

Caso:
SOCIEDAD PETROLERA SUSSEX

La Sussex Oil Company era una organización en rápido desarrollo. Distribuía gasolina, aceites lubricantes y otros productos petrolíferos en una región del país. Los productos distribuidos bajo la marca de Sussex habían tenido gran aceptación entre los consumidores de varias ciudades de la costa. La compañía había construido o adquirido un cierto número de estaciones de servicio para la distribución de sus productos. Su desarrollo se había logrado también por medio de ventajosos contratos con gerentes de grandes estaciones de servicio y de cadenas independientes de estaciones de gasolina. El éxito de la compañía era atribuido por lo general a su competencia técnica en realizar las compras, pero más especialmente a una habilidad poco corriente para negociar con los refinadores, clientes, banqueros, y a un incesante y dinámico programa de publicidad "por todo lo alto". La compañía había adquirido cierta fama en los círculos comerciales locales por su tendencia a invertir, generosamente, sumas en actividades encaminadas a promover las ventas. A lo largo de los años los beneficios de la compañía habían aumentado, aunque no en proporción con la expansión experimentada por el volumen de las operaciones.

Aunque la compañía pagaba sueldos, salarios y comisiones parecidos a los ofrecidos por la competencia, había sabido captar muchos de los empleados de sus competidores, incluso algunos jefes de distrito. Los empleados consideraban que el poder trabajar en la Sussex era algo muy ventajoso y que proporcionaba un notable prestigio. La rotación de personal era reducida en todos los niveles y pocos dejaban la compañía por su propia voluntad. La compañía no era dura con sus empleados poco preparados, pero según las palabras de uno de los dirigentes: "la gente aquí tiene buen cuidado de que su trabajo sea más que satisfactorio".

Los que habían fundado la compañía ocupaban todavía, en el inicio de 1910, cargos de alta dirección. Los siete jefes de distrito que trabajaban bajo la dirección de este grupo de la oficina central, así como otros miembros de la organización admiraban la energía y el entusiasmo de los fundadores. Incluso se decía en la compañía que ese entusiasmo era contagioso y que se había difundido también entre los directivos de algunas de las organizaciones que eran clientes de Sussex.

El grupo que constituía la alta dirección establecía la política general de la empresa, administraba sus finanzas, negociaba los contratos con los proveedores y con algunos de los principales clientes. Había realizado una considerable delegación de autoridad para las operaciones de la compañía en los jefes de distrito y daba peso a sus puntos de vista en los asuntos de política general de la empresa.

Durante su primer año de trabajo en la compañía, Richard Hicks, jefe de uno de los distritos, tuvo ocasión de asistir a numerosas discusiones y a "animadas reuniones" organizadas en la oficina central. Difícilmente pasaba una semana sin que recibiera la visita personal de algún alto directivo de la oficina central. Estos contactos, en general, tenían por objeto presionar para que se aumentara el volumen de las ventas, e insistir, cada vez con más urgencia, para mantener los costos bajos.

Hicks, reaccionaba negativamente a las presiones para reducir los costos y expresó abiertamente esta opinión tanto a sus superiores como a su propio staff. De seguir esta política, aseguraba, la Sussex bajaría al nivel de la empresa nacional de refinería y distribución en la que él había trabajado con anterioridad.

Las oficinas del distrito de Hicks estaban situadas en uno de los más modernos edificios del centro de la ciudad, en la vecindad de los mejores hoteles, tiendas y establecimientos. El alquiler ascendía a \$95,000 por año y, al renovar el contrato que estaba a punto de vencer, hubiera subido por lo menos a \$125,000. Además de este gasto, la oficina pagaba cada mes diversas sumas de dinero por las líneas de comunicación con la estación terminal de la compañía. Esta planta que consistía en tanques cisternas y servicios de bombas para descargar los buques cisternas y para cargar vagones-cisternas y camiones-cisternas, estaba situada en una zona de muelles, astilleros, almacenes, fábricas, y otras estaciones terminales de petróleo, cercanos los unos a los otros junto a la costa.

Los altos directivos de la empresa habían declarado en diversas ocasiones que, para reducir los costos, Richard Hicks debía trasladar su oficina de distrito, localizada en el centro de la ciudad, a una construcción de madera, situada cerca de la estación terminal. Hicks se había opuesto enérgicamente al proyecto. La dirección, siguiendo su línea de conducta de conceder autoridad a sus jefes de distrito y respetar sus opiniones, no había querido forzar esa decisión. Sin embargo, en una visita reciente, el Presidente había expuesto lo que Hicks pensó eran sentimientos apasionados a este respecto. Después de eso Hicks había aceptado trasladar las oficinas.

En el edificio de madera situado en la estación terminal había estado anteriormente la oficina del distrito pero después que ésta se había trasladado al centro de la ciudad, había quedado desocupado. Se hallaban, sin embargo, en buen estado de conservación; previamente al traslado había sido pintado de nuevo, aislado acústicamente y renovado su mobiliario en general. En marzo de 2010 los 30 empleados, incluido Richard Hicks, se instalaron en sus nuevas oficinas.

En las semanas que siguieron al traslado, se había ido manifestando entre los empleados una notable inquietud que causó seria preocupación a Hicks. Este nuevo clima, cuyas principales características eran tirantez en las relaciones, nerviosismos reprimidos y falta de entusiasmo por el trabajo, era completamente diferente del ambiente que había el año anterior. Incluso sus ayudantes inmediatos se manifestaban distantes en sus relaciones con él; las frases chistosas y las bromas, en otros tiempos corrientes entre la mayor parte de los empleados, habían desaparecido; había un algo de letárgico y sin vida en el trabajo de todo el grupo. Por ejemplo, el encargado de llevar el inventario se quejaba con frecuencia de estar sobrecargado de trabajo y parecía ir siempre retrasado. Los contables y los empleados de la sección de créditos encontraban dificultad en llevar a cabo puntualmente el trabajo y por su espontánea voluntad empezaron a acortar el tiempo reservado al almuerzo para reemprender el trabajo antes que este período hubiese terminado. En resumen, la rapidez en la ejecución de los trabajos de oficina era muy inferior al pasado. La actitud de los empleados era evidente y se manifestaba no sólo en los resultados de su trabajo, sino que también se quejaban del tiempo que perdían en trasladarse, del ruido y de la suciedad, de la desventaja de tener que quedarse en los alrededores del establecimiento durante la hora del almuerzo y de tener que comer en un local de las cercanías. Estaban acostumbrados a comer en otro tipo de restaurantes donde no tenían que mezclarse con obreros, conductores de camiones y otros trabajadores industriales. Aunque ninguno de los empleados había dejado la compañía, muchos habían solicitado aumento de sueldo y hablaban de buscar mejores empleos y mayores facilidades en otros sitios.

Richard Hicks meditó sobre estos hechos. Él desestimó muchas de las quejas. No había efectuado ningún cambio en la estructura de la organización ni en el personal. Todos los procedimientos y sistemas continuaban como antes. Las tareas eran sustancialmente las mismas de antes; de hecho, varias de ellas habían sido simplificadas debido al uso de nueva tecnología y la cercanía de la oficina con respecto a las instalaciones. Los empleados podían ahora atender muchos problemas directa y personalmente con el personal de la planta, mientras que antes perdían mucho tiempo en largas e incómodas conversaciones telefónicas y en traslados para visitas a la planta.

Hicks estaba seguro que las nuevas oficinas, gracias al aislamiento acústico realizado, no eran tan ruidosas como las anteriores. El mismo estaba contento de haberse alejado de los ruidos de la calle provocados por un cruce al que daban las ventanas de su despacho. Indudablemente, había ciertas dificultades de transporte, pero todos los empleados tenían ahora derecho a estacionamiento gratuito en los terrenos de la estación terminal mientras que antes tenían que pagar \$30 al mes para poder estacionar a varias manzanas de la oficina. Para evitar la congestión de los servicios de transporte durante las horas punta, las oficinas de Sussex se abrían y se cerraban media hora antes del turno principal de los astilleros navales de la zona. Hicks creía que, gracias a este cierre adelantado, los empleados disponían como mínimo de una hora para hacer compras y realizar gestiones en la ciudad antes del cierre de las tiendas. Hicks comía con el personal en el restaurante "Mamey's" donde la comida era excelente y bien servida, aunque el entrecuchar de los platos, el murmullo de las voces y la música estuvieran en contraste con algunos restaurantes del centro.

Mientras tanto las peticiones de aumento de sueldos y salarios continuaban. Durante dos o tres meses Hicks se resistió ya que la compañía no sólo pagaba tarifas competitivas, sino que incluso pagaba más

que muchos otros sectores de negocios. Además, temía anular con la subida de sueldos el ahorro conseguido con el traslado. Por otra parte, sentía que no podía arriesgarse a tener que reemplazar a unos empleados eficientes y con gran experiencia en la empresa en un momento en que la demanda general de personal competente era muy superior a la oferta, situación que parecía agudizarse cada día más. Dado que la presión aumentaba y la moral de la organización continuaba bajando, Hicks acabó por decidir que no existía otra alternativa sino la de elevar los sueldos y salarios del personal de oficinas. Puesto que, según Hicks, la compañía no podía elevar los salarios del personal de oficina sin aumentar al mismo tiempo los de los obreros de la planta, propuso a la oficina central que el aumento beneficiara al personal de toda la organización del distrito. Después de algunas discusiones y retrasos, la compañía aceptó la proposición.

Después del aumento se habló mucho menos del asunto de las pagas, pero el personal de la oficina parecía dedicar cada vez mayor parte de la jornada a quejarse de las condiciones de trabajo y de la "Compañía". Varias semanas más tarde, después que la moral del personal había continuado empeorando, Hicks pensó que había que hacer algo positivo inmediatamente. El estado de desaliento se había contagiado a los obreros de la planta, que hasta ahora habían sido un grupo fiel y eficiente. El director de la planta habló de ello con Hicks, añadiendo que, aunque sus hombres no habían presentado ninguna queja específica, los operarios decían que la compañía "estaba de capa caída" y que estaba perdiendo su espíritu de agresiva competencia. Hicks se sorprendió al conocer esta reacción de los obreros de la planta. El mismo se inclinaba a compartir este sentimiento, aún sabiendo que las ventas y los beneficios de la empresa durante el año anterior habían alcanzado el nivel más alto de toda la historia de la compañía. Sus propios ingresos eran lo más elevados de toda su carrera. La actitud de la oficina central de "mirar el céntimo" le molestaba más y más. Uno de sus mejores vendedores había comentado: "La compañía está por los suelos; ya no vamos en vanguardia, sino que nos retiramos".

Hicks estaba profundamente perplejo; le parecía evidente que no le sería posible trasladar de nuevo la oficina a la ciudad. La compañía -pensaba- después de aumentar hace poco los sueldos, seguramente no estaría dispuesta a otro aumento; y, además, él sentía que, en cierta manera, otro aumento no resolvería el problema. Sin embargo, consideraba necesario hacer algo para evitar que la situación acabara por ser totalmente irremediable.