

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

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

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

**AUTOR (A):  
BEDOYA UGARTE, ANDRÉS ALFREDO**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**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 Análisis de caso: “MAKABA”, de la carrera de Psicología Organizacional, fue realizado en su totalidad por **Andrés Alfredo, Bedoya Ugarte**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Alexandra Patricia, Galarza 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, Andrés Alfredo Bedoya Ugarte**

**DECLARO QUE:**

El 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)**

---

**Andrés Alfredo, Bedoya Ugarte**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Andrés Alfredo Bedoya Ugarte**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el Análisis de caso: "MAKABA", de la carrera 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)**

---

**Andrés Alfredo, Bedoya Ugarte**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL .....	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 .....	12
2.3 Procesos.....	14
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN .....	14
3.1 Responsables .....	14
3.2 Recursos .....	15
3.3 Metodología.....	16
CONCLUSIONES .....	17
BIBLIOGRAFÍAS.....	18

## **RESUMEN**

La compañía Makaba es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnología que permitan sistematizar procesos de manera que contribuyen al mejor desempeño de su cartera de clientes.

En la actualidad la compañía está atravesando por situaciones retadoras ya que por factores externos como la crisis económica del país, la inversión de muchos clientes ha disminuido.

Es importante mencionar que se han detectado problemáticas en el área comercial por motivo de que las ventas no están reflejando los números deseados, y cada vez disminuyen de manera notable presentándose así como principal factor la gestión por parte del Gerente Comercial hacia su equipo de trabajo. Me permito decir lo antes mencionado ya que se ha generado una rotación de personal debido a 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.

Por otro lado, la estructura de la compañía como tal, no está bien estructurada ya que existen departamentos cuyas operaciones están combinadas como Administración y Recursos Humanos, al igual que Logística y Servicio al Cliente.

Percibo que la gestión de recursos humanos puede ser más influyente en las actividades ya que no existe claridad en la estructura de la empresa ni tampoco planes de desarrollo o capacitación.

### **Palabras Claves:**

Cultura Organizacional, Plan de Carrera, Plan de Sucesión, Capacitación, Retención de Personal, Salarios Emocionales.

## INTRODUCCIÓN

La compañía Makaba es una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de tecnologías con la finalidad de sistematizar, simplificar y estandarizar los procesos de sus clientes, para de esa manera mejorar la productividad y desempeño dentro de las empresas.

En la actualidad la compañía ha estado posicionada dentro del mercado durante 10 años con una nómina de colaboradores de 40, los mismos que están distribuidos en los departamentos de gerencia general, comercial, talento humano y administración, servicio al cliente y logística.

Durante el análisis del caso, he podido notar que la compañía tiene la gran aspiración de ser la pionera en ofrecer productos de tecnología que permitan a las empresas del medio, desarrollarse como las del primer mundo generando así la sostenibilidad y rentabilidad para ellas.

Planteando que el giro del negocio de la empresa es comercial, es importante mencionar que justamente en ese departamento es donde he diagnosticado que existe una rotación de personal, debido a falta de incentivos, desarrollo profesional y mucha confusión en la asignación de los roles, metas y tareas a cumplir dentro de la compañía; estos factores han influenciado que las ventas disminuyan en un porcentaje considerable durante los últimos meses de manera que además de influenciar de manera considerable a la rentabilidad de la compañía, también están siendo perjudicados los pilares fundamentales de toda institución, que son las personas.

He planteado diversas estrategias para la compañía, que van a permitir mejorar procesos e implementarán nuevas prácticas propuestas de la visión de la gestión de recursos humanos para poder desarrollar a los talentos con los cuales la compañía ya cuenta, y sobre todo la retención de los mismos.

# **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **1.1 Cultura organizacional**

Luego de haber analizado e interpretado los antecedentes de la compañía Makaba, me atrevo a decir que la cultura es informal, para empezar la estructura de la compañía considero que está mezclando las operaciones de 2 áreas de trabajo totalmente diferentes como lo son el caso de Logística y Servicio al Cliente o también Administración y Recursos Humanos, lo cual genera un confusión dentro de los equipos de trabajo al momento de desarrollar las diferentes actividades.

Por otro lado también se denotan comportamientos con un toque de represión o resentimiento como lo son el caso de Soledad Armendáriz y Pablo Gonzáles. Soledad lleva 4 años en la compañía y siente que nunca ha podido desarrollarse profesionalmente y por otro lado Pablo afirma que hay preferencia por parte de su jefe con otros vendedores y que no hay metas ni roles definidos, esto muestra que la cultura de Makaba maneja de manera muy informal sus procesos internos y al menos en el área comercial no existe el trato o retroalimentación por parte de jefes de área como líderes de cada uno de sus equipos.

La carencia de liderazgo en muchas ocasiones influye al rendimiento de una compañía en general, por eso también existen muchas empresas con culturas fuertes donde sus procesos y políticas de desarrollo estandarizadas previamente establecidas generan una mayor retención de talento para la compañía.

A pesar de que Makaba ya tiene 10 años en el mercado, su cultura no tiene la fortaleza como para poder retener personal y desarrollar planes de carrera. Otro caso puntual es la renuncia de Carlos López, quién mencionó que no existían incentivos por para él y esto se debe no solamente quizás por la parte salarial, sino que puede incorporarse a la afirmación de Soledad cuando hablamos desarrollo de planes de carrera y formación profesional; estos dos últimos indicadores son netamente de gestión de recursos

humanos, el mismo departamento que ha realizado una gestión muy general evitando introducirse en los aspectos claves de cultura organizacional como para poder atraer, desarrollar y retener talentos para la empresa.

## 1.2 Comportamiento organizacional

Para ubicarnos un poco en contexto, sabemos que el comportamiento organizacional “es el campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 6).

Con los antecedentes de Makaba, puedo diagnosticar que el comportamiento de las personas además de guardar cierto resentimiento con los líderes de área, está envuelto en una oleada de incertidumbre por el hecho de que los indicadores comerciales no están reflejando los números que se desean. Existen factores tanto internos como externos que están influenciando a que el comportamiento de los vendedores no sea el correcto, de esta manera generando que empiecen a renunciar a sus trabajos y también que empiecen a tener ciertos roces con sus jefes inmediatos.

Ahora es importante también considerar el comportamiento de los líderes de la compañía; en el caso de Mauricio Molinari, él está presentando una conducta defensiva cuando usa de excusa la respuesta de que su gestión de ventas está complicada por factores externos como la situación económica del país, pero lo que de pronto no se está dando cuenta es que su conducta está influenciando a que sus vendedores renuncien.

Con esto puedo decir que “toda relación personal se construye día a día; la vida misma, también. Por lo tanto, la relación con los colaboradores sigue un curso análogo” (Alles, 2003, p. 23)

Un líder siempre debe ser vocero y facilitador para su equipo de trabajo, y pudo haber hecho la gestión para desarrollar profesionalmente a Soledad, pero durante cuatro años no lo hizo, pudo hacer gestión para retroalimentar la asignación de metas y roles para Pablo, pero no fue así; pudo haber elaborado una propuesta de esquema de comisiones donde por un determinado cumplimiento de ventas puedan generar bonos e incentivos, pero no lo ejecutó y renunció Carlos; considerando que “los problemas derivados de las diferentes conductas humanas se encuentran en todas partes donde los individuos se desempeñan. La complejidad de las organizaciones puede variar, así como su tipo de actividad” (Alles, 2013, p. 19). Puedo decir que la actividad de liderazgo por parte de Mauricio, no es la correcta.

### 1.3 Comunicación

El sistema de comunicación de Makaba debe mejorar ya que las comunicaciones no son formales, hablando específicamente del caso de la encuesta de clima laboral; los resultados de la encuesta muestran que la gente tiene demasiada incertidumbre por los indicadores comerciales que van a tratar el Gerente Comercial Mauricio Molinari con el Gerente General Óscar Salazar.

Es importante decir que “el proceso de comunicación humana también está sujeto a lluvias y tempestades, pues existen barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas” (Chiavenato, 2001, p. 93).

Sujeto a la cita anterior, puedo decir que la falta de comunicación es notable debido a que ninguno de los dos ha hecho gestión para dar tranquilidad a los colaboradores de la compañía para despejar dudas e inquietudes sino más bien hacen que la reunión de indicadores comercial sea una principal fuente de rumores por falta de claridad en la comunicación.

Considero que es la tarea de Gerencia General y de Recursos Humanos mantener el clima laboral de la compañía estable ya que una es la directiva principal de la empresa y a su vez es la que tiene la potestad de tomar las decisiones más relevantes a ejecutar en la institución de manera que ésta afecte a todos en manera de cascada.

Debemos tener presente que “la administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas” (Alles, 2008, p. 10).

## **2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **2.1 Personal**

Luego de que hemos realizado el respectivo análisis a la compañía Makaba, voy exponer las estrategias que usaré para poder mejorar los procesos de la empresa desde la perspectiva de recursos humanos, pero obviamente enfocado a la rentabilidad y giro de negocio de la compañía.

Lo adecuado es implementar un plan de carrera y también un plan de sucesión para de esta manera cada vez que una plaza laboral de jefatura o coordinación quede activa por alguna renuncia o despido, se pueda cubrir de manera inmediata por una persona que ya ha trabajado en la misma compañía y que de pronto posea cualidades similares o superiores a la persona que deja la vacante. Los planes de carrera son aquellos que podemos desarrollar en un área determinada para poder oportunidad de crecimiento a una persona que está en un rango de subordinado.

Por otro lado también planteamos un plan de sucesión para que aquellos colaboradores que de pronto pertenecen un área diferente a la comercial, en algún momento puedan cubrir esa otra área de trabajo aplicando obviamente al perfil que previamente se estandarice mediante un levantamiento de

información entre el jefe de área y recursos humanos con la finalidad de conseguir el perfil idóneo que pueda cubrir la plaza.

La capacitación de personal es vital para toda compañía ya que desarrolla nuevas habilidades y conocimientos en los colaboradores que les permiten aplicarlas a su trabajo cotidiano o inclusive en la vida personal. Para esto sería importante levantar un diagnóstico de necesidades de capacitación con cada jefe de área para saber cuáles son los intereses de los colaboradores en cuanto a formación profesional y así mismo saber que deficiencias están presentando en su gestión y que con la oportuna asesoría de capacitación la podremos potencializar.

Otra estrategia para la retención de personal se centra en los salarios económicos y emocionales. Acorde al antecedente que la compañía tiene de que no están generando las ventas deseadas y que quizás debemos ahorrar un poco el presupuesto en general, lo adecuado en estos casos sería implementar indicadores de cumplimiento para todas las áreas y no solo el área comercial.

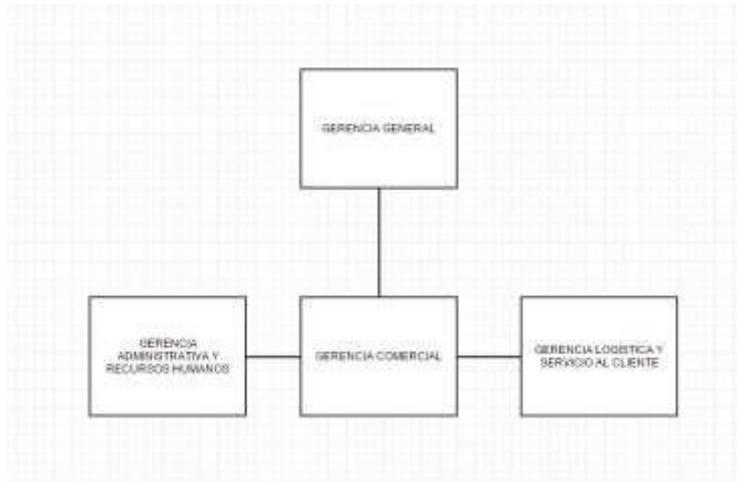
El mecanismo de bonificación por cumplimiento de indicadores se aplica en compañías de renombre, cuya cultura es muy fuerte al igual que los profesionales que laboran en ella. Esto a su vez permite a los jefes de área poder monitorear a los colaboradores su rendimiento para poder retroalimentar constantemente las actividades que ellos realicen.

Como salarios emocionales podemos incentivar a los colaboradores de la empresa es dando planes de seguro médico, donde ellos puedan incorporar a su familia y sientan de esa manera que la empresa está velando por la seguridad no solo del colaborador sino también de toda su familia.

## 2.2 Estructura

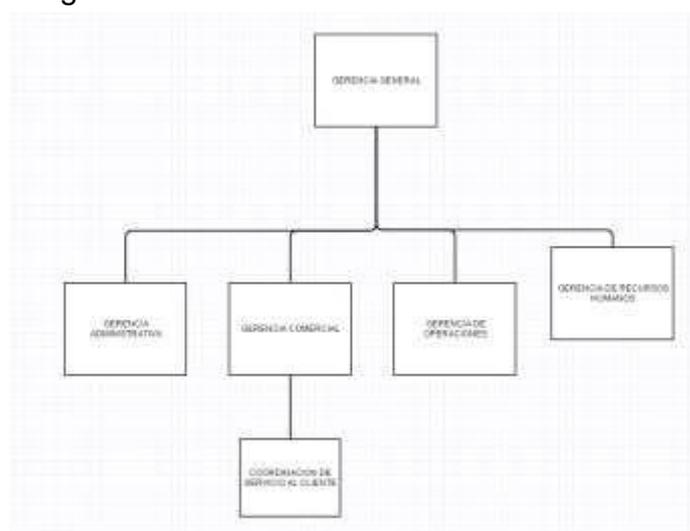
Como vimos anteriormente, la estructura de la compañía está combinando áreas que son de actividades muy diferentes, esto puede implicar a que las

los colaboradores y sus procesos de trabajo se vean en conflicto constantemente.



Como podemos ver en el gráfico, solamente el área comercial reporta directamente a la Gerencia General, y considero que para una empresa con tan pocos colaboradores, con más razón aún debería estar mejor estructurada y con sus roles bien definidos para el cumplimiento de objetivos y evitar así desorganización de las áreas.

Acorde al análisis previo en la compañía, mi estrategia sería implementar un nuevo organigrama con el cual los procesos de cada área se vean mejorados de la siguiente manera:



La idea de un nuevo organigrama permitirá tener reportes directos de los diferentes departamentos a la Gerencia General, es importante considerar

que Recursos Humanos para muchas compañías, debe ser el “business partner”, en ese sentido debe ser el principal asesor para la gerencia general y vocero de las demás áreas de trabajo.

## 2.3 Procesos

Los procesos de la compañía no se están ejecutándose de manera correcta porque las gestiones de ventas no generan los resultados esperados. Una estrategia adecuada puede ser que acorde al canal de comunicación planteado anteriormente como la intranet, podamos plantear las ideas de mejoras. Si nosotros creamos una plataforma con la metodología E-learning, podremos hacer públicos nuestros conocimientos con otras áreas de trabajo de manera que ellos puedan ver en qué actividades pueden mejorar los procesos.

En el caso de Mauricio Molinari que en la actualidad posee 4 vacantes para vendedores, si él pone en conocimiento mediante la plataforma el perfil de vendedor que necesita y el presupuesto que debe cumplir, permite que una persona interna pueda aplicar al plan de sucesión para que Recursos Humanos lo evalúe y pueda ocupar esa plaza laboral. Otro mecanismo para agilizar los procesos sería el de canalizar mediante manera física como las carteleras las diferentes ideas de los colaboradores para escoger las mejores que sabemos que nos van a permitir hacer nuestro trabajo de mejor manera.

## **3. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN**

### 3.1 Responsables

Para llevar a cabo la implementación de las estrategias propuestas deben participar todas las áreas con las respectivas gerencias ya que todas ellas van formar parte de la gestión de mejora y de los nuevos procesos a cubrir.

**Planes de carrera y de sucesión:** Para esta estrategia será importante la gestión de recursos humanos con cada jefe de área para poder determinar exactamente cuáles serían los cargos que pueden desarrollarse y hasta qué punto pueden hacerlo, acorde a eso podremos levantar competencias afines a la posición y saber cuáles son los talento aptos con los que contamos en la actualidad.

**Capacitación:** Para ésta estrategia es importante la participación de la gerencia general ya que es la encargada de poder asignar el presupuesto para las inversiones, y nosotros como recursos humanos saber a qué áreas distribuirlos. Por otro lado una vez que tengamos asignado el presupuesto debemos involucrarnos con los jefes de área para que ellos puedan definir qué capacitaciones debemos realizar para los equipos de trabajo.

**Salarios emocionales:** Aquí debe estar directamente el área de recursos humanos con la gerencia general ya que es una propuesta para todos los colaboradores de la empresa con la finalidad de que todos puedan disfrutar de los beneficios.

**Salarios Económicos:** Al igual que en capacitación, recursos humanos debe plantear la propuesta a gerencia general para luego levantar indicadores con cada área de trabajo con la finalidad de que todos pongan sus indicadores acorde a la actividad que realizan.

**Plataformas de comunicación:** La plataforma de comunicación sería responsabilidad neta de recursos humanos, obviamente considerando la información fiable que otorguen los otros departamentos.

### 3.2 Recursos

Los recursos para poder acabar las estrategias van a varias mucho de las actividades. Por ejemplo para las capacitaciones vamos a necesitar una base de datos de proveedores de capacitación para poder cotizar los diferentes cursos y cual sería más accesible para Makaba También vamos a

necesitar una adecuación física para poder tener salas privadas y de uso exclusivo para capacitación de personal y sesiones de retroalimentación con las técnicas de assessment center.

Vamos a necesitar también base de datos para proveedores de plataformas de comunicación con la finalidad de poder levantar una base E-learning e intranet para poner en contacto a nuestro personal de los acontecimientos de la empresa.

### 3.3 Metodología

Es importante que evaluemos por medio de métodos cuantitativos a manera de encuesta como se sienten los colaboradores con la nueva estructura del negocio y también saber si están o no conformes con los cambios y nuevas estrategias implementadas; hacer el respectivo seguimiento de esto nos va a permitir hacer las modificaciones del caso y mantener un clima organizacional cómodo para todos. También debemos considerar la metodología cualitativa a manera de grupos focales para lograr intervenir en las opiniones de todos.

La metodología E-learning generará retroalimentación en cada una de las áreas de la compañía generando así conocimientos para la mejora de procesos y a su vez cada ocasión que haya una capacitación de personal, todos puedan compartir esos conocimientos adquiridos.

La metodología de comunicación directa permitirá disminuir los rumores dentro de la institución, de esa manera dando estabilidad y confort a las personas con las cuales estamos laborando.

## **CONCLUSIONES**

Luego del análisis realizado para la compañía Makaba, puedo decir que tiene muchos aspectos que mejorar ya que por el tiempo que se ha mantenido en la competencia, es una compañía con gran potencial de crecimiento no solo por los productos y servicios que ofrece sino también por la estructura de sus departamentos; con esto me refiero a que mejorando el orden de sus procesos podrá sacar mucho más provecho y de esa forma desarrollar a su personal también ya que se los nota un poco alejados o no involucrados al cien por ciento con las meas de la compañía.

Considero que con las respectivas mejoras, podemos atraer más talento a trabajar en la compañía y de esa manera crearemos un employee branding ante la competencia, mostrándonos así como una empresa que se preocupa por el personal, los beneficios y el desarrollo potencial de cada uno de ellos.

En lo que compete a la gestión de Recursos Humanos, debe involucrarse un poco más en el aporte de desarrollo, comunicación y beneficios al personal con la finalidad de generar un clima de trabajo idóneo para los que laboran en ella y de esa manera empoderarse del papel del business partner para generar rentabilidad en la compañía.

Si todos los puntos anteriormente mencionados son embarcados en la gestión de recursos humanos y también de los otros departamentos involucrados, podremos tener un alto indicador de mejor tanto en la parte de clima laboral que queremos trabajar, y en la rentabilidad de la compañía. La empresa estaría tomando un rumbo totalmente nuevo en donde también debe crear sentido de pertenencia a todos los trabajadores de la empresa para que se sientan identificados con los objetivos y sus metas estén alineadas al cumplimiento de estos.

El apoyo por parte de los líderes de la empresa es de carácter fundamental ya que ellos serán los soportes y timoneles de las diversas áreas de trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍAS**

Alles, M. (2003). *Cómo ser buen Jefe en 12 pasos*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La Dinámica de éxito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.



**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, **ANDRÉS ALFREDO BEDOYA UGARTE**, con C.C: # 0918497942 autor/a del **Análisis de caso: "MAKABA"**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO 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: **ANDRÉS ALFREDO BEDOYA UGARTE**  
C.C: 0918497942

## **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):	Bedoya Ugarte, Andrés Alfredo	
<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>	Licenciado en Psicología Organizacional	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	1 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 11
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional.	
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura Organizacional, Plan de Carrera, Plan de Sucesión, Capacitación, Retención de Personal, Salarios Emocionales	
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>		
<p>El presente trabajo consiste en el análisis de la compañía Makaba que en la actualidad se encuentra con problemáticas sobre sus procesos comerciales y administrativos debido a la mezcla de departamentos lo cual se sujetan a confusión de actividades entre los integrantes que lo conforman. Por otro lado también existe actitudes de liderazgo y desempeño de los colaboradores que se pueden mejorar aplicando las correctas estrategias en cada uno de ellos, para así mejorar al desarrollo de los colaboradores pero también sumando a la rentabilidad de la institución como tal.</p> <p>Mi papel como consultor externo de recursos humanos es aplicar las debidas estrategias que me van a permitir mejorar los procesos, actitudes y clima de la empresa para hacerla un mejor lugar de trabajo.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0987890180	E-mail: andres_bu@hotmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900	
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com	

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	