

# Trabajo Fin de Grado

## **Análisis organizacional. El caso de Exon Maltés.**

---

María Obando Gil

Tutor: Ricardo Montoro Romero

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UAM

Grado ADE

Mayo 2021

## Índice

Introducción.....	3
El caso de estudio: Exon Maltés. ....	3
Estrategia inicial. Tres objetivos.....	4
Objetivos y justificación.....	7
Objetivos.....	7
Objetivo 1.....	7
Objetivo 2.....	7
Objetivo 3.....	7
Justificación.....	7
Metodología .....	10
Variables.....	12
Capítulo 1. Las relaciones dentro de la empresa tienen un problema de ordenamiento .....	14
Capítulo 2. Formas de reclutamiento del personal.....	21
Capítulo 3. Estilos de realizar el trabajo en la empresa.....	27
Conclusiones.....	36
Bibliografía y referencias.....	41
Referencias en Internet.....	42

## Introducción

---

La forma que una empresa tiene de fomentar el crecimiento y el desarrollo de su actividad a lo largo del tiempo para garantizar un rendimiento entre los miembros que la componen, es algo importante y digno de tener en cuenta a la hora de valorar la situación en la que se encuentra una organización.

A la hora de llevar a cabo un diagnóstico de una empresa, se realiza una evaluación de la situación en la que ésta se encuentra en un momento concreto y bajo unas circunstancias específicas, logran así identificar los puntos fuertes y débiles que definen la situación concreta. A través de estos, podremos tener un conocimiento de aquellos aspectos que están siendo un obstáculo para el crecimiento y la mejora de la organización en el transcurso de su actividad a lo largo del tiempo. Y tras conocer los puntos fuertes y débiles, y los obstáculos de crecimiento, se podrá diseñar un plan de acción que recoja diferentes estrategias que van a permitir que la empresa mejore su situación a largo plazo y recupere su crecimiento.

## El caso de estudio: Exon Maltés.

---

Vamos a estudiar el caso de una empresa inventada por el profesor Montoro, cuyo nombre ficticio es EXON MALTÉS.

Es una empresa con un diseño muy interesante, a la que le suceden algunas cosas extraordinarias, y sobre la que se nos pide un análisis organizacional que pueda serle útil para superar sus problemas y mejorar su funcionamiento general.

La información que se nos ha facilitado sobre Exon Maltés es la siguiente:

*La empresa EXON MALTÉS se creó en 1965 y se dedica a la fabricación de tecnología de comunicaciones en su nivel más avanzado. La creó un ingeniero español, ya fallecido, y la actual propietaria es su viuda, una persona que carece de formación tecnológica. Trabajan en ella 2.543 empleados, la gran mayoría ingenieros, físicos, matemáticos, etc. Personas con un elevado perfil profesional y técnico. Su matriz se encuentra en España, pero tiene sedes en Estados Unidos, Brasil, Arabia Saudí, y China. El 70% de la plantilla trabaja en España. El 80% de su facturación se realiza mediante contratos con Gobiernos, en el área de la defensa nacional y las telecomunicaciones asociadas a ella.*

*Está dividida en varios Departamentos: Dirección, Financiero, Comercial, Innovación, y Producción. El Director General es el hijo de un ingeniero que fue compañero de promoción del fundador. Son frecuentes los conflictos entre los Directores de los Departamentos de Innovación y de Producción. Además, el Director financiero tiende a aliarse con el de Innovación, y el Director Comercial tiende a inhibirse cuando hay conflictos. El Director General está teniendo dificultades a la hora de imponerse sobre los Directores de los Departamentos. Sólo se entiende con facilidad con el Director comercial, que es su sobrino. Existe el rumor en la empresa de que el Director General es una persona débil y sin criterio, y que está en esa posición por capricho de la dueña. Es conocido que el Director General se divorció hace poco tiempo, y que mantiene un romance con su secretaria. Los Directores de los Departamentos, todos a excepción del Director Comercial, se quejan de que la secretaria dicta la agenda del Director General. Pero sólo lo hablan entre ellos; no formulan ninguna queja por escrito.*

*La dueña, doña Remedios, es muy mayor y, puesto que la empresa no tiene acciones, existe una duda entre la plantilla de cuál será el futuro si ella muere o vende la empresa. No faltan empresas del sector que quisieran hacerse con EXON MALTÉS. Los destinos en el exterior de la empresa están siendo utilizados más como castigo que como premio para los mejores. Las condiciones de vida en el exterior no pasan de un sueldo algo mejor, y de vivienda y coche. Los responsables de las oficinas del exterior se quejan de que no saben cuándo podrán volver, pero no se atreven a decirlo oficialmente. Dentro de los Departamentos se producen algunos problemas serios. En el de Financiación, ocurre que su Director es muy autoritario, y los trabajadores le tienen miedo. Pero se trata de una persona muy eficaz en su trabajo. Al contrario, en el Comercial, su responsable delega casi todo, con lo que, cuando hay problemas, no se sabe bien quién debe asumir la responsabilidad final.*

*Es práctica habitual en toda la empresa que no se feliciten los cumpleaños de los trabajadores ni de los directivos, y que, en Navidad, se envíen cestas navideñas sólo a los Directores. En su política de reclutamiento de nuevos trabajadores, se valora mucho que sean parientes de directivos de la compañía. En estos momentos, hay bastantes padres, hijos y sobrinos trabajando en ella. Como el trabajo que se hace exige mucha cualificación, son frecuentes los celos y los roces a la hora de valorar las tareas. Ocurre con frecuencia que muchos se consideran superiores a los demás. Aunque los sueldos son buenos, existe la sensación generalizada de que muchos trabajadores ganarían más en otras empresas del sector. Uno de los subDirectores del área de Producción mantiene relaciones de gran amistad con el Director financiero. Se ven con frecuencia y comparten muchas cosas. No esconden esa relación, y todo el mundo la conoce. Las secretarías de los Directores de los Departamentos tienen, también, una gran relación personal. Juegan al pádel dos veces por semana.*

## Estrategia inicial. Tres objetivos.

---

Como se acaba de mencionar, para elaborar un diagnóstico de la empresa y de su situación actual, se va a llevar a cabo una evaluación de los aspectos que

más se consideran más llamativos en el caso, detallando los puntos fuertes y débiles de la organización, así como detectar las posibles anomalías que posee y proponiendo mejoras para cada una de ellas. Lograremos así, no solo conocer mejor y en más profundidad la situación actual en la que se encuentra Exon Maltés, teniendo en cuenta todo su pasado y la trayectoria de los miembros y Departamentos de la empresa, sino también, proponer algunas mejoras que se consideren necesarias para no incurrir en posibles problemas futuros que pueden afectar a la situación de la empresa.

En concreto, para la realización de este diagnóstico, se organizará en torno a tres objetivos fundamentales que se irán desglosando según diferentes *cómos* (vid. Montoro Romero, 2018a).

En primer lugar, el aspecto a destacar de este caso es el tipo de relaciones que se están formando dentro de la empresa, tanto entre trabajadores de la misma categoría y Departamento, como entre miembros de la empresa con distinto rango estratégico de trabajo y de distinto Departamento. Una vez estudiado el caso con detenimiento y profundidad, se ha llegado a la conclusión de que este tipo de relaciones personales que se están desarrollando dentro del ambiente de trabajo tienen un problema de ordenamiento; es decir, no están ordenadas de forma coherente con la tarea que cada uno debe desempeñar en el área de trabajo. Este aspecto, en el que se centrará todo el primer capítulo de este trabajo, tocará diversos temas como las relaciones afectivas y emocionales que se están localizando en el estatus estratégico de la empresa, y las relaciones públicas y no formalizadas. Analizaremos, también, los diferentes efectos que este tipo de relaciones puede generar en la empresa; es decir, las posibles consecuencias que tienen en el resto de las personas que componen la empresa, e incluso en esta última. Igualmente, analizaremos los efectos sociales y económicos de estas relaciones.

En segundo lugar, se considera importante el estudio de la forma de reclutamiento que hay en Exon Maltés, donde el caso muestra claramente cuáles son los aspectos que tienen prioridad a la hora de contratar a una persona para que forme parte del sector de trabajadores de la empresa. Estos aspectos llaman la atención, ya que muy posiblemente se salen de los rangos considerados habituales a la hora de reclutar personal en una empresa del calibre de Exon

Maltés. Por ello, el segundo capítulo abarcará este tema donde se analizará de forma más concreta y específica la importancia del parentesco a la hora de iniciar un proceso de selección y reclutamiento de personal, y la exigencia de una elevada cualificación profesional que Exon Maltés pide a los candidatos. Analizaremos, así, los efectos que estos dos aspectos tienen tanto en los trabajadores o futuros trabajadores, como en la empresa en general. A su vez, se estudiarán los distintos estilos de reclutamiento que las empresas llevan a cabo, y los distintos aspectos que deben ser prioritarios y se deben tener en cuenta a la hora de contratar personal.

Por último, tras conocer todo lo que se ha analizado de este caso, trataremos un tema de ámbito sociológico y de la persona, profundizando en los estilos de realización del trabajo que hay en la empresa, teniendo en cuenta que sus miembros se han visto influidos por todos los aspectos a estudiar que se han tratado anteriormente.

Analizando las formas de realizar el trabajo que hay en Exon Maltés, se estudiarán aspectos y variables como la situación ideal de realización del trabajo de una gran empresa multinacional como es la que estudiamos, y que debería perseguir con sus políticas dirigidas a sus trabajadores y sus comportamientos. Especial atención a los celos y roces, que claramente definen el caso, a la hora de valorar las tareas entre los diferentes miembros de la organización (Montoro Romero, 2019: 45-67).

También se analizará la creciente competitividad que se está fomentando entre los trabajadores, así como conocer los distintos estilos de competitividad y liderazgo que existen en una empresa, los rangos de trabajo y las consecuencias que genera esta competitividad dentro del trabajo y la forma de realizarlo. Para terminar este tercer capítulo, se abordará el tema de los salarios, ya que el caso especifica que no están a la altura de la cualificación de los trabajadores. Así, se realizará un breve estudio sobre la relación salario-trabajo, según la calidad y la cualificación del trabajo, para comprobar si están o no correlacionados con el salario que los trabajadores reciben.

## Objetivos y justificación.

---

### Objetivos.

#### Objetivo 1.

Las relaciones dentro de la empresa tienen un problema de ordenamiento. Las relaciones que surgen dentro del ambiente de trabajo no son coherentes, ya que se salen del ámbito laboral, tocando la parte más personal de cada uno.

Estas relaciones, si se llevan en público sin ningún tipo de secretismo, van a generar reacciones por parte del resto de miembros de la empresa. Estas reacciones podrán tener consecuencias para la empresa.

#### Objetivo 2.

Formas de reclutamiento del personal. Los criterios que se tienen en cuenta como prioritarios a la hora de contratar personal.

Es fundamental seleccionar unos criterios que se consideren imprescindibles en el proceso de reclutamiento. Conviene establecer una serie de criterios realistas y accesibles que permita que todas las personas cualificadas tengan la posibilidad de acceder a un puesto de trabajo específico.

#### Objetivo 3.

Estilos de realizar el trabajo en la empresa. Los trabajadores se encuentran influenciados por distintos aspectos tales como, los roces, celos o condiciones de trabajo, que afectan significativamente a la forma de realizar el trabajo de los empleados se ve afectada.

### Justificación

El análisis de una organización permite conocer más en detalle y profundidad la situación en la que esta se encuentra en un momento concreto del tiempo. El principal objetivo de realizar un diagnóstico es mejorar la eficiencia y el rendimiento de la organización a través de un conocimiento de los puntos débiles y puntos fuertes que esta posee. Así, podremos hacer una serie de propuestas

de mejora tanto a largo plazo como a corto plazo en los distintos aspectos que se consideren necesarios.

En el caso específico de Exxon Maltés, el diagnóstico se organiza en torno a tres objetivos claves, considerados fundamentales a la hora de valorar y analizar la realidad en la que se encuentra esta empresa.

Estos tres objetivos tocan fundamentalmente el perfil de los trabajadores que forman la sociedad, desde el proceso de reclutamiento por el que han pasado y el acceso al empleo que tienen actualmente, hasta el día a día en el trabajo. Analizaremos la forma que hay de llevar a cabo el trabajo, y las relaciones que poco a poco se han ido formando, causadas por el hecho de compartir entre los distintos trabajadores las mismas tareas y tiempo.

En torno a estos tres aspectos, las relaciones dentro del puesto de trabajo; las formas de reclutamiento de personal y los estilos de realización del trabajo, se va a organizar este diagnóstico de la situación empresarial.

El porqué de estos tres objetivos se debe a que se ha detectado que son tres situaciones que se han ido desarrollando en la empresa. Si no se corrigen, pueden llegar en un futuro más o menos lejano a un posible problema generado por el origen y crecimiento de cada uno de estos tres aspectos.

No solo se consideran clave a la hora de realizar el diagnóstico de esta empresa con su situación concreta y en sus circunstancias específicas. Sino que, dentro de cada uno de ellos, se pretende analizar y conocer los posibles efectos que causan este posible problema futuro; es decir, conocer el origen de cada caso, y analizar las posibles situaciones futuras, las consecuencias que genera cada caso, y la situación que podría generarse si no se actúa. A su vez, se pretende, en la medida de lo posible, hacer una propuesta de mejora dentro de cada una de estas realidades de cara al futuro, para evitar que pueda desencadenar en una situación peor, y, así, garantizar el bienestar de todos y aumentar la eficiencia de Exxon Maltés a largo plazo dentro de su actividad y del mercado en el que opera a nivel internacional.

Con el paso del tiempo, se ha demostrado que las personas que trabajan en empresas como Exxon Maltés, con puestos de trabajo cualificados, con elevada carga de trabajo y jornadas de trabajo largas, pasan bastante tiempo en su



puesto de trabajo y en la oficina (Morgan, 1990: 78-80). Durante ese tiempo, están rodeados de sus compañeros de trabajo, lo que implica que, casi sin darse cuenta, la persona empieza a relacionarse con el resto de los trabajadores con el que comparte su día a día. Esto puede generar que, al relacionarse, cada persona empiece a comportarse en el puesto de trabajo como si fuese un lugar de encuentro con los demás, pasando así el trabajo a un segundo plano, y dando más importancia al bienestar y la comodidad de los miembros de la empresa (cfr. Nemesio Ruiz, 1999: 134).

En un primer momento, esto puede verse como una ventaja. Los trabajadores se encuentran cómodos y satisfechos en el puesto de trabajo, y, por tanto, garantizando un correcto rendimiento laboral. Sin embargo, como siempre ocurre, todo en su justa medida es bueno y, por el contrario, todo en exceso deja de ser tan bueno. Por ello, se han seleccionado, dentro de estos tres objetivos, las relaciones y el estilo de realización del trabajo. Y estos dos aspectos, según especifica el caso, se ven muy influenciados por el segundo objetivo, es decir, las formas de reclutamiento que tiene Exxon Maltés.

Por tanto, es por esta razón por lo que este diagnóstico se enfoca en estos tres aspectos u objetivos, ya que se consideran fundamentales a la hora de gestionar una empresa y organizar el factor humano dentro de cada Departamento.

## Metodología

---

Como ya se ha explicado a lo largo de la Justificación, los tres objetivos en torno a los que se realiza el diagnóstico son las relaciones dentro de la empresa; las formas de reclutamiento de personal y los estilos de realización del trabajo. Dentro de cada uno de estos objetivos se tratarán una serie de *cómos* y variables que se detallan a continuación (vid. Montoro Romero: 2018b). Es decir, definidos y justificados los objetivos, pasemos a diseñar sus contenidos; la forma en que vamos a entenderlos.

En primer lugar, en el primer objetivo, sobre las relaciones dentro de la empresa, veremos aspectos como las relaciones afectivas y emocionales que se están desarrollando dentro de Exxon Maltés en la dirección de la empresa. Analizaremos la relación que se ha ido forjando entre el Director General y su secretaria. También se analizarán estas relaciones no formalizadas y clandestinas que, a su vez, son suficientemente públicas dentro de cada Departamento y en la empresa en general. Terminaremos estudiando los efectos que este tipo de relaciones pueden generar en la empresa y, sobre todo, los efectos que tienen sobre el resto de los Directores de los otros Departamentos y el resto de los trabajadores. Concluiremos viendo si esto se considera un problema de ordenamiento de las relaciones, y de su coherencia con el puesto de trabajo.

En segundo lugar, referido al objetivo que trata las formas de reclutamiento de personal que se llevan a cabo dentro de la empresa, se desarrolla cuáles son aquellos criterios que se priorizan frente a otros a la hora de contratar a un candidato en el proceso de selección. Se profundiza en aquel aspecto que el caso de Exxon Maltés considera fundamental: la existencia de parentesco con otros miembros de la organización.

Por último, el análisis de los estilos de realización del trabajo va acompañado de los distintos estilos que existen dentro de una empresa a la hora de realizar el trabajo. En la situación actual, Exxon Maltés registra numerosos problemas de celos y roces a la hora de valorar las tareas, en la competencia dentro de la empresa y entre Departamentos, a lo que se añade el hecho de que los salarios no están a la altura de la cualificación de los trabajadores.

De manera sintética, el siguiente sería el diseño de este apartado.

**Objetivo 1.**

Las relaciones dentro de la empresa tienen un problema de ordenamiento.

*Cómo 1.*

Hay relaciones afectivas y emocionales localizadas en estatus estratégicos de la empresa, como la dirección.

*Cómo 2.*

Relaciones no formalizadas, incluso clandestinas, pero suficientemente públicas.

*Cómo 3.*

Los efectos que esas relaciones tienen sobre los demás Directores de Departamentos.

**Objetivo 2.**

Formas de reclutamiento del personal.

*Cómo 4.*

Criterios a tener en cuenta a la hora de reclutar

*Cómo 5.*

Importancia del parentesco a la hora del reclutamiento.

**Objetivo 3.**

Estilos de realizar el trabajo en la empresa.

*Cómo 6.*

Cuántos estilos de realizar el trabajo en una empresa puede haber. Cuáles son. Situación ideal de realización del trabajo empresarial)

*Cómo 7.*

Celos y roces a la hora de valorar las tareas

*Cómo 8.*

Competitividad entre los trabajadores

*Cómo 9.*

Sueldos que no están a la altura de la cualificación de los trabajadores

## Variables<sup>1</sup>.

---

**Variables del Cómo 1.** (*Hay relaciones afectivas y emocionales localizadas en estatus estratégicos de la empresa, como la dirección.*)

Relaciones amorosas.

Fuera del matrimonio.

No están en infidelidad.

La dirección de la empresa.

Su secretaría.

Influencia en la toma de decisiones.

La secretaria puede influir en decisiones estratégicas.

La secretaria puede tener acceso a información estratégica.

La secretaria influye en el Director.

**Variables del Cómo 2.** (*Relaciones no formalizadas, incluso clandestinas, pero suficientemente públicas.*)

Relaciones no formalizadas

Relaciones ajenas al trabajo

Relaciones clandestinas

Relaciones públicas

Confianza excesiva entre los trabajadores

Trabajo menos serio

Actitud autoritaria de la dirección

Miedo de los trabajadores

**Variables del Cómo 3.** (*Los efectos que esas relaciones tienen sobre los demás Directores de Departamentos.*)

Beneficios de relaciones ajenas al trabajo

---

<sup>1</sup> Para ver esto, puede consultarse Montoro Romero, 2018a.

Inconvenientes de las relaciones ajenas al trabajo

Asumir responsabilidades

Delegar responsabilidades

**Variables del Cómo 4.** (*Criterios para tener en cuenta a la hora de reclutar*)

Formas de reclutamiento

Factores influyentes a la hora de reclutar

Nivel de cualificación profesional

Rivalidad entre trabajadores con mismo grado de cualificación

**Variables del Cómo 5.** (*Importancia del parentesco a la hora del reclutamiento.*)

Relaciones de parentesco

Preferencias

Consecuencias del trabajo entre miembros de misma familia

Igualdad de condiciones para trabajadores con o sin parentesco

Comunicación vertical y horizontal

**Variables del Cómo 6.** (*Situación ideal de realización del trabajo empresarial*)

Transparencia empresarial

Confianza

Relaciones

Aportar soluciones

Apertura al cambio

Aportar valor a la empresa

Agilización del trabajo

**Variables del Cómo 7.** (*Celos y roces a la hora de valorar las tareas*)

Impacto de conflicto entre trabajadores en la empresa

Actitud de los trabajadores ante conflictos

Conflictos

Relación entre los trabajadores dentro de cada Departamento

Formas de tratar a los compañeros de trabajo

**Variables del Cómo 8.** (*Competitividad entre los trabajadores*)

Competitividad

Estilos de competitividad

Rangos de trabajo

Consecuencias de la competitividad dentro del trabajo

**Variables del Cómo 9.** (*Sueldos no a la altura de la cualificación de los trabajadores*)

Relación sueldo/trabajo

Sueldo medio por trabajador según puesto de trabajo

Cualificación a la altura del trabajo

## Capítulo 1. Las relaciones dentro de la empresa tienen un problema de ordenamiento

---

Tras llevar a cabo una lectura de la situación por la que pasa la empresa Exón Maltés, se pueden hacer diversas observaciones. Una vez entramos de lleno en la forma que tiene de funcionar una empresa como ésta, dedicada a la fabricación de tecnología de comunicaciones en su nivel más avanzado, en la que actualmente trabajan 2.543 empleados con un elevado perfil profesional y técnico, se plantean muchas cuestiones que se desarrollarán a continuación.

Partimos de una situación en la que una empresa con ese prestigio y reconocimiento ha ido creciendo de la mano de sus empleados. Este crecimiento exponencial que se ha experimentado con el paso del tiempo ha generado que, dentro de la comunidad de trabajadores que forma la empresa, hayan surgido distintos tipos de relaciones entre ellos. Este aspecto ha ido generando, poco a poco, que se forme un problema basado en la falta de orden y coherencia de estas relaciones entre los miembros de la organización.

Una vez destacado este aspecto, pasamos a plantearnos el porqué de este problema, en qué consiste y las consecuencias que tiene. Las relaciones que hay entre los diferentes miembros que componen la empresa han dejado de ser puramente empresariales, donde lo único que se comparte es el área de trabajo y una oficina. El paso del tiempo y la experiencia dentro de la empresa han desembocado en que, entre estas personas, se hayan ido formando una serie de relaciones afectivas y emocionales localizadas en los distintos sectores estratégicos de la empresa y entre personas de distinto rango (Lucas y García, 2002). Dentro de este tipo de relaciones afectivas y emocionales, que tocan la parte más personal e íntima de la persona en su puesto de trabajo, podemos destacar la relación más sobresaliente con la que nos hemos encontrado al analizar este caso. Se trata de un romance que el Director general mantiene con su secretaria tras el reciente divorcio del primero. Este caso nos servirá de ejemplo para poder analizar y desarrollar a lo largo de los siguientes puntos los efectos que este tipo de relaciones tiene sobre los sujetos implicados y las personas que se encuentran a su alrededor dentro de la empresa.

Se pueden pensar muchas cosas sobre este tipo de relación entre un Director y su secretaria. Se trata de una relación entre dos personas de distinto rango dentro de la empresa; en concreto, una relación entre un jefe y un subordinado que trabaja para él, en la que este último, dentro del puesto de trabajo, está obligado a cumplir las tareas que el otro le ordene. El hecho de que estas dos personas de diferente rango dentro del estatus estratégico de la empresa mantengan una relación de los caracteres anteriormente mencionados, puede generar, en primer lugar, una serie de influencias en el trabajo. Ya no solo en la forma de realizar el trabajo, que se detallará más adelante, sino también en las posibles ventajas o inconvenientes que esto pueda tener para cada uno de ellos dentro de su puesto laboral. Por ejemplo, la influencia de la secretaria en la toma de decisiones del Director en relación con decisiones estratégicas y empresariales, o el posible acceso a información que no le concierne según el puesto de trabajo de la secretaria. Hay que considerar que puede ocurrir que sea la secretaria quien dicte la agenda del Director general, pudiendo así influir la opinión de ella y sus preferencias en la forma de trabajar o de organizar el trabajo del Director.

Con esto se quiere destacar que la existencia de una relación afectiva y emocional entre dos personas de distinta posición dentro de la empresa no solo implica a la persona, sino también a todo aquello que forma parte de su vida, entre lo que se encuentra, claro está, el trabajo. Este matiz es el que nos interesa, ya que la vida privada de los trabajadores fuera de la empresa no es asunto de interés. Si este tipo de relaciones, que han nacido en el seno del trabajo, afectan a la forma de realizar el trabajo, puede ocurrir que se distorsionen las tareas, privilegios o responsabilidades que definen el puesto de trabajo de cada uno. O sea, puede ser un asunto de gran importancia (Infestas, 1991; Lucas y García, 2002).

Como ya se ha dicho, este tipo de relaciones engloban un elemento informal y clandestino, pero, a la vez, expuesto al público sin ningún tipo de secretismo u ocultamiento. Este aspecto va a generar, en gran medida, una reacción del resto de personas que forman el colectivo de la empresa, pudiendo así afectar al resto de las relaciones existentes en el centro de trabajo, y al trato con las personas involucradas en estas relaciones afectivas y emocionales.

Teniendo en cuenta que son relaciones no formalizadas, ajenas al trabajo que se forman y evolucionan dentro del ámbito de trabajo de cara al resto de trabajadores, pueden generar posibles reacciones conflictivas por parte de estos. Como ya se ha mencionado, este romance que se ha desarrollado entre el Director general y su secretaria ha generado una serie de quejas por parte de todos los Directores de Departamentos de forma anónima e informal, sin formular nada por escrito.

Sin embargo, este tipo de quejas o reacciones conflictivas que se generan, aunque no se formalicen por escrito, pueden afectar al trato entre los Directores de Departamento que están en el mismo nivel jerárquico de la empresa que el Director que, en este caso, mantiene un romance con su secretaria. Esto puede derivar en el trabajo y el transcurso de la actividad de la empresa, ya que son personas con puestos influyentes que toman decisiones importantes que afectan a la actividad y, posiblemente, al futuro de la organización.

Con esto vemos claramente que, el hecho de que se formen este tipo de relaciones dentro de la empresa entre miembros de distinta posición genera una



serie de consecuencias que indirectamente pueden afectar a otros ámbitos de la empresa ajenos a las personas involucradas en dichas relaciones.

Además de las consecuencias que tiene dentro del trabajo, en el plano social podemos encontrarnos con el inicio de una forma de trabajar menos seria y más acomodada, donde cada uno, como ha hecho el Director, puede hacer del espacio de trabajo un lugar para fomentar nuevas relaciones de distintos caracteres (Etzioni, 1972: 44). Pero también puede generar, de forma secundaria y no intencionada, el nacimiento de una actitud autoritaria, e incluso de miedo por parte de los trabajadores de rango inferior con el Director. Esto se debería a que la situación generaría una actitud consecuente de una posible reacción impulsiva del Director para protegerse a sí mismo ante posibles rechazos o resistencias por parte del resto del personal.

Ya hemos visto la situación en que se encuentra la empresa. El paso del tiempo y la experiencia de los trabajadores ha generado que estos empiecen a fomentar el desarrollo de relaciones ajenas al trabajo dentro del puesto de trabajo, y que lo hagan entre personas de diferente posición de forma pública e informal. Se trata de un proceso que se va desarrollando casi de forma inconsciente por parte de todos los miembros que forman la comunidad Exón Maltés.

Una vez que surgen relaciones ajenas al trabajo, casi de manera imperceptible, empiezan a aparecer una serie actitudes y cambios dentro de la empresa, tanto en una dimensión social como en el plano puramente estratégico (Brunet, Belzunegui y Pastor, 2011: 122-126). Esto cambiará la forma de actuar de los trabajadores dentro de la empresa, y que afectará en segunda instancia, a la forma de trabajar. También afectará, en última instancia, a la actividad de la empresa y su evolución, ya que el futuro de la empresa dependerá en gran medida de sus trabajadores, de la relación entre estos e, indudablemente, de su forma de trabajar.

Sin embargo, no todos los efectos y consecuencias que aparecen son negativos. Este tipo de relaciones ajenas al trabajo tienen tanto ventajas como inconvenientes. Veamos algún detalle.

En primer lugar, a la hora de plantearse cuales son las ventajas que plantea fomentar y permitir que se generen dentro de la empresa relaciones ajenas a ella, nos encontramos con un ambiente de trabajo más cercano y accesible por parte de los trabajadores. El ámbito de trabajo ya no solo se limita a la esfera laboral, sino que pasa a ser un lugar de encuentro y desconexión para sus trabajadores (Morgan, 1990: 79). En ese lugar, encontrarse con otras personas con las que compartes algo más que el trabajo, implicará muy probablemente un mejor rendimiento por parte del trabajador a la hora de sentarse a trabajar y desarrollar sus funciones dentro del puesto de trabajo.

Sin embargo, como se comentaba al inicio, para que estas relaciones ajenas al trabajo supongan una ventaja para la empresa, y beneficien a la organización y a los trabajadores, será necesario que tengan un orden y una coherencia dentro del ámbito de trabajo. Con orden y coherencia de las relaciones nos referimos, como el propio término de *orden* indica, a la manera en que aparecen las cosas o las personas en el espacio, o se suceden los hechos en el tiempo según un determinado criterio o norma. Es decir, el estado de normalidad o correcto funcionamiento de algo, en especial la armonía en las relaciones humanas dentro de una colectividad. A su vez, conocemos como coherencia la relación lógica entre las partes o elementos de algo de modo que no se produce en contradicción ni oposición entre ellas.

Como la propia definición de los términos indica, para encontrarnos con la situación ideal, o como ya se ha mencionado anteriormente, la normalidad y el correcto funcionamiento de las cosas, una organización debe contar con unas relaciones entre sus miembros donde las personas “estén colocadas en el espacio según un determinado criterio” (Referencia Internet,1) En este caso, según la política de funcionamiento de la empresa; es decir, de acuerdo con la forma de trabajo que la define. Se buscará y se deberá tener presente, por tanto, una relación lógica entre aquellos miembros que componen la empresa, con el fin de evitar una contradicción u oposición entre ellos.

Volviendo a las ventajas e inconvenientes, confirmamos que toda organización busca tener un clima ordenado y coherente entre su comunidad de trabajadores, donde se garantice el bienestar de estos a la vez que el correcto desarrollo del trabajo asignado a cada uno de ellos. Sin embargo, es importante

encontrar el punto medio entre ambos extremos, ya que una fina línea puede llevar a la organización a ser esclavos de una mala relación entre los trabajadores que afecte de forma consecuyente a la situación y el crecimiento de la propia empresa.

Para evitar que esto pase, vamos a conocer cuáles son aquellos inconvenientes que fomentan o permiten que surjan y se desarrollen relaciones ajenas al trabajo dentro de la empresa (Nemesio Ruiz, 1999: 59). En primer lugar, como ya se ha destacado, los factores sociales que intervienen de forma accesoria a este tipo de relaciones. Aquí podemos citar la reacción de otros trabajadores frente a una relación amorosa entre dos personas de diferente rango dentro de la empresa, donde uno de ellos, o ambos, puedan verse beneficiados con la situación del otro dentro de la empresa, y usar esta relación en su propio beneficio. Se puede generar así un posible malestar y conflicto como reacción del resto de los trabajadores de la empresa, y generar un clima de malestar generalizado entre el colectivo que puede desembocar en un autoritarismo indeseado por parte de los superiores y, como tal, un miedo por parte de aquellos con un cargo inferior dentro de la empresa. Estos factores sociales, que ya se han desarrollado con más detalle en los párrafos anteriores, pueden desencadenar un efecto estratégico. Es decir, pueden afectar a la forma de llevar a cabo el trabajo del resto de personas que trabajan en la organización (Montoro Romero, 2019: 64).

Como consecuencia de este malestar generalizado que ha surgido de esa reacción ante una posible relación amorosa dentro de la empresa entre un Director y su secretaria, aparecerá, no solo ese miedo o autoritarismo por parte de ambos colectivos implicados, sino que esto se verá reflejado en el trabajo que realicen. Por ejemplo, el Director, como una posible venganza, podrá canalizar esta actitud a través de una imposición de trabajo más dura y menos realista para sus trabajadores. Y estos últimos, en consecuencia, realizarán su trabajo con menos ganas y de peor manera, de forma que acabe repercutiendo negativamente en la empresa, en su crecimiento y en su futuro.

Además de esto, más allá de las ventajas o los inconvenientes que puede tener el fomentar esas relaciones ajenas al trabajo dentro de la empresa, nos encontramos con un factor muy importante que puede aparecer cuando se

desarrollan este tipo de relaciones. Se trata de la actitud que toma aquella persona que comienza a tener relaciones personales más allá del trabajo con otros trabajadores de la empresa. Esta actitud consiste, en que, una vez se toma la empresa y el lugar de trabajo como un lugar para socializar y de encuentro con la otra parte de estas relaciones informales, la persona pasará a encontrarse en el trabajo en su área de confort, donde a su alrededor se encuentra, ya no solo integrado, sino con una actitud de confianza y familiaridad donde ser uno mismo y actuar con libertad. Puede llegar, incluso, a olvidarse de que se trata de un lugar de trabajo, y, por tanto, un lugar cuyo fin es trabajar y no socializar (Montoro Romero, 2019:78-82).

Esta actitud de confianza, libertad y familiaridad dentro de una oficina puede derivar en una excesiva confianza. La realización del trabajo puede pasar a ser cosa secundaria y, en este caso, un posible Director puede usar su autoridad para delegar responsabilidades e invertir tiempo de trabajo en profundizar en sus relaciones con otros trabajadores o socializar (Perrow, 1990: 35). Este hecho de delegar responsabilidades va a generar que aquella persona con un cargo inferior tenga una carga de trabajo extra recibida por parte de su superior, que ha decidido delegar en él parte de su trabajo. Esto generará, volviendo a los párrafos anteriores, un incremento de su insatisfacción, y una forma peor de realizar el trabajo. Además, esto va a generar que personas con un cargo concreto dentro de la empresa, pasen a asumir una serie de responsabilidades que no van acorde con su cargo debido a que personas con un cargo superior han decidido delegar.

Por ello, concluimos con un recordatorio sobre el lugar de trabajo dentro de la empresa, donde se debe tener presente y recordar que el fin que los trabajadores deben perseguir dentro del área de trabajo es, como su propio nombre indica, realizar y llevar a cabo el trabajo asignado, y desempeñar las funciones de su puesto; y como aspecto secundario, se encontrará el fomentar un buen clima entre los trabajadores y socializar, de forma que la relación sea agradable y beneficie el trabajo. No se puede olvidar que el objetivo final es éste, y no otro, y que si para alcanzar este fin se emplean técnicas para crear relaciones informales entre los trabajadores, que esto sea un medio, y no se olvide el fin.

Porque, siempre y cuando sea de forma ordenada y coherente, se puede afirmar que el fin, sí justifica los medios.

## Capítulo 2. Formas de reclutamiento del personal.

---

Una vez se ha valorado y analizado cómo afectan las relaciones que se van forjando entre los miembros de una empresa a su funcionamiento, y a la forma de trabajar de las personas implicadas en estas relaciones, pasemos a tratar otro aspecto fundamental dentro de este diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa Exón Maltés.

Se trata de aquel aspecto que no puede pasar desapercibido en una empresa de tal calibre como es esta, donde se afirma que, en las políticas de reclutamiento que lleva a cabo, se valora mucho que los nuevos trabajadores sean parientes de directivos de la compañía. De hecho, en estos momentos hay bastantes padres, hijos y sobrinos trabajando en ella.

Antes de entrar en los posibles efectos que esta afirmación y esta forma de contratación pueden tener en la empresa y en su funcionamiento, conviene conocer en profundidad las políticas de reclutamiento de personal, y cuál de estas es la idónea para una empresa como Exon Maltés. Igualmente, debemos analizar la política que se lleva a cabo, y que permitirá valorar si es la idónea para la organización.

Antes de nada, conviene conocer en qué consiste el reclutamiento de personal y las diferentes formas que una empresa tiene para llevarlo a cabo (Morgan, 1990: 44 y ss). El reclutamiento de personal es un proceso que se inicia en el momento en el que una empresa decide contratar trabajadores. En ese momento, deberá hacer una selección de aquellas personas que más se adecúan al puesto de trabajo ofertado y a las necesidades específicas que la empresa tiene. A través de estos procesos de reclutamiento se busca captar nuevos talentos para una empresa, que garanticen un rendimiento y un cumplimiento claro de objetivos previamente marcados al incorporarse al puesto de trabajo.

En el caso específico de Exxon Maltés se dice que, en la política de reclutamiento de nuevos trabajadores, se valora mucho que sean parientes de directivos de la compañía. Y, teniendo en cuenta que una gran parte del personal que forma el capital humano de la empresa son padres, hijos y sobrinos, parece ser que es un requisito fundamental a tener en cuenta.

En líneas generales y sin entrar mucho en detalle, cuando una empresa decide o no contratar a un trabajador para que desempeñe una actividad y forme parte de la organización estratégica de la empresa, se deberán tener en cuenta muchos aspectos en el perfil del trabajador seleccionado. Esos perfiles serán los que le diferencien del resto de candidatos presentados al puesto específico. Por ello, como se ha mencionado, en líneas generales y sin entrar en los detalles específicos del puesto, se requerirá a una persona con unas cualidades específicas. Además, no puede faltar un compromiso con el trabajo a llevar a cabo, eficacia, eficiencia y responsabilidad en las tareas definidas en el contrato, así como otras cualidades que permitirán generar un buen clima a nivel laboral dentro del puesto de trabajo, como puede ser el entusiasmo, la empatía y el trabajo en equipo.

Por ello, tras ver cuáles son aquellas cualidades básicas que debe tener un futuro trabajador de una empresa del calibre de Exxon Maltés, este podría ser un primer filtro que pasar al seleccionar candidatos y descartar candidaturas, más aún si se trata de una empresa que, como se detalla claramente en el caso, exige una elevada cualificación en el trabajo a desarrollar (Drucker, 2003: 55). Sin embargo, en una primera instancia, Exxon Maltés opta, por lo contrario; es decir, opta porque la primera condición que debe reunir el posible trabajador ya no es, tanto las cualidades y cualificación que reúna, sino su relación familiar con el resto de los miembros que componen el negocio. Ese es un punto a favor desde el primer momento que el currículum llega a la empresa y se inicia con esta persona un proceso de selección y reclutamiento.

Por tanto, se parte de la base de que una persona que quiere empezar a trabajar en Exxon Maltés, solo por el hecho de tener algún familiar ya dentro de la empresa, va a quedar por encima en el proceso de selección de cualquier otra persona; aunque tenga un perfil mejor que éste, o que se adecúe mejor al puesto de trabajo, simplemente por el hecho de ser familiar de un trabajador.

Este tipo de criterio que se ha establecido a lo largo del tiempo en Exxon Maltés tiene una serie de consecuencias, que pueden ser tanto ventajosas como perjudiciales para la empresa y la imagen o su prestigio con sus trabajadores.

A la hora de valorar estas consecuencias que puede tener establecer como primordial este criterio de selección frente a otros posiblemente más eficaces, se debe tener en cuenta no solo las ventajas, sino también los inconvenientes que genera.

Por un lado, es fácil ver las ventajas que genera contratar a familiares de trabajadores. Desde un primer momento, la incorporación del trabajador a su puesto de trabajo va a ser más sencilla y rápida. Más de un compañero de trabajo va a ser familiar suyo, y va a contar con más facilidades y una relación y confianza ya dadas desde el primer día con una parte considerable de la plantilla (suponiendo que dentro de la empresa haya más de un empleado que pertenezca a la misma familia). Además de esto, se espera también que el trabajador, al encontrarse en un ambiente de trabajo cercano a sí y accesible, realice sus tareas con confianza y conocimiento previo, garantizando así un rendimiento seguro. El puesto de trabajo se convierte en un lugar, no solo de realización de tareas, sino también de encuentro familiar y desconexión en horas de descanso.

Sin embargo, esto que en primera instancia parece una ventaja, puede acabar siendo un problema para la empresa. Es decir, en el caso de haber contratado al sobrino del Director general o de otros miembros de la plantilla, es probable que uno se encuentre en el caso de estar en un ambiente tan de confianza que afecte negativamente a la forma de realizar el trabajo. El trabajador ha entrado en la empresa, no por su cualificación, sino por lo que comúnmente se llama *contactos*. Se encontrará confiado con su permanencia futura en la empresa, y la excesiva confianza podrá generar que se acomode en su lugar de trabajo, y decida no dar mucha importancia a sus tareas, y no alcanzar su mayor rendimiento. Se produciría, así, un declive de su actividad que puede llegar, incluso, a influenciar al resto de los trabajadores del sector o Departamento dentro de la empresa (Brunet, Belzunegui, y Pastor, 2011: 88).

Con esto, encontramos un nuevo y posible inconveniente: la reacción de los otros trabajadores ante la situación que tiene el contratado de ser familiar del Director en cuestión. Es probable que un trabajador que ha entrado a esta empresa con su correspondiente proceso de selección, y que tiene ese puesto como recompensa a su esfuerzo y su cualificación, considere que tiene un trato inferior o una carga de trabajo mayor por el simple hecho de no tener familia dentro de la empresa. Puede, incluso, llegar a sentirse ofendido, y pueden surgir, una vez más, celos y roces dentro del ambiente de trabajo.

Contratar a una persona con el criterio de ser familiar de algún miembro de la empresa, va a generar un mejor ambiente de trabajo entre dichos familiares implicados, partiendo de su relación forjada antes de empezar a trabajar en la empresa, y se logrará un ambiente de trabajo mejor, más cercano y con una mayor confianza entre los trabajadores. Sin embargo, como se ha indicado, este tipo de trabajador muy probablemente no va a dejar indiferente al resto de los trabajadores que se encuentran en un mismo rango y llevan más tiempo en la empresa, ya que el hecho de ser familia de otro trabajador va a provocar que reciba un trato diferente por parte de los superiores, dejando así en un lugar inferior al resto de los trabajadores.

Por otro lado, si se analiza la reacción por parte de los directivos, la situación cambia. En el caso de que el Director General solo se lleva bien con su sobrino, que resulta ser el Director Comercial, tiene unos efectos muy claros que se detallan a continuación.

El mero hecho de encontrarnos en una empresa cuyo organigrama se organiza en torno a un Director General y cinco Departamentos de Dirección, Financiero, Comercial, Innovación, y Producción, cada uno con sus correspondientes Directores, y demás personal por debajo, lleva a plantearse el tipo de persona que debe ser el Director General (Micklethwait y Wooldridge: 1998:112). Debe coordinar cinco Departamentos diferentes y a las personas que componen dentro del ápice estratégico de cada uno de ellos. Sin embargo, un aspecto que no debe dejar indiferente es el hecho de que este Director General, que debe coordinar y gestionar a los cinco Directores de los Departamentos, únicamente tenga una buena relación con el Director Comercial, que resulta ser su sobrino.



Es en este momento cuando hay que valorar la situación, planteándose una serie de preguntas y situaciones importantes. Si el Director Comercial fuera sobrino del Director General, testaría provocando, no solo que el resto de los Directores se sienta infravalorado, sino que no tenga relación con ellos. Por tanto, se puede concluir esta parte del diagnóstico declarando que el Director General de Exxon Maltés mantiene una relación incoherente con sus Directores, dando mayores privilegios a uno de ellos por el simple hecho de ser familiar suyo, reduciendo así al resto de las personas del mismo rango a una categoría inferior.

Teniendo en cuenta que este caso que se acaba de mencionar es algo extremo debido a la posición que ocupan las personas implicadas, es una representación de que el método de reclutamiento que emplea Exxon Maltés de valorar, en gran medida, la existencia de un vínculo familiar entre los trabajadores, no solo afecta a la forma de trabajar de estos, sino también a la forma de trabajar del resto de trabajadores que compone el capital humano de la empresa, ya se encuentren o no en un rango estratégico similar o próximo.

Además de esto, otro ámbito de la empresa que se va a ver afectado por estos factores es la comunicación interna de la empresa, tocando tanto la comunicación horizontal como la comunicación vertical (referencia internet 5).

Llamamos comunicación interna a la comunicación que se produce y desarrolla dentro de la empresa entre los propios miembros de esta, a través de distintos canales que van a permitir un correcto funcionamiento de la organización fomentando así la participación de los empleados y el nivel de compromiso. La comunicación vertical es aquella que se produce según los distintos niveles jerárquicos existentes, desde los más altos hasta los más bajos. Puede ser tanto ascendente que, como su propio nombre indica, parte de los niveles jerárquicos más bajos hacia los más altos, y la descendente que nace en los puestos más altos y con más experiencia y responsabilidad, hacia los más bajos.

Por otro lado, la comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre trabajadores que se sitúan en un mismo nivel jerárquico. Esta es, por tanto, la comunicación que se va a ver más perjudicada por este estilo de reclutamiento que Exxon Maltés aplica con sus trabajadores en los procesos de selección,

generando que se fomente, no tanto la comunicación horizontal, sino la comunicación entre trabajadores que pertenecen a la misma familia, pero que ocupan puestos de diferente rango dentro de la empresa.

Se genera así un descuido de los empleados con puestos más altos en la pirámide de trabajadores en su comunicación horizontal con otros empleados que se encuentran en el mismo rango de trabajo. Igualmente, se estimula una comunicación más vertical que horizontal, que desequilibra, más si cabe, la balanza hacia el rendimiento y la productividad de los trabajadores y, en consecuencia, de la empresa (vid. Referencia Internet 4).

Después de lo expuesto, para terminar, podemos afirmar que nos encontramos ante una empresa de mucha calidad general en su trabajo, dedicada a la fabricación de tecnología de comunicaciones en su nivel más avanzado, pero que aplica un criterio de reclutamiento algo arbitrario a la hora de contratar trabajadores. Ese hecho introduce una seria incoherencia en el nivel de cualificación que se exige a los trabajadores con el juicio que realmente se hace sobre ellos una vez atraviesan las puertas de Exxon Maltés con el objetivo de iniciar o continuar aquí su carrera profesional. ¿Incoherencia por qué? Porque tendrá prioridad y probablemente será contratada aquella persona que mantenga un vínculo familiar con otro empleado del centro. Lo que nos lleva a una conclusión que roza el absurdo; y es que una persona podrá incorporarse a la plantilla de Exxon Maltés antes si contrae matrimonio con algún familiar de la empresa que si mejora su formación y sus niveles de cualificación.

Por ello, para cerrar el diagnóstico sobre este tipo de reclutamiento, la propuesta de mejora que se realiza no es no contratar a familiares de trabajadores de la empresa, sino imponer un criterio menos selectivo y más profesional que no segregue a los candidatos desde el inicio; sugerimos que se establezca un criterio que permita el progreso de los candidatos por sus cualidades, conocimientos y nivel de cualificación y adecuación al puesto específico. Se logrará, así, garantizar a todos los interesados que cumplan con el perfil demandado una oportunidad de formar parte de la plantilla de trabajadores de Exxon Maltés; de poder formar parte del proceso de selección de una empresa como ésta, y no ser descartado desde el primer momento por no formar parte de una familia específica.

## Capítulo 3. Estilos de realizar el trabajo en la empresa.

---

Por último, tras haber analizado tanto la influencia que tiene la formación y el crecimiento de relaciones ajenas a la empresa en su interior, así como las formas de reclutamiento de personal dentro de una organización, pasaremos a analizar

A continuación, analizaremos el último aspecto a destacar en este diagnóstico de Exón Maltés. Se trata de los diferentes estilos de realización del trabajo que existen dentro de una empresa, y, más en concreto, el estilo predominante. Para ello, tendremos en cuenta una serie de aspectos que influyen en esta materia, y pondrán en contexto las distintas situaciones con las que una empresa se puede encontrar.

A la hora de analizar los diferentes estilos de realización de un trabajo, debemos partir de la situación ideal de estilo de trabajo. Para ello, recurriremos a Jeffrey Hayzlett, CEO de la consultora *The Hayzlett Group*, que como reconocido experto en liderazgo y transformación de empresas recoge una serie de pautas a seguir para conseguir un correcto estilo de trabajo en una empresa (Hayzlett y Eber, 2018). Entre estas pautas se encuentra la necesidad de una empresa transparente, tanto hacia el interior, con sus empleados y miembros que la componen, como hacia el exterior, con sus clientes. Cuanto más transparencia haya, más confianza habrá entre sus miembros y, por tanto, mejor se afrontará el trabajo.

De la mano de la transparencia van aspectos como la confianza, la aportación de soluciones y la apertura al cambio, que va a permitir garantizar el éxito de toda la comunidad. Estos aspectos que definen la situación ideal de una empresa para que el estilo de trabajo sea adecuado, son la base de una buena realización del trabajo en el día a día. En este punto, surge la duda de si la empresa que estamos analizando cumple o no estos requisitos.

En el caso de Exón Maltés, utilizando los aspectos definidos por Jeffrey Hayzlett para lograr una correcta actividad en la empresa, realizaremos un diagnóstico en torno a la transparencia y confianza. Por tanto, por el lado de la transparencia dentro y fuera de la empresa que permitirá tener una confianza

entre los miembros. Se tomará como referente para analizar si hay o no transparencia empresarial en Exxon Maltés, la definición del término que propone la OCDE, donde se define la transparencia como “la posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella, de tal modo que estos pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información”.

Con esto, se puede ver claramente como la transparencia permite que todos los miembros de la empresa puedan acceder a la información real referente a una cuestión que permita al sujeto poder tomar la decisión más adecuada al respecto. En el caso de Exxon Maltés, se ve claramente que, con frecuencia, surgen conflictos entre los directivos de los Departamentos de Innovación y Producción, lo que genera una serie de alianzas internas entre algunos de ellos y, en consecuencia, una actitud de inhibición de otros Departamentos frente al conflicto. Únicamente con este detalle, ya se ve claramente que falta transparencia dentro de la empresa entre los diferentes directivos de Departamento que la componen. La formación de alianzas entre unos que deja alejados a otros genera, no solo una situación de conflicto, sino también una renuncia a la colaboración entre los Departamentos enfrentados.

Sin embargo, a pesar de esto, la empresa tiene una situación digna de analizar. Se dice que el Director General tiene dificultades a la hora de imponerse sobre los Directores de los Departamentos, ya que sólo se entiende con facilidad con el Director Comercial, que resulta ser su sobrino. Esta falta de transparencia en el trato entre unos y otros deriva en una falta de confianza a la hora de tomar decisiones o delegar en el trabajo. Es importante tener presente que una falta de confianza y buen trato entre los diferentes Directores de Departamento va a generar un mal funcionamiento del Departamento y, en consecuencia, de la empresa en general.

A pesar de esto, volviendo al tema de las relaciones que se detallaba al inicio, existen relaciones personales de amistad entre el subdirector del área de producción con el Director financiero. Tienen una relación en la que se ven con frecuencia fuera de la empresa, y comparten muchas cosas. Es una relación que no esconden y todo el mundo conoce, lo que implica que, probablemente, exista una transparencia y confianza en los Departamentos Comercial y Financiero,

aunque se saque de esta ecuación al Director del área de producción. Si se hace un buen uso de esta amistad, puede generar una serie de beneficios y ventajas en el funcionamiento y el progreso de estos Departamentos.

Además de los Directores y personas con altos cargos dentro de Exxon Maltés, existe una gran relación personal entre las secretarías de los Directores de Departamentos, en la que se detalla que juegan al pádel dos veces por semana. Cabe destacar que esta relación entre diferentes personas con un mismo rango estratégico dentro de distintos Departamentos puede no ser muy ventajosa. Es probable que, en ese tiempo que comparten estas secretarías, pueden generar que se filtre información confidencial de un Departamento a otro, generando, así, un traspaso de información no prevista que podrá generar una serie de conflictos en el rango de los Directores de Departamento.

Una vez puesta la situación en contexto y tras analizar el caso concreto de esta empresa en torno a la transparencia y confianza definida por Hayzlett (Hayzlett y Eber, 2018: 132-145), se puede ver claramente que el contexto en el que Exxon Maltés se encuentra es un contexto donde la forma de funcionar y relacionarse de los trabajadores, en líneas generales, ha generado poco a poco una situación de falta de transparencia que, no solo no aporta valor a la empresa, sino que genera un malestar entre sus miembros de celos y roces a la hora de realizar y valorar las tareas. Sin embargo, también se debe destacar el aspecto de que una buena relación entre algunos de los directivos va a generar facilidades a la hora de organizar el trabajo y realizarlo dentro de cada Departamento. Para ello, volviendo al inicio de este diagnóstico donde se detallaba la influencia de las relaciones que surgen dentro de la empresa, va a ser necesario ordenar con coherencia las relaciones que se formen en el seno de la organización.

Partiendo de la base de que el caso específico de este estudio no tiene una situación de trabajo ideal, será necesario valorar qué tipo de conflictos existen y se han ido desarrollando, así como la actitud de los trabajadores ante estos y el impacto en la empresa y la realización del trabajo. En el caso se especifica que, dado que el trabajo exige mucha cualificación, son frecuentes los roces y los celos a la hora de valorar las tareas, debido a que con frecuencia muchos se consideran superiores a los demás. Viendo esto, se abre un nuevo círculo, donde

los conflictos no sólo surgen por causas o relaciones personales entre los trabajadores, sino que también influye el trabajo y la valoración de éste (vid. Referencia Internet 1). Volvamos al caso del reclutamiento de personal que se analizaba en el punto anterior, donde se decía que en Exxon Maltés existe una sensación generalizada de que muchos trabajadores ganarían más en otras empresas del sector.

Para poder tratar más en profundidad los conflictos empresariales que surgen entre la comunidad de trabajadores, manejaremos la definición por Suares (1999: 76): el conflicto laboral es una “incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles”. Un estudio llevado a cabo por el portal empleo iberoamericano *Trabajando.com* (vid. *Trabajando.cl*) afirma que uno de cada dos empleados de una organización admite que en su compañía se han registrado diferentes tipos de conflictos, desde abusos de poder, conflictos de intereses, falta de comunicación o estrés, hasta roces entre trabajadores, escasez de recursos o malentendidos.

Una vez se conoce la base de los conflictos laborales, se puede ver claramente la situación específica en que se encuentra la empresa que estudiamos; es decir, como consecuencia de diversos malentendidos y conflictos de intereses, se han generado roces y celos. Estos celos y roces por los que Exxon Maltés está pasando con sus trabajadores surgen a la hora de valorar las tareas. Por tanto, se ve claramente que el origen de estos conflictos está en la valoración de tareas, es decir, una actitud que surge tras su realización. Sin embargo, cuando surge un problema, poco a poco va creciendo y se va extendiendo. En este caso, el origen empieza en la valoración de tareas y, muy probablemente, termine en una forma errónea de realizar estas tareas desde el inicio, ya que esta actitud de conflicto y desacuerdo se va generalizando, y afecta a la actitud y forma de trabajar de los empleados que se encuentran en torno a estos roces o celos (Mayntz, 1967: 89).

Ante esto, se debe tener en cuenta aspectos tales como la elevada cualificación que se exige para realizar los trabajos en esta empresa, y el hecho de que unos se consideren superiores frente al resto. Con esto, hay que plantearse qué tipo de liderazgo se está llevando a cabo dentro de los miembros

que componen la organización. Es decir, si se trata de un estilo de liderazgo autocrático, participativo o natural.

Para tratar los estilos de liderazgo que existen dentro de una empresa se empleará la teoría de los 8 tipos de líderes organizacionales, donde se detallan las 8 posibles figuras de líderes con las que una empresa se puede encontrar (Smith y Peterson, 1990; Micklethwait y Wooldridge, 1998).

ESTILO DE LIDERAZGO	LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER PARTICIPATIVO	LÍDER NATURAL	LÍDER CARISMÁTICO	LÍDER BUROCRÁTICO	LÍDER ORIENTADO A LA TAREA	LÍDER "LAISSER FAIRE"	LÍDER TRANSFORMACIONAL
Definición	Orientado a la tarea y organización. Carácter rígido y dogmático	Compromiso e implicación en la gestión del equipo. Motivación	Habilidades de comunicación humana y participación activa en la toma de decisiones.	Transmite seguridad y mantiene la atención del sujeto. Conexión con personas e instituciones.	Rígido y poco orientado a la mejora laboral, impone normas e instrucciones.	Asume riesgos de la toma de decisiones. Dinámico y competente.	"Dejar hacer", dota de libertad y monitorización.	Teoría de Bass y Burns. Compromiso de los trabajadores y coordinación grupal
Ventajas	Control y cumplimiento de objetivos	Participación activa, abierta al cambio	Satisfacción generalizada y confianza en el equipo	Pensamiento integrador, impulsa al cambio.	Transmite seguridad, experiencia y toma de decisiones ágil.	Delegar tareas, resolutivo y toma de decisiones	Confianza y seguridad, delegar tareas y menos estrés.	Equipos de alto rendimiento, motivación y creatividad.

*Fuente: elaboración propia*

Tras la siguiente tabla de elaboración propia, donde se ven claramente los diferentes estilos de liderazgo que pueden formarse dentro de una empresa, concluimos que, muy probablemente, el estilo de liderazgo que llevan a cabo los Directores de Departamento es el estilo de *líder burocrático*, donde se imponen normas e instrucciones mirando por el bien personal, y no por el bien de la organización y el bienestar de todos los trabajadores que la forman.

Por ello, tras identificar la posible causa de estos roces y celos que surgen dentro del ambiente de trabajo, la posible solución que se propone es modificar el estilo de liderazgo de los Directores de Departamento, impulsando un estilo de liderazgo que se centre más en el bienestar y el trabajo en equipo de los trabajadores dentro de cada Departamento, organizando las tareas por Departamentos y no por rango estratégico. Un buen estilo de liderazgo a fomentar en Exxon Maltés puede ser un estilo de *liderazgo transformacional*, donde se garantice el compromiso y la coordinación de los trabajadores manteniendo una motivación y creatividad dentro del área de trabajo. Un liderazgo en el que unos no se sientan superiores a otros, ni se valoren las tareas conforme a celos y roces, sino que todo el equipo sea capaz de trabajar

conjuntamente sin dejarse llevar por opiniones ajenas al trabajo, ni dejar que nada más influya en la forma de realizarlo.

Antes de proponer la figura del líder transformacional, es conveniente analizar la Teoría de Bass y Burns que define este concepto de liderazgo (vid. Referencia Internet 3). El historiador James Mc Gregor Burns formula por primera vez en el año 1978 la Teoría del Liderazgo Transformacional, afirmando que “el liderazgo transformacional requiere un ojo agudo para captar la oportunidad, y una mano hábil para la persuasión y reciprocidad”. A grandes rasgos, esta teoría se definía como el liderazgo que se centra en los seguidores, en motivar a los seguidores para desarrollar sus capacidades y conseguir su implicación. En este caso específico, los seguidores son los trabajadores del Departamento en cuestión, y el Director de dicho Departamento será quien sea el líder.

Según el psicólogo Bernard Bas, el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro grandes factores o componentes: el carisma del líder, con un comportamiento ejemplar; la inspiración bajo una visión del futuro optimista; la estimulación intelectual de sus seguidores; y la consideración individual de cada uno de los miembros del equipo y su aportación individual al objetivo global. Se logra, así, una motivación de los seguidores gracias al reconocimiento de las tareas que lleva a cabo, logrando obtener resultados de mayor importancia.

Por ello, tras analizar la teoría del liderazgo transformacional, se confirma que esta actitud de líder podrá mejorar a largo plazo la situación dentro de la empresa y la forma de trabajar de los empleados.

Dando un paso más, y yendo más allá de la actitud del Director frente a sus subordinados, cabe destacar otro aspecto a valorar dentro de la forma de realizar el trabajo. Se trata de la competitividad que existe dentro del grupo de trabajadores de cada Departamento. Si se quiere conocer más en profundidad en qué consiste la competitividad dentro de una empresa, se puede emplear la definición de Oster (2000), cuando especifica que la competitividad de una empresa es la *“capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”*. O la definición que formula Porter (1987) cuando afirma que *“la*



*competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar*". Una vez se conoce, en líneas generales, la definición del concepto de competitividad podemos aplicarlo a nuestro caso, y preguntarnos si la competitividad es buena o mala, si existe o no desde el inicio, y si se desarrolla dentro o fuera de la empresa.

Por lo común, cuando se estudian diferentes teorías de competitividad se analiza la competencia de una empresa con el exterior. Por ejemplo, el modelo de las *Cinco Fuerzas* de Porter (1987: 120 y ss.), que nos permite conocer el nivel de competencia en el mercado a través del análisis clientes o proveedores. Sin embargo, en el caso específico de Exxon Maltés, no se discute la existencia de una buena rivalidad o competitividad dentro del mercado con otras empresas, debido a la excelente trayectoria de la empresa desde su creación y su expansión a nivel internacional. Se trata, más bien, de analizar la posible competitividad que se está fomentando de forma interna, dentro de la empresa, entre los diferentes trabajadores de distinto rango estratégico y diferente Departamento como consecuencia de la existencia de conflictos, relaciones o actitudes de los sujetos implicados.

Como se mencionaba, la *competitividad externa* será aquella que, como su propio nombre indica, se centra en la situación y los logros que una empresa consigue en el contexto del mercado con relación al resto de empresas del sector. Mientras que, la *competitividad interna*, que es la que en este caso interesa, consiste en la capacidad de explotar de forma eficiente y positiva aquellos recursos con los que cuenta una empresa. Para ello, consideraremos la implicación y participación de los trabajadores, así como la propia capacidad evolutiva de la empresa que le permitirá crecer y ser más eficiente, incrementando así su fuerza de superación en conjunto.

Como se mencionaba anteriormente, conviene detenerse y plantearse si la existencia de una competitividad empresarial interna es beneficiosa para el correcto funcionamiento de la organización o no. Para ello, se deben conocer los factores que según la Escuela de Negocios EAE Business School afectan a la competitividad empresarial (vid. Referencia Internet 5). Estos factores son, entre otros, el capital de talento, el clima laboral y el rendimiento empresarial. Esto se

podría concretar mucho más, pero vemos claramente que el clima laboral influye en la formación de una buena competitividad empresarial, y que se encuentra el origen de esta competitividad interna que se ha ido generando en Exxon Maltés.

Recogiendo todas las situaciones que se han ido mencionando con anterioridad, se ve claramente que una consecución de relaciones mal ordenadas dentro de la empresa, unas formas de reclutamiento algo arbitrarias y una forma de realizar el trabajo influenciada por esto que ha generado roces y otros conflictos. Esto ha generado, finalmente, un clima laboral inadecuado para garantizar el bienestar de los trabajadores y el crecimiento de la empresa. Definitivamente ha provocado que caiga el rendimiento empresarial y, por tanto, el capital humano con el que cuenta Exxon Maltés no solo ha dejado de ser el talento de la empresa, sino que, en su conjunto, está generando una decadencia de la actividad y del ambiente laboral que existe dentro de la organización. Se provoca así una la ineficiencia de una excelente competitividad externa a nivel internacional, donde una empresa con oficinas por todo el mundo que gestiona de forma correcta sus recursos para incrementar a largo plazo su expansión y las cifras de facturación, se vaya a ver influenciada por algo aparentemente sencillo como es el ambiente laboral que se ha formado entre los trabajadores de la oficina de uno de esos países en los que opera, inclinando así la balanza del resto de la empresa hacia un rendimiento más bajo.

Como se mencionaba al inicio, poco a poco estos conflictos y roces han generado una rivalidad entre trabajadores con el mismo rango estratégico dentro de la empresa en distintos Departamentos, e incluso entre trabajadores de distinto rango empresarial. Esto ha derivado en una forma de trabajo autoritaria y conflictiva, generando, así, una competitividad perjudicial dentro de la empresa y del capital humano que la compone. Con esto, haciendo referencia a lo que ya se ha mencionado, Exxon Maltés se encontrará con las consecuencias de esta rivalidad entre los trabajadores y Departamentos, que son, como ya se ha mencionado varias veces, una caída del rendimiento de los trabajadores, que se esforzarán menos al realizar sus tareas influenciados por su actitud en el puesto de trabajo, y generando una decadencia de la actividad que realiza Exxon Maltés en el mercado, provocando que otras empresas del sector logren posicionarse por encima de ésta, aprovechando la situación de declive de Exxon Maltés.

Para mejorar la situación, proponemos volver una vez más a la raíz del problema. Proponemos implantar un *liderazgo transformacional* que recoja las necesidades y opiniones de todos los trabajadores por igual, solucionando así todo tipo de rivalidades, celos, roces o conflictos que se puedan ocasionar identificándolos desde el inicio y reaccionando ante ellos a tiempo, para evitar que perjudiquen la actividad y el crecimiento global de la empresa.

Por último, otro aspecto a valorar en el caso de la empresa Exxon Maltés es la sensación generalizada que se ha creado en los trabajadores de que los sueldos, a pesar de ser altos, no están a la altura de la cualificación de muchos empleados. Este asunto, que ahora se detallará con más profundidad, aunque no implica un gran problema, se suma a la lista de deficiencias, e incrementa la actitud pesimista de los empleados en su puesto de trabajo. Obviamente, influye también en la forma de realizar el trabajo.

Sabemos que nos encontramos en una empresa que exige un elevado nivel de cualificación profesional y, por tanto, está claro que los puestos de trabajo que ofrece Exxon Maltés no están a la altura de cualquier persona. Por tanto, se asume que la plantilla de la empresa está compuesta por personas de alto rendimiento y cualificación. Y, tanto aquí como en cualquier otra empresa, son un gran fichaje a la hora de realizar sus tareas, ya que va a garantizar en gran medida, no solo una realización eficaz del trabajo, sino también de forma eficiente, tanto en calidad como en tiempos.

Sin embargo, en este punto, una empresa de este calibre y en estas circunstancias debe plantearse la cuestión de si únicamente basta con una elevada cualificación a la hora de formar parte de esta empresa. Ya que, por lo que se ha visto hasta ahora, el clima laboral que hay dentro de la plantilla necesita determinadas mejoras para modificar la actitud de los empleados, y la forma que tienen de trabajar. Por ello, si se afirma que existe una sensación generalizada de descontento a causa de que muchos trabajadores ganarían más en otras empresas del sector, estamos ante una plantilla donde un porcentaje elevado considera que merece un sueldo superior en relación con el trabajo que desempeña.

Por tanto, Exon Maltés se aproxima a pasar la fina línea en la que el descontento de los empleados y la actitud de rivalidad frente a diferentes conflictos y las discrepancias en el puesto de trabajo derive en la huida de muchos de estos. Es decir, es posible que, si se suma el descontento de los trabajadores al ambiente de trabajo, y la inconformidad con los sueldos recibidos como recompensa al trabajo desempeñado y la elevada cualificación, se inicie una época en la que muchos empleados decidan poner fin a su carrera en esta empresa, y retomar su camino en otra empresa del sector, es decir, en un competidor. Se asegurarían un puesto de trabajo en otra empresa con un salario mejor a la altura de sus cualidades, en un ambiente de trabajo sin roces ni conflictos.

## Conclusiones.

---

A lo largo del diagnóstico que se ha realizado sobre la empresa Exon Maltés, según diferentes aspectos destacables en el día a día de una empresa, se han podido sacar diferentes conclusiones. A continuación, se detallarán cada una de ellas de forma ordenada según se han ido presentado las variables a lo largo de los capítulos.

En primer lugar, cuando una persona entra en la oficina de una empresa, el primer contacto que tiene con ésta son los miembros que la forman; es decir, los directivos, trabajadores y demás. Es por esto por lo que, dentro del mercado, no solo influyen las cifras de la empresa y el prestigio o la imagen que da, sino su día a día entre las diferentes personas que hacen posible que la empresa funcione. Por tanto, este diagnóstico se ha centrado de principio a fin en las cualidades y condiciones sociales que recoge Exon Maltés en su forma de actuar de forma interna.

Dentro de estas cualidades y condiciones sociales que se han mencionado, se ha tratado de conocer en más profundidad la satisfacción del personal de la organización en el día a día en el trabajo. Hemos analizado causas o razones que posiblemente hayan ocasionado una serie de consecuencias positivas o negativas dignas de estudiar y tener en cuenta, tales como las relaciones que hay entre los distintos miembros de la comunidad de trabajadores; las reacciones que los empleados tienen ante distintas situaciones, llegando a ocasionar celos

y roces. Y, en un plano más técnico, hemos analizado las formas de reclutamiento de personal que la empresa lleva a cabo a la hora de seleccionar candidatos, y las condiciones laborales que estos tienen dentro de su puesto de trabajo, teniendo en cuenta todos los aspectos que influyen y, valorando si son o no coherentes.

Comenzábamos el primer capítulo abordando el tema de las relaciones que surgen dentro de la empresa entre sus diferentes miembros. Partimos de la base que especifica el propio caso, es decir, la relación amorosa que ha surgido entre el Director General y su secretaria, de forma pública y no clandestina. Una vez se analiza este tipo de relaciones que surgen en el ámbito de trabajo, se debe destacar lo más importante; es decir, los efectos que estas relaciones tienen para la empresa, y si benefician o perjudican su día a día y su crecimiento futuro. La principal conclusión que se saca tras analizar este aspecto es que este tipo de relaciones pueden ser beneficiosas si se llevan de una forma concreta; es decir, si se viven de forma ajena al trabajo, sin involucrar en exceso el empleo en la relación y viceversa; o sea, sin involucrar la relación en el puesto de trabajo.

En este caso concreto, se puede afirmar que esta relación no es del todo beneficiosa para la empresa, ya que al ser una relación entre dos personas de distinto rango estratégico en la empresa, genera unas consecuencias notables. Estas consecuencias son fundamentalmente las que se ven en el trabajo y en el resto de los trabajadores. Por un lado, las consecuencias en el trabajo son las que el caso detalla claramente, donde se especifica que la secretaria “dicta la agenda del Director General”, llevándonos esto a las consecuencias en el resto de los trabajadores, donde los demás Directores de Departamento, excepto uno, se quejan de este aspecto.

Es por ello, que este tipo de relaciones que surgen en Exxon Maltés entre los trabajadores se considera que tienen un problema de ordenamiento, ya que no son relaciones coherentes con el trabajo. Se consideran incoherentes debido a que, como se mencionaba al inicio, afectan de forma negativa a la realización del trabajo, que deja de ser la óptima, y al resto de los trabajadores que reaccionan negativamente. Afecta también a la relación entre los directivos de Exxon Maltés, y, de forma indirecta, al resto de miembros que componen la

comunidad de trabajadores, generando así una serie de desventajas para la empresa que afectarán a su crecimiento futuro.

No debemos olvidar el aspecto que se detallaba en el capítulo correspondiente, donde se hablaba del orden y la coherencia. Las relaciones que hay dentro de la empresa deben ser acordes con su estilo de trabajo, siguiendo en todo momento el criterio de actuación que se establece en ella. Por tanto, la primera conclusión de este diagnóstico es que las relaciones personales que están surgiendo entre trabajadores de distinto rango tienen un problema de orden; es decir, no se encuentran ordenadas de forma coherente con la empresa, por lo que la están perjudicando y deben ordenarse si se quiere fomentar un crecimiento a través de estas relaciones o si, simplemente, la empresa no quiere verse perjudicada por ellas.

En segundo lugar, se trata el tema de las formas de reclutamiento de personal que sigue Exxon Maltés a la hora de contratar. En este capítulo se desarrolla la importancia de establecer *a priori* una serie de criterios para tener en cuenta, y que se busquen a la hora de contratar a una persona para que se incorpore a Exxon Maltés. Partiendo de esta base, se analiza el criterio principal que la empresa aplica en su política de reclutamiento de personal; es decir, el hecho de que el candidato tenga un vínculo familiar con algún directivo miembro de la empresa.

Viendo esto, claramente se identifica algo digno de analizar. Se trata de que los criterios que Exxon Maltés aplica a la hora de reclutar personal no son los adecuados, ya que se deja de tener en cuenta en un primer momento aspectos fundamentales y probablemente mucho más importantes para el puesto. Estos factores que la empresa debería de tener presentes a la hora de reclutar personal por encima del criterio de la familiaridad son, entre otros, la cualificación de la persona, sus cualidades. Y deben analizarse si son aptas y adecuadas para el puesto de trabajo a desempeñar independientemente de si tiene o no un vínculo familiar con la empresa.

Como se detallaba, este aspecto no solo genera que se contrate personal que cumpla el requisito de la familia, pero que podría no encajar a la perfección en el puesto de trabajo que va a desempeñar. Sino que esto también genera que la

empresa renuncie a posibles candidatos con un perfil excelente para la empresa, candidatos que podrían desarrollar las actividades del trabajo de forma satisfactoria, por el simple hecho de que no cumple un requisito establecido por la empresa como es la existencia de un vínculo familiar con algún directivo.

Por tanto, se puede concluir que la organización debe establecer una serie de criterios más realistas y adecuados al puesto de trabajo que desean cubrir con un candidato que se encuentra en proceso de selección. Para ello, será necesario que el criterio de la familiaridad tenga menos importancia y deje de ser selectivo a la hora de reclutar, anteponiendo otros criterios más apropiados a la realidad concreta. Sin embargo, este criterio podría prevalecer siempre y cuando no sea lo primero que se pida, ya que eso generará lo que ya se ha mencionado, una renuncia a perfiles que podrían ser mejores. Por ello, sería comprensible que, entre dos candidatos con un perfil similar que desean tener el mismo puesto de trabajo, la empresa decida contratar a aquel que tiene un vínculo familiar, ya que sería la única cualidad o característica que les diferencia y, por tanto, le hace tener ventaja dentro del proceso. Siempre y cuando prevalezcan otros criterios como la cualificación o cualidades de adaptación al puesto y a la empresa.

Por último, como cierre del diagnóstico, se inicia el tercer y último capítulo tratando el tema más importante. Se trata de los estilos de realización del trabajo que existen dentro de la empresa; es decir, la forma de trabajar y actuar que tienen los distintos empleados de la empresa dentro del ámbito de trabajo y en el día a día de la oficina.

## ppp

---

Comenzábamos este capítulo hablando de la confianza y la transparencia entre los miembros de la empresa, destacando relaciones entre algunos directivos y entre las secretarías de cada Departamento. Donde se afirma que este tipo de relaciones ajenas a la empresa, donde se comparte tiempo libre puede generar una posible filtración de información entre distintos Departamentos, que acabará afectando a la empresa. Así como la filtración de información, que se formen relaciones entre personas con un mismo puesto en la empresa es correcto, siempre y cuando todas las personas con ese puesto participen de esa relación. Es decir, en el caso de la relación entre los Directores

de Departamento, no todos los directivos son amigos, por lo que se está generando una situación de exclusión, donde todos los directivos excepto uno, tienen una relación fuera de la empresa. Esta situación puede generar situaciones conflictivas entre los Departamentos dada la relación diferente que existe entre cada uno.

Por tanto, las relaciones entre personas con alto rango estratégico en la empresa tienen una responsabilidad seria, ya que indirectamente van a terminar afectando al funcionamiento y al futuro de los distintos Departamentos. Poco a poco, según los estilos de liderazgo que existen dentro de la empresa, se detalla en el caso que están surgiendo situaciones de competitividad, roces y conflictos entre los miembros de componen la comunidad de trabajadores de la empresa.

Partiendo de la base de que una buena competitividad empresarial puede beneficiar a la empresa, una competitividad interna de este rango no genera ventajas, sino que despierta en los trabajadores un malestar que poco a poco se va retroalimentando y por ello, generalizando. Esta competitividad interna entre Departamentos y trabajadores de esta o distinta categoría en la empresa ha generado celos y roces que han terminado en un malestar y descontento social entre estos.

Volviendo a la idea inicial del diagnóstico, para garantizar un bienestar de los trabajadores va a ser necesario que se cuiden y ordenen las relaciones que surgen entre estos, estableciendo unas bases o normas que permitan garantizar que las relaciones personales son beneficiosas y ventajosas para la empresa y no afectan negativamente al trabajo ni al resto de los trabajadores.

Por último, se debe mencionar las condiciones laborales que tienen los trabajadores. Al inicio del trabajo se detalla qué tipo de empresa es Exxon Maltés, donde se afirma que los trabajadores tienen una elevada cualificación y perfil profesional y existe la sensación generalizada de que los sueldos no están a la altura de estos perfiles. Esta realidad es digna de tener en cuenta, ya que el descontento de los trabajadores con sus condiciones laborales influye negativamente en la forma de realizar y valorar las tareas, siendo muy probablemente, menos productivos que si tuvieran unas condiciones mejores.



Por tanto, a modo de conclusión final, se puede afirmar que al hacer este diagnóstico de Exon Maltés vemos muchas particularidades. Sin embargo, lo más destacado va por el ámbito de los trabajadores y las relaciones. Para garantizar el correcto funcionamiento de una empresa, así como su crecimiento a largo plazo, es necesario que la comunidad interna de la empresa esté satisfecha dentro de ella, tanto por las relaciones que se desarrollan; las tareas que realizan y la forma de realizarlas y las condiciones laborales que tienen cada uno de ellos. Por ello, la misión de la empresa a nivel interno es garantizar que esto se cumple si lo que desea es mejorar y crecer.

Como fuente de garantía cabe destacar esto, es decir, si los trabajadores de una gran empresa están satisfechos con y en el trabajo, rendirán más y mejor y por tanto, la empresa funcionará mejor y crecerá.

## Bibliografía y referencias.

---

Brunet, Ignasi; Belzunegui, Ángel; y Pastor, Inma (2011): *Sociología de las organizaciones*, Editorial Universitas, Madrid.

Drucker, Peter F. (2003): *Drucker esencial: los desafíos de un mundo sin fronteras*, EDHASA.

Drucker, Peter F. (2009): *Mi vida y mi tiempo*, Deusto.

Etzioni, Amitai (1972): *Organizaciones modernas*, Unión Tipográfica Editorial HispanoAmericana, México.

Hayzlett, Jeffrey y Eber, Jim (2018): *The Hero Factor*, Entrepreneur Press.

Infestas, Ángel (1991): *Sociología de la empresa*, Ediciones Amarú, Salamanca.

Lucas Marín, Antonio y García Ruiz, Pablo (2002): *Sociología de las organizaciones*, McGraw Hill, Madrid.

Mayntz, Renate (1967): *Sociología de la organización*, Alianza, Madrid

Micklethwait, John y Wooldridge, Adrian (1998): *La hora de los gurús. Visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial en el mundo*. Alianza Editorial, Madrid.

Micklethwait, John y Wooldridge, Adrian (2003): *La empresa. Historia de una idea revolucionaria*, Mondadori, Barcelona (e.o. *The company. A short History of a Revolution*, 2003, Weidenfeld & Nicolson, Londres.

Montoro Romero, Ricardo (2018a): *Cómo se hace una Tesis Doctoral*, Amazon.

Montoro Romero, Ricardo (2018b): *Ciencia social e investigación*, Amazon.

Montoro Romero, Ricardo (2019): *Sociología en una lección*, Amazon.

Morgan, Gareth (1990): *Imágenes de la organización*, RA-MA, Madrid

Nemesio Ruiz, Ramón (1999): *Colaboración y conflicto. Una aproximación a la Sociología de las Organizaciones*, Tirant lo Blanch, Valencia.

Oster, Sharon (2000): *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University Press México.

Perrow, Charles (1990): *Sociología de las organizaciones*, McGraw Hill, 3ª edic., Madrid.

Picó, Josep, y Sanchis, Enric (2003): *Sociología y sociedad*, Tecnos, Madrid.

Porter, Michael L. (1987): *Ventaja competitiva*, Grupo Editorial Patria.

Smith, Peter B. y Peterson, Mark F. (1990): *Liderazgo, organizaciones y cultura*, Pirámide, Madrid.

Suares, Marinés (1999): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Paidós.

## Referencias en Internet.

### **Referencia internet 1**

Tipos de conflictos laborales: <https://blog.grupo-pya.com/conoce-los-tipos-de-conflictos-laborales-y-adelantate-a-ellos/>

### **Referencia internet 2**

Los 8 estilos de liderazgo: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/estilos-de-liderazgo-en-la-empresa-los-8-tipos-de-lideres/>

### **Referencia internet 3**

Teoría del liderazgo transformacional de Burn y Bass:

<https://www.fundacionhorreum.org/liderazgo-transformacional-mas-beneficios/>

***Referencia internet 4***

Estilos de comunicación empresarial:

<https://es.eserp.com/articulos/comunicacion-horizontal-vertical-empresa/>

***Referencia internet 5***

Competitividad empresarial EAE Business School.

<https://retos-directivos.eae.es/cuatro-decisiones-para-mejorar-la-competitividad-empresarial/>