



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA
EDUCACION**

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Empresa Textil KAOP S.A.

AUTOR:

Salazar Guevara, Marcos Israel

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del grado de LICENCIADO EN PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

REVISOR

Psic. Chiquito Lazo, Efren Eduardo

Guayaquil, Ecuador

20 de Febrero del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Salazar Guevara, Marcos Israel** como requerimiento para la obtención del Título de **LICENCIADO EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

REVISOR

f. _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Salazar Guevara, Marcos Israel**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo, Empresa Textil KAOP S.A.** previo a la obtención del Título de **LICENCIADO EN PSICOLOGIA 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, a los 20 días del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR

f. _____

Salazar Guevara, Marcos Israel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Salazar Guevara, Marcos Israel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Empresa Textil KAOP S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR:

f. _____

Salazar Guevara, Marcos Israel



Guayaquil, 20 de Febrero del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Empresa Textil KAOP SA.doc (D25915507)
Presentado	2017-02-20 19:18 (-05:00)
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Marcos Salazar Mostrar el mensaje completo
0% de esta aprox. 7 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.	

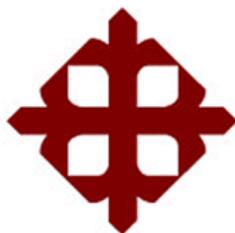
Tema: Empresa Textil KAOP SA

Estudiante:

- Marcos Israel Salazar Guevara

Docente revisor: Efrén Chiquito

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

REVISOR(A)

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.1 Cultura organizacional.....	10
1.2. Comunicación	10
1.3. Comportamiento Organizacional	11
2. DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA.....	11
2.1 Personal.....	11
2.2 Estructura	11
2.3 Procesos.....	12
3. IMPLANTACION DE LA PLANEACION	12
3.1 Responsables	12
3.2 Recursos	13
3.3 Metodología.....	13
CONCLUSIONES.....	15
REFERENCIAS	16

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el diagnóstico de la “Empresa Textil KAOPS S.A.,” de origen argentino, siendo una de las primeras compañías minorista con más de 150 años en el mercado textil, cuenta con una estructura organizacional tradicional, debido a la antigüedad de sus procesos. Actualmente, la compañía está atravesando problemas financieros, centrándose más en el área administrativa, sus ventas han disminuido notoriamente y la competencia ha arrasado con la línea de negocios de la compañía, lo cual ha generado pérdidas en gastos administrativos y operativos. Debido a la situación de la empresa, se han visto obligados a una reestructuración, elaborar nuevas estrategias y mantener su estabilidad comercial, tomando como base fundamental un enfoque empresarial que conlleve una mejor cultura de trabajo, ampliar los modelos de comunicación, desarrollar una planificación de innovación y propiciar nuevos estilos de liderazgo en jerarquías superiores, a su vez el establecimiento de objetivos, los cuales no se habían dado. Una vez desarrollado el análisis, para la implementación de las estrategias es importante involucrar procesos y procedimientos más eficaces y eficientes, fomentando mayor participación entre jefaturas y subordinados, optimizando los tiempos, incentivando y motivando al personal para dar cumplimiento a las nuevas expectativas de un mercado cada vez más competitivo.

Palabras claves: cultura organizacional – comunicación - estructura organizacional – estilo de liderazgo – reestructuración – estrategia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones, deben adaptarse a los diferentes cambios que se van presentando, debido a las diversas situaciones en el día a día, dado que se han visto influenciados directamente por el desarrollo de factores tecnológicos, económicos y sociales, el cual está representado por nuevos modelos sostenibles, ventajosos e innovadores que permiten lograr mayor competitividad a las organizaciones.

KAOP S.A. empresa líder que ha estado en el mercado textil, por más de 150 años, es la primera compañía con un enfoque comercial – tradicional, la cual presenta un bajo nivel de competitividad en su línea de negocios; a esto se le adiciona la vinculación de un nuevo presidente, también la limitada comunicación en las diversas unidades de trabajo, y el ingreso de nuevo personal, la situación en la empresa se volvió caótica.

Debido a la cultura de la compañía, y a la no automatización de procesos, la compañía se ha visto estancada a la resistencia al cambio, y a la mejora de las nuevas formas de direccionamiento empresarial.

De acuerdo a las situaciones planteadas, se presenta una propuesta que alineé las estrategias empresariales con los objetivos organizacionales, que promueva una cultura de productividad y efectividad con el fin de establecer una imagen corporativa que haga hincapié a las nuevas formas de gestión, y así recuperar las posiciones de alta demanda que tenían antiguamente la empresa.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Cultura organizacional

Kaops S.A ha estado en el mercado por más de 150 años, es una empresa de cultura tradicional, lo que ha logrado que el personal más antiguo comparta los mismos ideales y tengan un alto nivel de aceptación por sus empleados.

Según (Stoner, 1996) plantea que cultura organizacional es el conjunto de ideas importantes, a menudo no expresada, compuestas por valores actitudes, creencias que comparten miembros de una misma organización.

Para (Robbins, 2004) la cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores.

Rol establecido por la interacción humana o sistemas organizacionales que dan cumplimiento a la planeación efectiva de sus recursos.

Innovación en los procesos, que son adaptadas por lo demás para la mejora continua en la estrategia organizacional.

Con una nueva presidencia y la reestructuración del personal Kaops S.A está dando paso a una cultura tradicional a ser una nueva cultura que genere mayor rentabilidad, productividad y eficacia a la empresa.

1.2. Comunicación

Partiendo de que la empresa contaba con una compleja estructura administrativa, la cual se mantenía por más de 100 años, se evidenciaba por los bajo resultados financieros y logísticos que no era la más adecuada, la comunicación era piramidal, y no existía comunicación informal, dado esto no existía ninguna interacción entre las diferentes unidades de trabajo, porque lo cada uno velaba por si interés.

El actual Presidente busca forjar un cambio en la comunicación, dando a conocer a todos sus colaboradores el nuevo horizonte que desea para la empresa, así mostrando con una comunicación asertiva lo que pretende lograr y reconocer el valor de la organización como un todo.

Según (Castro, 2014) la comunicación asertiva es la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, mostrando la realidad a los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad.

1.3. Comportamiento Organizacional

Con los cambios efectuados debido a una nueva presidencia, el personal antiguo mostró inestabilidad, por las nuevas estrategias que empezaron a desarrollar para aumentar la rentabilidad del negocio.

Según (Robbins, 2004) define al comportamiento organizacional como significados que comparten los miembros de una misma organización, con el fin de llegar a cumplir un mismo objetivo y lograr la satisfacción.

2. DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA

2.1 Personal

Debido a la difícil situación en la que se encontraba atravesando la empresa KAOP S.A., por motivos tanto financieros, logísticos y de procesos, se designó un nuevo presidente al Sr. Fernando Savater, para que así se plantee una nueva visión de la empresa, para lo cual como uno de sus primeras decisiones, estableció una reestructuración del personal, actual, contratando así a una empresa externa de cazatalentos.

Muchos de los colaboradores que actualmente laboran en la empresa, no deseaban este tipo de cambios, y se mantiene reacio a un cambio de esa magnitud, creyendo en que los procesos actuales son los que deben mantenerse, más aún la contratación de un perfil diferente a lo que la empresa venía realizando.

Según (Marshak R. J., 2007), cuando tratamos de realizar cambios empresariales, existen procesos ocultos los cuales son cruciales en el cambio empresarial, y cuando no son explícitos, pueden bloquear las mejores intenciones.

2.2 Estructura

La estructura que rige en la empresa KAOP S.A., no es la apropiada, debido a que no hay una coordinación de las tareas de cada unidad de trabajo, deberían enfocarse en una estructura operativa, la cual se da como un sistema de relaciones de trabajo, para coordinar y distribuir las tareas de los colaboradores y grupos.

No existe una unión y velan por cumplir con el interés propios de su departamento y no por el de la organización, para lo cual el Sr. Savater, identifico que no hay objetivos identificados ni definidos.

Para (Lusthaus, 2002) se define a la estructura de una organización como la capacidad de una empresa de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a las condiciones internas y externas cambiantes, habiendo adaptaciones, y se da para aumentar al máximo el desempeño organizacional.

2.3 Procesos

La empresa mantiene las líneas de negocio que se desarrollaban, en la misma forma de hace 100 años, es decir no existió una revisión o análisis de mejora, esto ocasionando pérdidas representativas para la organización.

Una de las justificaciones, de este mantener la línea de negocio, según el antiguo presidente, era por los empleados, ya que debido a esto se desarrollaba un buen clima, aunque representaba un costo del 30 % de gastos totales, manteniendo procedimientos estándar y una comunicación formal.

3. IMPLANTACION DE LA PLANEACION

3.1 Responsables

Como todo proceso de cambio, y más aún cuando son necesariamente urgentes, se debe contar con la participación de los altos mandos, y lo positivo de esta empresa es que el mentor del cambio es la misma presidencia, quien buscara cambiar la ideología de los colaboradores con el fin de conseguir un beneficio en común para la empresa.

A su vez el Sr. Savatier, contara con el apoyo de su nuevo elemento, es Sr. Brito, quien, debido a su experiencia en manejo de grupos complejos, plasmara la idea del cambio para que los colaboradores o mandos medios y operativos, participen de esta iniciativa de cambio y se un beneficio para todos.

Para (Alles, 2007) la resistencia al cambio puede alentar a la Dirección a revisar sus proyectos y esto puede ser positivos, En algunos casos quizás se descubra que no son apropiadas, o si han dado resultado.

3.2 Recursos

Debido la crisis financiera que está atravesando la organización, deberá establecer una planificación adecuada para la implementación del proceso de cambio, inicio con la contratación de la persona encargada de logística, debido a que era el área que más afectada se encontraba.

Esta nueva persona viene con una visión externa de la empresa, y podrá dar una mejor opinión de los procesos que se mantiene y hacer la corrección o mejoramiento del mismo, en todo proceso de cambio se debe realizar una inversión, pero no siempre económica, podría darse el caso de reuniones con grupos de mandos medios que pueda comunicar la filosofía del nuevo presidente a los colaboradores, así como lo hará el Sr. Brito del área de logística.

Depende también de la participación de las áreas en su todo, es decir por grupos, para lograr el desarrollo de la empresa.

3.3 Metodología

Se estableció un cambio radical, por parte del nuevo presidente, al separar a las gerencias que no se adaptan o resisten al cambio, identificando que como líderes de sus respectivas áreas no iban a transmitir a sus subordinados su idea de cambio.

Estableció que debe realizarse una estructura de liderazgo específica contemplando los siguientes aspectos:

- * Delegar y exigir
- * Conocerse
- * Conocer la misión
- * Desarrollar a los subordinados

* Desarrolla herramientas y aplicar herramientas

* Capacitarse

CONCLUSIONES

La empresa textil KAOP S.A. se encuentra en pleno proceso de cambio, identificando 3 tipos de cambios relevantes, su imagen institucional, sus mandos altos y el establecimiento de objetivos y estrategias que ayuden a que la empresa se posicione nuevamente como líder del mercado textil.

Su nuevo presidente está enfocado en que los procesos antiguos y líneas de negocio de bajo desempeño, son obsoletas y no contribuyen a ni en lo económico ya que representa un gasto y en lo institucional ya que la empresa disminuye frente a la competencia.

La dirección decidió que es momento del cambio, y es mentor del mismo, demostrando que los que no se alinean a este cambio no serán parte de la organización, ya que desea una unidad de trabajo funcional y de alto desempeño, la organización actualmente está en la fase de reestructuración, y busca la mejora e innovación de sus líneas de negocio.

Como un punto de gran ayuda al cambio es la visión de su Dirección lo cual la empresa textil KAOP S.A. tiene, lo que debe fomentar y mejorar, e inclusive lograr cambiar es que sus colaboradores se adapten y dirección a los nuevos objetivos que se planteen, de aquí que el Presidente diseñe estrategias que logren este cambio positivo en toda la organización.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional - Como lograr un cambio a traves de Gestion por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Castro, A. D. (2014). *Cambio Organizacional - Tecnicas y Estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Lusthaus, C. (2002). *Evalaucion Organizacional*. Ottawa : Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Marshak, R. J. (2007). *Cambo Organizacional: Trabas, Contratiempos y Dificultades Habituales, Capitulo 1 EL CAMBIO*. Barcelona: Deusto.
- Marshak, R. j. (s.f.). *Cambio Organizacional*;
- Robbins, S. (2004). *Comprtamiento Organizacional - 10ma Edicion*. Mexico D.F.: Editorial Pearson Educacion.
- Stoner, J. (1996). *Administracion, Sexta Edicion*. Mexico D.F.: Person Prentice Hall.



**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, **Salazar Guevara, Marcos Israel**, con C.C: # 0929530319 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Empresa Textil KAOP S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organiacional** 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, **20 de Febrero de 2017**

f. _____

Nombre: **Salazar Guevara, Marcos Israel**

C.C: **0929530319**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Empresa Textil KAOP S.A.		
AUTOR(ES)	Salazar Guevara, Marcos Israel		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Chiquito Lazo, Efren		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Febrero de 2017	No. DE PÁGINAS:	18
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación – Estilo de Liderazgo – Estrategia		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura organizacional – Comunicación - Estructura Organizacional – Estilo de Liderazgo – Reestructuración – Estrategia Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo se centra en el diagnóstico de la “empresa Textil KAOPS S.A,” de origen argentino, siendo una de las primeras compañías minorista con más de 150 años en el mercado textil, cuenta con una estructura organizacional tradicional, debido a la antigüedad de sus procesos. Actualmente, la compañía está atravesando problemas financieros, centrándose más en el área administrativa, sus ventas han disminuido notoriamente y la competencia ha arrasado con la línea de negocios de la compañía, lo cual ha generado pérdidas en gastos administrativos y operativos. Debido a la situación de la empresa, se han visto obligados a una reestructuración, para elaborar nuevas estrategias para mantener su estabilidad comercial, tomando como base fundamental un enfoque empresarial que conlleve una mejor cultura de trabajo, ampliar los modelos de comunicación, desarrollar una planificación de innovación y propiciar nuevos estilos de liderazgo en jerarquías superiores, a su vez el establecimiento de objetivos, los cuales no se habían dado. Una vez desarrollado el análisis, para la implementación de las estrategias es importante involucrar procesos y procedimientos más eficaces y eficientes, fomentando mayor participación entre jefaturas y subordinados, optimizando los tiempos, incentivando y motivando al personal para dar cumplimiento a las nuevas expectativas de un mercado cada vez más competitivo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2411624 / 0989300388	E-mail: Israel.salazar05@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Bonilla Morán Luis Antonio, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-989547842		
	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):			