



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN: EXAMEN COMPLEXIVO DE
GRADO**

TÍTULO

ANÁLISIS DE CASO: “MAKABA”

**AUTOR (A):
VILLACRESES CISNEROS ERICK JAVIER**

**GUAYAQUIL, ECUADOR
FEBRERO DEL 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MAKABA", de la carrera de Psicología Organizacional fue realizado en su totalidad por **Erick Javier Villacreses Cisneros**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Mgs. Alexandra Patricia Glarza Colamarco

Guayaquil, al primero del mes de Febrero del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Erick Javier Villacreses Cisneros**

DECLARO QUE:

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

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

Guayaquil, al primero del mes de Febrero del año 2016

EL AUTOR (A)

Erick Javier Villacreses Cisneros



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Erick Javier Villacreses Cisneros**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: "MAKABA", de Psicología Organizacional 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):

Erick Javier Villacreses Cisneros

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1 Diagnóstico de la situación	8
1.1 Cultura Organizacional	8
1.2 Comportamiento Organizacional	9
1.3 Comunicación	10
2 Determinación de las estrategias	11
2.1 Personal.....	11
2.2 Estructura	13
2.3 Procesos.....	14
3 Implementación y planificación	15
3.1 Responsables	15
3.2 Recursos.....	16
3.3 Metodología.....	16
CONCLUSIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	19

RESUMEN

Makaba es una prestigiosa empresa con más de 10 años operando en el país, dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnología, enfocado en la sistematización de los procesos para la mejora de la productividad y el desempeño de las empresas.

Actualmente la empresa se encuentra atravesando un mal momento, a causa de los factores externos como la crisis económica que está enfrentando el país, algunos de los clientes se han mostrado cautos y dejaron de invertir.

Cabe recalcar también que el problema se ha detectado al interior de la empresa, dentro del área comercial, ya que no se logró alcanzar las metas propuestas del plan de ventas, y a esto se suma la disminución de personal, ya que tiene cuatro vendedores menos en su plantilla. Esta rotación de personal está ligada a la falta de incentivos, la carencia de liderazgo y también por el hecho de que no se han definido con claridad los roles ni metas por parte de la compañía hacia el área comercial.

También se puede percibir un alto grado de incertidumbre y de rumores a causa de una reunión que tuvieron los directivos de la empresa y esto se evidencia en la encuesta que se realizó en la empresa.

A todo esto señalado digo que el área de recursos humanos puede influir de una manera más significativa dentro de las actividades, ya que no se puede apreciar una estructura clara de la empresa, ni planes de carrera, ni ningún tipo de salario emocional o capacitaciones para agilizar los procesos, generar un buen clima y mantener motivado a los trabajadores y retener a este personal que es muy importante para la empresa.

Palabras Claves: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Capacitación, Salario emocional, Retención de personal, Planes de carrera, Motivación

INTRODUCCIÓN

La compañía MAKABA es una prestigiosa empresa que está dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnología, cuyo objetivo es sistematizar, agilizar y contribuir a la mejora de la productividad y desempeño dentro de las empresas que piden sus servicios.

Makaba tiene más de 10 años operando dentro del país y cuenta con 40 trabajadores distribuidos entre los departamentos de gerencia general logística, comercial, servicio al cliente, administración y talento humano, aquí he podido apreciar que la empresa Makaba aspira a ser pionera en servicios de tecnología con su amplio portafolio de productos y servicios en tecnología, permitiendo a las empresas que adquieran sus servicios estar más actualizadas, generando mayor rentabilidad. Entre los clientes de Makaba se encuentran instituciones bancarias, educativas así como empresas del sector comercial e industrial.

El giro de negocios de Makaba es comercial y cabe recalcar que es en ese departamento donde se ha encontrado que existen problemas de rotación de personal a causa de que no hay desarrollo profesional, ni motivación laboral, y no hay roles y metas bien definidas, debido a esto es que la empresa lo ha logrado cumplir sus metas en los últimos tres meses.

Una vez analizado el caso, se han planteado varias estrategias para la compañía, que no solo ayudara a mejorar los procesos comerciales sino que a su vez esto nos permitirá enfocarnos en el bien más valioso con el que cuenta la compañía que son los trabajadores de Makaba.

1. Diagnóstico de la situación

1.1. Cultura Organizacional

Para entrar en contexto con el caso aclaremos que cultura organizacional según (Díaz, 2013) Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan origen a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Luego de haber hecho un análisis exhaustivo y de haber aclarado cada uno de los antecedentes de la compañía, me queda claro que la cultura de Makaba es informal, ya que según (Gámez, 2007, pág. 49) en los flujos de comunicación informal, se detecta gran cantidad de rumores, sobre todo en los empleados de nivel jerárquico bajo. Esto lo puedo evidenciar a causa de la reunión formal de trabajo entre Mauricio Molinari y el Ing. Oscar Salazar para exponer los indicadores comerciales.

También me atrevo a decir que la compañía no está bien estructurada, ya que esta mezcla áreas que realizan trabajos que no tiene que ver uno con la otra, como se puede ver en el caso planteado en donde el área de Recursos Humanos y Administración, están planteados como uno solo, también el área de Logística y Servicio al cliente, haciendo que se genere confusión entre los miembros de la organización y retraso en sus actividades diarias.

Por otra parte, dentro de la compañía se puede percibir cierto malestar en algunos trabajadores como por ejemplo en el caso de Pablo Gonzales, que fue despedido por discutir con su jefe ya que el afirma que este tiene trato preferencial con algunos vendedores de la empresa y que no hay roles ni metas bien definidas, esta es una clara señal de que la cultura es informal, también con el caso de Soledad Armendariz, que se desvinculo de la compañía ya que ella sentía que no hay apoyo por parte de la organización para que se desarrollara de manera profesional.

Sabiendo esto hay que tener en cuenta que se deben realizar algunos cambios y mejoras, en pocas palabras se debe invertir en la compañía, para fortalecer la cultura, para que se genere un orden, para que existan procesos a seguir, haciendo que los trabajadores se sientan a gusto, motivados y así cumplir las metas establecidas dentro de Makaba.

1.2. Comportamiento Organizacional

“Se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel más base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.” (Alles, 2007, pág. 19)

Como sabemos dentro de la compañía Makaba se han venido generando algunos problemas internos y esto está causando incertidumbre en sus colaboradores, desde los vendedores hasta los mandos altos, y al parecer por factores externos también, pero enfocándonos en el interior de la empresa, empiezan a generarse roces o discusiones entre trabajadores, esto causó que renunciaran y se despidiera a los colaboradores.

Tenemos el caso de 4 vendedores que han dado a conocer sus puntos de vista sobre la compañía, por un lado está el Sr. Carlos López, quien dejó su puesto de trabajo quejándose por la falta de incentivos, esto quiere decir que él no estaba siendo motivado correctamente por su labor y servicio a la compañía, él lo único que quería es ser reconocido por su esfuerzo, también el caso del Sr. Luis Palacios en la entrevista de salida menciona que el oficio de vendedor era algo que él no quería ejercer, él quería ser más, trabajar en algo que lo motivara a esforzarse, también tenemos el caso de la Sra. Soledad Armendariz, quien después de cuatro años nunca recibió apoyo por parte de la organización para desarrollarse profesionalmente, y por último el caso del Sr. Pablo Gonzáles,

quien fue despedido por discutir con su jefe, a quien acusaba de tener trato preferencial con ciertos vendedores.

El Gerente Comercial el Sr. Mauricio Molinari pudo haber evitado que estas cuatro personas salgan de la compañía y que se cumpla con las metas de ventas, por eso es importante resaltar la labor de los líderes dentro de Makaba, Mauricio presentó una conducta inadecuada para alguien de su jerarquía, esta influye mucho en sus subordinados, no fue un líder que se esperaba que sea, no es un facilitador, no realizó una gestión para el desarrollo profesional de sus compañeros, no da la retroalimentación necesaria, no motiva y no muestra liderazgo alguno y que su trabajo en equipo tampoco es de su afinidad, generando así un ambiente de incertidumbre para su propio equipo de trabajo.

1.3. Comunicación

Me he dado cuenta de que la comunicación dentro de la organización es informal ya que como menciona (Enrique, 2008, pág. 56) “los canales de comunicación internos permiten un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de tareas, transmitiendo mensajes que informen y que ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma”. Y Dentro de Makaba la comunicación no se está dando como se cita.

Ya que cuando el Gerente General y el Gerente Comercial se juntaron para una reunión en donde se trató el tema de los indicadores comerciales, esto hizo que se genere un clima de incertidumbre y se generen rumores entre los vendedores de la organización, aquí ellos no hicieron ninguna gestión para tranquilizar a los trabajadores, no despejaron sus dudas e inquietudes y eso fue lo que generó la falta de claridad en su comunicación y los problemas ya mencionados.

Hay que generar conciencia sobre este problema, ya que este clima de malestar podría llevar a la empresa por un camino envuelto en problemas, despidos o renuncia y eso no es aceptable, el área de recursos humanos debe

trabajar en conjunto con los demás gerentes para generar el clima deseado, y efectuar una correcta comunicación, una comunicación formal debe ser descendente con los subordinados, horizontal con los colegas y ascendente con los Jefes. Esta es la comunicación en la que se debe trabajar, no solo para que los jefes estén informados de lo que sucede, sino también para que se brinde una retroalimentación a los miembros de la compañía y ellos sabiendo que se los está informando, los motivara ya que notaran que la empresa los toma en cuenta.

No hay que olvidar tampoco que Recursos humanos debe ser el área que de tranquilidad tanto al Gerente General, si la directiva toma una decisión esta se debe cumplir entonces recursos humanos debe notificar de esto a los jefes de cada área para que todos estén al tanto de los cambios y de las acciones que se van a realizar y por consiguiente estos notifiquen a sus subordinados y así no hayan inconvenientes.

2. Determinación de las estrategias

2.1. Personal

Una vez analizado cada uno de los puntos de la compañía Makaba, a continuación voy a mencionar las estrategias que pondría en acción con el personal de la organización para mejorar los procesos de la empresa enfocándonos en el giro de negocio desde nuestra perspectiva de recursos humanos como psicólogos organizacionales que pronto seremos.

Tomando en consideración los antecedentes, lo adecuado sería implementar indicadores de cumplimiento para los trabajadores ya que así podríamos determinar quienes de verdad se esfuerzan al máximo por salir adelante con esos resultados se les podría dar un bono a los mejores vendedores o un reconocimiento para que de esta manera ellos trabajen motivados y con el objetivo de lograr sus metas, si esto se hubiese planteado antes se habría podido retener a Carlos López quien salió por falta de incentivo. Porque me enfoco en la motivación y en la retención del personal, para entender esto es

válido mencionar que “Retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones”. (Dorado, 2013), otra manera para retener al personal sería el salario emocional que es básicamente que todo ser humano necesita un trabajo con sentido y que cumpla sus necesidades básicas, de seguridad, de reconocimiento, de logro y auto realización, está básicamente es la pirámide de las necesidades de Maslow

Por otro lado también nos podemos enfocar en el caso de Luis Palacios quien decide dejar su cargo porque el oficio de vendedor realmente no era algo que él quería ejercer, y también el caso de Soledad Armendariz, que luego de cuatro años se desvinculo de Makaba porque piensa que no hay apoyo por parte de la organización para desarrollarse de manera profesional. Aquí como futuro psicólogo puedo agregar que se debe desarrollar planes de carrera esto es un método que usa la empresa para motivar y capacitar a lo largo de la vida profesional, en donde un trabajador que realice una buena tarea sea recompensado, y tener así trabajadores eficientes, también Planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa, entendiendo estos dos conceptos se puede decir que estos planes debieron ser tomados en cuenta por el Gerente de Recursos Humanos de Makaba, así hubiese podido satisfacer las necesidades de ambos trabajadores y se habría motivado a los demás a trabajar de manera proactiva.

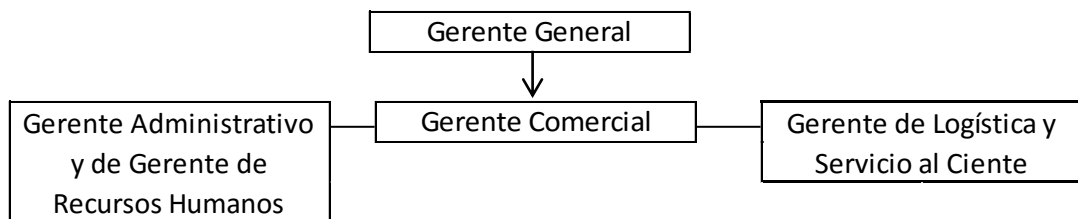
Pablo Gonzales fue despedido por discutir con su Jefe ya que el noto que Muricio Molinari Tenia trato preferencial con otros vendedores ya que no hay metas ni roles definidas aquí lo que podríamos aplicar como miembros del departamento de recursos humanos es Implementar la estrategia de comunicación, desarrollando un portal de comunicación libre para la compañía

como sería el uso de un portal de Google Sites donde ellos podrán estar en contacto con todos los miembros de la organización, cuenta con calendarios para ver los cumpleaños de sus compañeros y así poder felicitarlos, se pueden compartir documentos importantes y presentaciones para otras empresas, todo al alcance de su computadora o celular, esto ayudaría mucho a mejorar la comunicación dentro de la organización orientados siempre hacia las metas.

Y No nos olvidemos de la capacitación ya que esto según (Siliceo, 2004, pág. 62) “la capacitaciones es un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre trabajadores”. Esto es de suma importancia para la compañía ya que con las capacitaciones los trabajadores desarrollaran nuevas habilidades y conocimientos que podrán aplicar no solo dentro de la compañía sino también en su día a día, para esto debemos levantar un diagnóstico de necesidades de capacitación con cada jefe de área, para saber los puntos que deben ser tratados o mejorados y así poder actuar sobre ellos.

2.2. Estructura

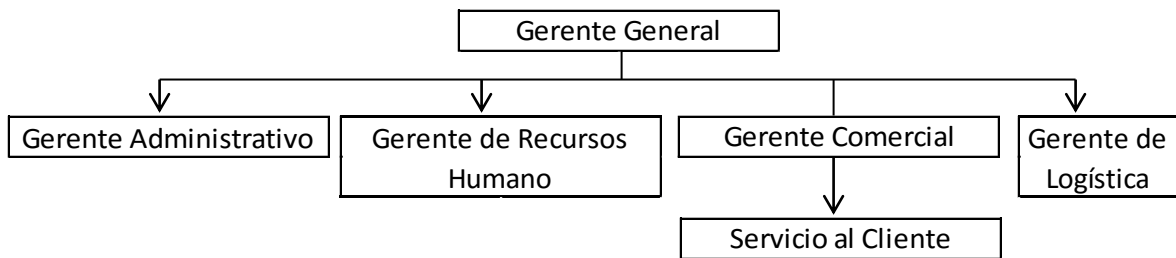
A nivel estructural uno de los cambios que implementaría sería el organigrama ya que se puede observar que el organigrama de Makaba está implementado de la siguiente manera



Las áreas de administración y talento humano como podemos observar en el organigrama están ubicadas como una sola, esto trae como resultado que las actividades que realicen va a tener inconvenientes, porque esto va a dificultar las tareas tanto de Talento humano como las de administración, a su vez es igual con el área de Gerente de logística y servicio al cliente, solo el área de

gerencia comercial se reporta directamente con la Gerencia general y a mi parecer como es una empresa que solo cuenta con 40 trabajadores debería estar mejor estructurada, ya que así será más fácil cumplir con los objetivos y sus metas.

Mi estrategia sería actualizar el organigrama de Makaba y plantearlo de una manera que cada área reporte directamente a la Gerencia general para que los flujos de comunicación sean más eficientes y se dé la debida retroalimentación a las áreas.



Como podemos observar en el organigrama que se está planteando el servicio al cliente está en disposición del Gerente comercial, esto permitirá que estas áreas trabajen en conjunto para cubrir más requerimientos de los clientes y trabajar de manera más eficiente y efectiva.

No hay que olvidar que con esto el área de Recursos Humanos queda más libre para enfocarse en las capacitaciones, también para realizar perfiles de carrera para los planes de carrera y los planes de sucesión que es algo que si es necesario de urgencia y también dará informe directo a Gerencia General sobre quienes se desarrollan de mejor manera para que sean reconocidos y mejorar su motivación y retener al personal valiosos.

2.3. Procesos

Los procesos del área de venta no son los adecuados ya que en los últimos 2 meses no se logró alcanzar las metas propuestas. La estrategia que yo propuse fue la de implementar un portal de comunicación libre, Google Sites es un portal donde ellos podrán estar en contacto con todos los miembros de la organización, podrán estar al día en las actividades que se van a realizar dentro

de la empresa y se podrán comunicar con otras áreas y así entre ellos apoyarse y mejorar los procesos, esto va a agilizar las tareas ya que si un vendedor necesita ayuda, o quiere despejar alguna duda o informarse de algo, podrá solicitarlo por medio de la plataforma, sabiendo esto, Molinari podrá poner las 4 vacantes dentro de la plataforma, esto hará que personas de otras áreas vean la vacante y se les parece conveniente, que se postules y apliquen al plan de sucesión para evaluarlo y ver cuál de ellos se ajusta al cargo y pueda ocupar esa vacante.

3. Implementación y planificación

3.1. Responsables

Los responsables en llevar a cabo la implementación de las actividades y estrategias deben ser cada una de las áreas con sus respectivos jefes, esto incluye al gerente general, entre las actividades tenemos:

Salarios Emocionales: Los responsables de este punto son la Gerencia General, y los jefes de cada área, ya que aquí ellos son los que deben enfocarse en sus colaboradores y subordinados, la finalidad de este punto es que disfruten del ambiente en la compañía y que trabajen motivados.

Planes de Carrera y Sucesión: En este punto los principales responsables son el área de Recursos Humanos, junto con la ayuda del Gerente general y el Gerente de cada área, ya que estos deben identificar los puestos clave de la organización, así como las competencias que se requieren y deben desarrollar los trabajadores.

Plataforma de Google Sites: El responsable de la plataforma de Google Sites es el área de Recursos Humanos, obviamente aprobado por el gerente general, el área de Recursos Humanos debe determinar el tipo de información que se va a usar en la plataforma y hasta qué punto uno puede usarlo, dar las especificaciones adecuadas para el correcto manejo y uso de la plataforma de comunicación.

Capacitación: Dentro de la capacitación el responsable más importante es la gerencia general y de la mano con recursos humanos ya que ellos deben plantear el presupuesto que esperan gastar y de esta manera involucrar a los jefes para que se pueda tomar la encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación y saber sobre qué temas se deben implantar capacitaciones y quienes las van a recibir.

3.2. Recursos

Los recursos serán variados dependiendo de las actividades que se vayan a realizar dentro de la compañía, por ejemplo con el caso de la plataforma de Google sites, se necesitó la base de datos de todos los trabajadores de la empresa, ya que con esta información se armó la plataforma a la medida que la empresa necesitaba y se pudo establecer los lineamientos base de que no mas se va a compartir dentro de esta.

Otro caso sería el de las capacitaciones, aquí en este punto se necesitó realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, una base de datos con los cargos de los colaboradores y un espacio en donde se vaya a realizar dichas capacitaciones con los equipos necesarios para esta tarea.

3.3. Metodología

Las metodologías usadas son tanto cuantitativas como cualitativas, las cuantitativas ya que se usó una encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación, para saber en qué puntos los trabajadores de la compañía deben ser capacitaciones y no hay que olvidar que esto nos sirvió para cotizar los precios de quienes realizarían dichas capacitaciones, no olvidemos que es muy importante la medición del clima laboral una vez finalizada nuestra intervención ya que los datos de dicha encuesta nos dirán si fue efectiva la intervención que se realizó en la compañía Makaba.

La metodología cualitativa la usamos a manera grupo focal para saber si las preguntas que se iban a tomar en el diagnóstico de necesidades de capacitación estaban claras y todos entendían el fin, a parte el grupo focal nos

permitió también intervenir en las opiniones de todos sobre la creación de la plataforma de comunicación, el sitio no hay que olvidar que nos permite disminuir los rumores que se estaban generando en la empresa.

CONCLUSIONES

Luego de un exhaustivo estudio que se le realizó a la compañía Makaba, se ha podido establecer las directrices en las cuales se trabajó y se implementaron diferentes tipos de acciones sobre los problemas que la compañía estaba cruzando, se decidió invertir de manera inteligente y consiente en el futuro de su compañía y el bien más importante que son sus trabajadores.

Gracias a la intervención que hicimos como área de Recursos Humanos podemos decir que las acciones que tomamos fueron las correctas, ya que nos enfocamos en la retención del bien más valioso que son los trabajadores, ahora ellos gracias a los planes de carrera, los salarios emocionales, la retroalimentación y capacitaciones que se les brindan ellos trabajan más motivados, principalmente el área comercial, los vendedores ven con otra cara a la empresa.

Ahora todas las áreas se apoyan entre si y este apoyo genera un buen clima en la compañía, esto es clara señal de que la gestión de Recursos humanos fue la correcta, aún hay cambios y mejoras que se pueden realizar en el futuro, pero por ahora hay que seguir trabajando y hacer las cosas de la manera correcta, no descuidar las necesidades de nuestros colaboradores, así se lograra el éxito.

Makaba ahora es una compañía más sólida y se espera que para este año las metas establecidas se logren cumplir y así volver a ser una empresa líder en la comercialización de productos y servicios tecnológicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Díaz, J. (26 de Abril de 2013). *Emprendices*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Dorado, R. (30 de mayo de 2013). *EOI*. Recuperado el 28 de enero de 2016, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Enrique, A. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: Universidad Autonoma de Barcelona.
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. México: Eumed.Net.
- Medina, J. (2012). *Dirige tu carrera: No dejes que otros decidan por ti*. España: Alienta.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F.: LIMUSA.
- Uribe Prado, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, D.F.: Manual Moderno.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Erick Villacreses Cisneros, con C.C: # 2400052003 autor/a Trabajo de titulación del Examen Complexivo de Grado, Análisis de Caso: “MAKABA , previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAÑL** 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, 01 de febrero de 2016

f.

Nombre: Erick Villacreses Cisneros

C.C: 2400052003

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de Caso: "MAKABA"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Erick Villacreses Cisneros		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):			
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	01 de Febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	21
ÁREAS TEMÁTICAS:	Productividad, desempeño		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Capacitación, Salario emocional, Retención de personal, Planes de carrera, Motivación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Makaba es una prestigiosa empresa con más de 10 años operando en el país, dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnología, enfocado en la sistematización de los procesos para la mejora de la productividad y el desempeño de las empresas.</p> <p>Actualmente la empresa se encuentra atravesando un mal momento, a causa de los factores externos como la crisis económica que está enfrentando el país, algunos de los clientes se han mostrado cautos y dejaron de invertir.</p> <p>Cabe recalcar también que el problema se ha detectado al interior de la empresa, dentro del área comercial, ya que no se logró alcanzar las metas propuestas del plan de ventas, y a esto se suma la disminución de personal, ya que tiene cuatro vendedores menos en su plantilla. Esta rotación de personal está ligada a la falta de incentivos, la carencia de liderazgo y también por el hecho de que no se han definido con claridad los roles ni metas por parte de la compañía hacia el área comercial.</p>			
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-5031004 / 0989726813	E-mail: erickjaviervc@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bonilla Moran, Luis		
	Teléfono: +593-4-2200511 (extensión 1419)		
	E-mail: luis. bonilla@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			