

## PRÁCTICAS BLOQUE II

### ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS CASO PRÁCTICO 5.1

#### **Empresa de Servicios y Mantenimiento ESM**

La Empresa de Servicios y Mantenimiento ESM, con sede en Cantabria desde 2010, presenta en la actualidad grandes problemas internos derivados del elevado nivel de rotación de personal que se da en los puestos de nivel bajo y medio. Por ello, el gerente Francisco Estébanez decide investigar qué está ocurriendo y encomienda dicha tarea al Señor Pérez, Director de Recursos Humanos.

El Dpto. de RRHH analiza distintas opciones para estudiar la situación y, finalmente, propone a la dirección de la empresa la realización de una encuesta de clima laboral que permita averiguar cuáles son los aspectos que preocupan a los trabajadores y que hacen que abandonen la empresa.

Teniendo en cuenta que los niveles de rotación están muy por encima de las empresas de la competencia, la dirección, con Francisco Estébanez a la cabeza, les da confianza total para poder realizar la encuesta y presentarle el informe lo antes posible.

En el Dpto de RRHH se decide que las variables a medir van a ser las condiciones laborales, el ambiente laboral y el desarrollo profesional. Cada una de esas variables se medirá con un gran número de subvariables.

Se realiza, en primer lugar, una concienzuda labor de comunicación desde el departamento de RR.HH. para explicar qué se pretende hacer con esta encuesta y qué se hará con los resultados.

Se informa a todos los trabajadores de que los resultados globales se harán públicos y estarán a disposición de toda la organización y que, además, se informará de qué acciones son las que se van a poner en marcha por la dirección de forma urgente de entre las que se vean que son mejorables.

Los trabajadores deciden participar, rellenando unas encuestas anónimas y teniendo una pequeña entrevista con los miembros de recursos humanos para que puedan matizar preguntas que creen que son importantes. Por supuesto, está garantizada la confidencialidad para evitar suspicacias de cualquier tipo. Consiguen que participe el 99% del personal en plantilla.

Tras la recogida, tabulación y análisis de los datos, el Dpto. de RRHH elabora un informe que es enviado a la dirección de la empresa y que recoge los principales motivos por los que los trabajadores abandonan la empresa: escasas posibilidades de desarrollo profesional, tema económico, porque consideran que sus salarios están muy por debajo del sector, comunicación interna muy caótica y escasa motivación por la desidia de la dirección hacia su papel en la empresa.

Al ver los resultados del informe, Francisco Estébanez se enfurece y comenta al Sr. Perez. Director de RRHH, que no piensan cambiar nada y que al que no le guste ya sabe dónde está la puerta. Por supuesto, los resultados globales nunca se hicieron públicos por expresa orden de la cúpula directiva. El departamento de recursos humanos quedó desacreditado y el ambiente empeoró aún más entre los trabajadores y, por supuesto, no mejoró la tendencia de rotación dentro de la empresa.

### **Preguntas**

1. ¿Qué crees que ha fallado en el proceso de análisis de la situación?
2. ¿Tiene solución esta situación en la empresa?
3. ¿Qué parte de la encuesta de clima laboral no se hizo adecuadamente?
4. ¿Qué opinas de la actuación del Dpto de RRHH?
5. ¿Por qué la dirección no pretende cambiar nada?