

Los siguientes casos prácticos fueron tomados de situaciones reales que ocurren dentro de muchas organizaciones mexicanas, con las cuales se pretende que exista un desarrollo de habilidades de análisis para la toma de decisiones y la creación de escenarios que permitan tener una **perspectiva del complejo comportamiento humano.**

Palabras clave: **trabajadores, organizaciones, expedientes, salarios, ambiente organizacional, etc.**

Introducción:

En la actualidad muchas empresas se enfrentan a una diversidad de problemas externos e internos que le afectan de manera directa, no solo al personal, sino a toda la empresa, ante lo cual, el factor humano considerado como un **capital intelectual para las empresas a veces es sub-aprovechado ya que con la aplicación de sanciones, puede bajar el rendimiento o capacidad de los trabajadores trayendo como consecuencia bajo rendimiento o baja calidad.**

A a continuación, se presentan algunos casos que suceden dentro de las organizaciones.

CASO PRACTICO 1. CASO PRÁCTICO DE RECURSOS HUMANOS

Desarrollo:

Lucas, León y Luis empezaron a trabajar el mismo día en la fábrica de especialidades americanas, por una rara coincidencia, los 3 hombres no solo eran de la

misma edad y procedían del mismo barrio, sino que tenían un aspecto algo semejante, sus compañeros solían decir que el único medio para distinguirlos era mirar a sus números de ficha, el de Lucas era el 8291, el de León el 8292 y el de Luis el 8293.

En un principio los 3 fueron destinados a la reserva de peones, a las órdenes de un capataz más bien rudo y expeditivo, realizaban cada día diferentes trabajos, un día paleaban arena en el departamento A, al día siguiente cargaban camiones en el departamento de envíos y al otro ayudaban a los empaquetadores de la cadena de montaje a cerrar cajas, pero al terminar la jornada los 3 volvían a la reserva de peones a presentarse al capataz, estaban a gusto con él y este tenía buena opinión de ellos, “esos muchachos funcionan”, decía, encajarán en cualquier trabajo de la fábrica.

A medida que los “3 mosqueteros” (así les llamaban en la fábrica) adquirieron antigüedad, fueron destinados uno tras otro a puestos permanentes, Lucas trabajaba como operador de montacargas en el departamento de envíos, León como bombeador en el departamento de elaboración y Luis pasó al taller de entrenamiento como auxiliar. Al cabo de un año de estar desempeñado sus trabajos permanentes, el jefe de personal sacó de sus archivos los expedientes de los tres hombres, lo que vio no dejó de sorprenderle, Lucas, León y Luis tenían unos expedientes excelentes mientras trabajaron en la cuadrilla de peones, excepto por alguna ausencia ocasional y justificada su asistencia y comportamiento

habían sido casi perfectos, pero ahora sus expedientes relataban una historia muy diferente.

El expediente personal de Lucas indicaba que había llegado tarde al trabajo nueve veces durante el año, faltó por una razón u otra, 27 días, había tenido un accidente que le hizo perder tiempo y se le asistió en la enfermería más de 15 veces por varias razones, su jefe le había dirigido 2 amonestaciones escritas por infracciones a las reglas de la empresa.

El expediente de asistencia y de seguridad en el trabajo de León era aproximadamente el normal de la fábrica, pero, aunque no hacía un trabajo del tipo de producción, su supervisor había informado que era un mal productor, además había una anotación que decía que León se había presentado varias veces durante el año en la oficina de personal para quejarse por cuestiones de poca importancia: de una equivocación en su paga una vez y dos veces de la clase de trabajo que se le ordenaba hacer.

El expediente de Luis era el normal en cuanto a asistencia y seguridad, pero su supervisor había tenido especial interés en consignar que Luis era rápido y tenía deseos de cooperar, además le recomendaba para el ascenso a mecánico de la clase B cuando surgiera la primera ocasión. El jefe de personal se sintió francamente intrigado por la diferencia entre los expedientes de los 3 obreros, siendo así que todos ellos se habían portado de una manera prometedora en un principio.

Preguntas:

- 1. ¿Qué clase de experiencia en el trabajo pudieron dar lugar que cambiaran Luis, Lucas y León?**
- 2. ¿Qué clase de factores, en su casa o en su vida fuera del trabajo, pudieron causar esos cambios?**
- 3. Si fueras jefe de personal ¿Qué clase de conclusiones sacarías acerca del supervisor de cada uno de los tres? ¿Por qué?**

CASO DE RRHH 2

José supervisa a 2 hombres que trabajan juntos en una línea de montaje de una fábrica de automóviles, su trabajo consiste en montar guarniciones sobre la carrocería pintada.

Durante algún tiempo, Francisco y Antonio, los hombres en cuestión, se han estado quejando de que el manejo de las piezas de metal les produce arañazos y cortes, por fin José decide que la mejor forma de resolver el problema es insistir en que los 2 operarios utilicen guantes para ejecutar su trabajo, el lunes se acerca a ellos y les dice: “muchachos, el departamento de seguridad ha dispuesto que se entreguen guantes para realizar el trabajo, se evitara así que se sigan cortando, aquí tienen un par de guantes para cada uno, de ahora en adelante espero que los lleven siempre”

Al día siguiente José tuvo que pedir a Francisco en 3 ocasiones que se pusiera los guantes, sin embargo, Antonio los llevó todo el tiempo, al terminar la semana, Antonio estaba convencido del valor de los guantes, pero Francisco seguía guardándolos en el bolsillo del pantalón. “Entorpecen mi trabajo y no puedo seguir la velocidad de la cadena de montaje” dijo a José, pero Antonio le dijo: “esta idea de los guantes no es más que una excusa para justificar un aumento en la velocidad de la cadena de montaje, si cedes en esto te exigirán más aún la próxima vez”

Pregunta:

- 1. ¿Por qué dos hombres, tratados del mismo modo en la misma situación tienen reacciones tan diferentes?**
- 2. ¿Acaso no eran buenas las intenciones de José?**
- 3. ¿No intentaba atender las quejas de Francisco y Antonio sobre los cortes?**
- 4. ¿Su solución no era lógica?**

CASO 3. POR QUÉ CORRIERON DEL HOSPITAL AL DR. ESPÍNDOLA

(Dualidad de mando)

El caso del DOCTOR ESPINDOLA.

Es un problema que se suscitó en una institución hospitalaria de carácter público, y que además se presenta continuamente en otras instituciones, sobre todo en aquellas en donde la normatividad es la base de la toma de decisiones, por lo que hemos convocado nuevamente a médicos, administradores y contadores de diversas instituciones públicas y privadas.

El doctor Manuel Hernández, director de un hospital público de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, ante la renuncia presentada por el doctor José Espíndola, el mejor cardiólogo del hospital, quiso retenerlo ofreciéndole un pequeño aumento de sueldo y permitiéndole un mejor horario de trabajo que el de los otros médicos, siempre y cuando atendiese a los pacientes asignados.

El doctor Espíndola argumentaba que él perdía mucho al no poder atender a los pacientes que lo buscaban en su consultorio particular y que, por otra parte, el sueldo que percibía en el hospital no era suficiente.

No obstante, la fuerza de sus argumentos, el doctor Espíndola terminó por ceder a la petición del doctor Hernández, acordando ambos en que este último se encargaría de llevar a cabo los trámites necesarios para cumplir lo prometido.

Al solicitar el doctor Hernández al contador público Sergio Ruiz, jefe de finanzas de la institución, que efectuara los trámites necesarios para elevar el sueldo del doctor Espíndola fue informado que eso no era posible de acuerdo con la normatividad interna. Ante la negativa, el doctor Hernández argumentó que no podían ser burócratas.

Añadió que el talento del doctor Espíndola daba prestigio al hospital y que, además el aumento que solicitaba para él era pequeño, ya que tan sólo ascendía a \$ 500.00 mensuales, lo que afirmó, era poco, comparado con el costo de las demandas que el hospital había tenido que pagar por errores cometidos por otros médicos.

La última había sido de \$ 70,000.00, lo que elevaba la suma anual de este concepto de gastos a \$ 500,000.00. Por otra parte, el director consideraba que sería sumamente difícil remplazar al doctor Espíndola, debido a su elevado nivel profesional.

A pesar de tal argumentación, el contador Ruiz continuó objetando, hasta que el doctor Hernández se retiró insatisfecho por no haber logrado acuerdo alguno.

El día de la quincena el doctor Espíndola se dio cuenta que su salario no había sido incrementado. Se dirigió a la jefatura de finanzas, donde preguntó por su aumento al contador Ruiz, quien le informó que ello no era posible, pues no procedía conforme a las regulaciones salariales vigentes en el hospital. Inmediatamente el doctor Espíndola se retiró y procedió a elaborar y firmar su renuncia, entregándosela al director.

Este hecho molestó al doctor Hernández, que en el acto mandó llamar a Ruiz. Al tenerlo frente a sí solicitó su renuncia. Éste se limitó a contestar que no había motivo válido para ser despedido, y que en todo caso él demandaría a la institución, pues si no aplicaba la norma incurría en responsabilidad y de no cumplir las órdenes del director sería despedido, aun cuando trataba de que su actuación se ajustase a la normatividad establecida.

Preguntas:

- 1. ¿Estuvo bien la actuación del contador?**
- 2. ¿Hubo dualidad de mando?**
- 3. ¿Qué estrategias se pudieron aplicar para que no se fuera el doctor pero que no perjudicara a la empresa?**

CASO 4: ¿POR QUÉ SE FUE DON BLAS?

Antecedentes.

Rodamientos Automotrices, S.A. de C.V. es una industria con licencia para usar una marca japonesa de baleros y otros rodamientos para la industria automotriz. Se estableció en 1969 en el municipio de Juriquilla, estado de Querétaro. Su capital social es de 100 millones de pesos. Cuenta con 700 trabajadores en dos turnos, incluyendo al personal directivo y administrativo, así como la fuerza de ventas. Su producción está destinada básicamente a refaccionarias automotrices y fabricantes de autopartes móviles. Su sistema de producción consiste en procesos semi automatizados y estricto control de calidad de los insumos del producto terminado. Desde hace tiempo tiene planeado integrar controles de calidad en todas las fases de sus procesos.

Escenario.

En una de las juntas que se realizaban los lunes de cada semana, el ingeniero Velázquez, egresado del TEC y con cinco años de antigüedad en la empresa, quien la dirigía en su carácter de gerente de producción, vehementemente señalaba que no se debían seguir usando las pinzas abocardadas («hechizas») en el ensamble de los baleros, ya que para eso la compañía japonesa licenciadora había diseñado la herramienta denominada «ostra».

Informó a su vez que don Blas había sido despedido el viernes anterior por no obedecer a la autoridad; despido del cual todos los obreros de la planta tenían ya conocimiento.

Don Blas era precisamente quien había diseñado las pinzas abocardadas en una ocasión en la cual no había «ostras» disponibles en buenas condiciones, y las nuevas estaban en camino desde Japón.

Las pinzas abocardadas llegaron a ser conocidas como las «chatas» en el argot secreto de los Operarios, lo cual les permitía usarlas a escondidas, ya que su utilización cotidiana se hacía a pesar de la prohibición del ingeniero Velázquez.

Los obreros preferían trabajar con las pinzas abocardadas porque con ellas podían efectuar en menor tiempo (25% aproximadamente) las operaciones de ensamblado.

Entre los trabajadores se corría el rumor de que don Blas había retado al ingeniero Velázquez al asegurarle que su diseño era mejor que el japonés porque permitía ahorro de tiempo en el proceso y con ello ganaría más la empresa; que por envidia de algunos no se aceptaba su mejora a las pinzas tipo «ostra», ya que permitirían que los obreros ganasen más dinero, al lograr producir mayor cantidad de piezas por turno, pues en el contrato de trabajo se estipulaba un incentivo económico por volúmenes de producción individual superiores al estándar.

Otro argumento de don Blas en favor de sus pinzas era que las «ostras» habían sido diseñadas para trabajar con aceros extranjeros, cuyo tipo no se produce en nuestro país y que, en última instancia, hasta donde él tenía conocimiento, no se había presentado el caso de

devoluciones por parte de los clientes de ninguno de los baleros que él había procesado, mismos que podían ser fácilmente identificados por su número de serie. , Se supo que don Blas, antes de retirarse de la empresa sumamente inconforme con su despido, había manifestado que él demandaría su reinstalación ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Juan Pérez, empleado con más de 17 años de servicio en la empresa y recientemente ascendido al puesto de subjefe del mismo proceso en el cual trabajaba don Blas, consideraba el despido como una injusticia.

Juanillo, como le decían sus amigos, ejercía un alto grado de autoridad moral entre los trabajadores debido a su carisma y a su destreza manual.

Tampoco le parecían válidas las razones sostenidas por el ingeniero Velázquez en cuanto a que el control «científico», como le decía el ingeniero, era norma incuestionable que debía seguirse al pie de la letra.

El señor Pérez se atrevió a decirle al ingeniero Velázquez que ellos podían demostrar a la empresa que salían mejor las piezas ensambladas con las pinzas abocardas que las que se ensamblan con las «ostras», por lo que el despido de don Blas no se justificaba, y que si en última instancia caía la producción no era culpa de los trabajadores, ya que como afirmaba don Blas la

«ostra» fue hecha para aceros japoneses y era más tardado hacer el trabajo con ellas.

Muy molesto, el ingeniero Velázquez contestó que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo vigente en nuestro país, es potestad de la empresa fijar los métodos y procedimientos de producción, y que conforme al artículo 47 de dicha ley en la fracción XI, se señalan como una causal de rescisión del contrato laboral, sin responsabilidad patronal, «desobedecer el trabajador al patrón o su representante, siempre que se trate del trabajo contratado»

Por lo tanto, si algún trabajador de Rodamientos Automotrices no aceptaba su decisión sin causa justificada, sería despedido como don Blas.

Después de lo dicho, el ingeniero Velázquez se dirigió a la concurrencia recordándoles que el trabajo es una fuente de autorrealización y que si una empresa desea lograr producción con calidad debe respetar las normas de fabricación, además de que si se obtiene la licencia se debe respetar la norma, ya que de lo contrario hay peligro de perderla.

Uno de los empleados declaró: Don Blas tuvo causa justificada porque lo único que el buscaba era sacar la producción, porque el dinero que se da como incentivo francamente no vale la pena, además la empresa cuando le conviene si permite que se usen las pinzas, cuando no hay “ostras”, considero que la regla debe ser pareja.”

El ingeniero Velázquez contestó:

«Esa es una facultad discrecional de la empresa. Nosotros mandamos y ustedes obedecen,» Y procedió a retirarse.

|Una vez de espaldas y casi al alcanzar la puerta se oyó un chiflido anónimo, ante lo cual, el ingeniero indicó a Juan que le acompañara a su oficina.

Al llegar a ésta, el ingeniero amenazó a Juan diciendo le que si seguía de líder de los trabajadores correría la misma suerte que don Blas.

Lo único que respondió fue: «No tengo la culpa de que los muchachos me sigan y si no puede hablar en las juntas pa' que venimos, mejor díganos todo por escrito. Y tampoco entiendo pa' que vino el señor del curso de calidad total a hablarnos de mejora continua, participatividad e iniciativa,» Dicho lo cual se retiró diciendo que si corría la misma suerte que don Blas, le notificaría la causal con bases sólidas

Te invitamos a que reflexiones un poco al respecto y conteste las siguientes preguntas:

- 1. Como superior del ingeniero Velázquez ¿qué harías en un caso como éste?**
- 2. ¿Procederías a investigar si las pinzas abocardas son mejores que las «ostras»? y en caso afirmativo, ¿cómo lo haría?**
- 3. En caso de confirmar que las pinzas abocardas funcionan mejor, ¿qué debería hacerse?, y ¿qué haría en el caso contrario?**

- 4. ¿Qué método aplicaría para analizar las diferencias entre las dos herramientas?**
- 5. ¿Considera usted práctico invitar a los trabajadores, o al menos a jefes de cuadrillas, a discutir sobre bases estadísticas los rechazos y las causas de ellos?**
- 6. En el caso de que los trabajadores participasen en el análisis estadístico descrito en el punto anterior, y que se probase que las pinzas abocardadas funcionan mejor, ¿considera usted que debería aprobarse e implementarse su uso?**
- 7. Con estas condiciones de clima organizacional, ¿considera usted que esta empresa está realmente preparada para adoptar los métodos japoneses de calidad total mediante procesos de mejora continua? En su caso. ¿Por dónde empezaría un proceso de este tipo?**
- 8. ¿Qué éxito pueden tener los procesos de mejora continua en empresas que producen bajo licencia, ya que no está en su capacidad modificar los procesos y productos sin autorización?**

CASO PRÁCTICO 5 “ECLIPSE”

La empresa mexicana «Eclipse» tiene un giro comercial de muebles para el hogar, y cuenta con una gran variedad de productos; pero se encuentra ante la

decisión de ponerle marca a la línea de muebles que fabrica y vende, ya que hasta entonces se carece de ella. Por lo tanto, se está evaluando la conveniencia de esa medida, pues se piensa en la posibilidad de que con el tiempo el público pueda identificar y distinguir sus productos. Se consideran las siguientes alternativas a evaluar: poner o no marca a los muebles; poner el nombre de la fábrica o alguna otra marca. En lo referente a línea de muebles para casa-habitación que vende, «Eclipse» tiene gran aceptación entre el público consumidor debido a la calidad de los productos y a su bajo precio en comparación con las líneas de los competidores.

En sus inicios «Eclipse» vio la conveniencia de abrir una sala de exhibición y ventas, como parte independiente de ella. Esta empresa se estableció en el sur de la Ciudad de México, y su interés primordial consistió en satisfacer las necesidades de mobiliario y decoración para los hogares. En poco tiempo resultó insuficiente el inmueble, ya que era pequeño y carecía de bodega. Se encontró por el mismo rumbo un edificio más apropiado para la negociación, permitiendo una mejor exhibición de los muebles y una bodega con espacio suficiente. Todo se ha venido dando porque actualmente en el Distrito Federal y zonas conurbadas se siguen construyendo casas-habitación, condominios y departamentos. En consecuencia, las ventas han ido en aumento, y el público consumidor necesita adquirir muebles de buena calidad a precios razonables. Por los cambios de domicilio, el consejo de administración decidió introducir, para aumentar sus ventas, muebles de la competencia, los cuales tienen diseños conservadores y

modernistas, de marcas acreditadas y de gran demanda que cuentan con una imagen de calidad entre el público. También se introdujeron artículos de decoración complementarios para el hogar. La distribución se da como servicio a los clientes; el costo lo absorbe la empresa por contar con su propia flota de mudanzas.

Los precios de venta de los muebles sin marca son bastante más reducidos que los fijados a los muebles de marca registrada que se venden en «Eclipse» y que corresponden a un mismo nivel de calidad.

La gerencia de mercadotecnia, basándose en la investigación que realizó, piensa que es la razón de que las ventas de los muebles sin marca sean superiores a los muebles con marca, a pesar de que estos últimos cuentan con el apoyo de la publicidad de sus respectivos fabricantes.

1. ¿Qué decisión tomaría usted como gerente de mercadotecnia de «Eclipse», para darla a conocer al gerente general, de poner o no marca a sus productos, en tal forma que garantice una alta probabilidad de éxito?

2. En el supuesto de que fuera benéfico no poner por ahora marca a los productos, ¿recomendaría que a largo plazo se hiciera?

2.1. Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo lo haría?

2.2. Si la respuesta es negativa, justifíquela.

3. En caso de que fuera benéfico poner marca, ¿qué política o estrategias, así como características, recomendaría como gerente de «Eclipse» para seleccionarla y por qué?

3.1. Familia de marcas.

3.2. Marcas individuales.

3.3. Extensión de la marca.

3.4. Marcas múltiples.

4. Explique cuáles serían las ventajas y las desventajas de poner marca a los productos.