticas financieras: Política Financiera y Política de Caja Chica.	Consultor externo Dirección Jefe Financiero	Humanos Materiales Tecnológicos								x											
Cambio	Formalización y socialización de la estructura organizacional.	Consultor externo Jefe de TH	Humanos Materiales Tecnológicos							x											
	Formalización y socialización de los manuales de funciones y perfil de competencias.	Consultor externo Asistente de TH	Humanos Materiales Tecnológicos								x										
	Formalización y socialización de políticas organizacionales y procedimientos del área de Talento Humano.	Consultor externo Jefe de TH	Humanos Materiales Tecnológicos									x									
	Formalización y socialización de políticas comerciales.	Consultor externo Jefe Comercial	Humanos Materiales Tecnológicos										x								
	Formalización y socialización de políticas operacionales.	Consultor externo Jefe Operaciones	Humanos Materiales Tecnológicos											x							
	Formalización y socialización de políticas financieras.	Consultor externo Jefe Financiero	Humanos Materiales Tecnológicos												x						
	Seguimiento a la adaptación a los procesos y procedimientos formalizados y socializados.	Consultor externo Colaboradores	Humanos Materiales Tecnológicos								x	x	x	x	x	x					
Recongelamiento	Revisión de cumplimiento de políticas organizacionales y procedimientos del área.	Consultor externo Dirección	Humanos Materiales Tecnológicos														x	x			
	Retroalimentación del proceso de implementación de políticas y procedimientos.	Consultor externo Dirección	Humanos Materiales Tecnológicos															x	x		
	Auditoría interna de seguimiento a implementación de procedimientos de Talento Humano.	Consultor externo	Humanos Materiales Tecnológicos																x	x	

Nota: El gráfico detalla la planificación de las estrategias a implementar en Viña Santa Camila. Elaboración propia (2022).

CONCLUSIONES

- En suma, se pudo determinar que, a través del diagnóstico organizacional de Viña Santa Camila en sus tres variables, existen oportunidades de mejora que pueden ser solucionadas con la correcta intervención. En primer lugar, respecto a la variable **comportamiento organizacional**, Viña Santa Camila presenta desfases desde la dimensión organizacional, la cual repercute de manera directa a nivel grupal e individual, por tanto, existe inconformidad, desmotivación y, por ende, baja productividad. En cuanto a la variable **cultura organizacional**, se evidencia que la gerencia se ha esforzado en implantar valores sólidos con un enfoque tradicional, sin embargo, por su falta de institucionalización, han quedado en un segundo plano; de igual manera, se concluyó que la empresa se alinea a una cultura de tipo mercado. Finalmente, la **comunicación** como última variable es de tipo informal, puesto que la organización no posee los canales adecuados de comunicación tanto interna como externa, por tanto, la afectación en el flujo de información.
- Previo a realizar las propuestas de intervención, se determinó que el modelo guía a utilizar para corregir las oportunidades de mejora es el planteado por Kurt Lewin, denominado **modelo de cambio planeado**. Este último forma parte del DO y se compone de fases por las cuales una organización tiene que pasar en su proceso de cambio. Sin duda, este modelo busca que las organizaciones estén equilibradas, garantizando su posicionamiento en el mercado según las exigencias del entorno.
- Posterior a la identificación del modelo y sus etapas, descongelamiento, cambio y congelamiento, se pudo determinar las estrategias de intervención en sus dimensiones estructura, procesos y personal. A nivel de **estructura**, se planteó el rediseño de la estructura organizacional, incluyendo la caracterización de sus elementos; en consecuencia, la creación de las políticas y normativas de cada una de las áreas involucradas. Respecto a los **procesos**, se propuso la

creación de todos aquellos inherentes a las áreas de Talento Humano, Comercial, Operaciones y Finanzas. En lo que al **personal** se refiere, se detalló aquellos factores organizacionales que repercuten directamente en los colaboradores de Viña Santa Camila.

- Finalmente, en la sección implementación se indicó que, según el modelo de cambio planeado y sus fases, el tiempo estimado para la puesta en marcha de las **estrategias de intervención giran en torno al año y medio y, de manera prioritaria, el cambio iniciaría por el área de Talento Humano**. Toda esta información a detalle referente a actividades, responsables, recursos y fechas se consolidó en un diagrama, en donde juega un papel muy importante las fases del modelo de Lewin, puesto que guían el cambio a donde apunta la organización.

REFERENCIAS

- Brandolini, A., González-Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Tejada, A. y Ramos, P. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo.
- Fernández, T. y Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre el desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*. 8 (4). 22-31.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400003
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 28 (123). 43-46.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852003>

- Ocampo, L., Huilcapi, N. y Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humanos en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 3 (4). 114-137.
<http://recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*. 18(1). 17-35.
<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/777>
- Portillo, R. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Razón y Palabra*. 79.
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, C. y Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*. (45). 12-17.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 23 (50). 33-52.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000400004
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. y Idrovo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*. 39 (44). 17-22.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Schein, E. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Suárez, D., Parra, M., Herrera, A. y Peralta, M. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: estudio de caso. *Tesis Psicológica*. 8 (2). 30-51.
<https://revistas.libertadores.edu.co/index.php/TesisPsicologica/article/view/330>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Díaz Zevallos, Nicole Alejandra**, con C.C: # **0952663813** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Modelo de cambio planeado: Viña Santa Camila** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **07 de septiembre de 2022**

f.

Nombre: **Díaz Zevallos, Nicole Alejandra**

C.C: **0952663813**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Modelo de cambio planeado: Viña Santa Camila		
AUTOR(ES)	Díaz Zevallos, Nicole Alejandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	07 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	35
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Diagnóstico Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional y Cambio Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Viña Santa Camila fundada en 1925 es una organización dedicada a la producción de vinos de la más alta calidad. Con el tiempo, la especialización de su producto conllevó a que la viña se posicionara en el mercado adquiriendo mayor presencia en el mismo, lo cual permitió el aumento considerable de su producción. Sin embargo, por satisfacer las necesidades de los clientes a toda costa, se descuidaron procesos internos que actualmente afectan la sostenibilidad de la compañía; por tanto, para conocer la situación real de Viña Santa Camila se realizó un diagnóstico en tres variables: comportamiento, cultura y comunicación organizacional. Como resultado de estos últimos se identificó oportunidades de mejora en cuanto al nivel individual, grupal y organizacional del comportamiento, en una cultura débil y no institucionalizada, y en la falta de procesos y procedimientos no formalizados. Para poder dar solución a la problemática, la propuesta de intervención de la Viña Santa Camila se basa en uno de los procesos del DO en el que se enfatiza el cambio como estrategia para modificar elementos organizacionales y mantener un equilibrio interno. En consecuencia, los medios para llevar a cabo el cambio planeado se manifiestan en estrategias que van en función a las variables estructura, procesos y personal.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593-9-86227241	E-mail: nicole.adz01@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			