



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO DE
GRADO**

TÍTULO:

**ANÁLISIS DE CASO
“MIKKA S.A.”**

**AUTOR (A):
CASTRO MENDOZA ANGEL XAVIER**

**Guayaquil, Ecuador
2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A.", fue realizado en su totalidad por **CASTRO MENDOZA ANGEL XAVIER**, como requerimiento para la obtención del Título de **LICENCIADO EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Alexandra Galarza Colamarco

Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **CASTRO MENDOZA ANGEL XAVIER**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: “MIKKA S.A.”, previo a la obtención del Título **de Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del presente análisis de caso referido.

Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016

EL AUTOR (A)

ANGEL XAVIER CASTRO MENDOZA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **CASTRO MENDOZA ANGEL XAVIER**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MIKKA S.A.", de la carrera de Psicología Organizacional cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y totalautoría.

Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016

EL (LA)AUTOR(A):

ANGEL XAVIER CASTRO MENDOZA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	9
1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	11
2.1 PERSONAS.....	11
2.2 ESTRUCTURA	12
2.3 PROCESOS	13
3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	14
3.1 RESPONSABLES.....	14
3.2 RECURSOS	14
3.3 METODOLOGÍA	15
CONCLUSIONES	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18

RESUMEN

El presente componente práctico de la modalidad de examen complejo de titulación, fue desarrollado en base al caso número 2 (MIKKA), el cual estaba compuesto por la historia de la empresa y su situación actual y para el cual se debía identificar la situación de la organización haciendo énfasis en la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación.

Dentro del análisis de la situación de la organización se diagnosticaron varios factores que ocasionan una baja productividad de la empresa, la cual atravesaba por un momento de cambio profundo en su estructura y no había podido armonizar sus esfuerzos.

Mi trabajo desde el papel de un consultor, consiste en determinar estrategias que permitan resolver estos problemas y poner en óptimo funcionamiento a la empresa. Dichas estrategias deberían enfocarse en las personas, los procesos y la estructura

PALABRAS CLAVES

Cultura organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo organizacional, motivación y toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

MIKKA S.A. es una empresa minorista que ha funcionado por más de 150 años, la cual en sus inicios obtenía el primer lugar dentro del comercio del país, pero poco a poco su producción fue decayendo y perdió esta denominación.

Poseía una cultura compartida por todos sus trabajadores, lo cuales principalmente los ejecutivos formaban parte de ella gran parte de su vida, lo que los llevo a un estado de pasivo en donde se sentían tan bien que no querían realizar cambios y ajustarse a su entorno, el cual cambiaba cada vez más, ocasionándoles grandes pérdidas en su producción, la cual funcionaba de la misma manera desde los inicios de la empresa.

La situación de MIKKA S.A. empeoro cuando su presidente se retiró y asumió su cargo Jorge Fabbiani, el cual no demoro en realizar cambios en la estructura de la empresa, lo que ocasionó el malestar de sus colaboradores más antiguos y la decisión de Fabbiani por cambiar la cultura de la empresa y contratar a gente nueva.

A continuación encontrara la resolución de este caso, en el cual se ha diagnosticado los factores que producen un desequilibrio en los procesos de la empresa y baja la productividad de la misma, así también encontrara las estrategias sugeridas para corregir estos problemas y la implementación de las mismas, lo que dará como resultado la vialidad del proceso de cambio por el que atraviesa la empresa tanto en su estructura, como en la cultura organizacional.

1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa ha estado en funcionamiento por más de 150 años, lo que ha logrado que sus colaboradores más antiguos la empoderen y compartan en el transcurso de los años, logrando que tenga una gran aceptación por sus empleados.

Todas estas personas están sujetas a las mismas normas, hábitos y valores, las cuales según (Diaz, 2013) “de una forma u otra, son compartidos por los grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.”

Gran parte de sus trabajadores actuales han estado junto a la empresa por mucho tiempo, lo que los ha llevado a caer en un estado de comodidad en donde no quieren salir de su estatus quo, esta conducta de los directivos ha llevado a la empresa a estancarse, a no moverse y adaptarse a las necesidades de entorno que cada vez es más cambiante.

Según (Garcia, 2010), los problemas en el cambio de la cultura organizacional se dan por la siguiente razón:

Todos los miembros de la organización cuentan con un rol cultural establecido que se le ha transmitido cuando se integró a la misma. Esta transmisión se pudo haber dado por la interacción humana o por sistemas organizacionales gerenciales de planeación y de recursos humanos. En el cumplimiento de su papel organizacional asignado, el individuo hace aportaciones propias, de acuerdo a su formación e historia

personal y estas pueden ser adoptadas por los demás miembros de su grupo modificando la cultura inicial. Estas innovaciones no se incorporan a la cultura como tal sino hasta que son adoptadas por los demás y consecuentemente transmitidas. La transmisión no es momentánea sino que se refuerza en las actividades cotidianas del individuo dentro de su área laboral.

Con el cambio de presidente en la empresa y con la reestructuración de la misma, se está dando paso a una nueva cultura, la cual pasará a reemplazar a la antigua y posesionada y esto ha generado malestar en los empleados de la organización, los cuales se sienten amenazados y se reusan a salir de su zona de confort. Estas acciones son vistas con hostilidad por parte de los ejecutivos más antiguos, dando paso a un clima laboral donde predomina el rumor, las discusiones, el miedo y la incertidumbre.

1.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Con los cambios en la estructura y en los procesos, los empleados más antiguos mostraron su descontento, se opusieron a los cambios que la nueva presidencia estaba haciendo, ellos no quieren darse cuenta que tienen que comenzar a cambiar, ya que nunca lo habían hecho y se acostumbraron a eso, a estar estáticos y trabajar con lo que siempre han tenido y como siempre lo han hecho.

Según (Carlos, 2010), el objetivo del comportamiento organizacional “es entender por qué las personas se comportan de un cierto modo. No sería adecuado que los encargados de la administración hablen acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las causas.”

Este malestar por parte de los gerentes más antiguos es causado por los cambios que se estaban dando, porque el presidente no les prestó demasiada atención a entenderlos, a predecir cuál sería su reacción con un cambio en la estructura, lo que obviamente causó esta conducta en ellos y comenzó el distanciamiento.

La falta de comunicación de la presidencia con sus empleados ocasionó que se comenzara a dejar a un lado a los empleados que se oponían a las decisiones tomadas por la presidencia y a contratar gente nueva, esto a través de una empresa consultora y con la finalidad de colocar gente capacitada en cada puesto de trabajo.

Esto provocaría en los empleados temor e incertidumbre ya que la presidencia estaba tomando la decisión de contratar gente experta en el área y no continuar con las mismas personas. Esto daría como resultado el ausentismo, baja productividad y desmotivación.

1.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Desde el ingreso de Prusso, la comunicación dentro de la empresa comenzó a manejarse horizontalmente, los altos funcionarios ejecutan las órdenes para la ejecución de las tareas pero no son dueños de las decisiones que los cargos inferiores tomen, estas pasarían a descentralizarse con la finalidad de darle más participación a los empleados y fortalecer el trabajo en equipo y el apoyo al líder.

Según el sitio web (Harvard Deusto, 2014), “cuanta más información tengan tus trabajadores, mejorará su trabajo en equipo y su trabajo individual. Los empleados se sentirán integrados plenamente en la organización y por tanto, se comprometerán con ella.”

Este es el punto que no se estaba manejando en la empresa hasta que ingreso Prusso, ahora los empleados pueden expresar sus inquietudes, ideas y ser escuchados por los directivos y a su vez los directivos enterarse de todo lo que pasa en cada área de la empresa. Esta vez los empleados tienen la oportunidad de estar en desacuerdo y resolverlo directamente con sus jefes, la comunicación pasa a ser vertical tanto ascendente como descendente.

2 DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

2.1 PERSONAS

La estrategia que he escogido para mejorar la productividad de los colaboradores y aumentar su motivación es:

Implementar un modelo de liderazgo participativo a nivel de toda la organización, descentralizar la toma de decisiones e involucrar más los empleados de la empresa para garantizar la motivación, crecimiento profesional y empoderamiento.

Dentro de las organizaciones es muy importante escuchar a los colaboradores, así sean de niveles operativos, ya que muchas veces por estar dentro del núcleo de los procesos son estos colaboradores los que pueden aportar ideas interesantes para alcanzar los objetivos institucionales, al mismo tiempo que se les brinda un cierto grado de responsabilidad que los hará sentir empoderados con los objetivos de la empresa.

Así mismo esta estrategia está orientada a comunicar a los empleados lo que se espera de ellos y a su vez escuchar lo que ellos esperan de la empresa, con la intención de mejorar el clima organizacional y crear fortalecer las relaciones.

Esta estrategia deberá tener el apoyo de un departamento de RRHH, así que sería ideal crea uno en caso de que la empresa no lo tuviere o mejorarlo si lo tiene, se puede apoyar también en la visión del señor Prusso, quien en la unidad de logística ya comenzó el cambio.

2.2 ESTRUCTURA

Dentro de la estructura veo como una estrategia viable establecer mecanismos coordinadores del trabajo, haciendo énfasis en la estandarización de destrezas y conocimientos y en la capacitación y adoctrinamiento.

Toda estructura formal dentro de las empresas está formada por un sistema de relaciones que se encarga de enlazar a las personas que lo integran para que de esta manera puedan circular las órdenes y fluya correctamente el trabajo y la información.

Para poder llevar acabo esta estrategia será importante implementar en la estructura un departamento de RRHH y colocar en él profesionales en el área con amplia experiencia en desarrollo organizacional, ya que será necesaria la ayuda de un departamento especializado en el tema que se dedique a monitorear y velar por el cumplimiento de los objetivos del personal.

Veo muy importante implementar esta estrategia en la estructura de la empresa ya que el estudio de los mecanismos de coordinación se enfoca en la distinción entre administración de la tarea y la realización de esta para lograr que allá una sincronía en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Sin una estructura fuerte y que distinga entre la administración de la tarea y la realización de la misma, no se podrá contar con el rendimiento del personal al 100%, al contar con personal especializado en sus funciones, que cumple con el perfil que el cargo demanda, tendremos mejores resultados, resultados que no disminuirán con los constantes cambios del entorno, ya que la empresa

estará preparada para ellos, a través de la capacitación del personal en técnicas modernas y especializadas en sus tareas.

2.3 PROCESOS

Algo que se puede notar en el caso es que en la empresa se están dando cambios apresurados y no se pueden obtener buenos resultados si se lo realiza a corto plazo y mucho menos si carecen del apoyo de todos los empleados, son cambios importantes, que se deben llevar a cabo por el bien de la empresa, pero que sin duda no funcionarían si no se emplea la siguiente estrategia:

Establecer procesos de cambio planificado a través de del desarrollo organizacional para lograr la adaptación de la empresa a las exigencias del entorno, mejorando la eficiencia y la eficacia a través del compromiso de toda la organización.

Los procesos de cambio organizacional están ligados fuertemente al desarrollo organizacional, ya que lo que se buscan es un cambio planificado que responda a las exigencias del entorno para lograr mejorar la eficiencia y la eficacia a través del compromiso de toda la organización, por lo que es muy importante el involucramiento tanto del presidente como de los cargos operativos y esto unirá más a la empresa y encaminará a los objetivos plantados.

Para la efectividad de esta estrategia también será necesaria la implementación de un departamento especializado en la administración del talento humano, que vele por alcanzar los objetivos plantados.

3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

3.1 RESPONSABLES

Los responsables de llevar a cabo las estrategias deberán ser tanto cargos gerenciales como operativos, ya que el proceso de cambio no tendrá los resultados esperados si no es con el aporte de todos.

Con la estandarización de conocimientos y destrezas la responsabilidad del control recaerá de en mayor peso al departamento de RRHH, el cual deberá estar implementado. De esta manera podemos dejar como responsables principales de la ejecución de las estrategias a:

1. Presidente de MIKKAS.A.
2. Departamento de RRHH
3. Sr. Prusso

3.2 RECURSOS

Como principales recursos para llevar a cabo las estrategias podremos mencionar:

1. Recursos económicos.- Sin la inversión por parte de la empresa en reestructuración y preparación del personal, el proyecto queda en papel.
2. Instalaciones equipadas para sesiones de grupo y capacitaciones.- La empresa deberá contar con salas totalmente equipadas para poder realizar reuniones corporativas en donde se traten los temas más importantes y se coordinen los esfuerzos, además deberá servir como centro de capacitación de los empleados por lo que deberá contar con mesas, asientos, computadora, proyector y sistema de audio.

3. Recursos tecnológicos.- El mundo actual demanda que las empresas estén equipadas con equipos tecnológicos de última generación, que faciliten el trabajo y ayuden a cumplir con los objetivos y con los estándares de calidad que demanda el mercado, por lo cual la empresa deberá en caso de no contar con ellos, conseguirlos y capacitar a sus empleados para su correcto uso.

3.3 METODOLOGÍA

Las metodologías que se implementaran para lograr recolectar información y lograr los objetivos serán:

Metodología cuantitativa.

Para recolectar información que nos permita medir el clima laboral de la empresa y la percepción que los empleados tienen de la dirección de la misma. Esto se hará a través de:

Encuestas formales: A través de ellas podremos conseguir información estandarizada que nos será de guía para comparar las opiniones de una muestra general de trabajadores y posteriormente poder hacer los ajustes o plan de acción de nuestras estrategias.

Estas encuestas también nos proporcionaran los datos que nos servirán de referencia para comparar los resultados de la estrategia y los efectos de la misma en los grupos en diferentes espacios de tiempo.

Entrevistas estructuradas: A partir de ella podemos recolectar información específica sobre lo que queremos medir, además nos permitirá unificar los criterios de la muestra.

Metodología Cualitativa

Esta metodología estará orientada a obtener la participación del mayor número de empleados posible y a escuchar las inquietudes, ideas y poder llegar a un consenso en la toma de decisiones.

Esto lo lograremos a través de formación de grupos nominales, para lograr una mejor obtención, procesamiento y aprovechamiento de los conocimientos distribuidos en un grupo, además que será de mucha ayuda a la hora de buscar respuestas a los problemas que se vayan presentando.

CONCLUSIONES

La situación actual de la empresa es delicada, hay fuertes choques entre el punto de vista y la gestión de la dirección de la empresa y de los empleados de la misma, lo que ocasionó que el cambio por el que atraviesa la empresa con la finalidad de adaptarla al entorno, sea brusco y afecte a la parte social de esta.

Las personas suelen aferrarse a su zona de confort, se vuelven histéricas ante el cambio y no avanzan en temas de innovación, lo que perjudica a la productividad de la empresa y pone en riesgo su existencia.

Las estrategias que en este caso he planteado responden justamente a eso, a seguir con el cambio en la empresa pero que este sea organizado y que involucre a los miembros de la misma, desde la alta gerencia hasta los puestos operativos, con la finalidad de poder atravesar esta etapa y llegar a los objetivos propuestos, armonizando los esfuerzos y tomando decisiones que no afecten a ningún sector de la empresa.

Una de los aspectos más golpeados por la reestructuración era la cultura organizacional de la empresa, la cual había permanecido predominante durante muchos años y que ahora estaba siendo suplantada por otra, lo que provocó el disgusto de los empleados más antiguos y este contaminó al resto de la empresa, ocasionando desmotivación, incertidumbre y una baja en la productividad.

Mi intervención espera obtener resultados positivos en la integración de esta nueva cultura, con resultados a largo plazo que serán favorecedores para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carlos, J. (2010). psicología y empresa. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Diaz, J. (2013). Emprendices. Obtenido de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Garcia, M. (2010). AreaRH. Obtenido de http://www.areasrh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- Harvard Deusto. (2014). retos directivos. Obtenido de <http://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Angel Xavier Castro Mendoza**, con C.C: 0705645018 autor del Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, **Análisis de Caso: “MIKKA S.A.”**, previo a la obtención del título de Licenciado en Psicología Organizacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 1 de febrero de 2016

f.____

Nombre: Angel Xavier Castro Mendoza
C.C: 0705645018

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de Caso: "MIKKA S.A."	
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Castro Mendoza, Angel Xavier	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación	
CARRERA:	Psicología Organizacional	
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS: 11
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional, Trabajo en equipo, Liderazgo, Desarrollo organizacional, Motivación, Toma de decisiones.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>El presente componente practico de la modalidad de examen complejo de titulación, fue desarrollado en base al caso numero 2 (MIKKA), el cual estaba compuesto por la historia de la empresa y su situación actual y para el cual se debía identificar la situación de la organización haciendo énfasis en la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la comunicación.</p> <p>Dentro del análisis de la situación de la organización se diagnosticaron varios factores que ocasionan una baja productividad de la empresa, la cual atravesaba por un momento de cambio profundo en su estructura y no había podido armonizar sus esfuerzos.</p> <p>Mi trabajo desde el papel de un consultor, consiste en determinar estrategias que permitan resolver estos problemas y poner en óptimo funcionamiento a la empresa. Dichas estrategias deberían enfocarse en las personas, los procesos y la estructura.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0992280709	E-mail: angel_castro92@hotmail.es
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bonilla Moran, Luis Mgs.	
	Teléfono: +593-4-2209210 / 0969870900	
	E-mail: bonillamorán@hotmail.com	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	