

Así, en la Hovey and Beard Company, la operación del pintado había sido rediseñado poco después de aparecer los problemas (ausentismo, rotación de personal y baja moral). En otras palabras, hubo un cambio en la forma en que se sentían los trabajadores, en su pensamiento y acciones. A su vez el descontento de ellos estimulaba cierta respuesta por parte del supervisor. Y la respuesta fue el liderazgo, una actividad gerencial que, según suponía, era la adecuada a la situación.

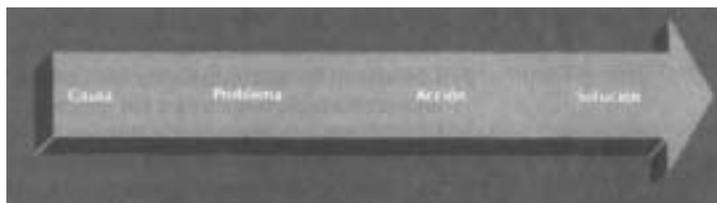
Era como si hubiera habido algún equilibrio o acoplamiento dinámico entre los empleados, la tarea y la gerencia en la operación del pintado antes del rediseño, y por lo visto esa interdependencia funcionaba bien antes del cambio. Pero éste la perjudicó. Las acciones del supervisor ante las peticiones de los pintores alcanzaron un nuevo equilibrio, evidentemente más eficaz.

Concebir las organizaciones desde este punto de vista equivale a aplicar el enfoque de sistemas, el cual puede darnos una visión mental clara, aunque compleja, de la realidad. Para ilustrar con un ejemplo lo anterior, comparemos con el enfoque de sistemas lo que podríamos llamar pensamiento lineal.

Pensamiento Lineal

En la administración, el pensamiento lineal (Fig. 2.2) comporta suposiciones como las siguientes.

FIGURA 2.2 Pensamiento lineal.



- 1. Existe un problema.
- 2. Tiene una sola causa.
- 3. Exige una solución individual.

- 4. La solución puede evaluarse enteramente en función del influjo que tendrá en el problema.
- 5. La solución no se modificará.

A continuación se describe cómo el pensamiento lineal podría aplicarse al último cambio introducido por la compañía Hovey and Beard.

Dibujo de C. Barsotti; C 1983, The New Yorker Magazine, Inc.



- 1. El problema estriba en que los pintores piensan que la velocidad constante a que se desplazan los ganchos es demasiado rápida para conservar el mismo ritmo de trabajo durante toda la jornada.
- 2. Los ingenieros que estudiaron los tiempos fijaron una velocidad constante demasiado acelerada a los ganchos.
- 3. El problema puede resolverse si se instala un cuadrante que permita a los pintores cambiar la velocidad según las circunstancias.
- 4. La solución puede juzgarse a partir de los efectos que ejerce sobre la moral y la productividad del grupo de pintores.
- 5. La solución será permanente.
