



Análisis de Caso

EMPRESA EL CHAPIN LTDA.¹

**Por:
Nancy Patricia Calixto Sandoval**

¹ Para este análisis de caso se ha adaptado y modificado la información de la empresa, las fechas y los nombres de los personajes, lo cual garantiza la confidencialidad exigida por los trabajos que realiza la EAN en consultoría de empresa.

Una radiografía

Jorge se encontraba a eso de las 7:15 a.m. tomando un café en la cabecera de la imponente mesa de juntas, mesa alrededor de la que se reúne los 10 de cada mes con la Junta Directiva y en donde se tratan temas varios, algunas veces incluso que no tiene que ver con la empresa.

Aquel día correspondía a una jornada que había comenzado de una manera diferente a lo cotidiano, pues el fluido eléctrico había sido suspendido a causa de un daño en el sector en donde la planta de producción de manufactura de cuero EL CHAPIN LTDA., estaba ubicada; por lo tanto, ni el ruido, ni el movimiento de los empleados indicaba algún tipo de acción propia de una fábrica. Parecía que el tiempo se había detenido en aquel lugar.

Y precisamente fue en estas condiciones en que Jorge recordó como en abril del 1993 el dueño de la empresa le citó a su oficina para darle la gran noticia:

Jorge, dijo don Miguel Acevedo: ¿Qué diría Usted, si le propusiera que pasara de ser mi asesor financiero a asumir el cargo de Gerente General de esta compañía?

Era algo que había rondado por su cabeza y que en ese momento se convertiría en un reto para él.

Fue así como en junio del mismo año Jorge Castro estaba siendo el personaje central en un acto muy 'íntimo' preparado por la familia Acevedo en el que oficializaba su nuevo rol en la compañía. En esta reunión estaban presentes don Miguel Acevedo quien desde sus inicios (15 años atrás) había sido el Gerente, su esposa doña Marlene, socia accionista (contaba con el 40% que había heredado de su padre don Antonio Echeverri quien fue el fundador de la empresa) ama de casa de profesión y sus dos hijas Patricia Acevedo y Claudia Acevedo

quienes estudiaban en prestigiosas universidades de Bogotá, finanzas y mercadeo respectivamente.

Al terminar la reunión se comunicó a todos los empleados tanto de la planta como administrativos el cargo que ocuparía en adelante Jorge y que sería un Gerente de puertas abiertas y que las cosas no cambiarían en relación a como siempre se había tratado a los empleados.

En EL CHAPIN Ltda., a pesar de ser una empresa familiar, los Acevedo han delegado desde hace 12 años en el Gerente la dirección de la organización, confiando totalmente a él sus decisiones, eventualmente, apoyando con la participación de una de las hijas el manejo del aspecto financiero y tangencialmente por toda la familia, cuando hay problemas.

EL CHAPIN LTDA., está dedicada desde sus inicios a la producción de bolsos, maletines, billeteras, monederos, cinturones, llaveros elaborados con materiales de primera calidad y con diseños propios y exclusivos. Ha venido incursionando en el tema de las exportaciones a Norte América y algunos países de Centro América. Es importante anotar que las variaciones del dólar, pueden producir ganancias o pérdidas inesperadas y que tienen poca diversidad en diseños, pues se orientan por una tendencia de la moda muy clásica y conservadora.

La empresa cuenta con 92 empleados sumando operarios, administrativos y personal del área comercial. En los mandos medios cuenta con: un encargado del área contable, un supervisor de planta, un jefe de despachos, un coordinador de recursos humanos y una encargada de finanzas (la hija mayor de la familia Acevedo, quien, asiste a las oficinas dos o tres veces por semana). El número de empleados en el área de producción varía de acuerdo a la época del año, pues sus productos tienen venta de alta temporada para eventos especiales como: día de la madre, día del padre, amor y amistad y navidad, por lo tanto la empresa tiene la política de contratación por temporada y existe un desarraigo de parte de estos empleados.

A pesar de ser de ser una empresa familiar y contar con un buen trato a los empleados, el nivel de satisfacción laboral en la mayoría de éstos, especialmente de planta no es el mejor, se presentan con frecuencia incapacidades y solicitud de permisos para consultas médicas y se observan conductas de poca participación por parte de los empleados cuando se requiere de ellos.

Jorge, constantemente está recibiendo información del SENA, Institución que le ofrece interesantes cursos y transfiere estas invitaciones a sus empleados, y aunque es muy oportuna para la labor que realizan, es realmente un escaso número el que acepta este tipo de capacitación, pues argumentan principalmente no contar con el tiempo para hacerlo, pues deben cumplir con sus obligaciones extralaborales, especialmente como padres de familia.

La comunicación en esta empresa se encuentra determinada por el estilo impartido por la gerencia, aunque se tiene la política de 'puertas abiertas', no se maneja de una manera organizada ni controlada, es así como aunque si existe una constante interacción con los empleados de mandos medios ésta es netamente informal.

Es muy común, encontrar a Jorge conversando de manera informal en las escaleras que van de la planta de producción a las oficinas con el supervisor de producción acerca de temas definitivos para la programación del siguiente mes, o de temas que tienen que ver con decisiones de compra de materiales o manejos de inventarios.

Es frecuente encontrar a Jorge en el salón adaptado como cafetería, donde los empleados cuentan con estufa, loza y unas cómodas mesas para almorzar, resolviendo problemas o tomando decisiones que ya se habían definido 6 y 8 meses antes en el mismo lugar. Pues no existen políticas que faciliten el tratamiento de documentos. No existe un registro explícito de informes sobre procesos, fracasos, éxitos, toda esta información, sin registro organizado, la maneja muy bien solo el Gerente.

Aunque Jorge está enterado de 'todo' lo que pasa en su empresa, casi nunca toma en cuenta a sus empleados, muestra de ello es la situación que se vivió hace 4 años cuando Carlos uno de los representantes de ventas supo de manera extralegal que la competencia estaba incursionando en Venezuela y que estaba teniendo unos contactos iniciales con clientes de EL CHAPIN Ltda., en ese país. Carlos uno de los empleados más antiguos buscó en tres oportunidades a Jorge en su oficina a fin de contarle la situación por él conocida, sin embargo nunca lo pudo hacer pues este se encontraba muy ocupado: el primer día atendiendo a un operario que tuvo una calamidad domestica, el segundo, presentando en la DIAN una documentación exigida por dicha entidad y el tercero por que textualmente le respondió:

"Mire Carlos, lo que me tenga que decir puede esperar hasta nuestra próxima reunión de ventas, Usted lo que debe estar haciendo es visitando clientes y no persiguiéndome a mí".

Un mes después Carlos, se encontraba trabajando para la competencia.

En EL CHAPIN Ltda., se realiza una reunión social una vez al mes a la cual asisten después de terminar labores solo aquellos empleados que celebren su cumpleaños durante esa época del año. En esta reunión se les brinda ponqué y se les canta el *'Happy Birthday'*, normalmente dura 30 minutos y comúnmente se habla de temas laborales. Aparte de estas reuniones no existen programas de Bienestar Social para los trabajadores.

En las paredes de la planta y de las oficinas administrativas de EL CHAPIN Ltda., se cuentan tres pliegos de corcho muy bien enmarcados que presuponen ser carteleras pero que realmente son utilizadas en un 50%.

¿Y cómo es la empresa?

Según el Modelo de Modernización Empresarial - MME²

La tabla No. 1 da cuenta de la gestión realizada en EL CHAPIN Ltda., teniendo en cuenta 9 componentes fundamentales de la organización y ubica el nivel en que cada uno de estas se encuentra. Los componentes que se presentan son:

- ◆ Dirección estratégica
- ◆ Gestión de mercados
- ◆ Gestión financiera
- ◆ Comunicación e información
- ◆ Gestión de operaciones
- ◆ Gestión Humana y cultura organizacional
- ◆ Gestión ambiental
- ◆ Gestión del conocimiento
- ◆ Gestión de internacionalización

Los porcentajes presentados hacen referencia a la gestión actual de la empresa en cada uno de los componentes y se ubican en uno de cuatro estadios que se explican de la siguiente manera:

Estadio 1: ubicado en la tabla de 1% a 25% y significa que la empresa se encuentra en una situación de supervivencia para el componente evaluado.

Estadio 2: se encuentra en la tabla de 26% a 50 % implica que la organización presenta administración con características de informalidad y poco profesionalizada.

² El MME es el resultado del trabajo realizado por el grupo de investigaciones de la EAN G-PyMES en la categoría A de Colciencias.

Estadio 3: ubicada en la tabla del 51% a 75% caracterizado por ser un poco más profesionalizada y formal en los componentes evaluados y comenzando a trabajar con la ISO.

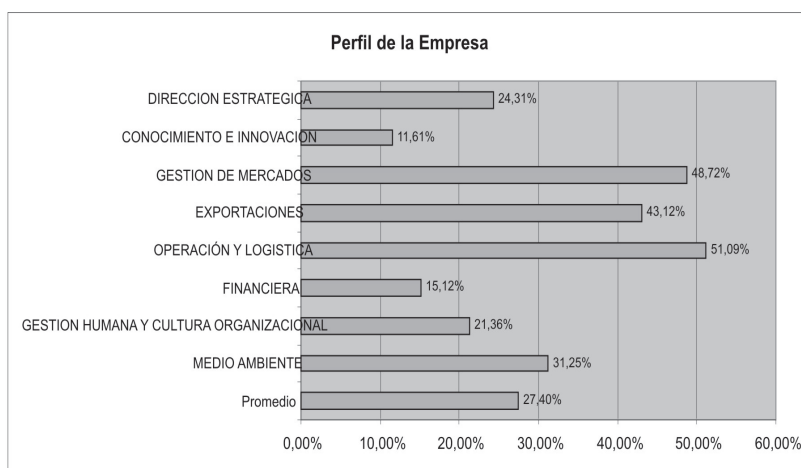
Estadio 4: se encuentra en la tabla del 76% al 100%, se caracteriza por que la empresa es innovadora, flexible y podría decirse que es de talla mundial.

Con estos resultados se puede observar que aunque apenas supera los límites del 50% en la Gestión bajo el Modelo de Modernización Empresarial, la principal fortaleza de EL CHAPIN Ltda., corresponde al área de producción, seguida por el área de mercadeo y exportaciones. Hallándose entonces estas componentes en el estadio 2 y 3 según el MME.

En cuanto a las áreas de: Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Conocimiento e Innovación y el área de Gestión Financiera EL CHAPIN Ltda., se encuentra por debajo del 20%, es decir en el estadio 1 según el MME.

En general, el puntaje en que se encuentra la Gestión liderada por Jorge el Gerente de EL CHAPIN Ltda., corresponde al 27%, en una escala de 100% en donde el tope son 'empresas de talla mundial'.

TABLA No. 1
PERFIL DE LA EMPRESA EL CHAPIN Ltda.



Aspectos adicionales

EL CHAPIN Ltda., como la mayoría de Pymes del sector del cuero tiene 'picos de trabajo' es decir temporadas altas, por lo cual se ven en la necesidad de contratar personal temporal por dichos eventos, generando poca afiliación de estos empleados a la empresa.

Además, el pago en cuanto a monto y forma de pago no se diferencia en EL CHAPIN Ltda., con relación a la competencia, por lo tanto los empleados 'van y vienen' sin manifestar ningún compromiso con la organización.

Durante el mes pasado EL CHAPIN Ltda., contrató una asesora externa con el objetivo de determinar e implementar políticas de Gestión Humana, orientadas al tema de desarrollo de competencias laborales.

En general puede afirmarse que los socios fundadores tienen dentro de sus políticas administrativas el manejo humano de los empleados y la estimulación de principios y valores tales como el respeto y la solidaridad.

En el aspecto legal, la empresa cumple a cabalidad con las exigencias para el manejo de los empleados en lo relacionado con nómina y seguridad.

Utilización del caso

Tema

Los problemas organizacionales son complejos con distintos matices, en este caso en particular el énfasis se hace en la evaluación y rediseño de estrategias implementadas en el área

de Recursos Humanos a partir del análisis del estilo gerencial, la cultura y el clima organizacional.

Justificación

El caso tiene múltiples dimensiones y un ambiente de aprendizaje amplio, que lo hace útil, por su base teórica y empírica, contextualizada en escenarios de organizaciones reales.

Específicamente este caso permite observar características gerenciales y su influencia en la Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo del caso

Discutir, analizar y hacer propuestas de estilo gerencial relacionadas con la gestión de Recursos Humanos al interior de las Pymes. Acercarse al tema de diseño e implementación de indicadores de gestión

Posibles asignaturas usuarias

Introducción a la Administración, Comportamiento organizacional, Gerencia de Recursos Humanos, Habilidades Gerenciales, Gestión Humana.

Palabras clave

Gerencia, estilo gerencial, comunicación, motivación, cultura organizacional, clima organizacional, satisfacción y rendimiento laboral.

Núcleos problemáticos

El caso presenta una Pyme, que refleja características estructurales y administrativas en la que se detectan profundas falencias en relación con la gestión humana, el clima y cultura organizacional lo cual afecta directamente la motivación y satisfacción laboral. Impacto del estilo gerencial en la Gestión de los Recursos Humanos, características de los estilos gerenciales, patrones motivacionales en la empresa, problemas de cultura y clima organizacional, satisfacción y rendimiento laboral.

A partir de la información presentada en el caso y con la encontrada en la bibliografía sugerida, es posible plantear, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Gestión Gerencial y proponer acciones puntuales que hagan parte de una nueva estrategia en relación con la Gestión de Recursos Humanos.

Algunos de los hechos críticos observables en el CHAPLIN Ltda., y que pueden ser motivos de estudio, son:

- ♦ El nivel de participación y compromiso no se refleja en esta organización pues la administración es supremamente centralizada, no delega y no estimula la participación salvo algunas decisiones muy sencillas.
- ♦ Pueden generarse demoras o "cuellos de botella" por la centralización de la información en la gerencia.
- ♦ No se evidencia un proceso de planeación ni de ejecución de políticas de gestión humana ni de cultura organizacional.
- ♦ No se realizan controles ni seguimiento a los resultados de acciones y políticas de gestión humana.
- ♦ No se propicia la participación de los empleados a ningún nivel de la organización.

- ♦ El estilo de comunicación no estimula la convocatoria a reuniones planeadas y tampoco a la elaboración de actas como resultado del desarrollo de las mismas.
- ♦ El Gerente actualmente está tomando decisiones solo.
- ♦ No se estimula la integración entre las diferentes áreas de trabajo y es en la persona del Gerente donde se acumula toda la información.
- ♦ Se realizan análisis empíricos y no basados en estadísticas.
- ♦ No se evidencia un proceso de planeación ni de ejecución de políticas de gestión humana ni de cultura organizacional.
- ♦ No se realizan controles ni seguimiento a los resultados de acciones y políticas de gestión humana.
- ♦ No se propicia la participación de los empleados a ningún nivel de la organización.
- ♦ No existen programas de Bienestar Social para los trabajadores.

Elementos de discusión

Como resultado del trabajo de aplicación y desarrollo del caso EL CAHPIN Ltda., se esperara encontrar propuestas relacionadas con:

- ♦ Establecer comités de trabajo en donde se estimule la participación de trabajadores de cada área.
- ♦ Establecer un cronograma de reuniones.

- ♦ Establecer políticas de comunicación interna, dentro de las que se deben contemplar la elaboración y archivo de actas de reuniones.
- ♦ Examinar la importancia de generar archivos propios de la empresa a fin de contar con información que permita tomar decisiones eficientemente.
- ♦ Realizar un plan estratégico de gestión humana alineado con el direccionamiento estratégico de la organización.
- ♦ Estimular la participación del personal de toda la empresa.
- ♦ Fortalecer las estrategias para el trabajo en equipo con el fin de facilitar el mejoramiento de la comunicación entre áreas y procesos y el logro de los objetivos de la organización.
- ♦ Estructurar información actualizada de empleados potenciales para el reclutamiento y mecanismos de evaluación y mejoramiento de este proceso.
- ♦ Formalizar los programas de capacitación y entrenamiento para todos los trabajadores de la organización
- ♦ Evidenciar indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios en todas las áreas o procesos.
- ♦ Mejorar el sistema de evaluación de desempeño por competencias con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.
- ♦ Desarrollar y promocionar formalmente programas de Bienestar Social que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador.
- ♦ Evidenciar claramente en toda la empresa, indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo.

Bibliografía de apoyo

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires. 2004

AUBERT y GAULEJAC. El costo de la excelencia. Paidós, Barcelona, 1993.

FERNÁNDEZ Collado Carlos. La Comunicación Humana. México. McGrawHill. 2001.

HARLESS, Joe. Análisis para el rendimiento humano. Cerasa. 2000.

HINCAPIÉ, Jorge. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Limusa. 2001

KINTTO, Lucas. La Gestión Administrativa. Quito: Editorial Planeta, 2000.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall. 1998.

SALGUEIRO, Amado. Indicadores de gestión y Cuadro de Mando. Díaz Santos Editores. 2001.

SÁNCHEZ, José. Psicología de los grupos. McGrawHill. Barcelona. 2003

WERTHER, William. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGrawHill. México 1997.