



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FIOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DEL EXAMEN COMPLEXIVO DE  
GRADO**

**TEMA: Análisis de caso : “CASO MIKKA S.A”**

**AUTOR (A):**

**Alvarado Gellibert María Emilia**

**Licenciada en Psicología organizacional**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FIOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: "CASO MIKKA S.A" fue realizado en su totalidad por María Emilia Alvarado Gellibert, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Ps. Alexandra Patricia Galarza Colamarco

**Guayaquil, al primer día del mes de febrero del año dos mil dieciséis**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FIOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **María Emilia Alvarado Gellibert**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: "CASO MIKKA S.A", previo a la obtención del Título **de Licenciada 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 primer día del mes de febrero del año dos mil dieciséis**

**EL AUTOR (A)**

---

**María Emilia Alvarado Gellibert**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FIOFOSÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **María Emilia Alvarado Gellibert**

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: "CASO MIKKA S.A" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al primer día del mes de febrero del año dos mil dieciséis**

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

---

**María Emilia Alvarado Gellibert**

## INDICE

1.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.1	Cultura organizacional .....	7
1.2	Comportamiento organizacional .....	9
1.3	Comunicación.....	10
2.	DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS.....	11
2.1	Personal .....	11
2.2	Estructura.....	14
2.3	Procesos .....	14
3.	IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION.....	15
3.1	Responsables .....	15
3.2	Recursos .....	16
3.3	Metodología.....	17
	CONCLUSIONES.....	18
	BIBLIOGRAFÍA.....	19
	ANEXOS .....	20

## RESUMEN (ABSTRACT)

En el presente trabajo se realizará un diagnóstico ejecutivo de la situación por la que atraviesa Mikka S.A., compañía de origen uruguayo con más de 150 años en el mercado, la misma que hasta la década de los ochenta fue la primera minorista del país. De estructura compleja y procesos obsoletos, poco flexibles, que por ende no se adapta a los nuevos cambios o desafíos que enfrenta la globalización. Esta situación ha ocasionado casi su liquidación definitiva.

Llegó al mando un nuevo Presidente, el cual se planteó una visión diferente para la empresa, lo que trajo como consecuencia ciertos cambios que se ejecutaron a nivel interno y externo como el cierre de más de cien sucursales que mostraban bajo desempeño, recorte de personal a nivel ejecutivo, ocasionando malestar en los trabajadores.

Para liderar esta transformación decide apoyarse en el conocimiento y experiencia de un profesional que se había dedicado de lleno a la carrera militar, obteniendo reconocimiento por sus méritos en el tema de logística.

Se abordará y determinarán ciertas estrategias en el ámbito de la cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación, en las cuales se definirán quienes son los responsables, qué recursos y metodologías se utilizará.

Lo que se tiene como fin es complementar la visión que establecieron ambos para la empresa, gestionando el talento de los colaboradores, a su vez lograr que se sientan parte de la organización, motivados y puedan alinear sus objetivos personales a los de la empresa.

**Palabras Claves:** Globalización, Cultura Organizacional, Clima organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo.

## INTRODUCCIÓN

A mediados de los ochenta la empresa Mikka S.A, se consideró como la minorista más importante de Uruguay. Debido a la falta de procesos flexibles e innovadores, en 1992 perdió terreno en el mercado y su competencia lideró el comercio minorista.

Esta empresa uruguaya con más de 150 años de antigüedad, por mantener su tradición administrativa, no se ajustó a las exigencias de la globalización en el mercado. Situación que generó altos costos administrativos y poca utilidad en el margen de ganancias.

Debido a la situación crítica por la que atravesaba la compañía, se posesionó a Jorge Fabbiani como nuevo Presidente. Dentro de la primera evaluación del directivo entrante, se determinaron tres ejes fundamentales a cambiar: establecer objetivos, determinación de líneas de producto, y reestructurar la cultura e imagen de la misma.

Se puede inferir que no existe sinergia dentro de la organización ya que los trabajadores defienden la línea de negocio a la que pertenecen, es decir se han formado distintos grupos más no un equipo de trabajo en donde exista cohesión y todos unan esfuerzos para un solo fin.

Adicionalmente en el análisis de caso se puede observar resistencia al cambio por parte de los colaboradores ya que el directivo renovó el contexto sobre el cual se desarrollaban sus actividades, las cuales se habían convertido en una rutina por años y no tenían mucha carga de trabajo.

Para proceder a la ejecución de sus ideas de transformación organizacional, contrató a un experto en logística, el Sr. Prusso, quien había trabajado en el Cuerpo de entrenamiento de Oficiales, con especialización de logística y en investigación de operaciones.

# 1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA ORGANIZACIÓN

## 1.1 Cultura organizacional

Es importante conocer la definición de cultura en la empresa debido a que es nuestro punto de partida dentro de éste análisis.

Al momento de hablar de cultura organizacional nos referimos a “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otra. Conjunto de características básicas que valora la organización” (Robbins, 2004).

Por su parte (Chiavenato, 2002) indica que la cultura engloba “el conjunto de actitudes creencias, sentimientos, hábitos, valores, existentes en todas las organizaciones. Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”.

Tradición: Los empleados de esta empresa han mantenido la tradición de sus fundadores por más de cien años, convirtiéndose en un modelo difícil de modificar, factor que ha impedido la evolución de la misma. Los altos costos de administración y ventas pasaron a segundo plano ya que la cultura organizacional perdió el enfoque en el cumplimiento de sus objetivos y primó la costumbre y el cumplimiento de procedimientos estrictos que eran fuertemente apreciados a pesar de no estar alineados a la necesidad de la institución.

En este sentido (Chiavenato, 2002) nos habla de un tipo de cultura la cual es conocida como no adaptable, dónde predomina el mantenimiento y conservación de ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, la cultura conservadora.

Estereotipos- Percepciones: Al momento de la incorporación del Señor Prusso como responsable de la logística, ocasionó malestar en los empleados debido a su trayectoria laboral, ya que provenía del ejército desempeñando funciones similares. Generalmente las personas con éste perfil poseen una cultura



estratégica, su característica principal es la planificación estratégica, siempre están preparados para el mañana.

Se puede inferir que las características fuertes en su cultura son la disciplina, el respeto a las líneas de mando, la comunicación eficaz y oportuna, además su orientación a la optimización de procesos, esta última también es reforzada con sus estudios y experiencia.

La experiencia profesional de un nuevo ejecutivo o empleado que iniciará sus labores, nos puede brindar una idea de su cultura de trabajo, conocimientos y destrezas; sin embargo hay que tener cuidado en no emitir un juicio de valor negativo, ya que los estereotipos por lo general nos dan una visión o enfoque equivocado.

Los siguientes autores (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006) afirman que “la percepción es el proceso cognoscitivo por el cual un individuo selecciona, organiza y da significado a estímulos del entorno. Por medio de la percepción, los individuos tratan de dar sentido a su entorno y los objetos, a las personas y los sucesos que se dan en dicho entorno.

Procesos: Mikka, al contar con una estructura compleja, los procesos de trabajo se manejaban de manera estricta, por vías formales, y eran procesos estandarizados.

Para (Finol, 2008) el proceso es un “conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí, que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autorregulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados”.

El nuevo Presidente procedió a eliminar las líneas de negocio que mostraban bajo desempeño, ya que la empresa no tenía definida cuál de su línea de productos era factible mantener dentro el mercado. Entonces decidió plantearse un objetivo con el fin de generar ganancias.

## 1.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento de los trabajadores dentro de la organización es uno de los factores claves para éxito de las mismas ya que son el capital humano para la consecución de objetivos.

El autor (Chiavenato, 2009) establece al comportamiento organizacional como “el campo de estudio que investiga las repercusiones que las personas, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización”.

Trabajo en equipo: Dentro de Mikka S.A. no existía trabajo en equipo, pues sus miembros únicamente se preocupaban por defender su línea de trabajo, mas no en ser un equipo cohesionado que persiga los mismos objetivos para beneficio de la empresa.

Resistencia al cambio: Al momento que llegó la nueva directiva con ideas innovadoras, la reacción de los miembros de la organización fue negativa, pues la resistencia al cambio fue a nivel grupal. Los trabajadores se mostraron reactivos.

Para (Alles, 2007) la resistencia al cambio “se constituye por las conductas de un empleado (o varios) tendientes a desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de una modificación en el ámbito laboral. Los empleados se resisten al cambio porque amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

El cambio se daría a nivel de organización, procesos, comunicación e imagen corporativa, por ende al modificar el ambiente donde se desarrollan las actividades cotidianas, el Presidente cambió el equipo gerencial ya que no apoyaban a su iniciativa de mejorar la organización a través de nuevos procesos.

(Alles, 2007) nos dice que “el cambio, como muchos otros temas, está en el discurso de todo tipo de personas, más allá que actúen o no en consecuencia. Será nuestro propósito analizar el cambio en las

organizaciones desde variadas perspectivas, asumiendo que en la mayoría de las ocasiones el cambio es un factor que modifica la realidad sin que esto haya sido deseado, y otras veces el cambio es promovido desde dentro de la organización”.

Clima organizacional: Los cambios administrativos crearon un clima en la organización no favorable porque los colaboradores habían mantenido una cultura arraigada por muchos años. El clima se tornó afectado por las nuevas políticas sobre las cuales se realizaría el trabajo, como consecuencia se formó un ambiente lleno de dudas, expectativas e insatisfacción.

Los colaboradores se encontraban desmotivados, por lo que se reflejaba en su bajo desempeño laboral.

Tal como aborda (Rodríguez, 2004), el clima organizacional equivale a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en la organización, y las diversas regulaciones formales que afectan en el lugar de trabajo”.

### 1.3 Comunicación

La comunicación es un medio que facilita el libre acceso a la información.

Según (Chiavenato, 2006) la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

En cuanto a comunicación las líneas de negocio se manejaban como empresas independientes lo que dificultaba la retroalimentación entre los trabajadores. Esta situación es perjudicial para la existencia de la empresa puesto que una empresa que no maneje comunicación acertiva y retroalimentación no podría conseguir los objetivos que se plantea.

Sin embargo Prusso propuso un mecanismo de comunicación, dónde él pueda estar enterado de todos los aspectos relevantes y no relevantes dentro de la empresa, facilitando la comunicación ascendente que permita a todos los niveles expresar sus preocupaciones, etc.

## **2. DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS**

### **2.1 Personal**

El talento humano de la actualidad debe convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitividad; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Es importante que el talento humano de Mikka cambie su cultura y comportamiento organizacional para que se ajuste a los nuevos objetivos institucionales. Existen dos variables fundamentales que se deben considerar para que el personal pueda asimilar estos cambios, tales como, su actitud frente al cambio y el apoyo que brindará la institución. Si las dos variables mencionadas son positivas el resultado deseado será mucho más productivo.

Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y contar con un recurso humano que ejerza liderazgo y que esté capacitado. Las estrategias que se implementarán están fundamentadas en los siguientes ejes: Capacitación e inducción al Personal, Rotación de puestos de trabajo, Evaluación por desempeño, Plan de incentivos.

### Capacitación e inducción al Personal:

Se deberá realizar pruebas de conocimiento y en base a los resultados se analizará las áreas sensibles y que han demostrado mayor debilidad en conocimientos específicos. Con este insumo se elaborará un plan de capacitaciones para fortalecer los puntos críticos, el plan deberá tener prioridad al personal operativo para posteriormente finalizar con la parte ejecutiva.

### Rotación de puestos de trabajo:

La rotación de puestos de trabajo dentro de una organización implica que los trabajadores de un grupo o línea de producción intercambien sus actividades de manera periódica y en un determinado plazo. Esto genera grandes beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, la variación de tareas permite disminuir la fatiga, aumenta la productividad de los empleados y da posibilidades de aspirar ascensos debido al conocimiento adquirido en cada rotación. Es una gran estrategia para cubrir puestos con personal de la misma empresa que por emergencias quedan vacantes.

### Evaluación por desempeño:

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en Mikka. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

El personal de Mikka deberá ser evaluado mensualmente, de acuerdo a las metas establecidas por los encargados de cada área o unidad.

## Plan de incentivos:

La motivación de los empleados de Mikka es fundamental para que los objetivos institucionales puedan cumplirse, el reconocimiento al esfuerzo y al cumplimiento de las metas propuestas ayudan a generar un ambiente de confianza y a establecer una relación cercana entre la institución y el personal

Los incentivos son en esencia alicientes o instrumentos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las Instituciones; son instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva. En los sistemas sociales se constituyen en herramientas efectivas para estimular los cambios en el comportamiento de los agentes económicos, por lo tanto del mejor o peor uso que se haga de ellas dependerá que los cambios sean más o menos rápidos.

Del resultado de las evaluaciones por desempeño se determinará qué empleados se han destacado dentro de sus funciones. (Ver Anexo 2, Cuadro de Incentivos)

Se ha considerado los modelos propuestos por (Davis, 2002) con el fin de generar mayor productividad por parte de los colaboradores.

El modelo de custodia, el cual pretende lograr seguridad en el empleado que pasa a depender más de la organización que del jefe.

Por su parte el modelo de apoyo, busca que el trabajador desarrolle un gran sentido de pertenencia en la organización, lo que genera altos niveles de productividad, bajo este modelo el liderazgo se asume como el motor de la empresa.

Modelo colegiado, cuyo término traduce grupo de personas con un fin en común, hace énfasis en el trabajo en equipo y en el compañerismo.

## 2.2 Estructura

Mikka, es una empresa que posee una estructura organizacional muy compleja y poco flexible, en el estudio se determinó que uno de los principales problemas de la institución es no tener definido el rumbo que debe de seguir.

Según la situación actual de Mikka en cuanto a su estructura organizacional y debido a que sus diferentes líneas de negocios no han llevado un mecanismo adecuado se implementará una estructura por productos y servicios ya que la característica principal de esta estructura es organizar varias líneas de productos, la delegación de funciones, designación Gerentes divisionales para manejar los procesos de producción, ventas y la satisfacción del cliente.

## 2.3 Procesos

Los procesos administrativos radican en el flujo continuo e interrelacionados de la planeación, la organización, la ejecución, el control, los mismos que facilitan la consecución de los objetivos, aprovechar los recursos humanos, económicos y tecnológicos.

Mikka ha generado pérdidas y su competencia se ha fortalecido, esto es debido a la falta de procesos que se ajusten a la necesidad y a las condiciones del tiempo, por tal razón perdió competitividad por los obsoletos procesos que se usaban. Se dará mayor énfasis a los siguientes aspectos:

**Planeación:** Se deberá determinar los objetivos generales y específicos de Mikka, con la finalidad de que los empleados, directivos y ejecutivos conozcan hacia donde la compañía tiene que dirigirse.

**Organización:** Establecer encargados y responsables por unidad o líneas de negocios para distribuir las actividades y rotar el trabajo.

Ejecución: Desarrollar las actividades dentro de los tiempos establecidos usando los mecanismos apropiados.

Control: Para medir los índices de cumplimiento se deberá realizar un control previo, control permanente y un control posterior de los procesos establecidos.

### 3. IMPLEMENTACION DE LA PLANIFICACION

#### 3.1 Responsables

<u>Nivel</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Responsable</u>
<u>Personal</u>	Capacitación e inducción	Departamento de Talento Humano- Responsable de la Unidad
	Rotación de puestos de trabajo	
	Evaluación del desempeño	
	Plan de incentivos	
<u>Estructura</u>	Estructura por productos y servicios	Gerencia General
<u>Proceso</u>	Planeación	Departamento de seguimiento y control
	Organización	
	Ejecución	
	Control	



### 3.2 Recursos

<u>Nivel</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Recursos materiales</u>	<u>Recursos humanos</u>
<u>Personal</u>	Capacitación e inducción	Material didáctico- sala de capacitación- equipos tecnológicos	Instructores
	Rotación de puestos de trabajo	No aplica	Personal de Mikka S.A.
	Evaluación del desempeño	Evaluaciones- Salas para tomar pruebas- equipos tecnológicos	Personal de Mikka S.A.
	Plan de incentivos	Premios- obsequios- bonos.	Personal de Mikka S.A.
<u>Estructura</u>	Estructura por productos y servicios	Organigrama	Gerencia de Mikka S.A.
<u>Proceso</u>	Planeación	Recopilación de información del personal, de los procesos administrativos.	Personal de Mikka S.A.
	Organización		
	Ejecución		
	Control		

### 3.3 Metodología

<u>Nivel</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Metodología cuantitativa</u>	<u>Metodología Cualitativa</u>
<u>Personal</u>	Capacitación e inducción	Evaluación de la capacitación.	No aplica
	Rotación de puestos de trabajo	No aplica	
	Evaluación del desempeño	Evaluación del desempeño	
	Plan de incentivos	No aplica	
<u>Estructura</u>	Estructura por productos y servicios	No aplica	Encuesta en la organización
<u>Proceso</u>	Planeación	No aplica	No aplica
	Organización		
	ejecución		
	Control		

## **CONCLUSIONES**

Se vive tiempos en los que se percibe una agresiva competitividad, y es oportuno que las organizaciones se preparen para el futuro, implementando nuevas estrategias que generen ventajas competitivas, es una realidad que está presente en cualquier tipo de organización, sea esta grande, mediana o pequeña. Es por eso que invertir en mejores prácticas para retener el talento, desarrollo de conocimientos y por ende en una adecuada gestión que permita formar talento dentro de las organizaciones, es una de las premisas fundamentales para la generación de una ventaja competitiva.

Considero que para la generación de un modelo competitivo que involucre al talento humano en las organizaciones, es necesario tener líderes que adopten un rol protagónico en la conformación de una cultura de innovación, mediante la creación e implantación de modelos con dinámicas de trabajo colaborativo que se adapten a sus diversos ambientes de trabajo, creando buenas prácticas de gestión del talento humano que sean flexibles, sistemáticos e integrales, de tal manera que el personal talentoso una vez motivado, aporte su mejor esfuerzo para la consecución de los objetivos organizacionales. Este modelo debe generar en el personal, la percepción que es parte esencial en el direccionamiento de la empresa y establecer un ambiente de confianza por parte de sus líderes.

La resistencia al cambio es un punto que surgirá dentro de las organizaciones que quieran efectuar una reingeniería de sus procesos, cultura y por ende se deben implementar estrategias que permitan que el empleado se adapte a los mismos y pueda colaborar de manera eficaz y eficiente en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevo tiempos*. Mèxico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. México: 2006.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2002). *Comportamiento y organizaciones*. Norma.
- Finol, M. y. (2008). *El proceso de investigacion cientifica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacioal*. Mèxico: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mèxico: Prentice Hall.
- Rodriguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Santiago: Universidad Catolica de Chile.

## ANEXOS

Anexo#1

### MIKKA S.A.

ENCUESTA CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO EN CUANTO AL CONOCIMIENTO ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN POR PARTE DE LOS COLABORADORES.

Lea detenidamente y marque con una X la alternativa que considere al respecto.

1.- ¿Tiene usted conocimiento acerca de la misión y visión de la organización?

Sí

No

Alguna vez lo leí

2.- ¿Cumple usted con los objetivos propuestos por esta organización?

Sí

No

En cierta medida

No estoy informado/a

3.- Cuando surge un problema usted...

Lo resuelve sólo

Acude a su inmediato superior

Otro:.....  
.....

4.- En la organización existe flexibilidad para pedir permiso y faltar a trabajar

Si

No

Debe ser un caso de emergencia

5.- ¿Cómo empleado, usted se siente importante para la organización?

Si

No

Rara vez

6.- ¿La organización le da la opción de decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para solucionar problemas?

Sí

No

Eso lo hace mi jefe

7.- ¿La organización impulsa el crecimiento de todos sus miembros?

Constantemente

Raramente

8.- ¿Consideras que el ambiente físico es el adecuado para cumplir con los objetivos?

Sí

No

Otra:.....  
.....  
.....

9.- Si usted ha realizado un excelente trabajo...

No lo reconocen

Lo reconocen

¿De qué manera?

.....

10.- ¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Sí

No

Rara vez

11.- ¿Las decisiones que han sido tomadas por los directivos son comunicadas hacia los empleados?

Siempre

Nunca

A última hora

12.- ¿Cómo calificaría el clima laboral dentro de la organización?

Excelente, hay trabajo en equipo y buenas relaciones

Normal, cada quién en su área

Pésimo, relaciones conflictivas todo el tiempo

13.- ¿Considera que hay un equilibrio entre lo que usted aporta a la organización y lo que ésta le brinda?

Si

No

¿Por qué?.....

14.- ¿Qué le dirías a un amigo acerca de la organización si este/a está a punto de trabajar aquí?

.....  
.....  
.....

15.- ¿Si otra organización te ofrece mejor sueldo, te irías de la organización?

Si

No

¿Por qué?.....  
.....

Anexo #2



---

### **PLAN DE INCENTIVOS**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>PLAN DE INCENTIVO</b>
0 - 60	RETROALIMENTAR	CAPACITACIÓN ESPECIFICA, CHARLA MOTIVACIONAL
61 - 79	RETROALIMENTAR	CAPACITACIÓN ESPECIFICA
80 - 89	RECONOCIMIENTO	BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE HASTA \$50 SEGÚN CALIFICACIÓN
90 - 100	RECONOCIMIENTO	BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD DE HASTA \$80 SEGÚN CALIFICACIÓN



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de caso: "CASO MIKKA S.A		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Alvarado Gellibert María Emilia		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):			
<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>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	1 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	24
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Globalización, Cultura Organizacional, Clima organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT :</b>	<p>En el presente trabajo se realizará un diagnóstico ejecutivo de la situación por la que atraviesa Mikka S.A., compañía de origen uruguayo con más de 150 años en el mercado, la misma que hasta la década de los ochenta fue la primera minorista del país. De estructura compleja y procesos obsoletos, poco flexibles, que por ende no se adapta a los nuevos cambios o desafíos que enfrenta la globalización.</p> <p>Se abordará y determinarán ciertas estrategias en el ámbito de la cultura organizacional, comportamiento organizacional y comunicación, en las cuales se definirán quienes son los responsables, qué recursos y metodología se utilizará.</p> <p>Lo que se tiene como fin es complementar la visión que establecieron ambos para la empresa, gestionando el talento de los colaboradores, a su vez lograr que se sientan parte de la organización, motivados y puedan alinear sus objetivos personales a los de la empresa.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0986123567	E-mail: maemi_ag92@live.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900		
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com		

<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>	



**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, **María Emilia Alvarado Gellibert**, con C.C: # 0930454251 autor/a del Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “CASO MIKKA S.A” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, 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: María Emilia Alvarado Gellibert

C.C: 0930454251