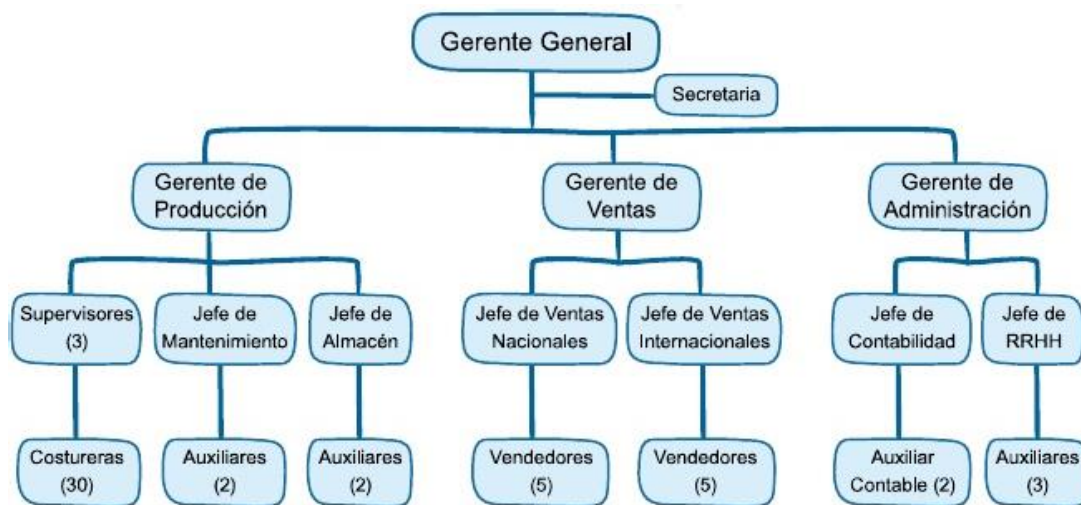


## Modas del Caribe, S.A.

Modas del Caribe, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de ropa para dama. Fue fundada hace más de 15 años y durante un tiempo, fue una empresa exitosa. Su evolución fue muy rápida: en tres meses duplicó el número de empleados y llegó a tener más de 70 empleados en un periodo de 10 meses.

La gerente general, la Srta. Ruiz y también propietaria, ingresó al inicio de la formación de Modas del Caribe, S.A. y actualmente contempla la jubilación.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:



El trabajo que se desarrolla en la empresa es de fácil ejecución, no entraña grandes riesgos y no exige una preparación muy especializada. Ahora bien, la propietaria y gerente de la compañía, para llevar a cabo la contratación de sus empleados, requiere que los candidatos reúnan una serie de factores, edad y formación determinados.

Normalmente, la contratación se realiza mediante empresas externas y posteriormente, se les propone incorporarse a Modas del Caribe, S.A. Este sistema de ingreso en principio se acogió bien por parte de los empleados. El método de selección era por tanto tradicional y a prueba. Pero pronto se observó que las deserciones eran frecuentes en el área de producción.

El Gerente de Producción, tiene 32 años, es Ingeniero y trabaja hace 5 años en la empresa. Es soltero y vive solo. Ingresó en la empresa al renunciar el anterior Gerente, había sido compañero de colegio del hijo de la dueña de la empresa. Su experiencia previa era muy poca y, en particular, nunca había desempeñado un cargo gerencial. Ingresó con el cometido de cambiar las maquinarias de la empresa, ya obsoletas. Con este motivo, realizó varios viajes al exterior para analizar distintos tipos de maquinarias y finalmente, solicitó y obtuvo la ayuda de la Gerente de Ventas, para realizar los trámites y solicitudes.

En ocasión del último pedido logrado por la Gerente de ventas para Suiza, un desperfecto dejó sin energía a la planta durante varias horas. La representante de las supervisoras, le dijo:

“Ingeniero, tenemos un problema grave. Con el corte de energía, tememos no cumplir el pedido. Podríamos trabajar esta noche para estar seguros, pero a la vez está el tema de las horas extras y tampoco quiero sobrecalentar el equipo...”

“¡Supervisora! – La interrumpió el Gerente de producción- No me vengan con problemas, sino con las soluciones. Ustedes son las Supervisoras, hay un problema y tienen que resolverlo. No me vengan con horas extras que sabes que Recursos humanos no las autoriza. Y no me digas que ¡no llegas a cumplir con el embarque!”

“Yo sé lo de las horas extras, pero no tengo la culpa del corte de energía. Y, por favor, necesito que vea ese equipo, está llegando al límite de calor...”

“Supervisora, ustedes son las responsables de ese equipo. Ustedes tienen que verificar que se cumpla la normativa de seguridad y que no se sobrecaliente. Yo mañana lo veo, pero ahora tengo que irme, tengo una reunión que no puedo faltar. Me tendrías que haber avisado antes.”

“¡Lo estuve buscando! Pero creo que estaba en una reunión, no lo encontré.”

“Bueno, espero que el problema esté resuelto mañana... yo tengo cosas que hacer”

Las supervisoras más tarde comentaron: “No se puede trabajar así... Porque la Gerente de ventas se quedó, la Supervisora también y el problema era de Producción. Él se las ingenia para estar siempre en las reuniones de dirección, para estar con el Gerente, pero cuando llega el momento de trabajar... menos mal que esta vez no me dijo que él como Gerente debía ¡controlar y planificar! Se pasa todo el tiempo haciendo relaciones públicas”

Por su parte, la Gerente General informó que “el salario que percibían las supervisoras no era elevado, pero sí competitivo. La empresa sufrió varias bajas de jóvenes que alegaban tener otros empleos, sin embargo el problema era cada vez mayor de bajas voluntarias y sin previo aviso, existían abandonos que en la mayoría de los casos se realizaban sin tener asegurado otro empleo.

La Gerente General, por su parte estaba satisfecho del nivel de producción de sus empleados y en general de todo su personal. Los gerentes de área y las supervisoras de producción así como su secretaria eran de absoluta confianza para ella.

La empresa era un éxito y las expectativas a medio plazo eran positivas, pero algo no funcionaba. ¡Los empleados aparentemente satisfechos se marchaban! La Gerente General trató de averiguar con las supervisoras pero ellas tampoco sabían porque se iba la gente.

Explicó como una de sus supervisoras de producción trabajó durante varios años en la empresa desde su creación; otra de las encargadas nunca había desempeñado este puesto, y su formación era de grado medio, la tercera había trabajado 5 años en un puesto similar en otra empresa. La persona que desempeñaba el puesto de secretaria de la Gerencia gozaba de su total confianza. Era la encargada de los asuntos financieros, de personal, etc. y lo asistía en la supervisión de los demás gerentes de área.

Después de analizar la situación la Gerente consideró que debía evaluarse el clima laboral de la empresa porque la rotación estaba en aumento y podía afectar la productividad; por lo que contrató asesoría externa. Efectivamente algo debía fallar en Modas del Caribe, S.A. cuando la caracterización del ambiente organizacional llegó a preocupar tanto a los responsables que decidieron recurrir a un consultor organizacional.

Los consultores decidieron recabar datos y aplicar cuestionarios a todos los empleados, incluidos el Gerente de Producción, las supervisoras y la secretaria. Evaluaron a toda la plantilla, ajustándose a la disposición de horario según el turno. Sólo había dos turnos en la empresa. Las trabajadoras rellenaron los cuestionarios, en general, con interés; sólo en tres o cuatro personas se observó un tono excesivamente festivo y una actitud sarcástica.

El 95% del personal tenía edad en torno a 21 años, y su estado civil era soltero. Las encargadas no rellenaron los cuestionarios a pesar de habérselos hecho llegar. La plantilla de producción estaba formada exclusivamente por mujeres.

A partir de los datos obtenidos, los consultores entrevistaron a un número representativo de costureras atendiendo a las indicaciones de las supervisoras sobre quiénes podían ser más objetivas y fiables por pertenecer a distintos puestos, por su entusiasmo y socialización laboral y por su personalidad. También entrevistaron a las supervisoras y a la secretaria. El trabajo era muy monótono en cualquiera de sus puestos; algunas de ellas exigían mayor ritmo de trabajo, menor o nula rotación y mayor responsabilidad. Existían hasta tres cargos distintos.

Algunas de las informaciones halladas fueron las siguientes: ausencias muy prolongadas de la Gerente General y dificultades para contar con su decisión u opinión en caso de problemas; poco margen de maniobra de las supervisoras y absoluta responsabilidad ante las dificultades que se les presentan; salario de las costureras contratadas, inferior al salario percibido mientras pertenecían al convenio de la empresa de trabajo temporal; incertidumbre de las costureras respecto a sus próximos contratos, aumentos de salario, etc., la empresa crecía sistemáticamente en su facturación pero el salario de las costureras no aumentaba; no existían políticas de incentivos ni primas a la producción; las condiciones ambientales del lugar físico donde trabajaban podían mejorar, pero no eran peores que en empresas similares del sector; las costureras se pagaban su transporte.

Algunas empleadas se quejaron de la actitud persecutoria del orden y limpieza de alguna de sus supervisoras, hecho que entorpecía el trabajo cotidiano y era motivo de continuas quejas.

Las costureras se llevaban bien entre ellas, tenían buenas relaciones, se reunían para cenar, quedaban de verse fuera de la empresa, pero sin contar con las supervisoras. Opinaban de sí mismas, que “eran buena gente, legales y buenas compañeras en general”.



A partir del caso anterior, contesten en equipo las siguientes cuestiones:

1. ¿Consideran que se trata de un problema que pueda manejarse desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional? ¿Sí o no? Argumenten su respuesta.
2. Identifiquen los tres niveles del comportamiento organizacional del modelo de Robbins en el caso expuesto y describan como se presentan:
  - Nivel individual:
  - Nivel grupal:
  - Sistema organizacional:

3. Identifiquen y expliquen cuáles variables dependientes del modelo de comportamiento organizacional de Robbins se dan en este planteamiento del caso de acuerdo al área a la que ha sido asignada su equipo.