



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

**Análisis de caso: “ MIKKA S.A.”**

**AUTOR (A):**

**Suércum Medina Cristina Andrea**

**Licenciada en Psicología Organizacional**

**Guayaquil, Ecuador**

**2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA 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: "MIKKA S.A." fue realizado en su totalidad por **Cristina Andrea Suescum Medina** como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**DIRECTOR DELA 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 FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Cristina Andrea Suéscum Medina**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de 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)**

---

**Cristina Andrea Suescum Medina**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Cristina Andrea Suéscum Medina**

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.", 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):**

---

**Cristina Andrea Suescum Medina**

## **INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	7
1 DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
1.1. Cultura .....	8
1.2. Comportamiento .....	8
1.3. Comunicación .....	9
2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	11
2.1. Personal .....	11
2.2. Estructura .....	11
2.3. Procesos .....	12
3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN .....	12
3.1. Responsables .....	12
3.2. Recursos .....	13
3.3. Personal .....	13
4 CONCLUSIONES .....	14
BIBLIOGRAFÍA .....	15

## **RESUMEN**

MIKKA S.A., empresa minorista Uruguay presenta un cambio de estructura y cultura organizacional debido al cambio de liderazgo y situaciones complejas de operar. Este negocio empezó como la primera empresa comercializadora en los años 80, teniendo su declive en los años 90 frente una empresa competidora.

La situación de la organización era compleja por varios factores entre los principales la estructura administrativa, gastos totales y procedimientos. Frente estas situaciones el Gerente General decidió renunciar y nombrar a un nuevo perfil para la posición.

El nuevo Gerente de la empresa decidió generar un cambio, implementando nuevos mecanismos de reestructuración, atracción de talentos y disciplina. Desarrolló una visión y misión orientadas hacia la ejecución operativa y efectividad de procesos.

El presente análisis busca identificar los cambios que se realizaron dentro de la organización y que llevaron a que exista una diferencia entre los tipos de cultura de sus líderes. Adicionalmente, se desea profundizar en las variables que determinan un estilo de liderazgo, la forma de escalarlo hacia una estructura jerárquica y en el manejo del cambio en un proceso de transición.

**Palabras Claves:** Cultura, Estructuras, Perfil Profesional, Comunicación, Manejo del Cambio, Proceso y Comportamiento Organizacional.

## **INTRODUCCIÓN**

MIKKA S.A. es una organización que estuvo posicionada como líder en el mercado, luego de su época estrella fue destituida en el mercado otra empresa del mismo sector comercial, lo cual permitió identificar los problemas estructurales, de costos, procedimientos entre otras situaciones que la empresa estaba enfrentando. Esto desencadenó en una situación crítica y la retirada del Presidente actual.

Como siguiente paso se designó a un nuevo presidente que identificó los primeros cambios a realizar entre los principales la reestructuración de sucursales, cambios en líneas comerciales, imagen y funcionarios de alto nivel. La primera reacción ante este proceso de cambio fue la resistencia a la nueva cultura que se estaba tratando de imponer y de la determinación de una nueva visión organizativa, orientada a la reducción de costos, optimización y descentralización de procesos.

Con el ingreso de los nuevos talentos que venían con un alto nivel de disciplina operativa y orientación a resultados se enfocó la estrategia en los aspectos básicos de un cambio organizativo, manejando un modelo orientado en la eficiencia operativa, comercial y de mercadeo, apalancado en el desarrollo de procesos y en la búsqueda de ejecutivos de alto potencial.

A continuación se detallará en análisis profundo realizado al modelo organizacional, estructural y cultural evidenciado por la compañía MIKKA S.A.

## **1. DIAGNOSTICO DE LA NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Cultura**

En la primera administración de la empresa MIKKA S.A. se evidencia una organización con una cultura centralizada y jerárquica, orientada hacia la tradición y el manejo de procesos operativos.

Es una cultura que se ha mantenido estática durante los años de crecimiento organizacional, incorporando posiciones adicionales a sus estructuras y volviéndolas más burocráticas.

En la nueva administración se evidencia un cambio de cultura, mediante la incorporación de nuevos protagonistas que buscaron generar un cambio propiciando una modificación en los valores compartidos, sus creencias y conductas.

El giro de la cultura inició con la definición de un objetivo claro y con el cambio de líderes claves en áreas críticas como distribución. La nueva cabeza del área propuso una cultura centralizada en autoridad pero descentralizada en ejecución con un control disciplinado de los procesos pero no de las decisiones, fomentando la misma en la nueva visión organizacional promoviendo el desarrollo de comportamientos organizacionales efectivos como: empoderamiento, autocrítica, conocimiento, desarrollo del talento, desarrollo y aplicación de las herramientas, autodisciplina y apropiación del sistema.

### **1.2 Comportamiento**

El comportamiento organizacional se identifica mediante el análisis del impacto de los individuos, grupos y estructuras en la conducta de sus miembros dentro de la organización.

Para analizar el comportamiento organizacional de los colaboradores del MIKKA S.A., de debería considerar a los siguientes puntos:



Individuos: Funcionarios acostumbrados a un sistema rutinario y sin mayor complejidad ni desafíos.

Grupos: los miembros de esta organización estaban acostumbrados a una cultura centralizada, que se había mantenido estática por un periodo determinado en el cual no existieron mayores cambios en el manejo del negocio.

Estructura: Estructura centralizada, costosa, compleja y con procedimientos estáticos. Una estructura formal jerárquica.

Al existir un cambio organizacional se debe considerar el manejo del mismo de manera adecuada. Al realizarse un cambio estructural y de cultura se debe de re definir los objetivos, visión, procedimientos y estilos de liderazgo. Es importante definir las ideas principales a comunicar.

MIKKA S.A. efectuó un cambio en sus individuos atrayendo nuevo talento a la organización, en los grupos, ya que los líderes cambiaron por ende la dinámica del grupo se transforma y en las estructuras realizando una optimización de las mismas, implementando cambios lean.

### 1.3 Comunicación

Las organizaciones en general utilizan la comunicación como su herramienta principal para la transmisión de mensajes e interacción entre sus grupos y miembros.

Comunicar no es solo indispensable para un proceso de manejo del cambio, si no para la formalización de procedimientos, normas y actividades.

Al MIKKA S.A. haber sufrido un cambio organizacional uno de sus principales líderes en el proceso de transición decidió implementar mecanismo de control por medio de una comunicación efectiva formal. Implementó una de las prácticas más utilizadas en la actualidad, los conocidos “Mini negocios” con sus

equipos de trabajo y reportes con la finalidad de alinear las tareas de los empleados a objetivos organizacionales comunes.

Adicionalmente, buscó conocer las situaciones más críticas de todas las áreas. La información es poder y en una organización el poseer información en general de un negocio genera una visión holística de todas sus oportunidades y fortalezas.

El generar canales de comunicación efectiva dentro de la compañía permitió realizar un seguimiento preciso y continuo de la dinámica del negocio y sus individuos.

Para desarrollar una correcta estrategia de comunicación se debe realizar un Diagnóstico de Comunicación, considerando la infraestructura de comunicaciones existente en la organización, así como las principales audiencias a ser alcanzadas, con el objetivo de involucrar al personal, directores, líderes y grupos de interés (internos y externos), y aumentar su participación positiva en el proceso de cambio a través de comunicaciones convincentes y claras.

Se debe definir los medios por los cuales se debe realizar las comunicaciones: reuniones, correo electrónico, carteleras, espacios formales e informales identificando mensajes claros. Se debe plantear un cronograma de lanzamiento de las comunicaciones con sus mensajes y audiencias y la evaluación de esas comunicaciones para medir su efectividad.

## **2. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **2.1 Personal**

El nuevo Presidente de la empresa decidió realizar cambios drásticos en la organización, uno de ellos la atracción de talentos que generen eficiencia operativa y beneficien la dinámica organización.

La nueva contratación, el señor Prusso, enfocó su gestión en el recorte de costos, disciplina operativa y la formalización de líneas de comunicación y aunque recibió resistencia del equipo de antiguos funcionarios, mantuvo su visión organizacional. Orientó su accionar al desarrollo de un grupo de logística, direccionándolos hacia el liderazgo mediante una estructura de comportamientos claves y claros.

Enfocó sus actividades hacia el desarrollo de procedimientos, comunicación formal, identificación de oportunidades de mejora y visión de negocios.

### **2.2 Estructura**

En el proceso de transición de la compañía MIKKA S.A. la estructura organizacional fue uno de los cambios principales que se debía efectuar. La estructura anterior presentaba complejidad administrativa costosa, existía una duplicidad de carga operativa por área lo que generaba una centralización de funciones por departamento.

Luego del cambio de administración se realizó una reestructuración operacional, cerrando sucursales con bajo desempeño, eliminando líneas de negocio que no generaban rentabilidad y adoptando medidas comerciales típicas en momentos de cambio como una nueva imagen.

Su siguiente paso fue modificar las estructuras de su personal, reemplazando los miembros del equipo gerencial que no apoyaban los cambios.

Entre las contrataciones realizadas estaba el señor Prusso, quien realizó modificaciones adicionales a las estructuras planteadas. Al ser su expertise el área logística y al MIKKA S.A. contar con una estructura compleja en esa área cambió las operaciones logísticas y creó un Grupo Logístico con metas claras y con una dirección determinada, generando optimización de costos operativos.

### 2.3 Procesos

Los pilares de un cambio organizacional buscan centrarse en la efectividad de sus procesos, por lo cual el siguiente punto a desarrollar en una empresa en transición como MIKKA S.A. por sus líderes fue el planteamiento de procesos, normas y procedimientos orientados a las nuevas estructuras planteadas, a la operatividad del negocio y al seguimiento continuo de las actividades.

El señor Prusso estableció los siguientes puntos de control: misión y visión organizacional, conocimiento funcional del negocio, sesiones de planteamiento de ideas, visitas a las áreas del negocio, reuniones de revisión del negocio para el control de procesos más no de decisiones.

## **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN**

### 3.1 Responsables

En un proceso de cambios existen los denominados agentes de cambios, su rol principal es el asegurar el compromiso hacia la misión o visión planteada por los líderes de la organización.

En el caso de análisis el señor Fabianni es el precursor del cambio y enlista al señor Prusso como su agente de cambio. Él es el que se encarga de desarrollar los potenciales recursos y sistemas de la organización. Los demás miembros de la empresa se convierten en el soporte organizacional para escalar los nuevos procedimientos mediante la ejecución operativa.

### 3.2 Recursos

Los recursos principales utilizados por MIKKA S.A. para la implementación del plan de cambio fueron el talento, las herramientas de procesos y re estructuración.

En los temas relacionados a Talento, la compañía efectuó la contratación de un Head Hunter el cual identificó un candidato opcionado para la pana gerencial. Este recurso humano estableció metas claras y determinó el estilo de liderazgo que iba a manejar la compañía.

En el tema de recursos relacionados a las herramientas funcionales la reestructuración y la optimización de procesos fue clave para generar el cambio organizacional. Se evaluaron los recursos logísticos, económicos y de costos efectuando cambios significativos en la operación.

### 3.3 Metodología

Mediante el análisis realizado se puede identificar la implementación de la siguiente metodología de manejo del cambio, la cual se desarrolló mediante 3 fases importantes. La primera fue el periodo de identificación, análisis de status y de diseño. En esta etapa el nuevo presidente ejecutivo de la empresa identificó las necesidades, la situación crítica en la que se encontraban, las reducciones de costos a realizar y la contratación de nuevos ejecutivos con un estilo de liderazgo y disciplina diferencia al actual.

Identificados los puntos de control y de modificación se dio inicio a un periodo de cambio, en el cual se aclararon las metas, definiciones y se implementaron procesos y procedimientos. Se efectuó un refuerzo al nuevo estilo de liderazgo mediante los canales de comunicación y mecanismos de trabajo disciplinados. Esta es la parte de ejecución, el momento donde se crean estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se comienza a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. En el análisis realizado se puede evidenciar que se efectúa hasta esta fase de desarrollo.

Adicionalmente, existe un componente de comunicación organizacional como mecanismo para el cambio. Se implementó canales de comunicación formales que permitirán que el líder tenga mayor control de sus estructuras organizacionales y de las situaciones que podían presentarse en la organización.

## **CONCLUSIONES**

MIKKA S.A. es una empresa que con la finalidad de obtener resultados comerciales efectivos y mantener su vigencia en el tiempo tuvo que reestructurarse, identificar nuevos líderes y buscar una nueva forma de operar.

Identificó a un nuevo líder que venía con nuevas prácticas, disciplina operativa, procedimientos que permitieron reestructurar el esquema de funcionamiento y plantear nuevas formas de ejercer funciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ROBBINS, STEPHEN P. (2009), Comportamiento Organizacional. Ed. Pearson. México

Chiavenato, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. Mcgraw Hill. México

Stephen R Covey 8 Hábitos de la Gente altamente efectiva

Zapata, Álvaro (2001) Paradigmas de la cultura organizacional. Cali, Univalle

Bedard, Rena (2004) Esquemas integradoras del análisis cultural. Inédito



**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, **Cristina Andrea Suéscum Medina**, con C.C: # 0917950156 autor/a del Trabajo de Titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: “MIKKA S.A.”, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA 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: CRISTINA ANDREA SUESCUM MEDINA

C.C: 0917950156





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de caso: " MIKKA S.A."		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Suéscum Medina, Cristina Andrea		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	(No aplica)		
<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 del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	17
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura, Estructuras, Perfil Profesional, Comunicación, Manejo del Cambio, Proceso y Comportamiento Organizacional.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>MIKKA S.A., empresa minorista Uruguaya presenta un cambio de estructura y cultura organizacional debido al cambio de liderazgo y situaciones complejas de operar. Este negocio empezó como la primera empresa comercializadora en los años 80, teniendo su declive en los años 90 frente una empresa competidora.</p> <p>La situación de la organización era compleja por varios factores entre los principales la estructura administrativa, gastos totales y procedimientos. Frente estas situaciones el Gerente General decidió renunciar y nombrar a un nuevo perfil para la posición.</p> <p>El nuevo Gerente de la empresa decidió generar un cambio, implementando nuevos mecanismos de reestructuración, atracción de talentos y disciplina. Desarrolló una visión y misión orientadas hacia la ejecución operativa y efectividad de procesos.</p> <p>El presente análisis busca identificar los cambios que se realizaron dentro de la organización y que llevaron a que exista una diferencia entre los tipos de cultura de sus líderes. Adicionalmente, se desea profundizar en las variables que determinan un estilo de liderazgo, la forma de escalarlo hacia una estructura jerárquica y en el manejo del cambio en un proceso de transición.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0991406880	E-mail:tinasuescum@gmail.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> <a href="mailto:bonillamorán@hotmail.com">bonillamorán@hotmail.com</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO</b> (en base a datos):			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL</b> (tesis en la web):			