

## PRÁCTICAS BLOQUE II

### ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS

#### CASO PRÁCTICO 6

#### **“JuguettesMad”**

La casa JuguettesMad fabrica diversos juguetes de madera, como animales, juguetes de tiro y cosas por el estilo. Los juguetes se fabrican por medio de un proceso de transformación que se inicia en la sala de maderas. Ahí, los juguetes se cortan, se lijan y se ensamblan parcialmente. Luego se meten en laca y se envían a la sala de pintura.

En años anteriores, el proceso de pintura se hacía a mano: cada empleado trabajaba con un determinado juguete hasta que terminaba de pintarlo. Los juguetes eran sobre todo de dos colores, aunque algunos necesitaban más colores. Hace unos años, en respuesta a la creciente demanda de juguetes, se modificó la operación de pintura de modo que los pintores se sentaran en línea junto a una banda continua provista de ganchos. Estos ganchos pasaban todo el tiempo delante de los pintores hasta un horno horizontal alargado. Cada pintor se sentaba en una cabina diseñada para eliminar los gases e impedir los excesos de pintura. Los pintores cogían un juguete de una bandeja contigua, lo colocaban en una plantilla guía dentro del cubículo de pintura, rociaban el color según un patrón y luego colgaban el juguete en un gancho de una banda continua. Los ingenieros calcularon la frecuencia de movimiento de los ganchos para que cada pintor, bien capacitado, pudiera colgar un juguete pintado en cada gancho antes de que éste pasara de largo.

Como la operación era nueva para ellos, la dirección decidió incentivar el aprendizaje con un bonus económico por aprendizaje que se terminaría a los seis meses, periodo para el cual se esperaba que dominaran el proceso, es decir, que pudiera cumplir con el estándar de producción. Asimismo, después de los 6 meses los trabajadores podrían obtener un bonus de productividad en grupo cuando superaran ese estándar de producción.

En el segundo mes del periodo de capacitación, surgieron problemas. Los pintores aprendían con mayor lentitud de lo anticipado, y daba la impresión de que su producción se estabilizaría muy por debajo de lo planeado. Muchos ganchos giraban vacíos. Los pintores se quejaban de que los ganchos se desplazaban muy rápido y que los ingenieros habían establecido mal la frecuencia de movimiento. Algunos pintores renunciaron y hubo que reemplazarlos. Esto agravó aún más el problema de aprendizaje.

El espíritu de equipo que la dirección esperaba desarrollar mediante las bonificaciones en grupo no era evidente, salvo como expresión de lo que los ingenieros llamaban “resistencia”. Uno de los pintores, al que el grupo consideraba su líder (y también la dirección), fue el encargado de comunicar las quejas del grupo al supervisor. Las quejas consistían en que el trabajo era desordenado, los ganchos se desplazaban demasiado rápido, el incentivo de pago no se había calculado correctamente y trabajar tan cerca del horno de secado producía demasiado calor. Se contrató a una consultora para que trabajara con el supervisor. Esta recomendó que se reuniera a los pintores para un análisis general de las condiciones de trabajo. Aunque con reservas, el supervisor estuvo de acuerdo con este plan.

La primera reunión se convocó inmediatamente después de que terminara el turno a las cuatro de la tarde. Asistieron los ocho pintores. Manifestaron las mismas quejas una vez más: los ganchos iban demasiado rápido, el trabajo era muy sucio, y la sala, caliente y mal ventilada. Por alguna razón, era este último factor el que parecía molestar más. El supervisor prometió analizar los problemas de ventilación y temperatura con los ingenieros y se programó una segunda reunión. En los días siguientes, el supervisor sostuvo varias charlas con los ingenieros. Éstos consideraban que se trataba en realidad de una queja falsa y que el gasto en las medidas correctivas sería prohibitivamente alto.

El supervisor llegó a la segunda reunión con algunos temores. Sin embargo, los pintores no parecían estar muy molestos. En cambio, tenían una propuesta propia. Consideraban que si se instalaban varios ventiladores grandes para que circulara el aire alrededor de sus pies, se sentirían mucho más cómodos. Tras comentarlo un rato, el supervisor accedió. El supervisor y la consultora analizaron la idea de los ventiladores con el director general. Se compraron e instalaron tres grandes ventiladores tipo hélice.

Los pintores estaban radiantes de alegría. Durante varios días movieron los ventiladores hasta que quedaron a gusto del grupo. Los pintores parecían por completo satisfechos con los resultados y las relaciones entre ellos y el supervisor mejoraron visiblemente.

El supervisor, tras este episodio alentador, decidió que sostener más reuniones podría resultar provechoso. A los pintores se les preguntó si les gustaría reunirse y analizar otros aspectos de la situación de trabajo. Estaban ansiosos por hacerlo. Se convocó otra reunión y la discusión pronto se centró en la velocidad de los ganchos. Los pintores sostenían que los ingenieros establecieron la frecuencia de movimiento a un ritmo poco razonable, y que así nunca podrían llenar los ganchos suficientes para obtener una bonificación.

La discusión llegó a un momento decisivo en el que el líder del grupo explicó que no era que los pintores no pudieran trabajar con la suficiente rapidez para llenar los ganchos, sino que no podían trabajar con ese ritmo todo el día. El supervisor estudió el asunto. Los pintores fueron unánimes en su opinión de que podían mantenerse al ritmo de la línea continua durante periodos cortos si así lo querían, pero no deseaban hacerlo porque, si demostraban que podían hacer esto durante periodos breves, se esperaba que lo hicieran todo el día. La reunión terminó con una solicitud sin precedentes por parte de los pintores: “Déjenos ajustar la velocidad de la banda continua más rápido o más lento, según como nos sintamos”. El supervisor accedió a analizar esto con el director general y los ingenieros.

Los ingenieros reaccionaron de forma negativa a la propuesta. Sin embargo, después de varias reuniones se reconoció que podía cierta flexibilidad en las variaciones de la velocidad de los ganchos sin que se resintiera la calidad del producto terminado. Después de muchas discusiones con los ingenieros, se accedió a probar la idea de los pintores.

Con ciertas reservas, se instaló un control con un cuadrante que tenía las marcas “bajo, intermedio, rápido” en la cabina del líder del grupo. La velocidad de la banda podía ajustarse ahora en cualquier parte entre los límites inferior y superior que habían instalado los ingenieros.

***Preguntas para relacionar los contenidos del Tema 6 con este caso práctico:***

- 1.- ¿Qué puede decir de la actitud de los ingenieros ante las quejas de los empleados?
- 2.- ¿Qué puede decir de la actitud de los empleados frente a la nueva forma de trabajar y a los problemas que surgen durante el proceso de aprendizaje?
- 3.- ¿Qué cambios esperaría usted ahora en el nivel de producción de los pintores?  
¿Por qué?
- 4.- ¿Qué cambios esperaría en los sentimientos de los pintores hacia su situación de trabajo?