

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES



SOCIO ESTRATÉGICO DE GRUPO ARHCA



### ¿Cuáles son los “focos rojos” de la Empresa?

Los principales problemas de la Empresa se concentran en:

- *Estructura Organizacional*
- *Procesos*
- *Estilo de Liderazgo*
- *Normas y políticas*
- *Perfiles del personal*
- *Personal de Outsourcing*

### I Estructura Organizacional

Este problema se concentra básicamente en las Gerencias de Finanzas y Médico, en donde el personal expresa insatisfacción por la manera como se encuentran estructuradas sus respectivas áreas.

En Finanzas, la falta de supervisión y guía hacia los departamentos de Logística y Acondicionamiento resulta un elemento que puede acarrear riesgos de operación con impactos importantes en la imagen y en los costos de la empresa, esto se causa directamente por la falta de conocimientos técnicos del titular de esta gerencia, pero también abre la probabilidad de que sea causada por una inadecuada ubicación estructural.

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

En cuanto a la Gerencia Médica, es posible que su problemática se origine de dos posibles causas: a) Ubicación incorrecta en la estructura de la empresa o b) Falta de definición y claridad de su rol en el proceso del negocio.

Si bien, los problemas en torno a la Estructura se circunscriben con mayor claridad en las gerencias mencionadas, resulta significativo que un 62% del total de los empleados de la empresa expresen opiniones negativas sobre la forma en que está organizada su área, lo cual correlaciona con una percepción, también de un 62% del personal, sobre la existencia de pocas posibilidades de ascensos y con la insatisfacción por las cargas de trabajo, con el 55% de opiniones negativas. Esto conlleva a la necesidad de un proceso de reflexión por parte de la empresa al respecto.

El problema estructural, además, se encuentra asociado con la baja calificación del personal en cuanto a la falta de claridad de funciones entre áreas, que, como veremos más adelante, incide en la efectividad de la empresa, particularmente porque se concentra en las gerencias de Finanzas, Ventas, Mercadotecnia y Médico.

### Acciones recomendadas

Efectuar una revisión a fondo de la forma como se encuentran estructuradas las gerencias de Finanzas y Médico, mediante:

- a) Mapeos y análisis de procesos
- b) Análisis de puestos y de funciones
- c) Rediseño de procesos y de estructura

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

---

### II Procesos: Falta de claridad en las funciones entre áreas

Como ya se comentó, este problema está relacionado con la Estructura Organizacional. Los resultados de encuesta revelan que un 55% del personal considera que no se encuentran definidas las fronteras de trabajo entre las áreas. En esa misma proporción opina el personal de Finanzas. Sin embargo, en la Gerencia de Ventas y de Médico se expresa un mayor índice de insatisfacción con el 67% y el 100% de opiniones negativas, respectivamente.

De acuerdo con las entrevistas efectuadas, se detectó una falta de definición de mecanismos de comunicación, de procesos y de sistemas de trabajo entre las áreas e, incluso, se deja entrever la carencia de una cultura de servicio: el personal, en apariencia, no es consciente de su papel como Cliente o Proveedor dentro de la cadena de trabajo de la empresa, lo cual puede también resultar riesgoso en tanto que esta falta de actitud de servicio pueda repercutir con los Clientes Externos.

Este problema se evidencia en las interacciones entre: Ventas y Finanzas; Ventas y Mercadotecnia; Mercadotecnia y Médico, principalmente, lo cual puede afectar en:

- a) La imagen de la Empresa al presentar diversos frentes a los clientes
- b) La falta de congruencia y coordinación en los planes de negocio
- c) Costos de oportunidad por falta de agilidad en los procesos
- d) La falta de sinergia y comunicación entre áreas que propician tensiones entre el personal.

Todo ello, en su conjunto, son factores que inciden directamente en la efectividad organizacional

### Acciones recomendadas

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

---

Realizar un estudio de los procesos que ligan las funciones de las gerencias de Ventas, Mercadotecnia, Finanzas y Médico, mediante:

- a) Mapeo de las interacciones y procesos entre estas cuatro gerencias
- b) Análisis de Traslapes, “Zonas Grises” y “Cuellos de botella” entre personas y áreas.
- c) Redefinición de los procesos de interacción
- d) Métodos de medición del servicio entre áreas
- e) Sensibilización al personal sobre su rol como Cliente o Proveedor

### III Estilo de Liderazgo

El problema sobre el estilo de liderazgo específicamente afecta a dos gerencias de la empresa: Mercadotecnia y Finanzas, cuyos titulares se caracterizan por una forma de manejo del personal tipo “dejar hacer”, el cual parte la idea de que “todos saben sus responsabilidades”.

De tal manera que el personal de dichas gerencias llega a percibir un bajo control y seguimiento del trabajo, que en algunos casos se traduce en una falta de dirección, de coucheo e, incluso, de “abandono”, como es el caso de la gerencia de Finanzas y, en otros, en una situación de confort y relajamiento, como sucede en Mercadotecnia. Pero cualquiera que sea el caso, se tiene el riesgo de caer en una forma de trabajo “de rendimiento suficiente” sin un enfoque

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

a resultados. Dicho estilo, tampoco favorece la interacción entre áreas, pues al delegar, se “alejan” de la operación y de los procesos de sus gerencias con otras de la empresa.

También se observa otro “foco rojo” muy específico, que atañe a los gerentes de Mercadotecnia y Ventas, en quienes, si bien existe conciencia de que cuentan con algunos recursos humanos conflictivos o sin el perfil adecuado, no toman acciones concretas al respecto, llegando a asumir actitudes más bien paternalistas con sus subordinados. Esto reviste

riesgos para la efectividad de estas áreas, ya que pueden generar problemas de mayores dimensiones, particularmente en la gerencia de Ventas, donde se observa un grupo de trabajo dividido y polarizado lo cual, de no resolverse, incrementa la probabilidad de conflictos entre personas y grupos con efectos negativos en la productividad y en los resultados.

Por último, conviene mencionar que la visión del nivel gerencial de la empresa resulta poco profunda en tanto que no perciben, en su justa dimensión, los problemas de clima en sus respectivos grupos de trabajo. Esto debe llevar a una reflexión sobre el porqué de sus elevadas calificaciones al clima de trabajo. Posiblemente exista una posible negación de lo que ocurre en la empresa o bien, una actitud de presentar la “mejor cara” ante la dirección, lo que implicaría falta de madurez para evaluar y afrontar la problemática en sus respectivas áreas, lo que, de ser el caso, sería muy preocupante, puesto que la información que reciba el Director no correspondería totalmente a la realidad. Es conveniente reflexionar sobre el factor afectivo en las relaciones entre el personal de primer nivel, pues quizá sea un elemento que limite establecer relaciones de trabajo sobre bases objetivas.

## Acciones recomendadas

- a) Tomar una acción concreta en torno a los titulares de Finanzas y de Mercadotecnia, en ese orden, que puede implicar su remoción o bien el establecimiento de un “período de prueba” con objetivos y condiciones claros en tiempo y forma.
- b) Sensibilizar y conminar a los Gerentes de Mercadotecnia y Ventas en la solución de los casos de personal problemático.

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

- c) Evaluar la relación entre el nivel gerencial y la dirección de la Empresa con la firme convicción, si es el caso, de separar los vínculos personales de las relaciones de trabajo.
- d) Establecer con claridad políticas de cumplimiento de objetivos para el nivel gerencial.

## IV Normas y Políticas

Se detectaron problemas en torno al cumplimiento de normas y reglas de la Empresa. Existe la percepción sobre una carencia de “castigos” cuando no se cumple con los compromisos de trabajo. Esto fomenta que las normas sean tomadas de una manera “flexible” por la gente, lo que se llega a traducir en impuntualidad en juntas, poco seguimiento a los acuerdos, incumplimiento de objetivos en tiempo, trasgresión de reglas mínimas (horarios de entrada), entre otros.

Particularmente en la Gerencia de Mercadotecnia se ha creado un clima de “confort” en el personal en donde las normas y políticas se “relajan”. En Finanzas este estilo se da con un efecto de “lejanía” del titular de los procesos de trabajo y, en Ventas, en la falta de formalidad en su forma de vestir.

Esto resulta preocupante, dado que el comportamiento del personal, bajo esta circunstancia, puede llegar a relajarse tanto, que esto derive en negligencias, desinterés y poco compromiso con el trabajo, con las metas y con la Empresa.

## Acciones recomendadas

- a) Revisión de las normas y políticas de personal
- b) Determinar el Código de Conducta General de la Empresa
- c) Ajustar, de ser el caso, las normas y políticas del personal

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

d) Establecer, como objetivos específicos de los gerentes, el cumplimiento de las normas y reglas por parte del personal

### V Perfiles del Personal

Como ya se comentó, los gerentes están conscientes del personal problemático con el que cuentan, los cuales son casos específicos que se concentran en Ventas, en donde se menciona a la titular de Ventas Gobierno y en Mercadotecnia, una de las Gerentes de Producto. Esto sin contar al propio titular de Finanzas. Es probable que, en estos casos, cuenten con la pericia técnica o bien con los conocimientos de su campo, sin embargo, por la información que obtuvimos, todo parece indicar que carecen del perfil en cuanto a actitudes y características personales que, en el caso de la persona de Ventas, se traduce en actitudes negativas; en la de Mercadotecnia, a la falta de proactividad y de las habilidades que exige el puesto y en el caso del gerente de Finanzas, en sus limitadas habilidades gerenciales dadas por su estilo personal.

También existe la percepción de que un número importante de vendedores y promotores no cuentan con el perfil apropiado e incluso que llegan a ser “tímidos” y poco cuidadosos en su imagen personal.

Cuando una persona con un perfil de actitudes y características negativas, cuenta a su vez, con pericia y buenos conocimientos técnicos, se genera una actitud de “indispensabilidad”, lo cual, según pudimos detectar en las entrevistas, se ha dado en la empresa en un número importante de personas.

Esta actitud de ser indispensable ha generado que la supervisión no cuente con el control suficiente sobre el personal, provocando “enquistamiento” en los puestos, poca movilidad, resistencias a los cambios y, muy probablemente, sea un factor desintegrador de grupos.

### Acciones recomendadas

a) Valorar los perfiles del personal, particularmente en Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

---

- b) Tomar una acción concreta en torno a a las personas con un perfil negativo que puede implicar su remoción o bien el establecimiento de un “período de prueba” con objetivos y condiciones claros en tiempo y forma.
- c) Empezar la formación de reemplazos con el fin de prepararlos para ocupar las posiciones del personal negativo
- d) Desarrollar un esquema de perfiles basado en competencias laborales

## VI Personal de Outsourcing

Como se mencionó en el apartado de Resultados Globales, el mayor índice de insatisfacción se concentra en los empleados por Outsourcing con un 40% de opiniones negativas contra un 18% del personal de Headcount, lo cual lleva a focalizar la problemática de este personal precisamente en las gerencias de Ventas y Finanzas.

Aunque es de esperarse un menor índice de satisfacción en el personal contratado por servicio externo, en los casos puntuales de Ventas y de Finanzas resulta significativamente bajo este índice, lo cual indica que el hecho de ser personal de outsourcing por sí mismo no es la causa de las problemáticas, ya que el Grupo Compatible de Ventas (compuesto por una parte de personal de outsourcing) y el personal de Recursos Humanos bajo este tipo de contratación, presentan índices elevados de Satisfacción.

En el caso de Ventas se observa que parte de este personal se concentra en el Grupo Incompatible con el estilo. Sin embargo, la causa de su insatisfacción, muy probablemente surja no tanto por la incongruencia con el estilo del jefe sino por problemas generados por sus propias incapacidades dadas por un bajo perfil personal, lo cual, ante las nuevas circunstancias, ha provocado una reacción de inconformidad y de inseguridad en el empleo. Es muy probable que las quejas se originen en este tipo de personal pues aun cuando se les han otorgado herramientas y vehículos, prevalecen los sentimientos de inseguridad personal y de reacción ante los cambios.

Por el lado de Finanzas, el malestar deriva del estilo gerencial y de la forma como se encuentra estructurada el área. En este sentido, afecta la lejanía del Gerente, así como la posible creación de expectativas de contratación por parte de los supervisores directos (como una forma de motivarlos), lo cual provoca desánimo y frustración al no concretarse. Asimismo, esto ha provocado un acentuada sensación de aislamiento del resto de la empresa.

# DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

## CONCLUSIONES GENERALES

### Recomendaciones

La situación del personal de outsourcing de estas gerencias es el síntoma de los problemas centrales de Estructura, Procesos, Estilo de Liderazgo y Perfiles inadecuados. En la medida que éstos tengan solución, es muy probable que se provoquen cambios positivos en la actitud de este personal, pues emprender acciones aisladas de integración sólo lograrían efectos fugaces e; incluso, contraproducentes, como es el caso de la reacciones negativas de una parte del personal de ventas ante las herramientas y vehículos que se les otorgaron.