

CASO: Superior Tire and Brake Shop (10 puntos)

John Cleveland acababa de ingresar a la Superior Tire and Brake Shop. Había trabajado durante diez años en un empleo similar, en una unidad de una cadena más grande. Sin embargo, esa compañía había cerrado su taller de servicios en Des Moines. John tuvo la oportunidad de pasarse a otro taller de servicios en Omaha, pero no quería cambiar de residencia y sacar a su familia del medio al que estaba acostumbrada. Previamente había conocido a varios compañeros de Superior y ellos lo recomendaron con el dueño. John estaba muy contento por haber sido contratado en un lugar donde podía seguir trabajando en lo mismo con un ligero aumento en sus ingresos.

John era un buen trabajador. Estaba orgulloso de su trabajo rápido y de gran calidad. Se especializaba en la reparación de frenos, pero también podía realizar cualquier otro trabajo en el taller, como la alineación de las ruedas frontales, cambio de silenciador e instalación de amortiguadores. Afortunadamente, la compañía necesitaba un buen especialista en frenos, así que pasaba la mayor parte de su tiempo en ese trabajo.

En su compañía anterior había recibido un salario base más un pequeño incentivo por el número de trabajos que realizara. Eso normalmente representaba aproximadamente el 10% de su salario en forma de un bono. Sin embargo, era responsable de que el trabajo se hiciera bien. Si había quejas justificadas de los clientes, hacía las correcciones necesarias en su propio tiempo. Siempre hubo pocas quejas.

En Superior Tire and Brake, todo los trabajadores recibían una paga por hora. Al final del año, había un pequeño bono de Navidad, determinado en cierta forma por lo bien que le hubiera ido al negocio durante el año.

En su primer día de trabajo, las cosas eran nuevas y John no pudo desempeñarse de acuerdo con sus estándares normales. El equipo y los procedimientos del trabajo eran suficientemente diferentes como para hacer descender su ritmo. Sin embargo, hacia finales de la semana ya estaba trabajando normalmente y podía terminar de cuatro a cinco trabajos de frenos cada día. Se dio cuenta de que los otros dos especialistas en frenos trabajaban un poco menos.

Siguió trabajando igual durante la segunda semana, pero se dio cuenta de que los otros compañeros de trabajo lo miraban con cierta extrañeza y ya no eran tan amistosos con él como el primer día. El viernes de su segunda semana, Joe Rubinstein, uno de los otros especialistas en frenos, se le acercó y le dijo: "Estás creando un ritmo de trabajo bastante rápido. ¿Por qué trabajar tan duro? Siempre hemos realizado de tres a cuatro trabajos al día. El jefe está contento y gana mucho dinero. Vamos a descansar por un rato y a tomar un café ". John explicó que en realidad no se estaba esforzando demasiado y que siempre había hecho de cuatro a cinco trabajos al día durante sus diez años en este negocio. Joe Rubinstein respondió: " Si, pero era un negocio barato; allí no hacen trabajo de calidad como el de nosotros." John se sintió un poco molesto, pero no dijo nada y siguió trabajando.

A la tercera semana, empezaron a ocurrir incidentes. Ninguno serio, sólo pequeños incidentes. Las herramientas de John desaparecían y las encontraba en lugares raros. Parecía que todos los trabajos difíciles se los pasaban a él, particularmente los automóviles extranjeros. Un día alguien derramó líquido de freno usado en su fiambra. Los otros compañeros se mostraban notablemente menos amables; inclusive el dueño parecía menos amistoso. Era una costumbre ir a la taberna después del trabajo los viernes, pero ya no invitaban a John. El y su esposa fueron excluidos de los días de campo los domingos, con las familias de los otros trabajadores.

Este ambiente general continuó durante varias semanas y la productividad de John empezó a disminuir. Debido a las distracciones y pequeñas hostilidades, tenía problemas para mantener su nivel de cuatro a cinco trabajos de frenos al día. Su producción fue gradualmente reducida a no más de cuatro y frecuentemente menos.

Después de dos meses estaba produciendo apenas más que los otros dos especialistas en frenos. Las cosas empezaron a cambiar entonces. Los otros compañeros le invitaban café y donas durante los descansos y él respondía quedándose allí de veinte a veinticinco minutos en lugar de los quince señalados. Después de terminar cuatro trabajos, empezó a ayudar a los otros especialistas a terminar los suyos, e inclusive ayudaba en otros trabajos de reparación.

Después de tres meses en el trabajo, John era uno de los empleados que tenía más simpatizantes en el taller. Realizaba de tres a cuatro trabajos de frenos al día y tenía suficiente tiempo para platicar con los clientes y compañeros y ayudarles de vez en cuando. Su jefe le dijo lo contento que estaba y le anunció que su bono de Navidad sería muy bueno. John era un trabajador feliz "uno de los muchachos."

PREGUNTAS

1.- Haga una lista de todos los factores que crea que afectaron la conducta de John Cleveland en el empleo durante sus tres meses en la Superior Tire and Brake Shop. Marque cada factor con una P (positivo) o una N (negativo) en términos de si alentaba o desalentaba a John a ser productivo.

2.- ¿Usted se habría comportado de la misma manera que lo hizo John?
¿Por qué si o por qué no?

3.- Suponga que usted es el propietario, ¿Qué siente con respecto a John?
¿Por qué?

4.- Si el dueño lo contratara a usted como consultor de administración, ¿qué consejo le daría?