



MR. HART Y BING

*Traducido íntegramente
con el permiso de 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 situación descrita en este caso se presentó en un grupo de trabajo compuesto por cuatro hombres y tres mujeres dedicados al control y comprobación de paneles de equipos electrónicos. En esta empresa los obreros trabajan a prima.

La empresa tenía un “consejero” cuyo cometido era hacer amistad con los obreros y discutir con ellos todos los problemas en que estaban involucrados. Resumimos las declaraciones de Bing, el empleado, y de Mr. Hart, el jefe, extraídas de las entrevistas que el “consejero” sostuvo con ellos, cinco con cada uno, en el transcurso de dos semanas.

He aquí el resumen de las declaraciones de Bing:

De acuerdo con el sistema aplicado por la empresa, tal y como yo lo veo, se me concede un determinado plazo de tiempo de preparación para tomar los paneles de los estan-

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

El caso original titulado Mr. Hart and Bing, Copyright © by the President and Fellows of Harvard College, fue preparado por Harvard Business School, 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 the 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 the Harvard College.

The original case entitled Mr. Hart and Bing, Copyright © by the President and Fellows of Harvard College, was prepared by Harvard Business School 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.

Autorizada para uso exclusivo del IPADE. El contenido de este documento no puede ser reproducido, en todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del titular de los derechos.

tes, traerlos a este banco y colocarlos en este dispositivo que los sostiene mientras yo los inspecciono. Por comodidad y también para ahorrar tiempo, a veces me las arreglo para coger dos o tres y examinarlos al mismo tiempo. Creo que la cosa es del todo legal. Nosotros lo hemos hecho siempre, pero Mr. Hart, nuestro jefe, piensa de otra manera; dice que es una forma de estafar a la empresa.

Hace un par de días vino a mi banco de trabajo y me hizo saber su opinión sobre el asunto. ¡Caramba! ¡Vaya si me la hizo saber! No me importa tanto que me llames la atención por ello, como el tono que empleó. No he conocido nunca un tipo como él; no le basta con decir lo que piensa, sino que lo hace de forma que te hace desear hundirte en el suelo y desaparecer. ¡Vaya sujeto! No me importa que un jefe me llame la atención, pero quiero que me trate como a un hombre, y no ser humillado como un niño travieso en el colegio. Ha empezado a fastidiarme con estas historias desde que empezó a ser nuestro jefe. Ya le conocía cuando era simplemente uno de nosotros, pero en cuanto ha ascendido se ha olvidado de ser amistoso, parece que encuentra dificultades en tratar con nosotros los empleados.

El otro día cuando me llamó la atención, me enfadé tanto que recurrí al representante del sindicato. Yo sabía que lo que hacía estaba permitido por el convenio, pero mi situación era crearle problemas, precisamente porque me trata de un modo tan irritante. Estoy harto de este maldito asunto. Estoy intentando por todos los medios que me trasladen a otro equipo, y si no lo consigo y me tengo que quedar aquí aprovecharé todas las ocasiones que tenga para hacerle la vida imposible. ¡Ya se cansará de hacer niñerías conmigo! Cuando el representante del sindicato le ha preguntado por el asunto, se ha visto obligado a dar marcha atrás, porque, de acuerdo con el convenio, un empleado puede usar todos

los métodos a su alcance para ahorrar tiempo y acelerar el proceso de trabajo, siempre que se respete la calidad estándar del producto.

Vea usted, él sabe que yo soy cantante profesional; me oye cantar durante el trabajo, ha oído hablar de mi carrera musical. Quizá piense que me hago el 'gracioso' porque tengo otro medio de ganar dinero. De hecho, a mis compañeros les gusta oírme cantar mientras trabajamos; pero él opina que esto les molesta y les distrae. Algunas veces dejo de trabajar unos minutos antes y voy a los baños a lavarme antes de comer. A veces me acompañan algunos del grupo y Mr. Hart cree que yo soy el 'cabecilla' y me reprende por esto.

No me pierde de vista ni un minuto, lo que me fastidia muchísimo. Por lo tanto, pienso que la mejor solución sería que me trasladaran. Se lo he pedido, pero no me atiende. Mientras siga aquí intentaré que no me atrape en alguna falta, pero aprovecharé todas las ocasiones para fastidiarle.

He aquí el resumen de las declaraciones de Mr. Hart:

El amigo Bing está a punto de poner las cartas boca arriba. El encargado del control de calidad me ha hecho notar que Bing se ha hecho pagar doble y triple tiempo de preparación por unos paneles que de hecho esta inspeccionando a la vez. De hecho se trata de una estafa, y ya se lo he hecho notar varias veces. Hace algunos días me lo han vuelto a recordar, de manera que esta vez se lo he dicho en forma mucho más directa. Hace demasiado tiempo que se porta de ese modo y ya es hora de ponerle fin de una vez para siempre. Mis observaciones no le han gustado, y, en efecto, a las pocas horas el representante sindical estaba por en medio, pero ya sabe usted lo que es hablar con esta gente; defienden a los subordinados aunque estén convencidos de que se están aprove-

chando de la situación. Bueno, de todas maneras les he dado a entender a los dos que no pensaba seguir tolerando ese abuso. Y le he hecho comprender a Bing que si sigue portándose de esta forma haré una reclamación oficial para que sea despedido o sancionado de algún modo. Este asunto tiene que quedar zanjado. Estoy llegando a la conclusión de que debe ser un poco tonto, porque no hay manera de hacerse entender por él; he intentado por todos los medios meterle en la cabeza un poco de sentido común, pero ha sido inútil. No sé qué pensar de él; se trata de un asunto desagradable para todos y no se me ocurre que más puedo hacer.

No sé que es lo que le pasa pero me parece que está alimentando una profunda animosidad contra mí. No veo por qué, ya que siempre lo he tratado con guantes. Hace ostentación de indiferencia hacia su trabajo y desde luego su influencia sobre los demás no es buena. Francamente, me parece que intenta ponerlos en contra mía. Me parece que sufre por no haber podido realizar sus sueños de grandeza; se pasa todo el día canturreando; se cree que es Frank Sinatra. ¡Caramba! Me han dicho que toma lecciones de canto y que trabajó con algunas de las orquestas locales. A mí eso no me importa, pero cuando sus asuntos particulares empiezan a influir sobre el rendimiento de su trabajo, tengo que andarme con cuidado. Por eso no le pierdo de vista;

como se desvíe una sola vez más, mucho me temo que nuestros caminos vayan a separarse.

Yo tengo la conciencia tranquila; he hecho todo lo que he podido para que comprendiera lo que se esperaba de él. Ya conoce usted el refrán: 'No se pueden pedir peras al olmo'. Es un tipo sin escrúpulos; no se siente obligado a cumplir con su trabajo, sin embargo sé que es capaz de llevar a cabo un buen trabajo, como lo ha hecho durante mucho tiempo, pero desde hace unos meses su actitud hacia el trabajo ha cambiado. Incluso creo que está induciendo a los otros a abandonar el trabajo algunos minutos antes de que suene el timbre a la hora de la comida para ir a los baños a lavarse a expensas de la compañía. Se lo he hecho notar varias veces, pero parece ser que mis palabras le entran por un oído y le salen por el otro. Si sigue así acabará despedido. Me ha pedido un traslado, de modo que sé que quiere irse. Cuando me ha hecho la petición no le he contestado nada, porque en ese momento lo veía todo negro, y hubiera podido mandarle a paseo.

Sería bueno que hablara usted con él más a menudo: así tendría la oportunidad de considerar la situación más atentamente. Es posible que tenga problemas en su vida privada. Por más esfuerzos que he hecho, no he conseguido saber de qué se trata. Quizá tenga usted más suerte.