



**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  
TÍTULO: ANÁLISIS DE CASO: “MAKABA”**

**AUTOR (A):  
PEÑA MALDONADO GABRIELA STEFANÍA**

**LICENCIATURA 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: "MAKABA" de Psicología Organizacional fue realizado en su totalidad por **Gabriela Stefanía Peña Maldonado**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Alexandra Patricia Galarza Colamarco**

**Guayaquil, al primero del mes de enero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gabriela Stefanía Peña Maldonado**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de caso: "MAKABA", 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 primero del mes de febrero del año 2016**

**EL AUTOR (A)**

---

**GABRIELA STEFANÍA PEÑA MALDONADO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gabriela Stefanía Peña Maldonado**

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: “MAKABA” , cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al primero del mes de febrero del año 2016**

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

---

**Gabriela Stefanía Peña Maldonado**

## ÍNDICE

<b>1. Diagnóstico de la situación de la organización.....</b>	<b>7</b>
1.1 Cultura organizacional.....	7
1.2 Comportamiento organizacional.....	8
1.3 Comunicación organizacional.....	10
<b>2. Determinación de la estrategia.....</b>	<b>12</b>
2.1 Personal.....	12
2.2 Estructura.....	13
2.3 Procesos.....	14
<b>3. Implementación de lo planificado.....</b>	<b>14</b>
3.1 Responsables.....	14
3.2 Recursos.....	14
3.3 Metodología.....	15
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>17</b>

## RESUMEN (ABSTRACT)

La empresa Makaba comercializadora de productos y servicios tecnológicos, presenta varias problemáticas que se pueden mejorar con un plan de intervención enfocado en incrementar la satisfacción laboral y mejorar la comunicación organizacional fomentando el desarrollo profesional alineado a las necesidades de la empresa.

Estas propuestas fueron diseñadas a partir de las situaciones evidencias dentro de los datos e información proporcionada de la empresa, así como de forma más específica del equipo de ventas por lo este será con el primer equipo que se ejecuten lo planificado y desarrollado en el presente trabajo.

Estas estrategias no solo permiten realizar una intervención a las problemáticas presentadas de los comportamientos evidenciados sino que permiten que se conviertan en una oportunidad de desarrollo y aprendizaje.

Al realizar el análisis dentro de esta empresa ha permitido poner en práctica los conocimientos aprendidos dentro de la carrera de psicología organizacional.

**Palabras Claves:** empresa, comunicación, estrategia, desarrollo, comportamiento

## INTRODUCCIÓN

Las empresas deben adaptarse al mundo globalizado en el que se desenvuelven en este contexto se presentan situaciones que no se pueden prever como es el alza de impuestos o tasas, así como el decremento de los principales productos de exportación de un país y que este al mismo tiempo éste es la materia prima de una serie de derivados que mueven la economía de naciones enteras como es el caso de la caída en precio de petróleo.

Este factor económico afecta de forma directa las ventas de la empresa Makaba la misma que su giro del negocio es la comercialización de productos y servicios de tecnología que aunque cuenta con una vasta cartera de clientes en los dos últimos las ventas han bajado en un 16%; cabe mencionar que el área de ventas es el motor que lleva a una empresa al ingreso de flujo de efectivo así como al incremento del mismo y sostenibilidad en el transcurso del tiempo.

Dentro de la empresa Makaba cuenta con un equipo de 20 vendedores; lo que corresponde al 50% del total de colaboradores de la compañía. El área de ventas no solo no ha logrado cumplir sus metas de ventas sino que se encuentra atravesando otras situaciones que serán descritas y explicadas analizados desde los conceptos aprendidos de las áreas de cultura, comportamiento y comunicación organizacional.

De acuerdo a las situaciones planteadas se realiza una propuesta de intervención a las mismas; que abarca al personal, a la estructura de la organización y sus procesos. Esta estrategia busca trabajar de forma alineada las necesidades y objetivos de la organización con las de los integrantes de sus equipos de trabajo; para aportar a incrementar la satisfacción laboral y por ende el desempeño de los mismos.

## 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1 Cultura organizacional

Cuando se menciona este aspecto de estudio se engloba o se infiere que es el conjunto de valores, costumbres, rituales, procesos, normas, leyes, y todos los aspectos que comparten los integrantes de una organización, en tanto que esta definición surge a partir de lo aprendido por los autores citados a continuación.

Desde la perspectiva de (Alles, 2007) hace referencia que la cultura organizacional es el gran conjunto de convicciones, supuestos, normas y leyes que comparten en común los miembros de una organización, además de acuerdo a su origen existen dos posibilidades o fue creada o diseñada por los altos directivos o por la jerarquía de la institución o la misma simplemente evolucionó y consolidó a través de los años de ejercicios de la empresa; además la cultura organizacional tiene un papel de fuerte protagonismo dentro de cualquier institución.

La cultura organizacional no es estática sino que es dinámica ya que se ve influenciada de forma constante por todas las situaciones o eventos a nivel social e institucional le aportan mayor fuerza como menciona (Shein, 2004) en su obra *Organizational culture and Leadership*.

Al relacionar las definiciones antes mencionados podemos describir que la empresa Makaba es una pequeña empresa que su giro del negocio es la comercialización de productos y servicios tecnológicos, cuenta con 50 colaboradores de los cuales 40 corresponden al área de ventas, atraviesa varias dificultades como es la disminución en sus ventas en un 16% de acuerdo al último análisis realizado, el Gerente que lidera al equipo de ventas refiere que una de las principales causas es la crisis

económica por la caída en el precio del petróleo por lo que los clientes se encuentran en proceso de reducción de presupuesto y optimización de recursos.

Sin embargo en los últimos días cuatro de los vendedores se desvincularon de la empresa, tres de ellos de forma voluntaria y otro por decisión de la empresa.

En base a la información que expresaron en sus entrevistas de salida de su experiencia al interior de la empresa y de la causa de despido del otro vendedor, se puede describir algunos aspectos de la cultura de la empresa en que no se cuentan con los incentivos suficientes que motiven a sus colaboradores y fomenten el sentido de pertenencia, así como escasas oportunidades de desarrollo organizacional, insatisfacción laboral, y ambigua descripción de roles ni metas definidas por parte de la institución.

Además de que el colaborador que fue desvinculado cuestionó el liderazgo de su jefe inmediato ya que se generó una discusión entre estos colaboradores con la jefatura de ventas en la misma cuestionó el liderazgo desempeñado por ella; ya que el vendedor expresó que ella mantiene preferencias con algunos de sus compañeros de trabajo.

Por otro lado el Gerente de Ventas se caracteriza por estar abierto al diálogo y fomentar la integración y la comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.

Sin embargo por las situaciones antes mencionadas podemos indicar que dentro de la empresa se ha fomentado una cultura débil en los siguientes aspectos autonomía individual, estructura, apoyo, recompensa

y desempeño tolerancia al conflicto y tolerancia al riesgo aunque también se encuentra influenciada por la cultura del mercadeo ya que su principal enfoque es cumplir con sus metas de ventas.

## 1.2 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un amplio tema para debatir y se puede citar a varios autores que manifiestan en sus obras o trabajos realizados conceptualizaciones de este tema desde diferentes perspectivas.

Se puede iniciar con la definición propuesta por (Alles, 2007) denominando a esta temática como todos aspectos y temas relacionados o vinculados con las personas dentro del ámbito de las organizaciones de toda naturaleza, tipo o magnitud, así como la forma en que se conducen los individuos dentro de una organización en todos los niveles, de forma individual o grupal y todas las relaciones interpersonales, conflictos, problemas inherentes a estas relaciones así como la forma de crecimiento, desarrollo y trayectoria profesional dentro de una organización.

También podemos decir que cuando se trata de comportamiento organizacional incluye elementos que se relacionan entre sí en sinergia, que tienen un resultado a nivel conductual; así como lo propone

(Robbins, 2004) el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de una organización.

Desde las perspectivas de las conceptualizaciones expuestas se puede concluir que comportamiento organizacional es el estudio que se realiza

acerca del comportamiento de los individuos dentro de una organización y que esta conducta es influenciada por la estructura que posee y sus repercusiones en el desempeño a nivel institucional.

Desde el punto de vista de comportamiento organizacional la conducta de los colaboradores al interior de la organización Makaba se ha visto influenciada por factores externos como ya se lo ha mencionado por la crisis económica que atraviesa el país lo que ha contribuido al descenso en sus ventas lo que ha causado cambios como ha sido la desvinculación de 4 de los integrantes del equipo de ventas en el último mes.

Así como se puede concluir que por parte de la jefa de ventas se ejerce un liderazgo paternalista que como consecuencia genera un clima laboral insatisfactorio.

Además de forma interna también se han generado rumores por parte de los colaboradores de la empresa por las situaciones antes descritas por una reunión que se ha planificado entre el Gerente de Ventas y el Gerente General donde evaluarán los resultados de la evaluación de clima laboral realizada por una consultora externa.

### 1.3 Comunicación organizacional

La comunicación como tema global es el proceso mediante el cual se transmite un mensaje desde el emisor hacia un receptor a través de un canal, este es concepto aprendido desde los primeros años de estudio desde la primaria, en tanto que cuando hablamos de comunicación organizacional se puede mencionar la siguiente definición:

(Andrade, 2005) La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

(Andrade, 2005) Conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Desde las definiciones citadas el proceso de comunicación organizacional no solo incluye la comunicación entre los colaboradores sino entre grupos, áreas y de la organización con sus clientes, proveedores, competencias y todas aquellas que no formen parte de la institución, además también se deben definir estrategias de comunicación interna las mismas que permitan comunicar toda información relevante para la compañía como son por ejemplo metas, objetivos entre otros similares.

Los procesos de comunicación al interior de la compañía Makaba también se han friccionado al momento de transmitir información trascendente como son las metas y los objetivos actuales de la organización, de forma descendente, de acuerdo a lo analizado de la situación de la compañía Makaba la brecha se ha generado en el mando medio de Jefatura de Ventas hacia el equipo de ventas que se encuentra a su cargo que es aproximadamente la mitad del total de colaboradores.

En consecuencia esta ruptura en la comunicación ha generado que dentro de la comunicación informal al interior de la organización se generen rumores acerca de las acciones tomadas por la organización como es la acción del proceso de evaluación externo con la consultora.

Además al ser una empresa de solo 50 colaboradores los gerentes de los diferentes departamentos: comercial, administración, talento humano , logística y servicio al cliente deberían de forma directa ejercer una comunicación formal descendente con sus equipos de trabajo sobre las situaciones que enfrenta la organización de la empresa a nivel interno y externo y de esta forma generar un sinergia en la comunicación.

## **1. Determinación de la estrategia**

### 1.1 Personal

En base a las situaciones presentadas y descritas en el presente trabajo se debe implementar una estrategia enfocada en los colaboradores de la empresa enfocada en incrementar su satisfacción laboral así como su sentido de pertenencia al interior de la organización así como disminuir la cultura del rumor fortaleciendo las relaciones interpersonales entre las jefaturas con sus equipos de trabajo en particular con el equipo de ventas:

En esta estrategia se incluye un plan de incentivos y beneficios precautelando los recursos de la empresa la misma que incluiría los siguientes pasos.

Primero realizar grupos conversatorios con una entrevista a profundidad con los colaboradores de la operación dentro de la organización sobre los incentivos en que están interesados en recibir, además de los económicos en el mismo se indicará a los colaboradores que piensen en aquellos beneficios que permita aportar a su crecimiento profesional y personal.

Luego enlistar los diferentes incentivos determinando la viabilidad de los mismos a nivel de la empresa en conjunto con las gerencias de talento humano y la gerencia general a través de alianzas estratégicas con empresas aliadas o clientes.

Ya que a través de esta estrategia se logrará cambiar la percepción sobre la ausencia de incentivos así como aportar al desarrollo organizacional.

Esta estrategia se implementara primero con el equipo de ventas por considerarse como área crítica para luego implementarse con las otras áreas.

## 1.2 Estructura

A nivel de estructura de la organización la estrategia a implementar tiene como objetivo principal es desarrollar la sinergia entre las gerencias es decir que se realice un comité gerencial de forma mensual en el que no solo se evalúe el cumplimiento de ventas sino los otros factores que afectan a la empresa y de esta forma entre las gerencias trabajen de forma alineada en las actividades para convertir estas situaciones de problemas a oportunidades de mejora y en un aprendizaje continuo.

De acuerdo a lo descrito en el párrafo anterior un claro ejemplo sería el trabajo en conjunto entre la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia Comercial.

### 1.3 Procesos

A nivel de procesos se debe implementar un proceso de comunicación organizacional dentro del área de recursos humanos así como el mismo debe contar con un responsable que le brinde continuidad cuando este proceso ya esté implementado.

Ya que dentro de la empresa Makaba existen brechas y conflictos en la comunicación desde los mandos medios hacia sus grupos de trabajo.

Dentro del proceso de comunicación se incluiría realiza una reunión semanal de las jefaturas con sus equipos de trabajo en las que se les comunique todas las novedades al interior de la organización o los avances alcanzados, y los integrantes de los equipos transmitan sus novedades individuales.

Así como dentro de los puntos sociales de la organización colocar carteleras con las noticias más relevantes para que esté a disposición de todos pero con el respectivo monitoreo del responsable delegado.

## **2. Implementación de lo planificado**

### 2.1 Responsables

Los responsables encargados de cada una de las propuestas planteadas son las gerencias de cada una de las áreas con un responsable delegado por parte del equipo de talento humano para darle el seguimiento respectivo para el cumplimiento.

## 2.2 Recursos

Se busca optimizar los recursos de la empresa así como el tiempo de los involucrados en cada una de las propuestas planteadas, además se empleará el presupuesto designado por la gerencia general para la ejecución de la propuesta.

## 2.3 Metodología

Dentro de la metodología a utilizar dentro de la primera propuesta planteada a nivel del personal de la organización se debe realizará orientado en el enfoque cualitativo ya que como método de recolección de información se recolectará se empleará la encuesta a profundidad y su grupo objetivo son los colaboradores de la operación de la organización del área crítica que es la de Ventas.

### **3. Conclusiones**

Este trabajo ha permitido poner en práctica los conceptos aprendidos en temas relacionados a la comunicación, comportamiento y desarrollo organizacional relacionándolo con la situaciones presentadas en la empresa Makaba en la misma que debe fortalecer varios aspectos de sus cultura organizacional como la satisfacción de sus colaboradores y el desarrollo con los mismos en especial con el equipo de ventas que presenta algunos casos críticos por estas situaciones.

Además de implementar un proceso de comunicación ya que al ser una empresa de servicio, donde el equipo que le permite generar nuevos negocios así como incrementar sus negocios ; es el área de ventas atraviase las problemáticas antes mencionadas.

Por lo que se realiza una propuesta estratégica la misma que busca aumentar el nivel de satisfacción laboral , así como el sentido de pertenencia influenciado también , con una estrategia de comunicación efectiva.

#### **4. Bibliografía**

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación .

Shein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass a Wiley Imprint .



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, **PEÑA MALDONADO GABRIELA STEFANÍA**, con C.C: # 0930472881 autor/a del Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, **Análisis de caso: "MAKABA"**, 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: Peña Maldonado Gabriela Stefanía  
C.C: 0930472881

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de Caso: "Makaba"		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Peña Maldonado Gabriela Stefanía		
<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>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	1 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	20
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Empresa, Comunicación, Estrategia, Desarrollo, Comportamiento		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La empresa Makaba comercializadora de productos y servicios tecnológicos, presenta varias problemáticas que se pueden mejorar con un plan de intervención enfocado en incrementar la satisfacción laboral y mejorar la comunicación organizacional fomentando el desarrollo profesional alineado a las necesidades de la empresa.</p> <p>Estas propuestas fueron diseñadas a partir de las situaciones evidencias dentro de los datos e información proporcionada de la empresa, así como de forma más específica del equipo de ventas por lo este será con el primer equipo que se ejecuten lo planificado y desarrollado en el presente trabajo.</p> <p>Estas estrategias no solo permiten realizar una intervención a las problemáticas presentadas de los comportamientos evidenciados sino que permiten que se conviertan en una oportunidad de desarrollo y aprendizaje.</p> <p>Al realizar el análisis dentro de esta empresa ha permitido poner en práctica los conocimientos aprendidos dentro de la carrera de psicología organizacional.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-5049980 / 0969661758	E-mail: <a href="mailto:gabriela.pmaldonado@gmail.com">gabriela.pmaldonado@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900		
	<b>E-mail:</b> bonillamoran@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>			