

Caso 1:

En una empresa nacional de comercialización de productos tecnológicos en expansión, el crecimiento acelerado de los últimos dos años llevó a la incorporación de nuevos equipos de ventas, supervisores y personal administrativo. La dirección general comenzó a establecer objetivos cada vez más ambiciosos, bajo la premisa de posicionarse como líder del mercado en el corto plazo.

En este contexto, el área de ventas se convirtió en el núcleo de la organización. Los supervisores reciben metas mensuales exigentes que deben trasladar a sus equipos. Estas metas están asociadas a incentivos económicos individuales, lo que genera una fuerte competencia interna. Los vendedores con mejores resultados acceden a premios, reconocimientos públicos y posibilidades de ascenso, mientras que quienes no alcanzan los objetivos son expuestos en reuniones grupales donde se analizan sus "errores".

Las reuniones semanales están lideradas por los supervisores y suelen centrarse en indicadores de desempeño. En estos espacios, la comunicación es predominantemente descendente: se informan resultados, se señalan fallas y se establecen nuevas exigencias. Rara vez se habilitan espacios para que los trabajadores expresen sus dificultades o propongan mejoras. Algunos empleados han intentado hacerlo, pero perciben que sus intervenciones no son bien recibidas o son interpretadas como falta de compromiso.

Con el paso del tiempo, comenzaron a aparecer tensiones dentro de los equipos. La competencia por los incentivos individuales debilitó los vínculos entre compañeros, generando desconfianza y escasa colaboración. Algunos vendedores evitan compartir información útil con otros para no "perder ventaja". Al mismo tiempo, se han registrado conflictos interpersonales que no siempre son abordados por los supervisores.

Desde el área de Recursos Humanos, se han detectado aumentos en el ausentismo y en la rotación del personal, especialmente entre los empleados más nuevos. En entrevistas informales, varios trabajadores manifiestan sentirse presionados, poco valorados y con miedo a cometer errores. Sin embargo, también reconocen que los incentivos económicos son atractivos y que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento para quienes logran adaptarse a la dinámica.

Por su parte, la dirección sostiene que el modelo es necesario para sostener el crecimiento y que los resultados económicos han sido positivos. Consideran que "no todos están preparados para trabajar bajo presión" y que quienes permanecen en la organización desarrollan mayor compromiso y resiliencia.

En los últimos meses, algunos supervisores comenzaron a mostrar signos de desgaste, ya que deben mediar entre las exigencias de la dirección y las demandas de sus equipos. A pesar de esto, no existen espacios formales de acompañamiento ni instancias sistemáticas de evaluación del clima laboral.

Ejes de análisis:

¿Cómo se configura el clima organizacional en cada caso?

¿Qué elementos del clima tienen mayor peso en cada organización?

¿Qué tensiones internas aparecen en cada caso?

¿Cómo es la comunicación en la organización?

¿Cómo influye el clima en el comportamiento y la motivación de los trabajadores?

Caso 2:

En una empresa de desarrollo de software que ha crecido de manera sostenida en los últimos años, la organización se caracteriza por promover una cultura de trabajo colaborativa, con estructuras poco jerárquicas y un fuerte énfasis en la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo están conformados por perfiles diversos (programadores, diseñadores, analistas), y cada proyecto se organiza de manera autónoma. Las reuniones semanales incluyen espacios no solo para planificar tareas, sino también para discutir ideas, evaluar procesos y proponer cambios. Los líderes de equipo cumplen un rol de facilitadores más que de supervisores, promoviendo el diálogo y la construcción colectiva.

La empresa fomenta la comunicación abierta y utiliza múltiples canales (reuniones, plataformas digitales, espacios informales). Los errores son abordados como oportunidades de aprendizaje y no como fallas individuales. Además, se ofrecen instancias de capacitación y desarrollo profesional, así como políticas orientadas al bienestar, como horarios flexibles y respeto por el equilibrio entre vida personal y laboral.

Sin embargo, con el crecimiento de la organización, comenzaron a aparecer algunas dificultades. La toma de decisiones, al ser tan participativa, en ocasiones se vuelve lenta y genera incertidumbre. Algunos empleados sienten que se discute demasiado sin llegar a resoluciones concretas, lo que impacta en los tiempos de entrega de los proyectos.

Asimismo, no todos los trabajadores se sienten cómodos con el mismo nivel de participación. Mientras algunos valoran poder opinar y proponer, otros experimentan cierta sobrecarga al tener que involucrarse constantemente en decisiones que antes no formaban parte de sus tareas. En algunos equipos, esto ha generado desigualdades en la participación: hay quienes asumen un rol más activo y otros que quedan más relegados.

Los líderes, por su parte, enfrentan el desafío de equilibrar la horizontalidad con la necesidad de cumplir objetivos. En algunos casos, han tenido que intervenir de manera más directiva para resolver conflictos o tomar decisiones urgentes, lo que genera tensiones con la cultura organizacional que promueve la autonomía.

Desde la dirección, se reconoce que el clima laboral es positivo y que existe un alto nivel de compromiso, pero también se observa cierta dificultad para sostener la eficiencia en contextos de alta demanda. Esto ha llevado a replantear algunos procesos internos, sin perder los valores centrales de la organización.

Ejes de análisis:

¿Cómo se configura el clima organizacional en cada caso?

¿Qué elementos del clima tienen mayor peso en cada organización?

¿Qué tensiones internas aparecen en cada caso?

¿Cómo es la comunicación en la organización?

¿Cómo influye el clima en el comportamiento y la motivación de los trabajadores?