



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

**TEMA:  
PROPUESTA PARA REESTRUCTURAR EL MODELO DE  
GESTIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA VIÑA SAN  
BARTOLOMÉ**

**AUTOR (ES):  
Miranda Torres Andrés Alejandro**

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

**TUTOR (A)  
Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
25 de febrero del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Miranda Torres, Andrés Alejandro**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colomarco, Alexandra Patricia**

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



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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Miranda Torres Andrés Alejandro**

**DECLARO QUE:**

El componente práctico del examen complejo, **Propuesta para reestructurar el modelo de gestión de procesos de producción en la viña san Bartolomé** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

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

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Miranda Torres Andrés Alejandro**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Miranda Torres Andrés Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, Propuesta para reestructurar el modelo de gestión de procesos de producción en la viña san Bartolomé**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Miranda Torres Andrés Alejandro**



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">MIRANDA TORRES ANDRES.doc</a> (D48023098)
Presentado	2019-02-17 15:49 (-05:00)
Presentado por	pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	PROPUESTA PARA REESTRUCTURAR EL MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN EN LA VIÑA SAN BARTOLOM <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 12 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Miranda Torres Andrés Alejandro**

**TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.**



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colomarco, Alexandra Patricia**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, Mgs.**  
DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT).....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	2
1. DIAGNOSTICO.....	3
1.1. Estructura .....	3
1.2. Cultura.....	4
1.3. Producción.....	5
2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	6
2.1. Creación del departamento de Talento humano .....	6
2.2. Desarrollo Organizacional .....	7
2.3. Reingeniería / Reestructuración .....	10
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	12
3.1. Responsables .....	12
3.2. Recursos.....	13
3.3. Metodología.....	14
CONCLUSIONES.....	16
REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA).....	17

## RESUMEN (ABSTRACT)

La Viña San Bartolome se fundó en 1925 por Neptali Madrid, el cual fue asesorado por el francés Labouchere; éste estaba sorprendido de la calidad del fértil ecuatoriano y trajo de Francia las mejores cepas y burdeos. Está situado en Loja cerca del río Putumayo, la empresa es de propiedad familiar con estructura de sociedad anónima. Utiliza los mismos métodos de elaboración del vino que aprendieron en argentina, en la actualidad posee tres viñedos más dentro del país. Esta empresa cuida su imagen para con sus clientes, buscan productos de alta calidad y mantener sus ventas anuales. Sus empleados son colaboradores profesionales, leales y con experiencia en el área, así mismo la empresa colabora con la formación y capacitación de su equipo de trabajo. Sus precios son competitivos, más aun considerando el mercado en el que están inmersos, aunque están muy ajustados a los costes, lo que sacrifica su rentabilidad. Su política, en este punto, es seria, conservadora y de absoluto respeto al consumidor.

**Palabras Claves:** *Cultura, Desarrollo, Reingeniería, Procesos, Estructura, Producción.*



## INTRODUCCIÓN

La Viña San Bartolome es una empresa ecuatoriana, la cual se fundó en 1925 por Neptali Madrid, todo parece estar encaminado para que permanezcan en el mercado de forma indefinida, pues se han sabido mantener a través del tiempo con un estilo de producción aprendido de los argentinos, el cual le ha permitido ganar la fidelidad de un gran número de clientes.

La empresa es de propiedad familiar con estructura de sociedad anónima, y son los accionistas los que apoyan la idea del fundador desde sus comienzos, pues están cautivados por la forma artesanal de la fabricación de sus productos, a pesar del sacrificio de la rentabilidad que esto conlleva. Para un Viñedo, mantener a sus clientes toma mucho tiempo y perderlos tan solo depende de una mala cosecha. Es por eso que el estilo de producción no se ha modificado a través de los años, consideran que es una marca que los diferencia de la competencia.

No poseen un departamento de Talento Humano, a pesar de tener alrededor de 800 colaboradores en el área de producción, lo cual representa un problema potencial debido a que no cuentan con descriptivos de cargos, o evaluaciones de desempeño, ni se llevan registros con indicadores de gestión, producción o de calidad. La cultura organizacional es de tipo tradicional, actualmente este tipo de cultura no se utiliza, debido a la toma de decisiones centralizada y el poco interés por escuchar el punto de vista de los demás.

Inmediatamente después de la lectura del caso, se planteará, estrategias orientadas al cambio organizacional, es decir a modificar el tipo de cultura que prevalece en la organización y llevarla hacia un nuevo enfoque, más sistemático y orientado a los resultados en los procesos de producción para evitar que la rentabilidad siga siendo sacrificada.

## **1. DIAGNOSTICO**

### **1.1. Estructura**

La Viña San Bartolomé, tiene una Dirección general conformada por su fundador pues es de propiedad familiar, pero con una estructura de Sociedad Anónima, pues cuenta con accionistas que comparten la visión de su fundador en cuanto a la manera de producir.

Posee cuatro gerencias, Administrativa, Marketing, Producción y Calidad, asimismo su organigrama ubica dentro de la Gerencia administrativa el departamento de contabilidad y compras; dentro del departamento de producción al Jefatura de Viñedo y la jefatura de operaciones.

Un detalle que llama mucho la atención es que no cuenta con un departamento de Talento Humano dentro de la Organización, lo cual es muy importante, ya que cuenta con aproximadamente 800 colaboradores en el área de producción.

De acuerdo a su producción tiene un estilo único e importante respecto de las demás bodegas de la zona, los terrenos de las viviendas están bien ubicadas, ventiladas que garantizan una maduración perfecta, lo cual se elaboran vinos rosados, blancos, vinos de calidad que durante años se han mantenido en el mercado.

Lo han logrado todo dentro del territorio ecuatoriano, llevan mucho tiempo en el mercado, sin embargo, dentro de lo que significa exteriorizar la marca, existen ciertos inconvenientes que podrían evitar que esto suceda, a pesar de su posicionamiento local.

El primero de ellos sería la visión de su fundador, la empresa maneja una sola manera la fabricación de su mercadería, sin importar el tiempo o sacarle el máximo provecho a lo producido, puesto que para ellos la calidad, así tarde, es más importante que la compensación final.

## 1.2. Cultura

Dentro de la Viña, existe una característica especial que identifica al personal que labora en la empresa, son oriundos del lugar y su ideología es tradicional, podría decirse que trabajan para vivir y viven para trabajar. Asimismo, la Viña capacita a su personal para que aprendan las labores de los demás puestos en caso de ser necesario y poder rotarlos sin que exista ningún inconveniente respecto a la realización del trabajo.

La organización, Posee una cultura de tipo tradicional, muy frecuente en empresas fundadas a principios del siglo pasado. Este tipo de cultura no se utiliza más, debido a la centralización de la toma de decisiones y la escasa oportunidad de participación de otros colaboradores.

Asimismo, Lo que más importa dentro de la empresa es cuidar y mantener la imagen que han ganado en el mercado. Sin embargo, esto no va de la mano con el proceso de producción, ya que, todos los colaboradores y accionistas están alineados a la elaboración de un producto de máxima calidad y en mucho de los casos sacrificando la rentabilidad.

La lealtad de sus clientes es básicamente la razón por la cual se mantienen en el mercado, puesto que la viña es un negocio a largo plazo, se va fortaleciendo con el tiempo y en el caso de una mala producción es muy fácil perder lo ganado, por esa razón es que es tan importante para los colaboradores mantener la visión de su fundador, un producto final de una calidad óptima que satisfaga la necesidad de sus clientes.

Su cultura es fuerte, pues como la visión del fundador, ha sido la única consigna del Viñedo, se ha fortalecido a través de los años. Como ya se mencionó el tipo de cultura presente en el Viñedo, ya es obsoleta, y hoy en día representa un obstáculo para cualquier organización.

### **1.3. Producción**

La experiencia y tradición que posee la Viña a través de los años ha sabido diferenciarla de la competencia, su estilo de fabricación, sus instalaciones y su ubicación hacen que la calidad del producto final goce de la aceptación y preferencia del consumidor dentro del mercado al que se dirige la empresa.

Pese a que es una empresa de carácter familiar, poseen accionistas que también se sienten identificados con la visión del fundador, haciendo casi imposible que se varíe siquiera un poco el estilo de producción, haciendo dificultoso la posibilidad de internacionalizarse.

Como ya se mencionó anteriormente, las instalaciones junto con la ubicación hacen que el vino que producen tenga la maduración perfecta. Esto se debe a que el fundador del viñedo junto con los accionistas ha sabido ser precursor e innovador del estilo de fabricación del vino en el país, trayendo los métodos Rioplatenses de fabricación y adaptándolos a sus necesidades, dieron como resultado una empresa que ha sabido mantenerse a lo largo del tiempo.

Dentro del proceso de producción destaca el interés de primar la calidad del producto sobre la rentabilidad. Los precios son competitivos en el mercado, además de constantes, pero no representan un beneficio mayor o el esperado debido a la forma tradicional, ligada a la visión del fundador.

A la organización le urge un cambio en este departamento, aumentar la rentabilidad es un tema que debe ser resuelto. La baja rentabilidad está sujeta a su alto costo de producción y su extenso tiempo a la hora de producir, llevan a minimizar el margen de utilidad y esto generaría un problema potencial a largo plazo.

No se sabe con exactitud desde cuando acarrea este problema, puesto que llevan muchos años en el mercado y su posición en el mismo es envidiable, sin embargo, esto no cambia el hecho de que los márgenes de

costo/beneficio son cada vez más estrechos, sin olvidar que tienen una plantilla extensa que deben cubrir mes a mes.

La visión del fundador, ha sido su “ventaja competitiva” durante muchos años, sin embargo, esa misma visión, es la causante de que la organización no incremente su rentabilidad, debido a los costos del proceso de producción.

## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **2.1. Creación del departamento de Talento humano**

El primer paso o estrategia para reestructurar los procesos de producción, es la implementación del departamento de Talento Humano o Recursos Humanos. La organización al no contar con este departamento, no lleva un control real sobre las actividades genéricas, específicas y desarrollo de los colaboradores. No se realizan evaluaciones ni se lleva un control sobre indicadores, eso sin mencionar que los colaboradores no tienen un departamento destinado a ellos como individuos que pertenecen a una organización.

El departamento de Recursos Humanos, tiene como objetivo obtener el máximo rendimiento del personal con el que cuenta la empresa, priorizando su bienestar, a través de los sistemas de compensación y motivación. Mientras este departamento no forme parte de la organización, es muy difícil cambiar el tipo de producción, puesto que son los colaboradores operativos quienes tienen esa responsabilidad, a través de la guía y supervisión del departamento de Talento Humano.

Para que se pueda desarrollar e implementar el departamento de Recursos humanos en el Viñedo, se deberá contar con la participación activa de los altos mandos y obtener la aprobación de los accionistas, sobre todo para la creación de las políticas y reglamentos en los que se basará. El departamento Recursos Humanos es fundamental para poner en práctica la

reingeniería de procesos de producción y cualquier mejora de procesos que se quiera aplicar.

La Dirección, debe tener en cuenta la importancia e implicación que tiene el departamento de Recursos Humanos en la empresa y debe seleccionar cuidadosamente al personal que lo formara y dirigirá al departamento. Conjuntamente (Dirección y RRHH) establecer la misión, visión y valores empresariales, así como la creación de un plan estratégico para el cambio o desarrollo organizacional.

El departamento, también será el encargado de realizar el descriptivo de cargo. La empresa debe contar con un orden y una estructura en cuanto a las tareas a realizar y funciones generales o específicas, de los cargos que existen en la organización.

Según (Torres & Naranjo , 2014, pág. 53) EL perfil de cargo, “es una descripción del conjunto de características, cualidades, conocimientos, habilidades y por ende competencias y atributos que debe poseer una persona ejecutar un cargo determinado”. De esta manera, la creación y aplicación de esta herramienta es de suma importancia para los procesos de evaluación y capacitación.

Se debe iniciar con el título del cargo, los objetivos del mismo, y al departamento al que pertenece. También es importante el horario, sueldo, beneficios todo especificado para dar inicio la creación del perfil que requiere el cargo, nivel académico destrezas o habilidades necesarias para un correcto desempeño.

## **2.2. Desarrollo Organizacional**

Como segundo paso, tenemos a la implementación de un proceso de desarrollo organizacional. Esto se logra mediante el compromiso de todo el equipo de trabajo sumado a la intervención y participación de los directivos y altos mandos de la organización. Lo que busca es fortalecer las habilidades y desarrollo de destrezas de los colaboradores como un individuo y potenciar la utilización de éste recurso humano desarrollado, para que trabaje en

conjunto, que a su vez servirá como base para el mejoramiento de la eficacia de la organización

(Chiavenato, 2006) Explica al Desarrollo Organizacional como “un esfuerzo en conjunto para el mejoramiento de la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente incrementando su capacidad de resolución de problemas, mediante el análisis, cambio y desarrollo del comportamiento de los colaboradores”. Lo cual indica que es el comportamiento de los colaboradores el que debe ser modificado y orientado a obtener mejores resultados en los procesos de producción.

Esto implica que para poder realizar un cambio en el modelo de gestión del proceso de producción se debe tener en cuenta el cambio de la cultura en pro del desarrollo de la organización, (Ramirez, 2008) Define al Desarrollo Organizacional como “un proceso, sistemático es decir planificado, en el, se introducen aquellos principios y posibles prácticas de las ciencias del comportamiento en la organización, su meta apunta al incremento de la efectividad organizacional impulsada por la efectividad Individual”.

Conociendo la definición de Ramírez, podemos inferir que un cambio planeado en el comportamiento de los individuos de una organización, motivándolos y desarrollándolos para el mejoramiento de los procesos de producción, es sin duda una herramienta eficaz hacia donde el desarrollo debe apuntar.

Una vez implementado el departamento de Recursos Humanos y dar inicio a la creación de los descriptivos de cargos en todos los niveles de la organización, se iniciará con las evaluaciones de desempeño teniendo como base los descriptivos de cargos. De igual forma, se deberá establecer indicadores de gestión para los cargos y procesos que maneje la empresa. Alles, define al análisis de Gestión de la siguiente manera:

El análisis de la gestión de una persona o como comúnmente se la conoce “evaluación de desempeño” es un instrumento para administrar, observar, destacar y supervisar al personal. Tiene como objetivos principales el desarrollo profesional y personal de

colaboradores, la búsqueda de la mejora permanente de los resultados de las gestiones que se realicen dentro de una empresa y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2010, pág. 31)

Conocer el estado actual de preparación con el que cuenta cada colaborador es fundamental para dar inicio a la implementación de un proceso de Desarrollo en toda la Organización. Rivas, define al Desarrollo Organizacional de la siguiente manera:

Un esfuerzo independiente y perpetuo de la Dirección o Gerencia, que utiliza todos los recursos de la organización en especial el recurso más importante con el que cuenta una organización, el capital humano a fin de hacer posible, sostenible, práctica y funcional a la organización en el tiempo. Es decir, Intensifica, fortalece y dinamiza todos los procesos, creando un estilo y señala una meta o lineamiento desde la institucionalidad. (Rivas, 2009, pág. 6)

Esto conlleva a la creación de formatos de evaluación de desempeño, estandarización de procesos o flujos. Creación de indicadores que permitan llevar un control sistemático de los procesos en especial el de producción. Estos indicadores no solo mostrarán la forma en la cual se está gestionando los procesos, también serán una guía para determinar lo que se ha hecho mal y poder plantear estrategias de mejora para aquellos puntos críticos.

Es importante para la organización, mantener a los colaboradores motivados y preparados para que el proceso de cambio o reestructura funcione, cabe señalar que no solo se le debe dar al colaborador un pago salarial, sino también un plus (incentivos monetarios, no monetarios, beneficios, capacitación, desarrollo) que le permita fortalecer el sentido de pertenencia para con la organización.

Por ende, se debe desarrollar y aplicar formatos de encuestas de satisfacción a todo el personal, para conocer el estado actual de la motivación. La organización debe destacar y desarrollar a su personal clave, sin descuidar a los demás colaboradores, debido a que un colaborador



motivado desarrollado, es considerablemente más eficaz en la realización de sus funciones.

Existen dos tipos de contratos considerados psicológicos: están los transaccionales, los cuales son a corto plazo, poseen un enfoque materialista, es decir, de carácter económico, por lo cual representa un compromiso limitado; por otro lado, tenemos a los contratos relacionales, que son el otro lado de la moneda, se lo define como un vínculo de lealtad y por supuesto de compromiso para con la organización, ya que tiene que ver con una compensación y un ambiente seguro que sea propicio para el desenvolvimiento y más aún para el desarrollo del potencial humano. (Mendoza Moheno & González Garza, 2009, pág. 22)

Como podemos ver en el concepto anterior, tenemos que existen dos tipos de contratos psicológicos, desarrollar el potencial del personal y administrar de manera sistemática al recurso humano con la aplicación del manual de funciones, tendremos mejores oportunidades de llevar a cabo el cambio y desarrollo en el proceso de producción.

Los colaboradores al contar con un descriptivo de cargos y las capacitaciones necesarias para el nuevo proceso de producción, se sentirán más confiados y participativos en la gestión del cambio o reestructura, es importante mantener a todo el personal informado de los cambios que se realicen a nivel general de la organización, esto atrae el compromiso y mejora el comportamiento de los colaboradores, quienes seguirán manteniendo ese afán por pertenecer a la organización.

### **2.3. Reingeniería / Reestructuración**

El tercer y último paso es la reingeniería o reestructuración del proceso de producción, dentro de lo que significa mantener la marca, existe una pequeña brecha entre mantener la calidad y bajar los costos de producción, puesto que, producir en masa un elemento que naturalmente demora de 10 a 15 años para que esté listo resulta muy complicado, pero no es imposible.

La realización de un análisis y un posible rediseño en el proceso de producción a largo plazo supondrá un aumento progresivo de la rentabilidad de la empresa sin deteriorar su imagen en el mercado. Se trata de buscar mejorar el tiempo de producción sin descuidar el producto final, la reingeniería tiene como objetivo optimizar la capacidad de gestión, aumentando la productividad, la eficiencia de sus colaboradores, la eficacia en cuanto a la calidad de su producto y la efectividad.

Una manera adecuada de mejorar los procesos de producción es la creación de indicadores que permitan monitorear el resultado de este proceso, como rapidez y la satisfacción de los clientes recurrentes. La simplificación de este proceso y la estandarización del mismo.

Descartar acciones que no representen beneficios para el proceso, de esta manera también se estaría contribuyendo a la reducción en el tiempo de producción. Finalmente desarrollar y aplicar una nueva estructura organizacional que esté alineada a la nueva visión estratégica.

Mediante los indicadores de gestión, podremos tener una visión holística de lo que está sucediendo en la organización y tomar las medidas necesarias. Copiar o desarrollar un modelo de producción exitoso, empezando por descartar el tipo de cultura que prima en la organización y crear una cultura orientada al desarrollo y competitividad, llevara a la Viña a aumentar su rentabilidad y márgenes costo-beneficio.

El proceso de producción debe agilizarse, se debe tener en cuenta que el Viñedo, a pesar de que el poseer un estilo único de producción, haya sido utilizado como una ventaja sobre la competencia, este estilo, que por supuesto está ligado a la visión de su fundador, está retrasando y disminuyendo el beneficio con el que alguna vez contó la Viña

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

#### **3.1. Responsables**

El fundador y todos los accionistas deben estar de acuerdo y apoyar el cambio, debido a que son directamente los responsables de lo que sucede en la organización. El apoyo y participación de los directivos y jefes de cada área, en el desarrollo e implementación de los procesos, ayudará a que los colaboradores se sientan parte del cambio y participen sin inconvenientes. En toda organización es importante a la hora de desarrollar ideas e implementarlas, que todo el personal se involucre, de esta manera, se fortalece el sentido de pertenencia.

Una vez implementado el departamento de Talento Humano, es responsable de la gestión de los cambios y monitoreo en los procesos. Se emitirá informes con toda la información relevante que servirá de guía para toda la organización. Los colaboradores tendrán en este departamento un apoyo en cuanto a las observaciones que tengan respecto a los nuevos procesos de producción, así como los descriptivos de cargos y una comunicación directa con los altos mandos, pues con las evaluaciones y las encuestas de satisfacción tendrán voz, lo que generará mayor estabilidad y desarrollo personal y profesional.

Los colaboradores operativos, serán los que al realizar sus tareas y acoplarse a los nuevos procesos de producción, realicen el cambio y desarrollo. Son los responsables de que los procesos salgan bien, de que la producción no se estanque y que se cumpla con los objetivos y metas. Su importancia es fundamental y mantenerlos motivados, ayudará a la organización a obtener más beneficios y rentabilidad.

Los accionistas, a pesar de continuar con la idea del fundador, son los que primero deben entender que la rentabilidad no se puede ver afectada, por continuar con procesos que demandan mucho tiempo y recursos. Su interpretación es fundamental para conseguir que los procesos obtengan

una mejoría y se logre llevar a cabo un proceso de desarrollo y mejora a la organización.

El fundador, los accionistas y directivos, son los responsables directos del proceso de restructuración de procesos, secundados por el departamento de talento humano, quienes serán encargados de supervisar que los procesos se lleven a cabo de la mejor manera posible, alimentando con información a los jefes de los departamentos sobre el progreso de los colaboradores, quienes son los encargados de llevar a cabo las tareas de restructuración.

Lo que nos lleva a destacar que cada parte de la organización es responsable de su mejoría, cada colaborador tiene una función específica y esencial. La organización debe funcionar de forma sinérgica para lograr los cambios que necesita. La rentabilidad no debe sacrificarse, debe aumentarse y mantenerse en un nivel alto más allá del giro del negocio que tiene la organización, se trata de generar compromiso en los colaboradores.

### **3.2. Recursos**

El recurso humano es el más importante e imposible de no destacar, debido a que son ellos los que deben desarrollar las estrategias de mejora en la organización. La cultura organizacional, es decir la manera en la cual ellos estuvieron acostumbrados a realizar sus tareas deberá ser modificada. Formar parte del desarrollo es importante, pero hacerlo parte de ellos es una tarea titánica que deberán afrontar y compartir.

Económicos o financieros, los accionistas deberán inyectar capital o buscar una manera de financiar gastos, para principalmente implementar el departamento de Talento Humano en la organización, lo que conlleva a salarios, estructura, muebles y equipos de oficina y adecuaciones varias, que permitan la correcta introducción del departamento de talento humano en la organización.

Invertir en el reforzamiento de los procesos de producción, capacitaciones a los jefes del departamento, así como también a los obreros o personal operativo, infraestructura, charlas de motivación y desarrollo, estudio de mercado, estudio e implementación de modelos de producción exitosos que vayan de la mano con el giro del negocio que tiene la organización. Entre otras cosas fundamentales para una reestructura de los procesos de producción.

Recapitulando, los accionistas con el capital o inversión, los colaboradores con la predisposición y el sacrificio de la visión del fundador son los principales recursos con los que contará la organización para asumir el desarrollo y reestructura del proceso de producción.

### **3.3. Metodología**

La metodología será cualitativa y cuantitativa, puesto que el desarrollo de la propuesta y la implementación de las estrategias, necesita de un estudio previo, lo que nos permitirá entender la metodología cualitativa, con la aplicación de entrevistas a colaboradores, jefes de departamentos y accionistas sobre lo que sucede en la organización. La observación directa y reuniones periódicas con grupos objetivos serán el punto de partida para el nuevo proceso de producción.

Para que todo se realice, deberá ser implementado el departamento de Talento Humano en la organización, para que lleve a cabo la aplicación de recolección de información cualitativa y posteriormente la aplicación de instrumentos para la recolección de información siguiendo la metodología cualitativa.

En cuanto a la recolección de información de tipo cuantitativa, tenemos la aplicación de pruebas de tipo psicométricas como las encuestas de satisfacción a todo el personal operativo, medición de la eficacia del liderazgo de cada departamento y encuestas de retiro al personal que salga

de la organización, indicadores de gestión y calidad en los procesos, en especial el de producción.

Toda esta información recopilada, servirá como base para el desarrollo de nuevas estrategias que encaminen a la organización hacia la mejora de los procesos mediante los indicadores de gestión y calidad en los procesos de producción, podremos identificar el estado actual de dicho proceso y una vez realizadas las mejoras poder verificar el nivel de cumplimiento al que queremos llegar, sin olvidar la importancia del Feedback para los colaboradores.

## CONCLUSIONES

El tipo de cultura presente en la Viña es la tradicional, la cultura de la organización puede o no encajar en un macro ambiente distinto al que ya conocen y por ende puede resultar en fracaso la internacionalización, debido a que la cultura nacional es la que suele limitar a la cultura organizacional, esta debe encontrar además del suelo y el clima, una cultura organizacional similar a la que practican en el viñedo.

Es importante que el cambio de cultura conlleve a una reestructuración de los procesos de producción, apostando por agilizar dicho proceso sin descuidar la calidad final, aumentando la rentabilidad.

Los directores y altos mandos del Viñedo deben estar siempre al pendiente de todo lo que se realice, ya que, es en pro de la mejoría que el Viñedo necesita. Los accionistas deberán sacrificar el amor por la visión del fundador, para poder cambiar el estilo de producción.

Finalmente el diseño y creación del departamento de recursos humanos dentro del viñedo, resulta indispensable para la reorganización de la fuerza laboral, la estandarización de procesos y asegurar la viabilidad del cambio de cultura.

## REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA)

- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.: 7ª Ed. McGraw Hill.
- Mendoza Moheno, J., & González Garza, L. (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Ramirez, C. (Junio de 2008). *Academia*. Obtenido de [http://www.academia.edu/32927748/DESARROLLO\\_DESARROLLO\\_ORGANIZACION\\_AL\\_ORGANIZACIONAL](http://www.academia.edu/32927748/DESARROLLO_DESARROLLO_ORGANIZACION_AL_ORGANIZACIONAL).
- Rivas, Q. J. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor | apuntes.
- Torres, L. J. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. . Obtenido de ebook: <https://ebookcentral.proquest.com>





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Miranda Torres Andrés Alejandro** con C.C: # **0930835814** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Propuesta para reestructurar el modelo de gestión de procesos de producción en la viña san Bartolomé**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **25 de febrero de 2019**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Miranda Torres Andrés Alejandro**

C.C: **0930835814**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta para reestructurar el modelo de gestión de procesos de producción en la viña san Bartolomé		
<b>AUTOR(ES)</b>	Andrés Alejandro Miranda Torres		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	25 de febrero de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	26 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Reestructura de procesos de Gestión.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura, Desarrollo, Reingeniería, Procesos, Estructura, Producción.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> La Viña San Bartolome se fundó en 1925 por Neptali Madrid, el cual fue asesorado por el francés Labouchere; éste estaba sorprendido de la calidad del fértil ecuatoriano y trajo de Francia las mejores cepas y burdeos. Está situado en Loja cerca del río Putumayo, la empresa es de propiedad familiar con estructura de sociedad anónima. Utiliza los mismos métodos de elaboración del vino que aprendieron en argentina, en la actualidad posee tres viñedos más dentro del país. Esta empresa cuida su imagen para con sus clientes, buscan productos de alta calidad y mantener sus ventas anuales. Sus empleados son colaboradores profesionales, leales y con experiencia en el área, así mismo la empresa colabora con la formación y capacitación de su equipo de trabajo. Sus precios son competitivos, más aun considerando el mercado en el que están inmersos, aunque están muy ajustados a los costes, lo que sacrifica su rentabilidad. Su política, en este punto, es seria, conservadora y de absoluto respeto al consumidor.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2208955 / 0990918791	<b>E-mail:</b> ale_mir99@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			