



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión – Cultura Organizativa



I. La Planta de Lordstown de General Motors

Aunque los acontecimientos que se describen en este caso sucedieron hace más de 30 años, el mismo sigue constituyendo un ejemplo clásico de determinados tipos de problemas a los que se enfrentan directivos y empleados en los actuales puestos de trabajo industriales. Hoy en día, compañías de todo el mundo siguen combatiendo las mismas dificultades a las que se enfrentó General Motors en su planta de Lordston a principios de los años 70.

Introducción

En diciembre de 1971, la dirección de la planta de Lordstown estaba muy preocupada por la tasa inusualmente elevada de modelos Vega defectuosos que salían de la cadena de montaje. En las semanas previas, el aparcamiento, con una capacidad para 2.000 coches, se había llenado de Vegas a la espera de ser reparados antes de enviarlos a los concesionarios de todo el país.

A los directivos les inquietaba particularmente el hecho de que muchos de los defectos no eran los fallos de calidad que normalmente se dan en la producción en cadena de automóviles. Había incontables Vegas con el parabrisas roto, la tapicería rajada, las llaves de contacto rotas, los mandos de los intermitentes torcidos, los espejos retrovisores arrancados y los carburadores atascados con arandelas. Hubo casos en los que, en palabras de la Dirección de la Planta: “Todo el bloque del motor pasó por delante de 40 hombres sin que se le realizara trabajo alguno”.

Desde entonces, el incidente de la planta de Lordstown se divulgó mucho en los medios de comunicación, atrayendo el interés público. También ha sido analizado frecuentemente en las aulas y en los círculos académicos. Algunas personas consideraron el evento como una “revuelta de trabajadores jóvenes”; otras reacciones lo calificaron de un simple “problema laboral”. Algunos lo denominaron “sabotaje de los trabajadores” y otros el “Woodstock industrial”.

Este caso describe algunos antecedentes e incidentes importantes que condujeron a este acontecimiento industrial tan divulgado y analizado.

General Motors Corporation era la mayor empresa productora de Estados Unidos. La compañía es un importante ejemplo de organización industrial que ha conseguido el crecimiento y el éxito organizativo por medio de la descentralización. La filosofía de la descentralización ha sido una de las tradiciones más apreciadas en General Motors desde la época de Alfred Sloan en los años 30, pasando por la dirección de Charles Wilson y Harlow Curtice en la época de los 50, hasta la actualidad.

Bajo la dirección descentralizada, a cada una de las divisiones de automóviles de la compañía (Cadillac, Buick, Oldsmobil, Pontiac y Chevrolet) se le dio la máxima autonomía en la dirección y administración de sus operaciones de fabricación y marketing. Las operaciones de ensamblaje no suponían una excepción, puesto que cada división se ocupaba de sus propios trabajos de montaje. Las estructuras de los coches fabricadas por Fischer Body se ensamblaban en las diversas instalaciones bajo un control y coordinación máximos entre Fisher Body y cada división de automóviles.

Sin embargo, a mediados de los años 60, la descentralización en las operaciones de ensamblaje por divisiones fue revisada. A nivel de división, la compañía estaba experimentando



serios problemas de absentismo laboral y de costes crecientes, a la vez que descendía la calidad y la productividad. Ello se reflejó en los márgenes de beneficio total, que cayeron del 10% al 7% a finales de los años 60. En tal situación de reducción de beneficios, se empezó a cuestionar la autonomía de la dirección y la dirección descentralizada de las operaciones de fabricación y ensamblaje de estructuras, en instalaciones separadas en muchos casos.

A la luz de estos acontecimientos, y para algunos casos, General Motors comenzó a fusionar la dirección de las operaciones de estructura y ensamblaje de chasis en una sola unidad de administración, bajo la ya existente División de Ensamblaje de General Motors (GMAD: *General Motors Assembly Division*) para coordinar mejor las dos operaciones. A GMAD se le dio la responsabilidad general de integrar las dos operaciones en estos casos y de ocuparse de que las numerosas partes y componentes necesarios para el montaje de los automóviles estuvieran en los sitios adecuados, en las cantidades precisas, en el momento idóneo.

La División de Ensamblaje de General Motors.

GMAD se estableció originalmente a mediados de los años 30, cuando la compañía necesitó una planta de montaje adicional para satisfacer las crecientes demandas de automóviles Buick, Oldsmobile y Pontiac. La demanda de estos turismos estaba creciendo tan por encima de la capacidad disponible que, por primera vez, la compañía comenzó a construir una planta de ensamblaje en la costa oeste de EE.UU. que pudiera producir las tres líneas de automóviles, en lugar de una sola. A medida que este nuevo enfoque triunfaba, se construyeron plantas similares, que producían varias líneas de automóviles, en otras siete factorías del este, sur y centro de EE.UU. En los años 60, también se incrementó la demanda de Chevrolet y algunas de las plantas de Buick, Oldsmobiles y Pontiac también comenzaron a montar productos Chevrolet. Como consecuencia, en 1965 se cambió el nombre de la división por GMAD.

Para mejorar la calidad y la productividad, GMAD incrementó su control de las operaciones de fabricación y ensamblaje de estructuras. Reorganizó trabajos, lanzó programas para mejorar la eficiencia y redujo las causas de los defectos que exigían reparaciones y cambios. Habida cuenta los múltiples resultados positivos conseguidos bajo la dirección de GMAD, en 1968 la compañía extendió el concepto de dirección única a otras seis instalaciones de montaje, las cuales habían sido gestionadas previamente por las divisiones Fisher Body y Chevrolet. En 1971, GM amplió más el concepto a otras cuatro instalaciones Chevrolet-Fisher Body de ensamblaje, consolidando la dirección separada bajo la cual el montaje de estructuras y chasis había estado operando. Una de estas plantas era la de Lordstown.

La serie de fusiones hizo que el número de plantas de ensamblaje gestionadas por GMAD pasara a 18. En términos de producción total, estaban produciendo alrededor del 75% de todos los turismos y alrededor del 67% de todos los camiones de GM. También en 1971, una de las plantas bajo la administración de la GMAD empezó a construir diversos modelos de Cadillac, implicando a GMAD en la producción de automóviles para cada una de las cinco divisiones de turismos familiares de GM, así como en la de camionetas Chevrolet, camiones GMC y en la de la división de autobuses de GM.

El complejo Lordstown

El complejo Lordstown se encuentra situado en el condado de Trumbull, Ohio, a unos 23 kilómetros al oeste de Toungstown y unos 45 al este de Akron. Está compuesto por la planta de



ensamblaje de automóviles Vega, la planta de ensamblaje de furgonetas y la planta de fabricación de elementos metálicos de Fisher Body, y ocupa una extensión de unas 400 hectáreas. En el complejo de Lordstown también se encuentra la división GMAD, que gestiona las plantas de ensamblaje de automóviles Vega y la de furgonetas. Las tres plantas se encuentran en el corazón de un triángulo muy industrializado que forman Youngstown, Akron y Cleveland. Youngstown es un centro de producción de acero, Akron es la sede de industrias plásticas y Cleveland un importante centro de la industria pesada; por ello, el complejo de Lordstown tiene una buena ubicación estratégica y logística para el ensamblaje de automóviles

La planta de ensamblaje original se construyó en 1964-1966 para montar los coches Impala de Chevrolet. En 1970, gracias a un importante rediseño, se transformó en la planta de ensamblaje de Vegas. La planta de montaje de furgonetas se edificó en 1969 y la planta de fabricación de elementos metálicos de Fisher Body se añadió en 1970 para que se ocupara de las operaciones de troquelado para producir los componentes de planchas metálicas que se utilizaban en el montaje de los Vegas y de las furgonetas. En octubre de 1971, las plantas de ensamblaje de Vegas y de furgonetas pertenecientes a Chevrolet y las plantas de ensamblaje de Vegas de Fisher Body, que habían estado operando con dirección separada, se fusionaron bajo la única competencia de GMAD.

El personal de la planta de Lordstown

En la planta de Lordstown trabajaban más de 11.400 empleados (datos de 1973). Unas 6.000 personas lo hacían en la planta de ensamblaje de Vegas; de ellas, 5.500 trabajaban por horas. Alrededor de 2.600 trabajadores (2.100 por horas) trabajaban en el montaje de furgonetas. Como miembros del sindicato United Auto Workers Union, Local 1112, los trabajadores contaban con buenos sueldos y beneficios extrasalariales. Comenzaban en la línea con una paga de alrededor de 5 dólares/hora, a los treinta días tenían un incremento de 0,10 dólares/hora, y después de 90 días recibían otro incremento de 0,10 dólares/hora. Los beneficios extrasalariales suponían unos 2,50 dólares/hora. Las prestaciones por desempleo garantizaban prácticamente el sueldo de los trabajadores durante todo el año. En caso de despido, se pagaba más del 90% del sueldo durante 52 semanas. El trabajador también tenía derecho a hasta seis semanas de vacaciones pagadas, ausencias justificadas, permisos por fallecimiento y hasta cuatro semanas de vacaciones sin sueldo.

El personal de la planta estaba compuesto casi totalmente por personas de la zona, de las cuales el 92% provenía del área comprendida en un radio de unos 30 km. Lordstown era una pequeña localidad rural de unos 500 habitantes. La ciudad más cercana a la planta era Warren, a unos 8 km, que, junto con Lordstown, proporcionaba alrededor de las dos terceras partes del personal. La mayoría de los trabajadores (un 56,7%) estaban casados, un 7,6% eran propietarios de sus hogares y el 20,2% estaban pagando su casa. De los que no eran dueños de sus hogares (un 72%) más de la mitad vivía todavía con sus padres. El resto vivía en casas o apartamentos alquilados.

Los trabajadores de la planta por lo general eran jóvenes. Aunque algunos medios de comunicación informaron de que la media de edad de los trabajadores era de 24 años, y en algunas partes de la planta de 22 años, los registros de la compañía mostraban que la media general de edad de los trabajadores superaba ligeramente los 29 años en 1971-1972. La media de edad nacional de los trabajadores era de 42 años en esa época. El personal de Lordstown era el segundo más joven de entre las 25 plantas de montaje de GM en todo el país. El hecho de que la planta de Lordstown fuera la planta de montaje más nueva de GM podía explicar parcialmente la relativa juventud de su personal.



El perfil de nivel educativo de los trabajadores en Lordstown indicaba que tan sólo el 22,2% carecía de estudios superiores. Aproximadamente las dos terceras partes (un 62%) habían superado el instituto y el 16% eran licenciados universitarios o tenían estudios universitarios por finalizar. Otro 26% tenía estudios administrativos. La media de estudios de 13,2 años situaba a los trabajadores de Lordstown entre los que tenían el mejor nivel educativo de las plantas de ensamblaje de GM.

La línea de ensamblaje de Vega

El modelo Vega, concebido como un producto bastante competitivo ante la creciente influencia de los coches extranjeros, que se producían con unos costes laborales que suponían una cuarta parte de los costes laborales en EE.UU., se diseñó específicamente teniendo en cuenta la máxima eficiencia y economía de producción. Desde sus primeras etapas de planificación, el Vega fue diseñado por un equipo *ad-hoc* con las técnicas más sofisticadas, utilizando ordenadores para diseñar la carrocería del coche y para confeccionar las cintas para las piezas troqueladoras. También se utilizaron ordenadores para ajustar los componentes, medir la tolerancia del escape, medir la seguridad en las colisiones frontales y realizar todas las correcciones necesarias antes de que se fabricara el primer modelo del automóvil en 1971. El motor de 2.300 cc y cuatro cilindros, completamente de aluminio, se diseñó para que proporcionara un bajo consumo de carburante, comparable al de los vehículos importados.

También se diseñó el Vega pensando en la planta y el personal. Al ser la más nueva de GM, a la planta de ensamblaje de Vega se la conocía como la “superplanta”, y contaba con los diseños más modernos y sofisticados para maximizar la eficiencia. Ofrecía las técnicas de diseño más modernas y una diversidad de herramientas mecanizadas y dispositivos automáticos nuevos para eliminar la mayor parte de la carga de pesos y el trabajo físico. Comparada con otras plantas del país, la línea proporcionaba a los trabajadores un acceso más sencillo a la estructura del vehículo, y reducía el número de veces que éstos debían agacharse y reptar dentro y fuera de ella. La división de la estructura en grandes componentes como el de las casas prefabricadas hacía que el montaje fuera más sencillo y ligero, y tuviera una mayor integridad estructural. Las tareas más difíciles y tediosas se habían eliminado o simplificado, las variaciones del trabajo en línea minimizado, y las herramientas y maquinaria más modernas se utilizaban con el mayor grado de fiabilidad posible.

La línea de producción del Vega también era la cadena de montaje más rápida de la industria. La media de tiempo por trabajo de ensamblaje era de 36 segundos, con un máximo de salida de 100 automóviles por hora, proporcionando una producción diaria de 1.600 vehículos en dos turnos de trabajo. El ciclo temporal por trabajo en otras plantas de montaje tenía una media de unos 55 segundos. Aunque la alta velocidad de la línea no implicaba necesariamente una mayor carga de trabajo o de exigencias laborales, formaba parte de la intención de GM de maximizar el ahorro en el montaje de Vegas. El hecho de que se diseñara el Vega para que tuviera un 43% menos de componentes que un automóvil de tamaño normal también contribuía a la alta velocidad de la línea y al ahorro.

El impacto de GMAD y la reorganización de la planta de Lordstown.

Como ya se señaló anteriormente, las operaciones de montaje en Lordstown habían sido dirigidas en un principio por Fisher Body y Chevrolet como dos plantas separadas. Había dos organizaciones, dos directores de planta, dos sindicatos y dos organizaciones de servicios. La fusión en octubre de 1971 de las dos organizaciones en un sistema operativo único a las órdenes de la



división GMAD exigió la difícil tarea de la reorganización y ocuparse de las consecuencias de la reducción de la mano de obra, como la ralentización de la producción, las sanciones, las exigencias de los trabajadores, etc.

A medida que se fusionaban las unidades duplicadas como las de producción, mantenimiento, inspección y personal, surgió el problema de seleccionar al personal que administrara la nueva organización. Se trasladaron o reasignaron supervisores jefe, directores de producción y supervisores de producción, y trabajadores de producción y servicios. Los sindicatos que habían representado a las respectivas plantas también tuvieron que experimentar la reorganización. Hubo elecciones sindicales para fusionar los comités de empresa de Fisher Body y Chevrolet en un único comité sindical negociador. Esto eliminó un comité de empresa local completo.

Al mismo tiempo, la división GMAD lanzó una campaña para mejorar la eficiencia de la producción para acercarla a la de otras plantas de ensamblaje. Esta campaña se componía de un incremento de la eficiencia del trabajo por medio de la reorganización y la mejor coordinación entre el montaje de estructuras y de chasis, y de la mejora del control de calidad del producto y del absentismo laboral. Coincidió también con ajustes en el equilibrio de la línea y de los métodos de trabajo. Como otras plantas de montaje, la de Vega estaba atravesando un periodo inicial de pérdidas ocasionado por operaciones por debajo de lo óptimo, el desequilibrio en la cadena de montaje y un personal en cierto modo excesivo. Según la dirección, los ajustes de línea y los cambios laborales eran parte del proceso normal de aceleración de la operación de montaje hasta el rendimiento máximo para el que la planta había sido diseñada después del periodo inicial de introducción y puesta en marcha.

En lo que a la eficiencia laboral se refiere, GMAD inició cambios en aquellas secuencias y métodos de trabajo que no estaban bien coordinadas por la doble dirección anterior de ensamblaje de estructuras y chasis. Por ejemplo, antes del control de GMAD, Fisher Body llevaba la estructura finalizada del automóvil con la tapicería incluida hasta las líneas de montaje final, donde los trabajadores a menudo manchaban los asientos delanteros cuando realizaban otras operaciones de ensamblaje. GMAD cambió esta práctica de modo que la instalación de los asientos era una de las últimas operaciones que se realizaban en el coche. Fisher Body también entregaba la estructura del coche con el marco completo del panel de instrumentos, dificultando enormemente que los trabajadores de ensamblaje instalaran el panel de instrumentos detrás del marco. La división GMAD mejoró el método de trabajo de forma que la caja que contenía todo el panel de instrumentos se instalaba en la cadena de montaje. Tales mejoras en las secuencias y métodos laborales supusieron el ahorro de tiempo y personal necesarios. Por ello, hubo algunas tareas en las que se redujo el tiempo de montaje y/o el número de trabajadores.

La división GMAD también estableció un control más estricto del absentismo laboral y de las causas del trabajo deficiente; se esperaba que la reducción del absentismo supusiera menos hombres de relevo y que las mejoras en la calidad y el menor número de reparaciones implicaran menos trabajadores encargados de las reparaciones. Para implantar estos cambios, la GMAD adoptó una fuerte política que se ocupara de la ralentización de la producción por medio de medidas disciplinarias estrictas, entre las que se encontraba el despido. Se rumoreaba que los supervisores y capataces que pasaran por alto un coche defectuoso serían despedidos en el acto.

Como consecuencia de la reorganización y de los cambios laborales se despidió a muchos trabajadores. El sindicato alegaba que se había despedido a 700 trabajadores. Por su parte, la



dirección cifraba los despidos en 375, cifra con la que posteriormente se mostró de acuerdo el sindicato. Aunque la dirección argumentaba que los cambios en las secuencias y métodos laborales en algunos trabajos de ensamblaje no habían supuesto un cambio sustancial en la velocidad o ritmo general de la cadena de montaje, los trabajadores sentían que el cambio laboral “estrujaba” la línea de montaje. La unión sindical acusaba a la GMAD de haber vuelto a la desfasada aceleración de la cadena y al tipo de administración de “estilo de fábrica de sudor” que recordaba a los años 30, haciendo que el personal trabajara más por el mismo sueldo. Los trabajadores echaban la culpa del incremento de defectos de calidad a las “apreturas” de la cadena de montaje. En palabras de un trabajador, “es la cadena más rápida del mundo. Tenemos 40 segundos para hacer el trabajo. Si la compañía añade algo más podría matarnos. No podemos hacer las cosas a tiempo y se pasa algún coche. Entonces la compañía nos culpa de sabotaje y de trabajo chapucero”.

El número de demandas de los trabajadores también se incrementó notablemente. Antes de que se hiciera cargo la GMAD, existían unas 100 demandas contra la planta. Después de su entrada, las reclamaciones se incrementaron a 5.000; de ellas, 1.000 estaban relacionadas con acusaciones de que se había añadido demasiado trabajo a cada puesto. El resentimiento de los trabajadores era particularmente importante en las áreas de montaje de motores y transmisiones y de asientos. Ambas áreas suponen una gran concentración de personas trabajando juntas, muy cerca unas de otras. Además estas tareas normalmente las realizan montadores principiantes, que son más jóvenes y tienen un nivel educativo mayor.

Los trabajadores de la planta se sentían particularmente resentidos por la estricta política de la compañía a la hora de implantar los cambios. Afirmaban que cuanto más dura se volviera la compañía, su resistencia sería más férrea incluso frente a la falta de empleos en el mercado laboral. Según un trabajador: “en algunas de las otras plantas en las que la GMAD hizo lo mismo, los trabajadores eran mayores y lo aceptaron. Pero a mí todavía me quedan 25 años en esta planta”. Otro manifestaba: “vi a una mujer corriendo para mantener el ritmo de la línea rápida. No pienso correr por nadie. Nadie de la planta va a decirme que corra”. Un capataz comentaba: “el problema con los trabajadores de aquí no es tanto que no quieran trabajar, sino que no quieren recibir órdenes. No creen en ningún tipo de autoridad”.

Mientras los trabajadores se resistían a las órdenes de la Dirección, algunos indicios sugerían que los supervisores de primera línea no habían sido formados adecuadamente para las tareas de supervisión. La experiencia del supervisor medio de la época era menor a tres años y la de un 20% de ellos era de menos de un año. En general, eran jóvenes que en cierto modo desconocían las estipulaciones de los acuerdos con el sindicato y otras obligaciones de supervisión, y su formación estaba por debajo de lo necesario para ocuparse de los trabajadores en el ambiente amenazador y hostil que se estaba creando.

Otro hecho significativo era que las fuertes reacciones de los trabajadores no estaban relacionadas completamente con los cambios en la organización y el trabajo que había emprendido la GMAD. La Dirección sentía que el intenso resentimiento se debía concretamente a la naturaleza del personal de Lordstown. El personal de la planta no sólo estaba compuesto por personas jóvenes, sino que también reflejaba las características del “trabajo duro” en los sectores del acero, el carbón y el plástico de las localidades del entorno. De hecho, muchos de los trabajadores provenían de familias que se habían ganado la vida trabajando en estas industrias. La dirección también se dio cuenta de que la resistencia de los trabajadores había sido mucho mayor en la planta de Lordstown que en otras plantas en las que se habían realizado cambios similares.



Una buena parte del resentimiento de los jóvenes trabajadores también parecía estar relacionada con la naturaleza no cualificada y repetitiva del trabajo de montaje. Uno de los directivos admitió que la empresa estaba enfrentándose a una difícil tarea para hacer que los trabajadores se “sintieran orgullosos” del producto que montaban. La mayoría de ellos se beneficiaban del plan de ayuda a la educación de la compañía, que subvencionaba su educación universitaria nocturna. Con estos antecedentes de educación, era obvio que el trabajo de montaje no satisfacía sus altas expectativas profesionales. Además, la difícil situación en el mercado laboral hacía que ni pudieran encontrar un trabajo que les interesara en cualquier otro sitio, ni, en caso de hallarlo, se pudieran permitir abandonar el buen sueldo y beneficios extrasalariales que obtenían con sus empleos en la cadena de montaje. Esto les frustraba, según los directivos de la compañía.

Muchos ingenieros industriales se cuestionaban si la dirección podría continuar simplificando el trabajo en la cadena de montaje. A medida que las tareas se hacían más fáciles, sencillas y repetitivas, y requerían menos esfuerzo físico, no había apenas sitio para la habilidad y crecía la monotonía. La intranquilidad de los trabajadores indicaba que no sólo querían volver al ritmo de trabajo anterior a la “aceleración” (el ritmo anterior a octubre), sino que también querían que la compañía hiciera algo con respecto al trabajo de montaje, aburrido y sin sentido. En palabras de un trabajador: “la compañía tiene que hacer algo para cambiar las tareas de modo que uno se pueda interesar por el trabajo. Uno no puede hacer lo mismo durante ocho horas al día, año tras año. Y es necesario algo más que la compañía se limite a decir: “De acuerdo, en lugar de seis puntos de soldadura, harás cinco”.

A medida que se incrementaba el resentimiento de los trabajadores, a principios de enero de 1972 el sindicato UAW local 1112 decidió considerar la posible autorización de una huelga en contra de la planta de Lordstown en su lucha contra los cambios en el trabajo. Al mismo tiempo, los grupos sindicales y de la patronal que se hallaban negociando se esforzaron por contemplar las demandas de los trabajadores; redujeron las reclamaciones de 5.000 a varios cientos y la dirección incluso indicó que restauraría algunos de los puestos eliminados. No obstante, la negociación no consiguió llegar a un acuerdo sobre las cuestiones de los derechos de antigüedad y de preferencia de turnos, que estaban relacionados con cuestiones más profundas que los cambios laborales y los despidos.

Se celebró una votación a principios de febrero de 1972. La asistencia fue de alrededor del 90% de los trabajadores, la mayor de la historia de Local 1112. Con el apoyo del 97% de los votos, los trabajadores acudieron a la huelga a primeros de marzo.

En marzo de 1972, en plena huelga, la dirección de la planta de Lordstown evaluó el impacto de la reorganización de la GMAD y la consecuente huelga en la planta. Se estimaba que la interrupción del trabajo debida al resentimiento y a la ralentización de los trabajadores le había costado a la compañía 12.000 Vegas y 4.000 furgonetas, lo que totalizaba 45 millones de dólares. Desde diciembre de 1971 había habido repetidos cierres de cadenas de montaje, debido a la ralentización del ritmo de los trabajadores y al paso de automóviles cadena adelante sin que se les realizaran todas las operaciones necesarias. El parking estaba lleno, con 2.000 coches esperando reparaciones.

También se había producido un sorprendente número de quejas de los concesionarios de Chevrolet (6.000 tan sólo en noviembre) sobre la calidad de los Vegas entregados. Ello suponía un número mayor de quejas que cualquiera de las demás plantas de montaje.



Se esperaba que la huelga en la planta de Lordstown afectara a las demás plantas. Las de Tonawanda, Nueva York y Búfalo suministraban componentes para los Vegas. A pesar del costoso impacto de la resistencia de los trabajadores y de la huelga, los directivos consideraban que los cambios laborales y las reducciones de costes eran esenciales si el Vega tenía que proporcionar beneficios a la compañía. La planta tenía que operar aproximadamente al 90% de su capacidad para no tener beneficios ni pérdidas, debido a que el coste de sus instalaciones altamente automatizadas era el doble de lo que se había estimado.

La compañía debía hacer algo para incrementar la eficiencia de la producción en la planta de Lordstown. La dirección, a la vista de la costosa interrupción de operaciones que la planta experimentaba, se preguntaba si no podría haber planificado e implementado los cambios laborales y organizativos de otra forma.

Preguntas

- 1.- ¿Qué tipo de tareas se realizaban en la planta de Lordstown de General Motors? ¿Cómo cree que afectó la mayor simplificación a la motivación de los trabajadores? ¿O, por el contrario, deberían enriquecerse los trabajos?
- 2.- ¿Cuáles son las características de la fuerza laboral de Lordstown que pudieron favorecer los conflictos descritos? Razone su respuesta
- 3.- ¿Cuál cree que es el enfoque de diseño del trabajo más adecuado para la situación de Lordstown? ¿Qué pasos deberían darse para implantar este enfoque?