

Caso 5 “El reto de la transformación.”

ENERDROLA es una empresa mexicana dedicada a la administración de proyectos, así como a los servicios de ingeniería y construcción, marinos y terrestres para la industria energética.



La industria en la que ENERDROLA desarrolla sus actividades es reconocida por ser altamente competitiva, cabe mencionar que, como estrategia corporativa, se evalúa a los candidatos en los procesos de selección en 3 competencias transversales: tolerancia a frustración, sentido de urgencia y manejo de conflictos.

En los últimos años, la empresa ha analizado la estrategia de formar parte del ranking “mejores empresas para trabajar” pues consideran que esta certificación les dará ventajas competitivas, incrementará su riesgo reputacional y facilitará la búsqueda y atracción de talento. La dirección general le solicita a la dirección de RH incluir el proceso de certificación en los objetivos 2021.

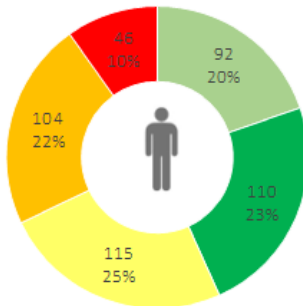
Dado el panorama anterior, RH realiza un análisis de la situación actual para establecer metas, acciones y distribuir los recursos necesarios para lograr el objetivo planteado. Los datos de la última encuesta de clima laboral reflejan lo siguiente:

NOTA: La escala de evaluación corresponde a los siguientes valores:

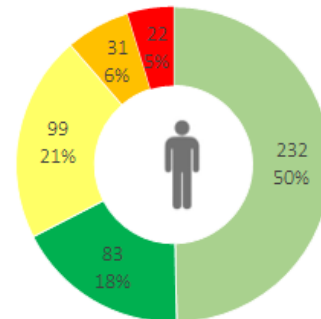
Muy satisfecho, Satisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, insatisfecho, totalmente insatisfecho.

La lectura de la escala se da de derecha a izquierda.

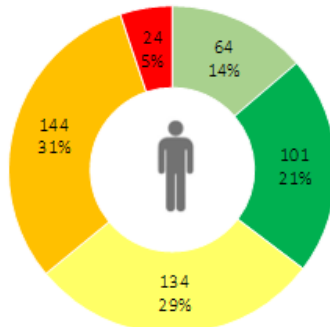
ENTORNO ORGANIZACIONAL



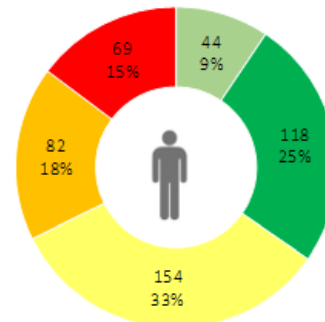
ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO



CARGA DE TRABAJO



FALTA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO





Los requerimientos para la certificación indican claramente que las organizaciones deberán contar con evaluaciones mayormente positivas, lo que significa que el 80% de sus colaboradores debe puntuar en entre las escalas “muy satisfecho” y “satisfecho”.

Adicional a la información documental, es ampliamente conocido que las personas se quejan constantemente de la carga de trabajo, los niveles de estrés, las jornadas extenuantes, el modelo de liderazgo, la corrupción de metas y entregables y, en el último año, la violencia ejercida por alguno de los líderes de la organización. Al revisar la información RH solicita a las gerencias Sr. de Formación y DO elaborar una propuesta de transformación con iniciativas específicas que permita la mejora de la evaluación interna y, por lo tanto, la certificación solicitada por dirección general para el último trimestre del 2021.

Fuente de consulta

Elaboración propia. Eunice Hinojosa Olvera (2020).