

CHV 009 C Un Equipo de Trabajo

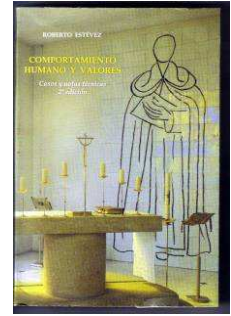
(preguntas para la preparación)

Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. ¿Cuál es el propósito de la Alta Dirección al iniciar el proyecto?
2. ¿Cómo se comunica el propósito?
3. ¿Cómo se motiva a los operarios?
4. ¿Qué perciben los operarios? ¿Por qué su enojo?
5. ¿Cuáles son los valores en juego?
6. ¿Qué es lo más urgente y lo más importante ahora?



Un Equipo de Trabajo¹

La River Company era una pequeña empresa independiente que producía una amplia gama de productos derivados del petróleo y los distribuía en un territorio del Medio Oeste de EE.UU., que cubría parte de tres estados. La oficina central y la refinería de la compañía estaban situadas en Cincinnati, Ohio. Parte de las instalaciones de la refinería de la River Company consistían en dos torres de destilación llamadas "Torre 1 D" y "Torre 2 D". Estas torres servían para destilar el petróleo crudo, bajo determinadas condiciones de presión y de temperatura, en una serie de componentes, que, a su vez, eran posteriormente refinados y procesados con otras instalaciones. El funcionamiento de cada torre de destilación se controlaba por medio de un equipo semiautomático instalado en un edificio de control adyacente a las torres.

Cada torre requería para su funcionamiento un equipo de tres hombres en cada turno de ocho horas. Las unidades funcionaban durante tres turnos diarios, los siete días de la semana. El equipo empleaba la mayor parte de su turno de trabajo en el edificio de control haciendo ajustes en los aparatos de control, reparaciones menores cuando aparecían problemas y desarrollando el trabajo rutinario de mantenimiento.

Los equipos que trabajaban en la torre 1 D eran supervisados por el capataz Henry Mc.Mahon. Andrew Kirk supervisaba los de la torre 2D. Los capataces dependían a su vez del jefe de destilación, Samuel Wood.

La River Company decidió hacer algunos cambios en la planta, lo cual suponía entrenar a una parte del personal para diferentes tipos de trabajo. La sociedad decidió construir una nueva torre de destilación incorporando muchas mejoras técnicas de las que no disponían las torres ya existentes. Entre otras innovaciones, la nueva instalación se iba a dotar con un equipo de control de un tipo radicalmente distinto, más complicado y más automático que el antiguo. Debido a estas innovaciones en la torre nueva, la dirección decidió dar un curso de entrenamiento al personal que fuera seleccionado para manejar y mantener las nuevas instalaciones. El material del curso de entrenamiento fue preparado y presentado por uno de los ingenieros más jóvenes de la empresa, William Downes, con la constante ayuda y orientación de los ingenieros que hacían el proyecto de la nueva torre.

En la selección de los hombres para que asistieran al curso, Samuel Wood hizo un cuidadoso escrutinio de toda la mano de obra de producción y de mantenimiento en toda la refinería y, en general, sólo buscó personas destacadas, ya que una unidad nueva de este tipo, cuyo funcionamiento era de tan vital importancia, se debía manejar bien. También, como esta instalación sería la primera de este tipo en todo el país, debía recibir una esmerada atención. Por fin seleccionó a doce hombres.

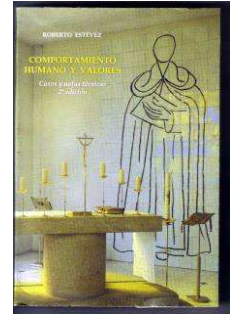
A lo largo del curso todos los participantes, incluidos el instructor y los representantes de los proyectistas, llegaron a formar un grupo estrechamente unido. Los proyectistas hacían constantemente modificaciones que se agregaban a los problemas de los alumnos. Al término del curso, los alumnos y el instructor tuvieron una *comida de graduación*. Esta *graduación* fue sucesivamente celebrada cada año con una comida a la que asistía y costeaba el grupo original del curso.

Después de varios aplazamientos, las nuevas instalaciones fueron puestas por fin en marcha. Funcionaba como Unidad de Destilación 3 D, bajo la supervisión de Downes quien, a su vez, dependía de Wood.

Las nuevas instalaciones exigían un tipo de trabajo sensiblemente diferente del realizado por las antiguas, porque requerían la participación más directa del empleado. Por ejemplo, el trabajo era más limpio que en las instalaciones antiguas, ya que se había eliminado gran

¹ Redactado a partir del Caso Lamson Company. Copyright © 1942 by the President and Fellows of Harvard College. El caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Publicado en el libro "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



cantidad de trabajo sucio del mantenimiento cotidiano. Otro aspecto nuevo fue la instalación de un equipo especial de ventilación para suministrar aire filtrado al edificio de control y eliminar el polvo y la suciedad. Además, se colocaron algunos ventiladores para dar más circulación de aire.

A medida que progresaba el trabajo, Wood observó que los hombres parecían muy interesados en sus diferentes puestos. Hacían muchas sugerencias para eliminar algunos de los defectos que se habían presentado en las primeras etapas del funcionamiento de la instalación. El proyectista tomó en cuenta muchas de estas sugerencias. Algunos hombres llegaron a sentir que *estaban haciendo incluso un trabajo de ingeniería*. Wood estaba contento con los resultados obtenidos en el funcionamiento de la nueva instalación.

Después de algunos meses de experiencia en el funcionamiento de la nueva unidad, la dirección pensó que sería necesario entrenar a seis hombres más para este nuevo tipo de instalación, a fin de hacer frente a la rotación, a las ausencias y a las vacaciones del equipo regular. Sin embargo, este plan significaba que, como no se necesitarían los dieciocho hombres continuamente, algunos del grupo tendrían que emplear parte de su tiempo trabajando en las torres antiguas.

Después de haber discutido los planes y comenzado ya el programa de entrenamiento para los otros seis hombres, Wood recibió una carta dirigida a su domicilio y firmada por los doce miembros del equipo original de la unidad 3 D. Además de la carta a Samuel Wood, enviaron simultáneamente copias a William Downes y a los jefes de Wood correspondientes a los cuatro niveles superiores. En todos los casos la carta fue personalizada y enviada al domicilio particular de cada uno y estaba firmada personalmente por los doce hombres. El texto era el siguiente:

A los señores:

- Lynch
- Young
- Turner
- Stephens
- Wood
- Downes

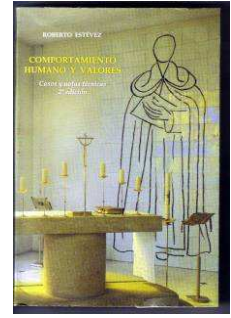
Muy señor mío:

La presente es para informarle sobre un problema que afrontan los miembros del equipo de la Unidad de Destilación 3 D.

Se elaboraron planes para compaginar el trabajo de funcionamiento de las tres unidades de destilación. Creemos que una adecuada comprensión por su parte de nuestra posición con respecto a esos planes, servirá para evitar lo que -posiblemente- podría llegar a ser una situación desagradable.

Primero. Estamos de acuerdo en que si hubiésemos sabido hace tres años, cuando se nos informó de este trabajo, que se contemplaba una solución como la indicada arriba, seguramente habríamos hecho todo lo posible para quedarnos donde estábamos. Por el hecho de que era un tipo nuevo de instalación, los métodos y el trabajo mismo en su conjunto eran modernos, fuimos inducidos a creer que la oportunidad de trabajar ahí sería un ascenso.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Segundo. El día de nuestra admisión en el curso de entrenamiento para la nueva unidad, se nos informó que el sistema era muy diferente de cualquier cosa que hubiéramos conocido, que sería necesario por nuestra parte una concienzuda aplicación al trabajo, unos cursos frecuentes de "puesta a punto" y un estudio muy diligente, para poder mantenerse al más alto nivel del trabajo. En los treinta y tres meses desde aquel día no hemos encontrado nada que contradijera lo dicho entonces, Al contrario.

Tercero. Ninguno de nosotros cree estar en condiciones de dominar perfectamente todo el contenido de su tarea al punto de que pueda retener los conocimientos que ha adquirido; más aún, si está forzado a dividir su atención entre dos instalaciones tan diferentes. Ninguno se siente lo suficientemente experto en todas las funciones de su cometido normal en la nueva instalación, como para merecer el calificativo de "*bueno para todo*". Añádase a esto el hecho de que no se ha dado ningún entrenamiento para aprender a resolver muchos de los problemas puntuales y de rutina del trabajo y es evidente que cuanto más se demora la acción sobre este aspecto resultaría perjudicial para conseguir la clase de servicio que, según afirman los expertos, es imperativo en este tipo de instalación.

Cuarto. Si consideramos el dinero empleado en el entrenamiento de los hombres para este trabajo como una inversión con buenos resultados, todo plan que tienda a despreciar prematuramente esta inversión será, digamos al menos, insensato e ineficiente.

Sin embargo, nos damos cuenta de que el entrenamiento de otros hombres para la nueva instalación es una buena medida de seguridad y creemos que los seis individuos que ahora siguen el curso pueden ser entrenados en sus propios puestos de trabajo y, al mismo tiempo, emplearlos para relevar al personal del equipo actual en los cursos de "*puesta a punto*" y durante las vacaciones. Se nos ha dado a entender que sería peligroso dispersar a nuestros doce hombres tanto como se hizo el verano pasado. En consecuencia, parecería una ventaja que se pudiera emplear más hombres.

Por último, aún sin querer aparecer críticos con un propósito que indudablemente tiene buena intención, no queremos minimizar la intensidad de los sentimientos que dicho plan ha suscitado en nuestro grupo. Confiamos en que Uds. tomarán esta carta como se pretende; es decir, como una sincera expresión de un grupo de trabajadores que tenemos de corazón el mayor interés en nuestro trabajo.

Respetuosamente a su disposición.