

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y
COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA

Análisis del impacto del propósito en la planificación estratégica
como generador de productividad y sostenibilidad en las organizaciones

AUTOR:

Cabanilla Chiarello, Francesca Eloisa

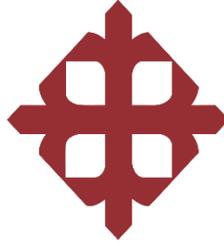
Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

22 de agosto del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **CABANILLA CHIARELLO, FRANCESCA ELOISA**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

f.  EFREN EDUARDO
CHIQUITO LAZO

Psic. Org. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.

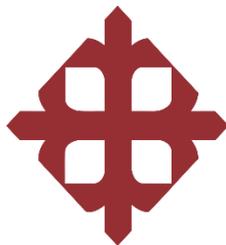
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA DE LOURDES

Guayaquil, al 22 de agosto del 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, CABANILLA CHIARELLO, FRANCESCA ELOISA

DECLARO QUE:

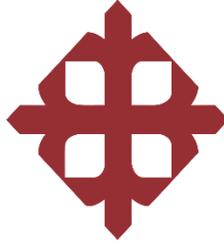
El componente práctico del examen complejo, Análisis del impacto del propósito en la planificación estratégica como generador de productividad y sostenibilidad en las organizaciones, previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos 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, al 22 de agosto del 2024

EL AUTOR (A)

f. _____

Cabanilla Chiarello, Francesca Eloisa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **CABANILLA CHIARELLO, FRANCESCA ELOISA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo Análisis del impacto del propósito en la planificación estratégica como generador de productividad y sostenibilidad en las organizaciones, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 22 de agosto del 2024

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Cabanilla Chiarello, Francesca Eloisa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME COMPILATIO

The screenshot shows the COMPILATIO MAGISTER+ interface. At the top, it displays the user's name 'Francesca Cabanilla #6ebbac'. Below this, there are three tabs: 'Resumen', 'Puntos de interés', and 'Fuentes de similitudes'. The 'Resumen' tab is active, showing a 'Textos sospechosos' section with a progress bar and a '2%' indicator. Below this, there are two main analysis sections: 'Similitudes' and 'Detección de IA'. The 'Similitudes' section shows a progress bar and a '0%' indicator, with a note that 12 sources were detected. The 'Detección de IA' section shows a progress bar and a '1%' indicator, with a note that the text is stylistically close to AI-generated content.

TEMA DEL CASO PRÁCTICO: Análisis del impacto del propósito en la planificación estratégica como generador de productividad y sostenibilidad en las organizaciones

AUTOR(A):

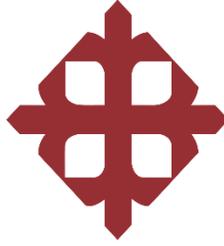
- Cabanilla Chiarello, Francesca Eloisa

INFORME ELABORADO POR:



f. _____

Psic. Org. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CL. ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA DE LOURDES, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. NOMBRES Y APELLIDOS, MGS

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO, MGS

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
1. Introducción	2
2. Diagnóstico	3
2.1. Estructura organizacional.....	3
2.1.1. Propósito.....	3
2.1.2. Emprendimiento	5
2.1.3. Planificación estratégica.....	6
2.2. Comportamiento organizacional	7
2.2.1. Definición de liderazgo	7
2.2.2. Efectos del propósito sobre el liderazgo.....	9
3. Diseño de las estrategias	9
3.2. Gestión del talento humano.....	9
3.1.1. Fase de diagnóstico.....	9
3.1.2. Workshop y definición del marco de cultura	10
3.1.3. Campana de comunicación.....	11
3.1.4. Workshop de activación	11
4. Implementación de las estrategias.....	12
4.1. Responsables	12
4.2. Metodología	12
4.3. Recursos	13
5. Conclusiones	14
6. Referencias.....	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	13
--------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	4
----------------	---

RESUMEN

En este documento, se expone la situación que atraviesa la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A., la cual desde su conformación como emprendimiento hasta su constitución como compañía atravesó por una crisis que amenazaba su permanencia en el mercado y su estabilidad financiera. Se identificó que la empresa carecía de una planificación estratégica definida, con objetivos claros y por consiguiente una estructura adecuada. La directiva tenía dificultades para llegar a consensos, lo cual generaba malestar en sus colaboradores y consignas con mensajes confusos. Se proponen estrategias que parten desde la definición de su propósito hasta la construcción de una planificación estratégica que no solo permita la consecución de los objetivos organizacionales, sino que esté alineada a su propuesta de valor. Esto acompañado de una campaña de comunicación correctamente diseñada para generar compromiso y sentido de pertenencia. Estas estrategias se implementarán partiendo desde un levantamiento previo de la situación actual a través de entrevistas y grupos focales, hasta la etapa de ejecución con el desarrollo de talleres y socialización de piezas de comunicación. Como resultado se pretende que los líderes construyan un propósito con sentido que movilice a sus colaboradores y juntos alineados por medio de acciones pensadas y derivadas de la planificación estratégica alcancen las metas y la competencia no se convierta en una amenaza que atente contra su supervivencia.

Palabras Claves: Propósito, Liderazgo, Planificación Estratégica, Productividad, Emprendimiento, Comunicación.

1. Introducción

La compañía Beauty & Natural Cosmetics S.A. empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios enfocados al cuidado de la piel, durante cinco años ha pasado por algunas transiciones que han generado cambios significativos en el giro del negocio. Lo que en principio surgió como un emprendimiento basado en la expertise tanto de Andrea como de Daniela, fue tomando forma con el pasar del tiempo. Al poco tiempo Lucas, junto con otros inversionistas minoritarios realizan una inyección al capital del negocio, con una proyección de crecimiento interesante dentro del mercado.

El resultado obtenido al cabo del primer año fue el esperado, logrando una utilidad neta de 70%. La compañía había logrado aumentar su cartera de clientes, así como ampliar su estructura que contaba con una sección administrativa liderada por los tres accionistas principales y cargos operativos para desempeñar las demás funciones propias del negocio. Con el pasar del tiempo, pese a tener cargos predefinidos en términos de nomenclaturas, fueron surgiendo malos entendidos e insatisfacciones generadas por problemas en la comunicación, líneas de reporte y duplicidad de funciones.

A esta crisis interna que atravesaba la compañía, se le suma la llegada de la competencia. Aparece en el mercado una marca que no solo ofrecía productos y servicios similares, sino que a nivel de precios golpeaba fuertemente las finanzas de Beauty & Natural Cosmetics S.A. Además, desarrollaron dos estrategias claves, una enfocada al crecimiento de mercado y posicionamiento de marca, arrancaron con un modelo de franquicias que les permitía estar al alcance del cliente a nivel nacional; y la segunda, orientada a fidelizar clientes a través de toda una experiencia de servicio.

Evidentemente la afectación causada al término del año, obliga a uno de los accionistas a tomar cartas en el asunto para buscar resolver de alguna forma la situación actual. En primera instancia se recurrió a un consultor, el mismo que mediante un exhaustivo análisis evidenció la carencia de una planificación estratégica, un gobierno corporativo que al no estar estructurado desencadena la falta de procesos, manuales, etc. Y finalmente, concluyó que tampoco se cuenta con un equipo competente, tanto en conocimientos como en competencias. Ante estas conclusiones devastadoras las otras

accionistas, Andrea y Daniela, toman partida despidiendo a parte del personal; considerando que esta era una decisión acertada para revertir en algo las dificultades que atravesaba la empresa.

Las decisiones precipitadas y sin sustento de un minucioso análisis continúan. Como medida subsiguiente, Lucas decide vender franquicias, aún cuando las medidas tomadas con anterioridad solo fueron paliativos a la problemática de fondo. Esta última medida contribuye en algo a la situación financiera del negocio. No obstante, la competencia sigue aumentando, y cada vez con un crecimiento mucho más veloz. Esto supone un gran desafío para Beauty & Natural Cosmetics S.A., ya que ahora la supervivencia de la empresa está en juego. Finalmente, los tres accionistas optan por tomar una decisión en conjunto con el objetivo de volver a liderar el mercado para el año 2025. Una consultora de Talento Humano les brindará sus servicios para temas operativos como el control de la nómina, pero sobre todo participará de forma activa en la estrategia desde el enfoque de talento humano.

La problemática principal de este caso es sin duda, la ausencia de un propósito claro que responda a un “porqué”. Esto es el origen o se podría llamar la línea de base para delinear una planificación estratégica. Si no se está en capacidad de poder contestar cual es la razón de existencia de nuestra organización todo lo que deriva va a carecer de sentido y coherencia. Esto inevitablemente, tarde o temprano afectará la productividad y sostenibilidad del negocio, tomando decisiones que muchas veces parecerán soluciones que únicamente generarán danos colaterales, como lo ejemplifica claramente el caso de Beauty & Natural Cosmetics S.A.

2. Diagnóstico

2.1. Estructura organizacional

2.1.1. Propósito

Desde sus inicios, Beauty & Natural Cosmetics S.A. fue concebida básicamente desde el aprovechamiento del know how de cada una de las fundadoras. Esta premisa en principio parecía suficiente para emprender el negocio. Las buenas intenciones y el

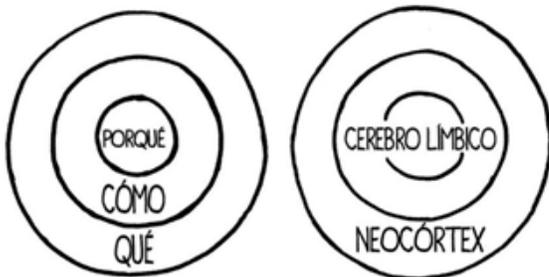
entusiasmo de ambas desbordaban. La cartera de clientes de cada una prometía un comienzo razonable para darse a conocer y empezar a crecer con el tiempo. No obstante, los tropiezos se fueron evidenciando poco a poco, hasta llegar al punto en el cual se tomaban decisiones a la ligera esperando resultados significativos. Una inminente crisis en distintos frentes lleva a los socios a buscar ayuda externa.

Cuando emprendemos un negocio por muy pequeño que este sea, debe construirse con bases sólidas, que luego permitan edificar sobre las mismas y soporten el peso de grandes estructuras si fuese el caso. Estas bases no son inalterables, al contrario, pueden ir mutando en el tiempo; ya que las condiciones del entorno cambian y con ellas se requiere que la estructura sea dúctil para adaptarse y sobrevivir. El error radica en que muchas veces los emprendimientos carecen de ese trabajo primario y previo, sin considerar que a posterior esa omisión les pasará factura.

Sinek (2011) escritor y motivador inglés, autor de “Empieza con el porqué: Cómo los grandes líderes motivan a actuar”, explica en este libro la importancia del propósito. El propósito tiene como finalidad responder a la pregunta “porqué”. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué nos impulsa? Cuando se está en capacidad de responder esta pregunta, se puede elaborar con claridad la propuesta de valor y así establecer una conexión real con el cliente, es el creador de una metodología llamada el Circulo Dorado, cuyo objetivo es generar impacto a través del propósito como fuente de inspiración. Sin embargo, esta metodología no está basada únicamente en el “porqué”, existen otras preguntas que forman otros círculos concéntricos.

Figura 1

Círculo Dorado



Nota: Tomado de Sinek (2011)

Lo interesante de la ponencia Sinek (2011), es que su metodología está íntimamente relacionada con el funcionamiento del cerebro humano. El porqué, está vinculado con nuestro sistema límbico, responsable de las emociones que determinan gran parte de nuestros comportamientos. Sentimientos como la confianza y la lealtad se originan justo en esta parte del cerebro. Sin embargo, el “cómo” y el “qué” están relacionados con el neocórtex, quién está vinculado con nuestra parte racional y analítica, y por consecuencia con el lenguaje. Esta necesidad imperativa de la definición de un propósito comúnmente es confundida con la elaboración de misión y visión que forman parte de la filosofía de la empresa. Si bien es cierto que son complementarios porque permiten delinear un accionar organizacional, conceptualmente son distintas.

“La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (o objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo (Rivera, 1991).

En base a lo expresado en los párrafos anteriores, y aludiendo a los hechos mencionados en la introducción, queda demostrado que la carencia de propósito no solo boicoteó el crecimiento estructurado, sólido, coherente y progresivo, sino que además los dejó desprovistos ante la aparición de la competencia que aparentemente se hacía presente con estrategias claras en el mercado local.

2.1.2. Emprendimiento

Según datos del último estudio del GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2024), Ecuador es uno de los países más emprendedores del mundo con un 36% de adultos que poseen un negocio establecido. Las razones por las que pueden haber decidido crear su propio negocio son varias: el 83% lo hizo por falta de empleo, siendo esta la razón con la que se identifican la mayoría de los emprendedores, el 53% quería marcar la diferencia, el 36% quería generar riqueza y el 36% lo hizo para continuar con el negocio familiar. Sin

embargo, de acuerdo con el estudio, la tasa de emprendimientos que sobreviven a los primeros años es apenas del 3% y el volumen de emprendimientos que nacen por necesidad y no por una oportunidad sigue siendo alrededor del 50%.

De acuerdo la Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador (2024) con esta información proporcionada por la, está sumamente claro que la tasa de casos de éxito, sostenibilidad y trascendencia de los emprendimientos es muy baja. Los factores que seguramente inciden son muchos, por lo cual no se podría afirmar con certeza el porcentaje que fracasa por la falta de un trabajo a conciencia durante la etapa de preconcepción del negocio. Se debe señalar que la motivación que impulsa a sus propietarios a emprender no es donde radica el principal problema, es el cómo lo que frustra un futuro prometedor.

Sin embargo, aun cuando no se tenga data para validar lo sustancial de contar con una estructuración, Beauty & Natural Cosmetics S.A. ejemplifica uno de los prototipos de cómo surgen varios emprendimientos. La efervescencia de materializar un proyecto personal, sumado a un *know how* y a la identificación de una oportunidad en el mercador pueden parecer en primera instancia los elementos suficientes para iniciar, pero el entorno que nos rodea demuestra que las herramientas de diseño y de gestión que se requieren son imprescindibles para no morir en el intento.

2.1.3. Planificación estratégica

Algunos autores (Burguete et al., 2019; Sánchez-Alzate et al., 2020) abordan la planeación estratégica como pieza clave para la consecución de los objetivos organizacionales. Este enfoque nos plantea que si bien la planeación es la piedra angular para construir a través de los diversos recursos con los que se cuenta, también es una herramienta dinámica, racional y estructurada que nos ayuda a precisar el camino dependiendo de los desafíos a los que se enfrenta la organización.

La ausencia de una planeación estratégica adecuada en Beauty & Natural Cosmetics S.A. fue haciéndose sentir con más fuerza a medida que su estructura iba creciendo. Como punta del iceberg fueron manifestándose malestares en sus colaboradores, quienes verbalizaban su inconformidad con la duplicidad de funciones,

comunicación ambigua, falta de claridad en la línea de reporte y por consiguiente confusión sobre las consignas a ejecutarse, inequidad, entre otras. Si bien es cierto que los roles de los líderes estaban establecidos, la dificultad para delimitar el alcance de sus atribuciones no lo estaba, sumado a incapacidad de llegar a consensos sobre ciertos temas del negocio.

Ahora bien, a pesar de que la planeación estratégica como mapa de ruta a seguir es fundamental, los individuos que la conforman son el medio a través del cual se puede materializar todo lo que se pretende lograr. Por consiguiente, si la planeación no es compartida y explicada a sus colaboradores, y de hecho los motiva y genera compromiso, no habrá voluntad genuina para tomar acción en la obtención de las metas propuestas por los líderes.

En función de lo antes expuesto, salta a la vista nuevamente lo íntimamente relacionado que está el concepto de Propósito con la planificación estratégica. Más allá de que es el punto de partida para la elaboración de este, el propósito es una declaración de identidad que permea en el equipo y les devela cuál es su contribución desde su puesto de trabajo. Si se logra conectar el propósito colectivo con el personal, es una tremenda fuente de inspiración que se convierte en el motor para participar de forma asertiva y leal.

2.2.Comportamiento organizacional

2.2.1. Definición de liderazgo

El concepto de liderazgo posee una amplitud difícil de abarcar en su totalidad, sin embargo, una realidad es que esta definición ha ido evolucionando en el tiempo a medida que el enfoque de muchas variables ha cambiado en las organizaciones. No obstante, existen autores que podemos citar como referencia para un punto de partida como, por ejemplo:

"Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de objetivos de la organización" (Chiavenato, 2018).

Idalberto Chiavenato

"Los buenos líderes son quienes logran que los grupos y equipos de trabajo que dirigen desempeñen un rendimiento superior"(Maxwell, 2018).

John Maxwell

“El liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de dar forma a su futuro, cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias y de nuevas realidades” (Senge, 2005).

Peter Senge

Todos de alguna forma convergen en ciertos atributos que indudablemente describen a un líder. Ahora bien, sin alejarse de la problemática central que atraviesa Beauty & Natural Cosmetics S.A., el mismo que reside en la carencia de propósito, el autor que considero tiene una propuesta alineada a este concepto es Robert Greenleaf (1998). Él plantea que el liderazgo de la siguiente forma:

“El Líder-Servidor es primero Servidor. Todo comienza con el sentimiento natural que uno quiere servir, servir primero. Entonces, esta elección consciente resulta en una aspiración a liderar” (Greenleaf, 1998, p. 73).

Lo interesante de este concepto es que se toman en consideración las motivaciones de los colaboradores para así, gestionar un crecimiento individual que de una u otra forma encamina a la consecución de las metas organizacionales, a través del compromiso, la lealtad y el sentido de pertenencia. Esto impacta de forma positiva en los niveles de productividad que en la actualidad se están viendo afectados a nivel mundial.

En el caso particular de Beauty & Natural Cosmetics S.A., no existe un estilo de liderazgo definido. Son jefes/administradores que toman de decisiones basados en ciertas consideraciones según la situación que se presenta. No poseen objetivos claros, ni mantienen una comunicación adecuada entre ellos, y menos aún de forma vertical, causando malos entendidos y poniendo en evidencia que no existe consenso entre los socios.

2.2.2. Efectos del propósito sobre el liderazgo

En función de los distintos abordajes que se han presentado, está bastante claro que el propósito es fundamental para contar con la motivación necesaria para establecer metas personales claras que lo lleven a la autorrealización, ya que el propósito trasciende a todos los ámbitos de la vida. En tal sentido, todo toma mayor fuerza cuando el propósito es compartido porque une a sus líderes con los colaboradores, alineándolos intrínsecamente.

Todos esperan que los líderes de los marines coman al final, porque el verdadero precio del liderazgo es la disposición de anteponer las necesidades ajenas a las propias. Los grandes líderes se preocupan de verdad por aquellos a quienes tienen el privilegio de dirigir, y entienden que el verdadero valor del privilegio del liderazgo es a expensas del interés propio (Sinek, 2011).

Desde un principio, ni Daniela, ni Andrea, ni Lucas actuaron como verdaderos líderes. Su prioridad fue asignarse funciones, que no solo no las ejecutaban con coherencia, sino que además su accionar generaban mensajes ambiguos y confusos para las personas que tenían a su cargo. No se preocuparon de inspirar, sino únicamente de gestionar “eficazmente” para alcanzar la anhelada rentabilidad y crecimiento ofrecido a los demás inversionistas. Desvalorizaron a miembros de su equipo al despedirlos por obtener un pseudo ahorro, que terminó poniendo en bandeja de plata el *know how* para la competencia que ya les pisaban los talones.

3. Diseño de las estrategias

3.2. Gestión del talento humano

3.1.1. Fase de diagnóstico

“El diagnóstico de la gestión de talento humano para lograr el desarrollo organizacional, teniendo como objetivo proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de un instrumento de medición que permita el desempeño organizacional” (Menéndez et al., 2021).

Durante esta fase se busca identificar la situación actual de la cultura desde el punto de vista de un grupo de colaboradores, mediante entrevistas y grupos focales, liderados por el consultor externo. La información obtenida generará informes individuales y grupales con el insumo necesario para situarnos en la realidad de la empresa. Las entrevistas a profundidad y los grupos focales permiten bucear a través del diálogo en el imaginario de las personas y en la representación social que, de la empresa tienen, de presente y su futuro, de sus valores. Con esa radiografía se puede diagramar la ruta de aprendizaje, los canales y diseño de piezas y actividades de la campaña.

3.1.2. Workshop y definición del marco de cultura

Cuando ya se cuenta con el diagnóstico, se inicia una segunda fase exclusivamente con los directivos de la empresa. Es aquí donde se define la empresa que se quiere, se ratifican o rectifican valores a vivir y se conceptualiza contrastando la mirada del personal y de la plana directiva, el propósito. Durante este workshop con el equipo directivo se establecerá un marco cultural que guíe las acciones y comportamientos dentro de la compañía. Para esto se proponen los siguientes puntos:

- Definición de Propósito y Valores.
- Definición de Creencias y Símbolos.
- Alineación de la cultura al plan estratégico de la organización.

El objetivo de este Workshop es:

- Definición de Elementos clave de la cultura
- Alineación de la cultura organizacional con la planificación estratégica.
- Compromiso del equipo directivo con la implementación del marco cultural.
- Lograr la coherencia y cohesión organizacional.

Los resultados del workshop de alineación se los condensa, pule y construye para ser enviados a la aprobación del directorio y una vez obtenida la aprobación, pasa a la fase de difusión.

3.1.3. Campaña de comunicación

En esta etapa se diseñará una campaña de comunicación y expectativa a través de diferentes piezas que soporten el plan de difusión y activación de la cultura a toda la compañía. Esto contará con lo siguiente:

- Nombre de la campana
- Slogan: Definir una frase clara e inspiradora que resuma la cultura y genere recordación.
- Campaña de expectativa previa a la activación y workshop.
- Piezas de comunicación

Por principio, la comunicación es la gestión de mensajes y una vez establecido el propósito, por la alta gerencia; es importante socializarlo a toda la organización. Se inicia con una actividad liderada por los directivos, quienes presentan un corto análisis situacional, donde se ubica en contexto a la empresa y sus actuales amenazas. Dicho esto, delinea la ruta a seguir y anuncia en primer lugar el establecimiento del propósito como diferenciador de la empresa y por ende el valor que, a través de este genera a sus clientes.

La campaña es una especie de relanzamiento de la empresa, un nuevo ciclo, por lo que se aconseja vaya acompañada de una frase de poder y una línea gráfica que estará presente en el día a día de la empresa. Se emplearán herramientas como mensajes diarios al *WhatsApp*, protectores de pantalla, material de *merchandising* nuevo de la empresa, espacios brandeados, etc.

3.1.4. Workshop de activación

En la ejecución de talleres se estima un tiempo de tres horas de duración, se sugiere hacerlo en un lugar fuera de la oficina y terminarlo con una actividad gastronómica de integración. El objetivo de todo este proceso es conectar a las personas a la empresa y no trabajar en capas que apuntan a diferentes lados. De esta forma se marca un norte común, y esto hace que la gente se sienta integrada y movilizada a ver su trabajo como algo más que el simple cumplimiento de tareas. El propósito de este workshop es que al final cada colaborador se pueda responder afirmativamente las siguientes preguntas:

- ¿Entiendes la nueva Cultura de ...?

- ¿Cuáles son nuestros valores y como los puedes vivir en el día a día?

4. Implementación de las estrategias

4.1.Responsables

Para el desarrollo de las estrategias propuestas, se contará con un asesor externo que junto con los socios y accionistas, conformarán el equipo primario para el desarrollo de los primeros talleres. En una segunda instancia participará el resto del personal con la finalidad de involucrar al 100% de los colaboradores y que se obtenga el efecto esperado, que es el sentido de contribución en la construcción de propósito y demás conceptos esenciales.

4.2.Metodología

Se propone aplicar una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, ya que en la primera etapa de diagnóstico se utilizarán herramientas como encuestas, sumado a entrevistas individuales y grupos focales para el levantamiento de información que permita el entendimiento del marco de cultura de la compañía. Se propone realizar un workshop con el equipo directivo para definir el marco de referenciamiento de cultura que incluya: alineación del equipo directivo, definición de los elementos de cultura y la integración de la cultura al Plan Estratégico de la compañía. Estos espacios liderados por el consultor, guiará al equipo directivo hacia el mapeo de los principales elementos que responden al porqué del negocio.

Una vez obtenida la información trabajada previamente, se diseñará una campaña de comunicación y expectativa, con breves capsulas de introducciones a los conceptos construidos con los directivos. Este diseño y puesta en marcha se realizará con un proveedor especializado en diseño gráfico con la ayuda del consultor, quién proporcionará el contenido para cada una de las piezas gráficas a compartir en la campana. Y finalmente, se armará un workshop para la activación de cultura, en la cual se busca la incorporación de los nuevos conceptos y su puesta en práctica. Durante los workshop se realizarán actividades lúdicas diseñadas para conectar a todos los colaboradores con la nueva cultura y valores. Se proponen las siguientes actividades con dinámicas individuales y grupales

donde se trabaje la importancia del propósito en la cultura para interiorizar los nuevos elementos.

4.3.Recursos

La inversión en las personas logrará con más facilidad el trabajo en equipo, forma única de obtener efectividad en el trabajo y por supuesto rentabilidad. Lo que se busca no es una rentabilidad inmediata, sino fortalecer equipos de alto impacto que generen sinergia que, a la larga, es el camino más directo a la productividad y a la sostenibilidad del negocio.

Tabla 1.
Cronograma presupuestado

Fase	Detalle	Tiempo	Valor Total
Diagnóstico: 10 Entrevistas Individuales y 3 Focus Group	10 Entrevistas Individuales 2 Focus Groups Informe con resultados	3 Semanas	\$3.900
Workshop Definición de Propósito y Cultura	Workshop con el Equipo de Management	12 Horas	\$4.500
Entregable de Propósito y Cultura	Fase de Consolidación de inputs y construcción final de todos los elementos de cultura	2 Semanas	\$1.500
Campaña de Comunicación previo al lanzamiento de Propósito y Cultura	Diseño de la Campaña de Comunicación	-	\$2.200
Workshop de Activación de Propósito y de Cultura	Se propone dividir a los colaboradores en grupos de 30 personas por Workshop	3 horas / workshop	\$1.000 / workshop
Inversión total			\$12.100

Nota: Tomado del desarrollo del caso

5. Conclusiones

Un mercado altamente competitivo, cambiante y con tecnología al alcance de todos produce clientes más informados y exigentes. Esto nos lleva a una profunda reflexión de adaptar nuestro modelo de negocios al entorno actual. La respuesta de la empresa debe ser, potenciar la relación con sus públicos, muy en especial con sus clientes, para lo cual se requiere redefinir nuestro día a día y orientarlo hacia él. Necesitamos crear vínculos que permitan un desarrollo sostenido y eso sólo lo lograremos instaurando una coherente y consistente cultura.

Redefinir, resignificar y otros sinónimos hoy utilizados implica un cuestionamiento profundo de porqué hacemos lo que hacemos. Más allá de las simples transacciones comerciales que nos auguran más o menos ingresos, debe haber algo más que nos mantenga a flote cuando la agresiva competencia y los cambios de los modelos de vida nos resten diferenciación y valor o nos dejen obsoletos.

Ese algo más, esa fuerza invisible que guía a la organización, esa causa por la cual luchar y que le da sentido al día a día de los colaboradores se lo denomina PROPÓSITO. El propósito es un fin sublime, ético, cuyo beneficiario es el grupo de stakeholders y es aplicable a cualquier organización, al margen de su tamaño. Un propósito exitoso impulsa a las organizaciones y ayuda a crear ventajas competitivas sostenibles. Hoy muchas compañías que enfrentan la incertidumbre, lo que crea una mayor demanda de propósito como inspiración para retar a la complejidad.

Si bien es éticamente correcto elegir una estrategia que esté en sintonía con un propósito, el éxito no está asegurado. El propósito te invita a actuar en consecuencia, a establecer una campaña interna que mantenga visible y viva la llama del mismo. La competencia agresiva, los éxitos o los fracasos comerciales tienen a relegar al propósito, por ello frecuentemente los líderes deben recordarlo y trabajarlo con su gente.

6. Referencias

- Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador. (2024). Apoyo a emprendedores. AEI. <https://www.aei.ec/apoyo-a-emprendedores/>
- Burguete, M. A., Romero, E. D., Acle, R. S., & Valverde, M. L. (2019). El Impulso De La Planeación Estratégica En El Proceso De Marketing De La Industria Manufacturera De Puebla, México (Impulse of Strategic Planning in Marketing Processes of the Manufacturing Industry of Puebla, Mexico) (SSRN Scholarly Paper ID 3462723; Número ID 3462723). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3462723>
- Chiavenato, I. (2018). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- GEM Global Entrepreneurship Monitor. (2024). Entrepreneurship in Ecuador: Entrepreneurial Behaviour and Attitudes. GEM Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/ecuador-2>
- Greenleaf, R. K. (1998). The Power of Servant-Leadership. Berrett-Koehler Publishers.
- Maxwell, J. C. (2018). Developing the Leader Within You 2.0. HarperCollins Leadership.
- Menéndez, C. M., Ruiz, A. B., & Macías, N. M. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, 6(10), 30.
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: Misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto.
- Sánchez-Alzate, J. A., Viana-Rua, N. E., Pino-Martínez, A. A., & Gómez-Navarro, R. M. (2020). 14. Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de la planeación estratégica: una revisión bibliográfica. MODUM: Revista Divulgativa Multidisciplinar de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2, 189-204.
- Senge, P. M. (2005). La Quinta Disciplina en la Práctica. Ediciones Granica S.A.
- Sinek, S. (2011). Start With Why: The multi-million-copy bestselling management and leadership book to help you find success. Penguin UK.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cabanilla Chiarello Francesca Eloisa, con C.C: # 0922386206 autor/a del componente práctico del examen complejo: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROPÓSITO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES 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, 22 de agosto de 2024

f. _____

Nombre: Cabanilla Chiarello Francesca Eloisa

C.C: 0922386206



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROPÓSITO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO GENERADOR DE PRODUCTIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES		
AUTOR(ES)	Cabanilla Chiarello Francesca Eloisa		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de agosto del 2024	No. DE PÁGINAS:	24
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Estructura Organizacional		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Propósito, Liderazgo, Planificación Estratégica, Productividad, Emprendimiento, Comunicación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En este documento, se expone la situación que atraviesa la empresa Beauty & Natural Cosmetics S.A., la cual desde su conformación como emprendimiento hasta su constitución como compañía atravesó por una crisis que amenazaba su permanencia en el mercado y su estabilidad financiera. Se identificó que la empresa carecía de una planificación estratégica definida, con objetivos claros y por consiguiente una estructura adecuada. La directiva tenía dificultades para llegar a consensos, lo cual generaba malestar en sus colaboradores y consignas con mensajes confusos. Se proponen estrategias que parten desde la definición de su propósito hasta la construcción de una planificación estratégica que no solo permita la consecución de los objetivos organizacionales, sino que esté alineada a su propuesta de valor. Esto acompañado de una campana de comunicación correctamente diseñada para generar compromiso y sentido de pertenencia. Estas estrategias se implementarán partiendo desde un levantamiento previo de la situación actual a través de entrevistas y grupos focales, hasta la etapa de ejecución con el desarrollo de talleres y socialización de piezas de comunicación. Como resultado se pretende que los líderes construyan un propósito con sentido que movilice a sus colaboradores y juntos alineados por medio de acciones pensadas y derivadas de la planificación estratégica alcancen las metas y la competencia no se convierta en una amenaza que atente contra su supervivencia.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-99-199-6000	E-mail: francesca.cabanilla.ch@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:			