

UN CASO DE PRESIÓN EN MANTENIMIENTO¹

Trabajando como empleado en Milo, Dalton observó un sistema informal de influencias en el uso de dinero asignado para el departamento de mantenimiento. La responsabilidad para la asignación de recursos y el control de tareas de mantenimiento recaían en el Departamento de Mantenimiento y los ejecutivos de operaciones ejercían notable presión en busca de tratamiento favorable para sí. Los ejecutivos agresivos y de personalidad enérgica lograban obtener más de la parte justa de las partidas presupuestarias, en tanto que los menos agresivos iban acumulando cantidades de órdenes de producción incumplidas. Para corregir esta situación se creó un nuevo departamento con la función de atender el control imparcial de la ejecución de trabajos de mantenimiento. El personal de ese nuevo departamento fue instalado en un edificio separado para evitar presiones de cualquier tipo. El resultado neto fue una reversión de posiciones de los ejecutivos de fuerte y débil influencia, ya que estos últimos comenzaron a despachar las órdenes atrasadas. Los ejecutivos agresivos comenzaron entonces a atacar el nuevo sistema de control, acusándolo de burocrático, de desacelerar la producción y de hacer el trabajo partiendo de presupuestos mal calculados. Finalmente, en respuesta a una diversidad de presiones informales, el nuevo sistema fue abolido. Creado para reducir los costos, acelerar el trabajo y controlar las políticas vigentes, sucumbió precisamente por las políticas.

A esta altura, la escena del conflicto se desplazó a la relación entre la Sede Central y la fábrica Milo al tomar aquella conocimiento del problema de mantenimiento. En el ámbito de la Milo se tornó prioritario el problema de defenderse contra el control externo y las disputas internas cesaron. La Administración Central centró su acción en un sólo punto de control: la compra de piezas de repuesto. Como primera medida pidió una lista de las partes que costaban \$500 o más. Luego, creyendo que un simple informe no llevaría al control necesario, creó dos nuevos cargos ejecutivos para administrar ese programa dentro de la fábrica. En un intento por amortiguar el impacto del control así impuesto, la Administración Central solicitó a la Alta Dirección de Milo que sugiriese candidatos para los nuevos cargos. Ésta recomendó a dos personas que en la planta eran consideradas como personal mediocre. De esa manera, quienes iban a ser objeto del nuevo control esperaban poder suavizar las presiones al influir en la selección de los responsables de la administración del sistema. La Gerencia aprobó los nuevos nombramientos.

Se remitieron a la Sede Central inventarios de las partes en existencia y por supuesto se llevaron a cabo inspecciones sorpresivas por parte de personal enviado desde la Sede Central, pero siempre después que los dos ejecutivos se aseguraban que el personal del almacén conociese la llegada de las inspecciones. Se estableció pues un notable y alto grado de cooperación entre los funcionarios de la fábrica anteriormente en guerra para protegerse de las presiones provenientes de arriba. Los listados remitidos a la sede Central coincidían, o poco menos, con los de los inventarios “sorpresivos”, con lo cual se logró una armonización del trabajo. Llegaban a la Administración Central informes que, aunque no totalmente exactos, bastaban para permitir el planeamiento y el control de los extremos viables. Las presiones informales y los intercambios de poderes permitían ahora a los funcionarios de jerarquías menores operar dentro de un clima de libertad formado por el mismo personal.

¹ Melville Dalton, *Men Who Manage*. New York, John Wiley & sons, 1959, págs. 31-52