



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento  
de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A**

**AUTOR (ES):**

**Mayorga Pozo, Gema De los Ángeles**

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

**TUTOR (A)**

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

**Guayaquil, Ecuador**

**9 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 **Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTOR (A)**

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

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

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes**

**Guayaquil, a los 9 días 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, Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**

**DECLARO QUE:**

**El componente práctico del examen complejo, La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A** previo a la obtención del título de **Licencia de 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.

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

**Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**

**Guayaquil, a los 9 días 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

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo la planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa de Viña Santa Camila S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2022**

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

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

**\_Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**

Guayaquil, 9 de septiembre de 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	<a href="#">La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A. (1).docx</a> (D143841039)
Presentado	2022-09-09 11:58 (-05:00)
Presentado por	gema.mayorga@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	MAYORGA POZO GEMA DE LOS ÁNGELES <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	0% de estas 16 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A.

**Estudiante:**

-Mayorga Pozo, Gema De los Ángeles

**Docente Tutora:** Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



**FIRMA**

---



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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA, MGS**

DIRECTOR DE CARRERA

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

**PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO, MGS**

COORDINACIÓN DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

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

**PSIC. PRICILA FRANCIA SÁNCHEZ UBE, MGS**

DOCENTE REVISOR

# ÍNDICE

Resumen.....	IX
Abstract .....	X
Introducción .....	2
Desarrollo .....	3
Capítulo I.....	4
1. Diagnóstico de la situación .....	5
1.1. Cultura Organizacional .....	7
1.2. Comportamiento Organizacional .....	8
1.3 Niveles de Comportamiento Organizacional.....	10
1.4. Comunicación Organizacional.....	11
1.5. Planeación Estratégica .....	13
Capítulo II.....	16
2.1. Rediseño de la estructura organizacional .....	16
2.2. Procesos .....	20
2.3. Personal .....	23
Capitulo III.....	25
3.1. Responsables.....	25
3.2. Recursos .....	25
3.3. Metodología.....	25
3.4. Presentación de las estrategias .....	26
Conclusiones.....	27
Referencias.....	28

## RESUMEN

Viña Santa Camila, es una empresa familiar con estructura de sociedad anónima S.A, dedicada a la producción y comercialización de vinos de alta calidad, fue fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid, está conformada por 880 colaboradores naturales de la zona, utiliza métodos de producción tradicionales, existe una cultura de colaboración profesional tradicional, construida a través de los años. Se ve reflejada en el alto grado de especialización y lealtad de los colaboradores, transmitido desde la visión de su fundador. Dado al crecimiento que ha tenido la empresa y a las exigencias de su entorno, Viña Santa Camila se ha planteado como objetivo principal proyectar una buena imagen a largo plazo, en la elaboración de vinos de alta calidad y poder así internacionalizar su marca. Los procesos que maneja la empresa son informales, no hay una estandarización en sus procesos organizativos. Para poder gestionar adecuadamente sus procesos la empresa Viña Santa Camila debe de diseñar estrategias, que permitan mejorar el nivel de comunicación, normas y procedimientos para cada departamento. Para poder llevar a cabo el cambio, se va a utilizar como herramienta la Planeación estratégica enfocada en la creación de un departamento de Talento Humano para la reestructuración de proceso y adaptación del personal antiguo y nuevo.

**Palabras claves:** cambio, Talento Humano, Estructura, Planeación Estratégica, adaptación, procesos organizativos



## ABSTRACT

Viña Santa Camila, is a family business with a public limited company structure, dedicated to the production and marketing of high quality wines, it was founded in 1925 by Don Neptalí Madrid, it is made up of 880 collaborators from the area, it uses production methods traditions, there is a culture of traditional professional collaboration, built over the years. It is reflected in the high degree of specialization and loyalty of the collaborators, transmitted from the vision of its founder. Given the growth that the company has had and the demands of its environment, Viña Santa Camila has set itself the main objective of projecting a good long-term image, in the production of high-quality wines and thus being able to internationalize its brand. The processes managed by the company are informal, there is no standardization in its organizational processes. In order to properly manage its processes, the company Viña Santa Camila must design strategies that allow improving the level of communication, standards and procedures for each department. In order to carry out the change, Strategic Planning will be used as a tool focused on the creation of a Human Talent department for the restructuring of the process and adaptation of old and new personnel.

**Keywords:** Change, Human Talent, Structure, Strategic Planning, Adaptation, organizational processes

## INTRODUCCIÓN

Viña Santa Camila es una organización con estructura de sociedad anónima fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid y se dedica a producir vinos de excelente calidad. Su actual bodega se construyó en 1950 y está situada en una ubicación perteneciente a Loja, encontrándose próxima al Río Catamayo. No fue hasta los años setenta que el vino ecuatoriano adquirió mayor presencia, favoreciendo de esta manera al negocio al aumentar la producción y también se desarrollaron sistema de transporte y comercialización.

El tipo de producción que posee esta organización está estrechamente ligada a la idea del fundador, pues sigue sus criterios tradicionales. Durante los tres últimos años han mantenido constantes sus precios, además, la variedad de vinos que ofrecen a sus clientes se ha mantenido a través del tiempo. A su vez, la empresa ha logrado posicionarse gracias a sus precios, pues son competitivos dentro del mercado y no se han visto afectados por las variaciones que constantemente se dan en el precio de la materia prima.

El carácter familiar que posee la propiedad de la empresa ha logrado transmitir un clima de confianza que ha logrado que los colaboradores se sientan identificados con los objetivos de la organización, esto se debe en parte a que son personas naturales de la zona en donde está ubicada la empresa. Esto ha llevado a que exista un alto grado de lealtad y especialización, característica que se ha logrado con años de experiencia. Con el fin de evitar la rotación del personal, se han implementado planes de formación y capacitación, con la finalidad de que sus colaboradores sean versátiles en los puestos de trabajo.

La estrategia define el negocio y crea valor como fuente de competitividad y diferenciación, y se logra en la medida en que los empleados tengan identidad con la organización y actúen con cohesión. La identidad se construye desde la cultura, analizando los elementos que la integran para plasmar la realidad que caracteriza a la organización en sus procesos, y le permite diferenciarse de las demás.

Para posicionarse dentro un mercado dinámico y adquirir mayor sostenibilidad las empresas se han visto en la necesidad de diseñar estrategias para lograr encaminarse

hacia el plan de acción deseado. Según García (2017) cuando los distintos niveles de la organización, incluyendo pares y gerentes, comprenden cómo funciona la organización y los riesgos que debe de emprender para poder operar dentro del mercado, los hace adquirir más conciencia y se comprometen a apoyarla. Para garantizar la efectividad de un plan estratégico es necesario que la comunicación entre ambos niveles sea fluida, a modo que, todos sus miembros estén orientados hacia la consecución de metas.

Al momento de implementar un plan estratégico, es necesario conocer la historia de la organización, para poder identificar situaciones que puedan predecir futuras pérdidas en los procesos humanos y financieros.

La planeación estratégica se encuentra ligada a la cultura organizacional, dado que, al conocer el paso de una empresa, implica conocer su estructura, procesos y políticas. Esto quiere decir refleja su propia su identidad, lo cual, en el mercado de vinos, es muy importante, puesto que refleja una manera de ser y hacer. Viña Santa Camila tiene que fortalecer su identidad, plasmándola en aspectos formales, para la estandarización de procesos, que si bien es cierto ya se encuentra reflejada en el comportamiento de sus trabajadores nativos de la zona, puede afectar a la adaptación de los nuevos colaboradores

# DESARROLLO

## Capítulo I

### 1. Diagnóstico de la situación

#### 1.1 Cultura Organizacional

Según Llanos (2016), la cultura organizacional hace referencia a la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras.

La misma está integrada por las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, por eso dependen de la relación jerárquica y la subordinación.

En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2013, pág. 525)

La empresa Viña Santa Camila, posee un tipo de cultura fuerte, ya los que valores, visión, y procesos son compartidos por todos los miembros. Los mismos se ven reflejados en su comportamiento, al tener un alto grado de lealtad y respeto hacia la operatividad de la empresa.

Como parte de los componentes de la cultura organizacional, se encuentran los componentes visibles que abarcan aspectos formales y los componentes invisibles que abarcan aspectos informales.

Entre los artefactos visibles de cultura de Viña Santa Camila, se encuentran: los métodos de producción tradicionales, los valores y el organigrama.

Como parte de los artefactos invisibles de la organización se encuentran: las

percepciones, sentimientos.

Las organizaciones también poseen distintos niveles en su cultura, pues esta no solamente tiene que ver con su misión declarada o con ciertas características que son visibles a miembros externos, si no que hace referencia a temas más complejos en las organizaciones, pues ya entra en juego la percepción que tiene cada individuo de la organización y la forma en la que estos van adquiriendo la cultura de la organización por medio de la socialización.

Esto significa que la cultura se la va asimilando en forma continua y sistemática y en un momento dado se impregna en los miembros de un grupo en forma natural y espontánea, en este proceso, juega mucho el inconsciente de las personas, puesto que a muchos quizá les ha sucedido que conscientemente rechazan o juzgan ciertas costumbres o comportamientos de su grupo de origen y se proponen no hacer uso de ellos, sin embargo, terminan inconscientemente repitiendo los mismos patrones.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins & Judge, 2013, pág. 10)

El comportamiento organizacional, permite explicar la forma en que las personas y los grupos reaccionan ante los sistemas de la organización. De acuerdo con Llanos (2016), la teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y a su vez será influenciada en la cotidianidad, trascendiendo a los líderes de la empresa con el objetivo de transparentarse a los clientes externos de la organización.

Según Chiavenato (2009) el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo, la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.
3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades.
4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

### 1.3 Niveles de comportamiento organizacional

Robins & Judge (2013) describen el análisis de los niveles de comportamiento organizacional a través del estudio de dos variables: independientes y dependientes. Dichas variables se encuentran interrelacionadas, puesto que permiten predecir los comportamientos entorno a 3 niveles: individual, grupal y organizacional y sus efectos en la productividad, rotación, ausentismo, satisfacción, responsabilidad social etc. A continuación, se mencionarán las siguientes variables:

**Variables a nivel del individuo:** se refiere a las características innatas del individuo que condicionarán su comportamiento en el trabajo, puesto que no se pueden modificar. Entre ellas se encuentran: los rasgos biográficos, determinados por la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad: valores, actitudes, aptitudes, aprendizaje y motivación.

**Variables a nivel de grupo:** analiza la forma en que los individuos de los grupos reciben influencia de los patrones de comportamiento que se espera tengan, de lo que el grupo considera son estándares de comportamiento aceptable y la medida en que los miembros del grupo se atraen entre sí. Abarcan: patrones de comunicación, liderazgo, poder, política, niveles de conflicto.

**Variables a nivel organizacional:** Analiza la forma en que los individuos se adaptan a la estructura formal de la organización, esta relacionada con

Dado al crecimiento de la empresa Viña Santa Camila, es necesario analizar el impacto del comportamiento en los 3 niveles:

A nivel individual, los colaboradores poseen un alto grado de especialización en las tareas y un nivel de aprendizaje obtenido mediante los planes de capacitación y formación de los puestos de trabajo, con el objetivo de que puedan alcanzar un mayor grado de adaptación. Aquello puede motivar a los colaboradores al visualizar que la empresa invierte en su formación.

A nivel grupal, los colaboradores, tienen un alto grado de especialización en el nivel de tareas, sin embargo, al no contar con un descriptivo de cargos, ni una mayor

autonomía para la toma de decisiones, los colaboradores no podrán diferenciar cuáles son sus funciones propias del cargo, y podrá causar problemas en la distribución de funciones

A nivel organizacional, la cultura de la empresa, impacta en el comportamiento de los colaboradores, ya que los valores son compartidos por todos los miembros. A pesar de aquello, la empresa no cuenta con un diseño de estructura de los puestos de trabajo: descriptivo de funciones, políticas, reglamentos internos. Lo cual puede generar problemas a la empresa con el cumplimiento de la normativa legal vigente y los derechos de los colaboradores al no proporcionarles la información necesaria para el conocimiento del funcionamiento de la empresa y los beneficios que le otorga los colaboradores, en los tipos de contratación, salarios, beneficios sociales, etc.

#### **1.4 Comunicación organizacional**

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma espontánea, en cualquier organización, cualquiera que sea su naturaleza. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el ser humano se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura (Paz, 2012)

En el caso de que procesos comunicativos se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Ramos et. Al (2017) la considera como aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyen de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los subsistemas a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que la organización el total requiere.

Es necesario que exista una buena comunicación entre los altos, medios y bajos mandos, con la informalidad de la comunicación y del trato dentro de esta organización puede desarrollarse un problema de comunicación eficaz, o de chismes y rumores que podrían llegar a no ser controlados, generando inconformidad con el ambiente laboral

Brandolini & González (2008) clasifican a la comunicación interna en dos grandes



grupos:

**Formales:** Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (pág. 34)

**Informales:** Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. (págs. 34-35)

En la actualidad, la empresa Viña Santa Camila, a pesar de tener una estructura de tipo familiar, contempla un tipo de comunicación informal con sus colaboradores, puesto que, la misma al no contar con un departamento de Recursos Humanos, no permite que haya un orden en el flujo del proceso de comunicación entre las distintas áreas, dando paso a que se originen barreras que distorsionen la comunicación, como el esparcimiento de rumores entre colaboradores.

Los colaboradores no van a tener acceso a información oportuna sobre sus funciones, y demás derechos, tales como documentos de contratación, permisos, comunicación de actividades internas, cambios dentro de los procesos. Esto puede ocasionar que los colaboradores tengan resistencia al cambio, al sentirse afectados por sus percepciones respecto al cambio de la empresa.

## **1.5 Planeación estratégica**

Las organizaciones para poder adquirir permanencia dentro del mercado, contemplando el entorno competitivo en el que se desenvuelven, buscan alinear sus objetivos hacia nuevos planes de acción.

Para poder encaminarse hacia el plan de acción deseado, las organizaciones han visto en la necesidad de reestructurar sus procesos, estructura y objetivos hacia

nuevas formas de optimizar el trabajo, mediante el apoyo de herramientas de gestión. la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Esgeneralmente una planeación global y a largo plazo” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995)

La proyección global de la empresa Viña Santa Camila es mantener una buena imagen a largo plazo en la comercialización de vinos de alta calidad para lograr así la internalización de su marca. Por lo tanto, es necesario analizar las condiciones internas y externas de la empresa, en cuanto a sus procesos, colaboradores, competencia, mercado y clientes.

Según López Ibarra (2013, pág. 9) los elementos de la planeaciónestratégica son los siguientes:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- Valores: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo seránlogrados.
- Políticas: son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos
- Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

En la actualidad Viña Santa Camila, dentro de su cultura, no se observa que la misión

y visión se haya transmitido formalmente, por ende, no existe una sociabilización de sus objetivos y valores hacia todas las líneas de mando de la organización, en consecuencia, su imagen podría quedar relegada en el mercado, afectando su ventaja competitiva y el crecimiento de su marca.

Es necesario indicar que la Planeación estratégica, permite evaluar el contexto actual de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades para mejorar sus procesos, gestionando de manera adecuada los cambios que se requieran garantizando el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

López Ibarra (2013) menciona que para preparar un buen plan estratégico los directivos necesitan comprender bien el pasado de la empresa, es decir, resulta difícil discernir a dónde se quiere conducir la empresa, a menos que se comprenda dónde ha estado y cómo llegó a ese punto.

El conocimiento del pasado de un negocio implica contar con una buena comprensión de:

- Los recursos humanos
- Los productos
- Los mercados y sus segmentos
- El proceso de fabricación
- La investigación y desarrollo
- Las inversiones
- Las relaciones públicas y gubernamentales.

De acuerdo con Chiavenato (1995) para llevar a cabo la implementación de la planeación estratégica es necesario contemplar las siguientes fases:

1. Formulación de los objetivos organizacionales: la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
2. Análisis interno de la empresa: se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los

principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa incluye el análisis de los recursos, de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.

3. Análisis externo del ambiente: abarca el análisis de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Incluye los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos.
4. Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor, incluye planes de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

## CAPÍTULO II

### 2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Actualmente Viña Santa Camila no cuenta con un departamento de Recursos Humanos dentro de su organigrama, para poder determinar el plan estratégico es necesario comprender el factor humano que caracteriza a la organización. Esto involucra la incorporación del área de Talento Humano, para asegurar la transformación del cambio, es necesario analizar su estructura, procesos y el personal, los cuales se detallan a continuación:

#### 2.1 Rediseño de la estructura organizacional

Conforme al diagnóstico previo, es necesario mencionar que la empresa Viña Santa Camila S.A, posee una estructura funcional, ya que poseen distintos departamentos segmentados por áreas. Este tipo de organización presenta las siguientes características:

- La toma de decisiones es descentralizada, es decir, no hay límites dentro de la asignación de responsabilidades.
- El tipo de comunicación es informal, ya que utilizan líneas directas de comunicación entre los distintos encargados de cada departamento, no hay ningún tipo de autorización previa para divulgar la información.

Por otro lado, este tipo de organización presenta las siguientes limitaciones:

Surgimiento de barreras dentro de la comunicación, al no contar con canales formales, puede dar paso al rumor de pasillo.

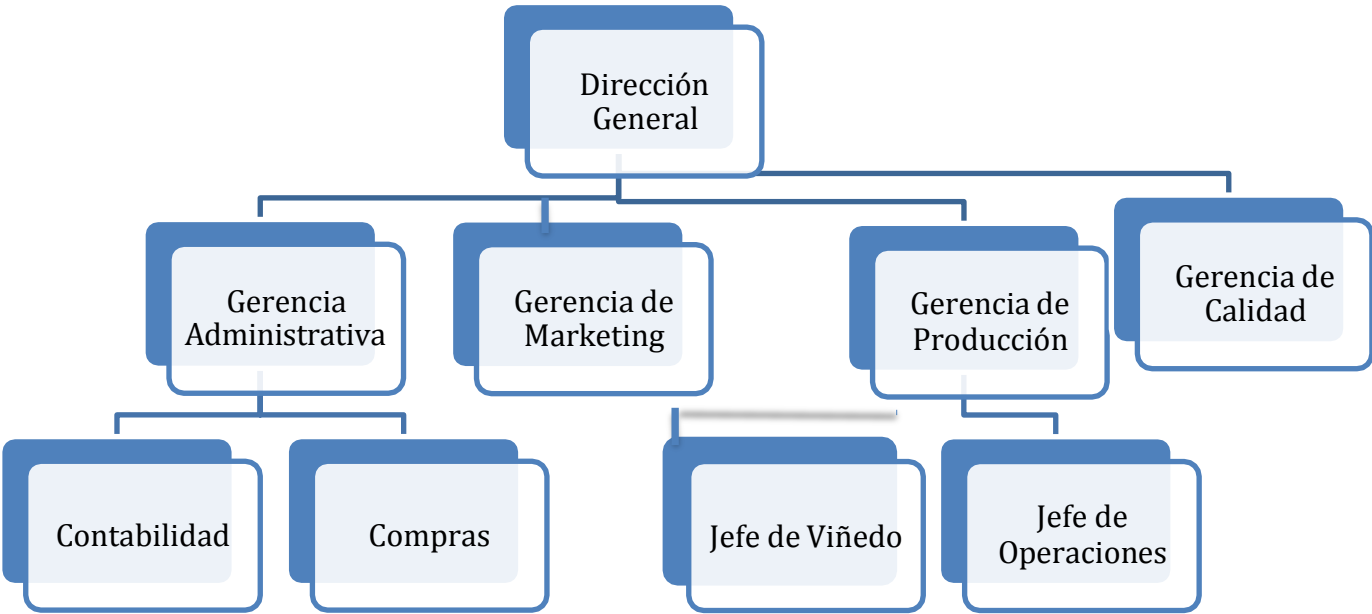
Pérdida de autoridad: al contar con una subordinación múltiple pueden surgir problemas dentro de la asignación de responsabilidades.

Competitividad entre los especialistas: al contar con diversas líneas de mando especializadas en determinadas actividades, pueden imponer su punto de vista, dando como consecuencia a la pérdida de visión y enfoque.

A partir del análisis de la estructura actual de Viña Santa Camila, se propone incorporar dentro de su estructura ciertos departamentos para poder llevar un orden y transparencia en los procesos, tales como: departamento de comunicación interna, departamento de publicidad y marketing, departamento de sistemas, departamento de ventas y el más esencial, como eje principal el departamento de Talento Humano incluidas las áreas: Capacitación y desarrollo, Nómina, Reclutamiento y Selección, Seguridad y salud Ocupacional.

Cabe mencionar, que la inclusión del departamento de Talento Humano, contribuirá a que la compañía tenga un plus dentro de la gestión de cambio, fortaleciendo los valores propios de su fundador mediante la sociabilización de la cultura de la empresa, sus funciones, el esquema salarial, actividades de integración. Aquello los hará sentirse participes del cambio y permitirá a los colaboradores que recién se integran tener un conocimiento más amplio acerca del giro del negocio de la empresa. Así mismo potenciará su marca al tener una mayor visibilidad dentro del mercado y a su vez generará en ellos un compromiso, y motivación en la búsqueda de los mismos objetivos.

**Actual Organigrama**



*Figura 1: organigrama actual de Viña Santa Camila S.A*

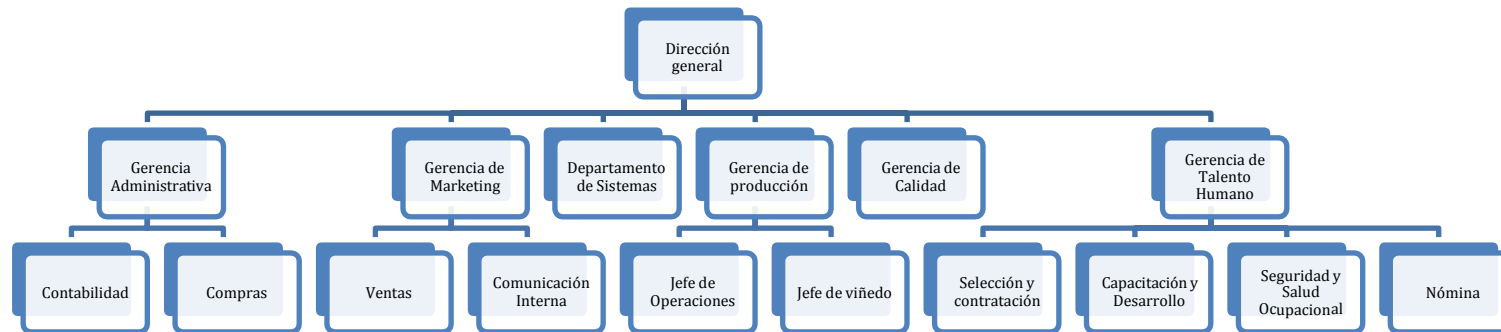


Figura 2: Propuesta de nuevo Organigrama. Fuente: elaboración propia

### Políticas y normativas

Con la finalidad de garantizar un mayor control y orden a los distintos departamentos que integran a la empresa Viña Santa Camila, es necesario que el área de Talento Humano, como principal responsable dentro del proceso de cambio, incorpore dentro de sus procesos las siguientes políticas para asegurar una mayor transparencia y eficacia dentro del proceso de comunicación y mejorar su identidad corporativa. Con la finalidad de que los colaboradores.

### Políticas del área selección y contratación

- Reglamento interno de trabajo
- Políticas de reclutamiento interno
- Políticas de reclutamiento externo
- Políticas de contratación

### **Políticas de Comunicación interna**

- Políticas de confidencialidad en el manejo de la comunicación.
- Protocolos de comunicación en los distintos departamentos.

### **Políticas de convivencia**

- Políticas de espacios comunes.
- Políticas de responsabilidad social.
- Código de ética.
- Políticas de equidad de género.

### **Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional**

- Políticas para el uso adecuado de las herramientas de trabajo
- Políticas de prevención de riesgos Psicosociales en el lugar de trabajo.
- Políticas de salud y bienestar.
- Políticas de prevención de accidentes en el lugar de trabajo

### **Políticas de Gestión de remuneración y Compensación**

- Políticas de incentivos basadas en la evaluación de desempeño.
- Políticas de gestión de remuneración.

### **Políticas de Capacitación y desarrollo**

- Políticas de celebración de festividades.
- Políticas de celebración por fundación de la compañía.
- Políticas de promoción por desempeño
- Políticas de programas de capacitación.

## **2.2 Procesos**

Para poder alcanzar una mayor sostenibilidad dentro del mercado, es necesario poner en ejecución el plan estratégico, tiene un alto impacto en la transformación organizacional, apunta hacia la gestión de cambio, anticipa posibles riesgos dentro de



su plan de contingencia. La intervención va ir enfocada en los **procesos de Gestión del Talento Humano y la comunicación.**

Una vez creado el **Departamento de Talento Humano**, en el área de selección, es prioritario analizar el perfil que se adapte al puesto de trabajo, se debe de implementar una guía de inducción para el proceso de selección: que abarque: validación de antecedentes del historial, fuentes de reclutamiento, técnicas de entrevistas, herramientas de evaluación, procesos de contratación.

Dentro del plan estratégico, en cuanto a la Gerencia de Recursos Humanos, Se deben de aplicar modelos de **evaluación de desempeño** con la finalidad de fortalecer y potenciar las habilidades y competencias blandas y duras de los colaboradores.

Con la finalidad de que la información sea institucionalizada desde la visión del líder hacia los colaboradores, es necesario desde la función de **comunicación interna** con el apoyo del director de comunicación y el departamento de Talento Humano, crear un plan de comunicación interna, entre los distintos departamentos, para la socialización de la integración de los nuevos procesos en el departamento de Talento Humano. De igual manera, se busca en este departamento diseñar estrategias que permitan fortalecer la marca, a través de la institucionalización de la cultura, procesos y innovación en la publicidad de la marca a través del apoyo de la red de intranet. También se implementarán mecanismos de acción para mejorar los medios de comunicación formales apoyados del correo institucional, páginas web para registro de información de colaboradores y diseño de protocolos de comunicación y políticas de comunicación.

### **Reclutamiento, selección y contratación**

Dentro del área de selección, se diseñarán políticas de contratación, desarrolladas por la Jefatura del área y el Gerente General, mediante reuniones de levantamiento de información específica para la contratación. Es importante contar con políticas porque así permitirá reducir el tiempo de respuesta estimado.

También se diseñará un Manual de inducción para el proceso de selección y contratación, en el cual se incluirán:

- Revisión de antecedentes de la historia personal
- Formatos de verificación de referencias personales y laborales.
- Guía de entrevista
- Documentación de ingreso
- Fuentes de reclutamiento externo e interno.
- Pruebas de conocimiento.

En cuanto al rediseño de la estructura, se va implementar un manual de funciones y de procesos, para que los colaboradores puedan identificar las funciones específicas de sus puestos de trabajo y los objetivos de cada proceso del área. Con la finalidad de que haya una mejor adaptación hacia el puesto de trabajo y evitar una sobrecarga de funciones.

Dentro del área de **Capacitación y desarrollo**, se busca implementar programas de inducción de programas de formación, cultura, cambios de procesos de trabajo, con el objetivo de establecer un mayor compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores nuevos hacia la empresa.

En el **área de nómina**, se van a implementar un plan de incentivos, como reconocimiento económico, con la finalidad de motivar al personal, Políticas salariales.

Con el objetivo de velar por la salud y bienestar de los colaboradores, desde el **área de Seguridad y Salud Ocupacional**, se busca integrar procesos como Manual de prevención de riesgos en el lugar de trabajo.

### **Capacitación y Desarrollo**

Dentro de esta área, se diseñarán programas de inducción dirigidos a todo el personal sobre la sensibilización acerca de la cultura, con el objetivo de dar a conocer que caracteriza a la organización. También se brindarán talleres de liderazgo y comunicación para seguir formando habilidades de liderazgo entre los distintos grupos de trabajo y fomentar la cooperación en equipo.

## **Evaluación y desempeño**

En esta área, el jefe de Talento Humano, implementará un modelo de evaluación de desempeño que se adapte a las necesidades de la organización, con el objetivo de mejorar el rendimiento y fortalecer competencias específicas y cardinales del cargo. La Evaluación del desempeño deberá realizarse mensual para medir objetivos.

## **Comunicación interna**

En este departamento, el director de comunicación trabajara junto al departamento de Talento Humano, en la construcción de vías de comunicación basadas en el intranet, fortalecer medios de comunicación a nivel institucional, creación de página web para fortalecimiento de la marca. Plan de comunicación orientado a retroalimentación oportuna, mediante reuniones semanales con los distintos departamentos.

## **2.3 Personal**

El capital Humano, es un elemento importante dentro de la **cultura de la organización**, la percepción que los colaboradores tengan juega un papel importante en la motivación y productividad, que a su vez afecta a la rentabilidad de la empresa. Por lo que es necesario potenciar el Talento de los colaboradores, dotándolos de los recursos necesarios para que haya un beneficio mutuo en el cumplimiento de objetivos.

Es importante sensibilizar al personal en la importancia de involucrase dentro del cambio, el líder tiene un rol fundamental dentro del proceso de cambio. La empresa Viña santa Camila, se encuentra en un proceso de cambio para el fortalecimiento de su imagen, por lo que es necesario involucrar a todo el personal para que no haya resistencia al cambio.

La comunicación es un aliado estratégico del cambio, es necesario mantener un nivel de comunicación bidireccional con todos los niveles de la organización, con el objetivo de dar a conocer mediante medios formales, eventos o situaciones de cambio dentro de los nuevos procesos, actividades internas.

## **Clima Organizacional**

Dentro de la retención del personal, adquiere mayor importancia el reconocimiento emocional, propicia al sentido de pertenencia y al fortalecimiento de la marca de la empresa. El percibir, que la organización apuesta por el crecimiento profesional, cumplimiento de objetivos, celebraciones de cumpleaños, influye en la motivación y satisfacción de los colaboradores hacia la cultura de la empresa, en sus prácticas. Entre las actividades se proponen las siguientes:

- **Reconocimientos institucionales:** brindar incentivos al personal por los siguientes criterios: cumplimiento de objetivos, puntualidad, años de servicio, ascensos laborales.
- **Actividades de integración:** realizar reuniones para festejar a los cumpleaños del mes, día del padre, día de la madre, bienvenida de nuevos compañeros.

### **Compromiso Organizacional**

La identidad corporativa, es un elemento clave dentro la cultura, puesto que permite que las empresas puedan comunicar de manera efectiva sus objetivos, valores y filosofía. Permite agregar un valor diferencial a la marca y va a generar un mayor reconocimiento e identificación de la marca en los colaboradores, fomentando el compromiso organizacional. Se han propuesto las siguientes actividades:

- Brindar talleres de inducción para socializar la misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos con los colaboradores para que ellos los puedan identificar e intervenir si tienen alguna consulta.
- Diseñar tableros, murales, y kits de bienvenida que contengan información visual que exprese la misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos.

### **Comunicación Interna**

La comunicación interna va a permitir alcanzar una mayor eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes de cada departamento, la comunicación se da una manera más directa, va a permitir que el personal se involucre dentro de las actividades, de igual manera, va mejorar en las relaciones interpersonales, al estar en constante comunicación con las distintas áreas.

El uso de la comunicación interna va mejorar la productividad al utilizar los distintos canales, medios de comunicación, orientados a responder a las necesidades de la empresa y a su capacidad tecnológica.

- Diseñar medios de comunicación, tales como correo institucional, página web, brochure, House Organ, carteleras para mantener a los colaboradores informados e incentivar a la participación en las distintas actividades de la empresa.
- Capacitar a todo el personal sobre el manejo de los nuevos canales de comunicación y herramientas que se han incorporado para el manejo de información.
- Implementar sesiones de retroalimentación con cada uno de los departamentos para identificar oportunidades de mejora y cumplimiento de objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **3.1 Responsables**

Para poder llevar a cabo el plan estratégico, se necesita de la incorporación del departamento de Talento Humano, como principal responsable dentro de la gestión del cambio, se encargará de optimizar los recursos, alinear a los colaboradores al cumplimiento de las normas institucionales y a los objetivos de cada área.

Los responsables del departamento de sistemas y marketing, también cumplen un rol importante de la estrategia de intervención, tienen como principal objetivo mantener al personal comunicado sobre los cambios dentro la empresa, actividades de integración, etc. Con la finalidad de que la marca de Viña Santa Camila adquiera una mayor visibilidad de su marca y a su vez fortalecer la identidad y sentido de pertenencia al conocer de una manera formalizada la visión de la empresa.

#### **3.2 Recursos**

Entre los recursos humanos se encuentran los miembros de la organización y el personal calificado dentro de su formación y competencias para realizar talleres de formación e integración.

En cuanto a los recursos físicos: se encuentran las instalaciones, materiales tecnológicos y visuales que permitirán llevar a cabo las actividades que requieran una mayor interacción entre ambas partes.

Finalmente, los recursos financieros: encargo de cubrir los gastos que realice la organización en la inversión del material para el cumplimiento de objetivos del plan de mejora.

#### **3.3 Metodología**

Dentro del presente trabajo se aplicará una metodología de carácter cualitativa, se busca analizar el nivel de adaptación de los colaboradores hacia los nuevos procesos

de la organización, se utilizará como técnica la observación mediante entrevistas con los distintos niveles de la organización para el levantamiento de perfiles, reducción de rotación y mejoramiento de clima.





<b>Costo total</b>	<b>\$ 15.000,00</b>
--------------------	---------------------

## CONCLUSIONES

Viña Santa Camila, es una empresa familiar, que está en crecimiento debido a los años de experiencia que ha adquirido dentro del mercado, actualmente busca internacionalizar su marca. Uno de los retos a los que se ve enfrentada en un mercado competitivo, es el fortalecimiento de su identidad corporativa. Para poder encaminarse hacia el cumplimiento de ese objetivo, primero debe formalizar sus procesos a nivel de estructura, comunicación y cultura.

En efecto, para poder efectuar el cambio es necesario implementar estrategias que lleven a la acción del cambio planeado, en el caso de Viña Santa Camila, conviene emplear la planeación estratégica como herramienta para fortalecer la imagen de la empresa, analizando los factores internos y externos que la caracterizan. Esto implica conocer el pasado de la empresa, analizando la visión, misión, valores y objetivos para poder cumplir con la meta. Actualmente Viña Santa Camila no tiene declarada su misión, visión y demás elementos que integran su cultura, tampoco hay un ente que regule los procesos de comunicación,

Para la ejecución de la planeación de estratégica, es necesario que se haga un rediseño del organigrama, incorporando áreas estratégicas que contribuirán al crecimiento de la organización, entre ellas se destacan: departamento de ventas, departamento de Talento Humano, departamento de sistemas. Dentro de la estructura, es necesario incorporar políticas y un manual de funciones con la finalidad de evitar rotación en los puestos de trabajo.

La creación del área de comunicación interna, es un factor clave, dentro de la planeación estratégica, puesto que, para iniciar el plan de acción, es necesario involucrar a todas las áreas, asegurarse de que el flujo de comunicación llegue hacia todos los niveles de manera transparente y haya una comprensión hacia los objetivos, utilizando los medios de comunicación como correo, brochure, house Organ, cartelera. Se capacitará al personal en el manejo de los nuevos programas de comunicación.

De igual manera, se realizarán talleres de inducción al personal de recién ingreso sobre la cultura, estructura, procesos, actividades internas, planes de promoción, manejo de plataformas, reconocimientos, etc. Con la finalidad de garantizar una mayor adaptación hacia el puesto de trabajo hacia los colaboradores que recién se integran. El mismo influirá en la motivación, sentido de pertenencia y fidelización con la marca.

## Referencias

- Brandolini, A., & González, M. (2008). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: la Crujía.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición ed.). México: Mc graw Hill.
- García, J. D. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacio. redalyc*.
- Llanos Escala, M., Pachecho Rodríguez M, R. V., & all, e. (2016). *La cultura organizacional eje de acción de la gestión humana*.
- López Ibarra, E. M. (2013). Planeación Estratégica un pilar en la gestión empresarial. *Revista del departamento de contaduría y finanzas Instituto Tecnológico de Sonora*, 9.
- Maríanes, S. A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según cameron y quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Universidad Católica Andres Bello Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela: Academia. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53799601/AAR5070-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660965824&Signature=L5HMJ5lw0YJVFnpZoH8HRxscSgC-YvR0gYkfnzIMIDhDTNo2YWFia0Lxcx~NXmlwO6cWczS8wITr0mMgqcB4qugjE3bBLwISnR~h6ckIBdZi~tch5ZJfyUHLkir3W4elfFbVI6ZNgOIZzigDaHz>
- Mendez Alvarez, E. C. (2019). Elementos para la relación entre la cultura y la estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
- Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Tlanepantla: Red Tercer Milenio.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.



**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, **Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**, con C.C: # 0943530600 autor/a del **componente práctico del examen complejo: La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A**, previo a la obtención del título de **Lic. 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, **9 de septiembre del 2022**

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

Nombre: **Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles**

C.C: **0943530600**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	La planeación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa Viña Santa Camila S.A		
<b>AUTOR(ES)</b>	Mayorga Pozo, Gema de los Ángeles		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Lic. Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	9 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	27
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Planeación Estratégica, Talento Humano, Estructura Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cambio, Talento Humano, Estructura, Planeación Estratégica, adaptación, procesos organizativos		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Viña Santa Camila, es una empresa familiar con estructura de sociedad anónima S.A, dedicada a la producción y comercialización de vinos de alta calidad, fue fundada en 1925 por Don Neptalí Madrid, está conformada por 880 colaboradores naturales de la zona, utiliza métodos de producción tradicionales, existe una cultura de colaboración profesional tradicional, construida a través de los años. Se ve reflejada en el alto grado de especialización y lealtad de los colaboradores, transmitido desde la visión de su fundador. Dado al crecimiento que ha tenido la empresa y a las exigencias de su entorno, Viña Santa Camila se ha planteado como objetivo principal proyectar una buena imagen a largo plazo, en la elaboración de vinos de alta calidad y poder así internacionalizar su marca. Los procesos que maneja la empresa son informales, no hay una estandarización en sus procesos organizativos. Para poder gestionar adecuadamente sus procesos la empresa Viña Santa Camila debe de diseñar estrategias, que permitan mejorar el nivel de comunicación, normas y procedimientos para cada departamento. Para poder llevar a cabo el cambio, se va a utilizar como herramienta la Planeación estratégica enfocada en la creación de un departamento de Talento Humano para la reestructuración de proceso y adaptación del personal antiguo y nuevo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	Teléfono: +593-4992227256	E-mail: gema.mayorga@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: 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>			