



Este caso ha sido traducido íntegramente, con el permiso de la Harvard Business School, por los profesores del Área de Factor Humano del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México, D.F. Los traductores son los únicos responsables de la exactitud de la traducción.

LA COMPAÑÍA DE RADIO 76a. Primera Parte

La compañía de Radio 76a. era una unidad de comunicación del ejército que había sido trasladada desde los Estados Unidos a Corea en las primeras etapas de la Guerra de Corea. En 1954 la compañía estaba situada en Corea Central y era responsable de varias líneas de comunicación vitales entre las unidades de combate del frente y los cuarteles generales de la retaguardia.

Los efectos de las cada vez menos numerosas llamadas a filas se habían hecho notar bastante en la 76a. Aunque la unidad estaba autorizada para disponer de un total de 234 hombres, raras veces tuvo más de 160. Además, al reducirse los fondos del Departamento de Defensa, se habían acortado los tiempos de formación de muchos oficios técnicos, de tal forma que el nuevo personal que llegaba venía mal preparado para sus deberes y necesitaba formación adicional.

La 76a. estaba situada en una zona extremadamente aislada. El campamento estaba en una meseta rodeada de escarpadas monta-

Copyright of esta traducción © by the President and Fellows of Harvard College.

El caso original titulado The 76 Radio Company, Copyright © by the President and Fellows of Harvard College, fue preparado por la Harvard University Graduate School of Business Administration, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Translated in full with permission of the Harvard Business School by Professors of Área de Factor Humano del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Mexico City, Mexico. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translators.

This translation, Copyright © by the President and Fellows of Harvard College.

The original case entitled The 76 Radio Company, Copyright © by the President and Fellows of Harvard College, was prepared by the Harvard University Graduate School of Business Administration, as a basis for class discussion rather than to illustrate effective or ineffective handling of an administrative situation.

Impreso en EDAC, S.A. de C.V., Cairo N° 29, 02080 México, D.F.
Autorizado para uso exclusivo del IPADE. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios -incluidos los electrónicos- sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

ñas. La zona estaba servida por una sola carretera. En invierno de 1953, una ventisca había bloqueado la carretera y habían tenido que recibir los suministros por medio de lanzamientos aéreos durante dos semanas. La unidad raras veces recibía visitas, excepto algún inspector ocasional de los cuarteles generales. A diario recibían suministros, raciones y el correo.

Este aislamiento ocasionaba muchas penalidades a la 76a. Estando tanto literal como figuradamente, al final de la línea era la última en recibir suministros, lo cual hacía que, a menudo, los hombres sintieran que no se les daba una "parte justa". Por ejemplo la mayoría de los hombres solamente tenían un par de botas, cuando lo que estaba autorizado y se consideraba esencial eran dos. Era también frecuente que escaseasen los suministros. De vez en cuando, tanto los transmisores, como los receptores estaban fuera de funcionamiento debido a la falta de una válvula o de cualquier otro componente.

Los hombres vivían en tiendas, la mayoría de las cuales estaban materialmente hechas pedazos. No era raro que en invierno la temperatura dentro de las tiendas estuviera por debajo de 0° C.

La escasez de suministros, de equipo y de personal hacían muy duras las condiciones de trabajo para los hombres. A menudo, tenían que trabajar de 14 a 16 horas diarias para hacer la conservación necesaria y mantener los circuitos abiertos. Había poco tiempo para permisos o pases. Los hombres trabajaban en cobertizos metálicos que medían 2 m de ancho, 3.30 de largo y 2 de alto. La falta de calefacción en invierno y de ventilación en verano hacían que la temperatura de dentro de los cobertizos oscilase entre 0° y 130° F según las estaciones. El procedimiento más corriente era que, según el personal disponible, dos o tres hombres trabajasen un "turno" juntos. Lo normal eran los turnos de 8 horas, pero la falta de personal traía consigo turnos de 12, de 14 y de hasta 16 horas.

Durante las horas de trabajo los hombres no tenían ningún contacto entre sí, excepto con sus compañeros de turno y con el supervisor. Al final de cada turno era corriente que los hombres se fuesen directamente a sus tiendas. Las asignaciones a las tiendas era opción de los hombres.

Cuando los hombres venían de visitar a los amigos que tenían en otras unidades contaban a sus camaradas lo mucho que estaban mejorando las condiciones de vida y de trabajo de los otros. Algunas unidades "hermanas" de la 76a. que se encontraban situadas más cerca de los cuarteles generales estaban instalando tuberías modernas y una unidad vivía en un edificio permanente que disponía de calefacción central. Los hombres de la 76a. eran muy conscientes de que otras muchas unidades vivían y trabajaban en mejores condiciones que ellos.

El mayor William Wilson, que estaba al frente de la 76a., tenía este puesto desde hacía 15 meses e iba a ser trasladado a los Estados Unidos en el plazo de un mes. Pasaba gran parte de su tiempo tratando de conseguir el equipo y los suministros que eran necesarios para que la unidad cumpliera su misión y para que los hombres estuviesen más confortables. Dado que era imposible persuadir al cuartel general para que pusiese algo que se pareciese a una estructura permanente en una posición tan aislada, el mayor Wilson había tenido poco éxito en este aspecto.

La administración del mayor Wilson no se caracterizaba por ser de una disciplina militar estricta. Siempre que los turnos se cubrieran, los hombres eran relativamente libres de gobernar sus propias vidas. Por ejemplo, el uniforme de trabajo era cualquier cosa que fuera confortable, desde mocasines, calcetines de deporte y una variedad de otras prendas civiles hasta pantalones de uniforme recortados. El mayor Wilson llevaba habitualmente una gorra de beisbol y una camisa de civil.