**López Quintana y Compañía Limitada[[1]](#footnote-1)**

La compañía López Quintana estaba ubicada en una bodega grande, que formaba parte de un complejo industrial en las afueras de la ciudad capital de El Salvador, ruta hacia el occidente del país. La Compañía López era una pequeña empresa de propiedad familiar, siendo el Señor López su fundador y dinámico gerente, quién también poseía la mayoría de acciones. Su hijo Donaldo, venía muy de cerca, siguiendo sus pasos y aprendiendo de la dirección de la empresa.

La compañía se ocupaba de la fabricación de jabones para cuidado personal, jabón de manos y algunos artículos relacionados. La empresa trabajaba por contrato para otras compañías con fines industriales semejantes. La fábrica de producción, consistía en un gran edificio sin divisiones, con la excepción de una pequeña oficina en el frente del mismo. En la parte frontal, estaba la secretaria, contadora y auxiliares.

La totalidad del personal se componía de la manera siguiente: El Ingeniero López, quien permanecía la mayor parte del tiempo fuera de la oficina desempeñándose como vendedor y contactando clientes; la señora Ramírez, secretaria general y de recepción, quién realizaba todo el trabajo de oficina; el contador; y, el señor Bolaños, quién era el Jefe de Producción. La compañía empleaba a dos expertos en formulación; cuatro maestros mecánicos; seis aprendices de mecánica y diez operarias para empaque.

La compañía era considerada por sus empleados como un buen lugar de trabajo. Los salarios alcanzaban el promedio de la industria de jabones y las condiciones de trabajo eran excelentes.

Los mecánicos y los formuladores, tenían un alto grado de comunicación entre ellos en el desempeño de su trabajo y a veces, acostumbraban jugarles bromas a los aprendices. Estos últimos, se habían sentido recargados de trabajo y se resentían de no tener la misma libertad de los mecánicos y de que su salario era tan solo de US$1.66 por hora, comparado con el de los formuladores US$5.00.

A los aprendices de mecánica Ramón Solórzano y Juan Escalante, se les había asignado un trabajo bajo la supervisión de uno de los maestros mecánicos. Ambos aprendices habían estado trabajando con la compañía durante poco más de un año, y hasta la fecha en que sucedió el incidente que se narra, el jefe de taller y los maestros mecánicos, les habían considerado como trabajadores muy eficientes.

Un determinado día, Solórzano y Escalante estaban trabajando para satisfacer una orden de urgencias de jabones pequeños, que eran entregados a hoteles. En el trabajo, estaban expuestos a gran presión, por el volumen de producción, el ruido de la maquinaria y la calidad requerida en el proceso.

Después que las máquinas habían sido colocadas, se les dio la instrucción necesaria para la ejecución de la tarea. Ambos habían estado trabajando duro porque se les había inculcado la idea de que se tenía que trabajar rápidamente y ellos, habían comenzado a trabajar desde el miércoles a las 07:30 am.

No se encontraron dificultades, y, tanto Solórzano como Escalante, trabajaron sin asistencia o supervisión hasta un poco después de las 10 de la mañana. En ese momento, el Señor Bolaños caminaba a través del taller, y parándose detrás de Solórzano, miró sobre su hombro, frunció el ceño e hizo dos chasquidos que de una forma u otra, eran despectivos. No se dijo nada y Bolaños, pronto continuó su tarea de inspección. Más o menos a los 10 minutos, Bolaños regresó e hizo lo mismo. Fue entonces cuando el Señor Bolaños apareció de nuevo por la tercera vez y repitió lo que había hecho anteriormente.

Súbitamente Solórzano giró sobre sí mismo y batiendo su puño firmemente en las narices del Señor Bolaños, gritó con una voz que sobrepasó el ruido de la maquinaria en operación, diciendo: “Te advierto Bolaños si no te mantienes alejado de mi te daré una trompada en el hocico”.

El señor Bolaños le miró sorprendido, pero, no dijo nada y se retiró de la oficina, en donde dio instrucciones de hacer una carta de preaviso para Solórzano y entregársela inmediatamente. Sus instrucciones fueron llevadas a cabo y el señor Solórzano abandonó el taller en 30 minutos.

Temprano en la tarde, el presidente del Sindicato de Maestros mecánicos, el Señor Pérez, visitó al señor López Q y protestó por el despido de Solórzano. El presidente del sindicato repitió los hechos exactamente como habían sucedido en la forma en que Solórzano se los había referido.

El señor López procedió a realizar una investigación rápida sobre lo sucedido. Inicialmente, habló con Bolaños y se dio cuenta que él, estaba hasta cierto punto confuso por lo que había sucedido y su descripción del incidente no fue muy coherente. Al parecer Bolaños tenía la sensación de haber manejado el asunto de forma incorrecta, pero en realidad no sabía en qué consistió su error. Solórzano era una persona de su agrado, y no le guardaba ningún rencor, pero en el caso de que toda la escena tuviera que repetirse, él no veía cómo podría actuar en forma diferente. Bolaños tenía la convicción de que su conducta fue intachable, e insistió rotundamente en que la conducta de Solórzano fue de tan franca rebeldía que era inconcebible en pensar que Solórzano hubiera podido o pudiera continuar en el empleo.

En relación al incidente mismo, Bolaños afirmó que no tenía ninguna crítica qué hacer en cuánto a la forma en que Solórzano hizo el trabajo. Bolaños estaba sencillamente observando la operación para ver sí podía haber una forma mejor o más rápida de hacerla. Sus giras continuas al lugar de los hechos eran simplemente intentos repetidos de analizar aquella idea que él había estado sopesando en su mente.

El mecánico supervisor informó al señor López, que él no fue testigo del incidente, y que la decisión de despedir a Solórzano fue hecha sin consultar con anterioridad al supervisor. No obstante, Bolaños comunicó el problema al supervisor un poco después de que Solórzano dejara la planta. El supervisor estuvo de acuerdo con la decisión tomada por Bolaños, aun cuando no había tomado parte en hacerla. El supervisor, manifestó al señor López que Bolaños actuó correctamente y que en algunas situaciones es necesario tomar una acción inmediata. Primero uno actúa, y más tarde uno informa a todas aquellas personas a quienes afecta la acción que se ha tomado.

El supervisor sostuvo que Solórzano era una persona de su agrado, y él estaba apesadumbrado porque aquel tuvo que ser despedido. Hasta donde él sabía, esa fue la primera vez desde que Solórzano llegó a trabajar a la compañía del señor López en que se había metido en líos de cualquier naturaleza. En lo que respecta a Bolaños, el supervisor declaró que “todo mundo en la ciudad sabe que es uno de los mejores talladores de herramientas”. Dijo, “Es bastante joven aun, y no tiene un estilo particular de trabajar; siempre está pensando y mirando mejores formas de ejecutar su tarea; no obstante, Bolaños es callado y reservado; aunque es suficientemente amistoso, no alterna frecuentemente con las demás personas que trabajan en el taller”.

Escalante, manifestó al señor López que era un buen amigo de la familia de Solórzano, y que fue él quien urgió a Solórzano para que viera a Pérez. A Escalante le pareció que Solórzano tenía suficientes motivos para darle una lección a Bolaños, y que si él hubiese estado en la posición de Solórzano “Le hubiese dado de puñetazos en vez de simplemente gritarle”. Cuando el señor López le preguntó a Escalante si había tenido algún problema con Bolaños, respondió negativamente, pero cuando fue posteriormente interrogado advirtió que, aunque los aprendices temían a Bolaños, éste nunca los había tratado injustamente hasta que sucedieron los hechos que se narran.

1. Este caso es una modificación secundaria realizada por Mélida De León, tomada de la versión original del libro Cases Analysis and Business problem solving, de Kenneth E. Schnelle, derechos reservados © 1967. McGraw-Hill Book Company. La modificación original fue hecha por el Ing. Fernando Gómez del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), para servir como base de discusión en clase más bien que como ilustración de la gestión eficaz o ineficaz de algún asunto.

   Traducido por Enrique Miranda C. del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, (Departamento de traducción). Managua, Nicaragua, 1975.

   Guatemala, febrero de 2018 [↑](#footnote-ref-1)