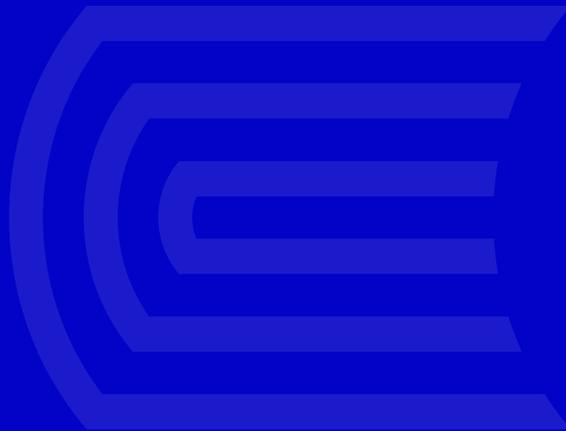
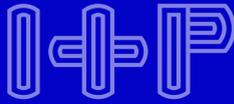


Caso

Estudio de clima laboral



Caso desarrollado por Frida Marticorena Quevedo. Basado en hechos reales, con identidades y fechas modificadas, para fines de discusión en clases, pero no como ejemplo de una eficiente o ineficiente gestión institucional. Prohibida su reproducción o transmisión, parcial o total, por medios físicos, electrónicos u otros sin autorización de la Universidad Continental.

Electrodomésticos Perú (EDP) es una empresa que vende electrodomésticos desde hace diez años. Desde su inicio, tuvo buenos ingresos en ventas y siempre se mantuvo en crecimiento. Hace cuatro años tuvo un crecimiento exponencial: de 40 colaboradores pasó a 80, el doble en menos de dos meses. Además de las tres sucursales que tenía, abrió tres más: una al norte del país y dos al sur. Las seis sucursales se ubican así: tres en Lima, una en Chiclayo y dos en Arequipa.

La organización tiene cinco áreas: 46 personas pertenecen al área Comercial; 25, al área de Operaciones; 5, al de Finanzas; 3, al de Recursos Humanos y la Gerencia General, a cargo del gerente general. Cada área es dirigida por un gerente.

Juan Torres (42 años) es ingeniero industrial de formación con una maestría en Administración en el extranjero. Lleva siete años como gerente comercial. Fue jefe durante seis años en diferentes empresas del rubro de consumo masivo y *retail*. Antes de ser gerente general de EDP fue gerente comercial en una empresa de la competencia.

Juan está preocupado porque los resultados financieros y de ventas del último año están por debajo de sus resultados históricos. A nivel de mercado, ha habido una pérdida de posicionamiento y este año está ingresando una cadena de electrodomésticos que es una potencial amenaza para la organización. Por ello, debe definir estrategias desde diferentes ámbitos.

Juan ha estado analizando los posibles factores causantes de la actual situación de la empresa, desde la perspectiva comercial,

financiera, operativa y de recursos humanos. Respecto a este último punto, cree que existe una baja productividad y una alta rotación, lo cual impacta directamente en los resultados y cumplimiento de objetivos.

Bastante preocupado, conversó con cada gerente para generar estrategias y acciones. Tras reunirse con los gerentes del Área Comercial y de Operaciones, hizo lo propio con Esther Garlás, gerente de Recursos Humanos. Luego de un par de horas en su oficina, consideraron que había un problema de clima laboral y definieron como posibles causas:

- No existe alineamiento con la cultura organizacional de la empresa.
- Hay puestos de trabajo no claros y procedimientos no utilizados.
- Es preocupante el liderazgo ejercido por los jefes.
- Las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas entre áreas.

Para tener mayor certeza de lo que podía estar sucediendo, Esther convocó a una reunión de gerencia para tratar el tema y analizar qué estaba sucediendo en la empresa. Así, el lunes de la siguiente semana se reunieron los cinco gerentes: Ramón Vásquez, de Finanzas; María Fernanda, del Área Comercial; y Pablo Rivera, de Operaciones; Esther y Juan.

Para Fernanda, el problema es que no se marcan objetivos concretos a los colaboradores. Solo lo tienen claro el equipo de ventas, a quienes los evaluaban mensualmente. Pablo comentó que tenía proble-

mas con los equipos y con otras áreas porque percibía que las funciones no estaban bien definidas. A veces se quedaban tareas sin «dueño» o se duplicaban funciones. Se quejó también que se hacían tareas que le correspondían a Recursos Humanos, como el control de vacaciones, la asistencia y los permisos.

Ramón comentó que para él era un problema de ineficiencia, pues varios no conocían bien lo que debían hacer en sus puestos de trabajo, no estaban alineados a la cultura de la empresa y no sabían lo suficiente para coordinar entre áreas. En ocasiones, no conocen los procedimientos o no los han leído, a pesar de que están en la intranet.

En la conversación del comité se comentó también que las personas no tenían sentido de urgencia y orientación hacia los resultados. Las tareas no se terminaban a tiempo y con los estándares requeridos.

Pablo acotó que se había percatado que algunos colaboradores desconocen el organigrama y sus responsabilidades en la empresa. Por ello, terminan trabajando mediante órdenes, sin conocer el sentido de estas, la finalidad y la importancia que tienen en el proceso de trabajo y en el resultado final. Agregó: «Todo esto crea incertidumbre, malestar y repeticiones funcionales que acaban mermando en bienestar individual y la convivencia colectiva».

Juan se quedó asombrado de toda la información que obtuvo de la reunión. Le pidió a Esther que realizara algunos encuentros con el personal para conocer sus opiniones y, con ello, tener un panorama más amplio de lo que sucedía.

Esther realizó una reunión con el área comercial, otra con el equipo de Finanzas, otra con Operaciones y la última con su propio equipo. Concluyó lo siguiente:

1. Existen problemas de comunicación debido a:

- Falta de establecimiento de canales de comunicación interna ascendentes, descendentes y horizontales.
- Hablar sin claridad.
- No mantener informado a todos los empleados de los objetivos de la empresa, así como los pasos fundamentales que se den en ella
- Falta de transparencia respecto a las condiciones laborales, lo que ha generado incertidumbre, malentendidos y rumores.

2. Existen problemas de liderazgo:

- Algunos jefes ejercen un liderazgo autoritario y otros están ausentes.
- Falta un líder que motive, establezca los objetivos del equipo, se encargue de unir al equipo, valore, comunique y se oriente hacia los mismos resultados.

3. Existe problema de identificación:

- Los colaboradores están desvinculados de la marca, no se sienten identificados con sus valores. Están pensando en buscar otros trabajos.
- Sienten que están mal remunerados.
- Sienten que los horarios de trabajo se han extendido.

- No saben cuáles son los objetivos de la organización, trabajan por un salario antes que por un sueño.

Al levantar toda esta información, el gerente general reafirmó su idea de que hay un problema de clima laboral. Por ello, es necesario tomar acciones de inmediato, en

base a todas las reuniones realizadas, que es finalmente un estudio cualitativo. Sin embargo, considera, desde su perspectiva de ingeniero, que debe haber una evaluación cuantitativa sobre clima laboral que le permita contar con indicadores para medir las mejoras del clima.



