



Los círculos de calidad en una estrategia corporativa antisindical: Un estudio de caso¹

Guillermo J. Grenier²

Introducción

El debate sobre el uso de los círculos de calidad (CC) en las industrias de los Estados Unidos se centra básicamente en la medida en la que los CC permiten a la gerencia alcanzar las metas de una mayor productividad y una mejor calidad, y secundariamente sobre la manera como este tipo de enfoque gerencial participativo aumenta las habilidades, la satisfacción y la partici-

pación del trabajador. Aunque los estudios analíticos³ suscitan serios interrogantes acerca de la eficiencia de los CC en alcanzar cualquiera de estas metas, la tendencia hacia los CC no parece estar disminuyendo. En cambio, se hacen referencias al «movimiento de CC» actualmente imponiéndose en la industria de los Estados Unidos⁴. La AFL-CIO reporta la existencia de más de 3.000 CC en los Estados Unidos⁵ y otros estiman que la cantidad llega a ascender a un millón⁶.

¹ Este artículo fue publicado originalmente como «Quality Circles in a Corporate Antiunion Strategy: A Case Study», *Labor Studies Journal*, verano de 1988, pp. 5-27. Traducción de Hernando García Bustos.

² Guillermo J. Grenier es director del Center for Labor Research and Studies y profesor del Departamento de Sociología y Antropología, Florida International University, Miami. Obtuvo su título de pregrado en Antropología e Inglés en Georgia State University; Magíster en Estudios Latinoamericanos y Ph.D. en Sociología en la Universidad de New Mexico. Ha publicado varios libros y artículos sobre temas tales como la inmigración en los Estados Unidos, la participación de los trabajadores, los círculos de calidad, y los latinoamericanos en el movimiento laboral norteamericano.

³ E. J. Metz, «Caution: Quality Circles Ahead», *Training and*

Development Journal, agosto de 1980, pp. 71-85; y R. Wood, F. Hull y K. Azumi, «Evaluating QCs-The American Application», *California Management Review*, 26, otoño de 1983, pp. 37-53.

⁴ Alan D. Rowland, «Combining Quality Control Circles and Work Simplification», *Training and Development Journal*, enero de 1984, pp. 90-91; y David N. Landon y Steve Moulton, «Quality Circles: What's in Them for Employees?», *Personnel Journal*, 5, junio de 1986, pp. 23-26.

⁵ «Positive Labor Relations», fotocopia, Washington D.C., AFL-CIO, 1981.

⁶ Daniel Hoyt, «Quality Circles: Short-Term Fad or Long-Term Trend?», documento presentado en la Southern Belt Labor Conference, Arlington, Texas, University of Texas, marzo 30 de 1984.

Los estimados sobre el número de compañías que utilizan CC oscilan alrededor de 1.000⁷, incluyendo más de 100 corporaciones importantes como Lockheed, Honeywell, American Airlines, General Electric, General Motors, 3-M, y Ford⁸. Thomas J. Murrin, presidente de Westinghouse Electric's Public Systems Co., ha declarado que el uso de los CC es «la explicación más significativa de la calidad realmente sobresaliente de los bienes y servicios» producidos en el Japón, la cuna de los círculos de calidad⁹. La amplia difusión de los CC dentro del sector de los servicios certifica las cualidades casi supraorganizaciones dadas a la técnica¹⁰.

La mayor parte de los debates sobre los CC se niegan a mencionar que algunos programas de CC están diseñados e implementados con el objetivo específico de evitar la sindicalización o de socavar los sindicatos existentes. El hecho de que la mayoría de los programas de CC se desarrollan en ambientes no sindicalizados ha provocado entre los analistas la preocupación de que esta última técnica organizacional esté siendo utilizada como una alternativa a la sindicalización¹¹. Los analistas advierten que ésta es quizá la peor razón para promover cualquier tipo de programa de gerencia participativa, ya que eventualmente los sindicatos no apoyarán el desarrollo de este tipo de programas en las plantas organizadas si éstos se perciben como estrategias antisindicales¹². La posición oficial de la AFL-CIO cita el desarrollo de los CC como un paso adelante en la cooperación trabajo-administración pero enfatiza que los CC deben desarrollarse dentro del proceso de negociación colectiva.

Sin embargo, dentro de los rangos de los diferentes sindicatos las opiniones varían. Glenn Watts, presi-

dente de Communications Workers, está desalentado por la aceptación que miles de compañías han hecho de «programas de estrecha participación» tales como los CC, y ha expresado que «éstos constituyen el tema de mayor venta en el campo de la consultoría administrativa»¹³. De manera análoga, Don Ephlin, vicepresidente de la United Auto Workers (UAW) y quien dirige el departamento sindical de Ford, advierte que los consultores laborales y de personal que impulsan los CC están presentándolos como efectivas operaciones antisindicales o como medios poco prácticos de obtener alta productividad, o ambas cosas¹⁴. Thomas Donahue, tesorero secretario de AFL-CIO, ha expresado algunas preocupaciones acerca de los CC y otros programas de calidad de vida en el trabajo (CVT):

Demasiados empleadores están más interesados en los programas que ofrecen 101 maneras de hacer cambios cosméticos que tratan de engañar al trabajador para que crea que tiene un gran lugar de trabajo y que la gerencia realmente se preocupa por él, a pesar de la paga miserable y de las desagradables condiciones. Demasiados asesores en la tarea de reventar sindicatos están promoviendo estos programas de calidad de vida en el trabajo como una alternativa a la participación del trabajador a través del sindicalismo. De ese modo, sin la protección de un contrato sindical, cualquier concesión a los trabajadores puede ser revocada tan fácilmente como se le hizo. En el mejor de los casos, el concepto sobre la calidad del trabajo en grupo plantea un problema para el movimiento laboral en razón del potencial que existe para que la gerencia penetre e

⁷ R. S. Greenberg, «Quality Circles Grow, Stirring Union Worries», *Wall Street Journal*, septiembre 22 de 1981, p. 1.

⁸ Estos altos estimados ameritan duda, ya que habitualmente son calculados por consultores y generalmente incluyen todos los negocios visitados como participantes en CC, ya sea que estén implementadas o no las prácticas de CC.

⁹ Seymour Zuker y el equipo de *Business Week*, *The Reindustrialization of America*, McGraw-Hill, Nueva York, 1982; Akira Ishikawa, «Principles of QC Circle Activities and Their Effects on Productivity in Japan», *Management International Review*, 25, verano de 1985, pp. 33-41.

¹⁰ Marje Maser y Elaine Randall, «Implementation at Mount Sinai Medical Center of Greater Miami», *The Quality Circle Journal*, 4, agosto de 1981, pp. 16-19; Jane P. Elvins, «Communication in Quality Circles; Members Perceptions of Their Participation and Its Effects on Relations

Organizational Variables», *Group and Organization Studies*, 10, diciembre de 1985, pp. 479-508.

¹¹ Ted Mills, «Human Resources-Why the New Concern?», *Harvard Business Review*, 53, marzo-abril de 1975, pp. 120-134; Robert Cole, «Some Principles Concerning Union Involvement in Quality Circles and Other Employee Involvement Programs», documento presentado en la Employee Participation Workshop Solidarity House, marzo de 1980; Bruce A. Nissen, «Union Problems with QWL Programs. A UAW Case Study», North Central Sociological Association, 1986; Mike Parker, *Inside the Circle. A Union Guide to QWL*, South End Press, Boston, 1985.

¹² Cole, *Op. cit.*

¹³ Glen Watts, «Analysis Section», *Daily Labor Report*, No. 96, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1982.

¹⁴ Don Ephlin, «Analysis Section», *Daily Labor Report*, No. 95, Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1982.

influya en los pequeños grupos de trabajo informales hasta un punto y en una escala... nunca antes soñada¹⁵.

Además de estas preocupaciones entre los académicos y los líderes sindicales, algunos autores han escrito recuentos personales de su propia experiencia o de la experiencia de otros trabajadores en los círculos de calidad¹⁶. Sin embargo, en general, carecemos de estudios detallados acerca de la manera como los círculos de calidad y otros programas participativos pueden ser utilizados por la gerencia para socavar o impedir el sindicalismo. La investigación reportada en el presente documento es la primera etapa exploratoria de tal estudio.

El presente artículo describe y analiza el uso de los CC como un arma gerencial contra la sindicalización en una subsidiaria industrial de alta tecnología de una corporación multinacional en el suroeste de los Estados Unidos. Este estudio de caso documenta cómo, en vez de ser una fuerza que conduzca a la democratización del sitio de trabajo, los CC fueron utilizados como una técnica organizacional de control social para facilitar la identificación, el aislamiento y la manipulación de los empleados que estaban a favor de la sindicalización durante una campaña de formación de un sindicato.

Los datos fueron recogidos a través de la observación participativa e informal y de entrevistas durante un estudio de 7 meses en la planta (de agosto de 1982 a marzo de 1983) sobre la utilización de los CC en una estrategia antisindical corporativa. Durante ese periodo la compañía, bajo la orientación de asesores internos y externos contratados por la casa matriz, condujo un

intenso esfuerzo por impedir la sindicalización. El autor resultó involucrado como investigador sobre el desarrollo de los CC, trabajando directamente bajo la orientación del psicólogo social de planta encargado del desarrollo de los CC¹⁷.

Durante el periodo del estudio, el autor asistió a 13 reuniones de los CC en las cuales registró patrones de interacción entre los facilitadores (supervisores) y los trabajadores. También entrevistó a 4 facilitadores de equipo, utilizando un formato sin instrucciones, y tuvo discusiones sustanciales con otros 8 durante sus reuniones de equipo y en la planta de producción. También entrevistó al director de personal en cuanto al rol de los CC en la planta. Todas estas fuentes de información acerca de la naturaleza del experimento de los CC en la compañía complementaron extensas notas de campo y largas discusiones con el psicólogo social a cargo del desarrollo de los CC.

La planta

La planta bajo estudio fabrica implementos de sutura y productos médicos para el mercado doméstico. Es puramente una planta de producción. Las actividades de investigación y desarrollo de la corporación se mantienen en la costa oriental de los Estados Unidos en las oficinas principales de la corporación. Esto crea una división territorial entre el cerebro de la corporación y la unidad de producción. La compañía tiene reputación de ser un empleador respetable y no especialmente antilaboral. De hecho, los sondeos de la publicación Fortune 500 muestran de modo consistente que la entidad matriz es una de las compañías más respetadas en los Estados Unidos.

¹⁵ Thomas R. Donahue, «Labor Looks at Quality of Worklife Programs», documento presentado en la Universidad de Massachusetts, Labor Research Center, enero 7, 1982.

Hay algunos en el movimiento sindical que consideran todos los programas de participación del trabajador como técnicas para suprimir el sindicalismo. Ellos no creen coincidental que un aspecto común a todos los programas de participación sea el intento de persuadir a los empleados de que el programa eliminará las facetas opuestas en las relaciones empleado-gerencia. Si este intento es exitoso, los sindicatos pueden presentarse más efectivamente como «terceros» que tratan de entrometerse en los asuntos de beneficio mutuo para los trabajadores y la compañía. Incluso en las compañías que tienen sindicato, la meta de los planes es generalmente «reducir las quejas». En las empresas donde la red de líderes del sindicato es resentida por la gerencia, esta meta es usualmente un intento disfrazada para socavar la efectividad del sindicato; véase Parker, *Op. cit.*

¹⁶ Dwight Hansen, «True Confession: My Life in a Quality Circle», *Labor Notes*, agosto 26 de 1981, pp. 8-10; Martin Glaberman, «Is It Quality or Is It Control in the Quality Control

Circle?», *Labor Notes*, agosto, 26 de 1981, pp. 9-10. Véase también Parker, *Op. cit.*

¹⁷ El autor contactó inicialmente la gerencia de la planta en agosto de 1982, cuando estaba trabajando en New Mexico Health Systems Agency. Un director de un programa local de asistencia al empleado sugirió al autor contactar al psicólogo social que estaba a cargo de un programa muy innovador de calidad de vida en el trabajo para una importante empresa fabricante de implementos de sutura y dispositivos médicos. El psicólogo social accedió a servir como «guardián» para investigar los círculos de calidad y la calidad de vida en el trabajo, y también sugirió que el foco de la investigación fuera el rol que los CC desempeñaron en la campaña antisindical. Durante el proceso de recolección de información, el autor concluyó que aunque la investigación debe ser objetiva para que sea válida, no puede ser neutral cuando ésta descubre orquestados engaño y manipulación intencional de seres humanos. Por tanto, se pronunció contra la compañía en un foro público realizado a comienzos de 1983, y después se le impidió entrar en la planta. Continuó reuniendo información sobre el uso antisindical de los CC, entrevistando a 20 trabajadoras acerca de sus experiencias durante la campaña.

La localización en el estado de New Mexico representa la segunda planta del suroeste establecida por la subsidiaria de productos médicos. La expansión dentro del occidente de los Estados Unidos en general, y New Mexico en particular, estuvo claramente motivada por las mismas razones que estimulan los esfuerzos a mantenerla ajena a la actividad sindical: el recorte de costos. Tal como reportó un gerente:

[La corporación] simplemente tiene que recortar los sueldos y beneficios de los empleados. [La compañía] está pagando demasiado en estos. La mayor parte de nuestras plantas están sindicalizadas. Aquí (en el Oeste) tenemos una mejor oportunidad de mantener los sindicatos alejados, no sólo por ahora sino para siempre¹⁸.

El sindicato que ellos trataban de mantener alejado tiene relaciones amistosas con la casa matriz en otras plantas.

El estímulo para establecerse en esa región provino de los gobiernos municipal y estatal, que están ansiosos por desarrollar el crecimiento de una «industria limpia» en el Valle del Río Grande. Un bono de fomento industrial por 10 millones de dólares así como fondos de acción de desarrollo urbano (UDAG) del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de los Estados Unidos sirvieron como incentivo para construir en las afueras de la ciudad, en la propiedad vendida a la corporación por una universidad estatal¹⁹.

La planta abrió en 1981 y durante el tiempo del estudio empleó aproximadamente 288 trabajadores, cerca de 220 de los cuales trabajaban en la línea de ensamblaje, en mantenimiento, o en despacho y recepción. De los 220 empleados de la unidad de negociación, 65% eran hispanos y 35% no hispanos (incluyendo anglonorteamericanos, negros, indios norteamericanos y asiáticos). Aproximadamente 80% de la fuerza de trabajo era femenina (174 de 220), incluyendo a 114 mujeres hispanas y 55 no hispanas²⁰. La rotación de personal es menor de 5% anual. Los estimados varían de acuerdo con el último tamaño proyectado de la fuerza de trabajo. Las fuentes de la planta reportan una fuerza de trabajo de cerca

de 600 empleados, aunque los políticos involucrados en situar la planta en New Mexico mencionaron que la compañía sostuvo en esa época que llegaría a un empleo máximo de entre 1000 y 1200 al cabo de 5 años. Las fuentes del Employment Security Commission también han respaldado estos datos. En el periodo del estudio, la planta operaba con 2 turnos, y planeaba establecer un tercer turno.

La organización del proceso laboral

La planta está situada en un agradable edificio blanco de concreto y de un piso en una colina que domina la autopista norte - sur de la ciudad. Presenta un buen diseño arquitectónico, y ofrece varias conveniencias que la hacen uno de los mejores sitios de trabajo en la ciudad.

Todo el edificio es básicamente una concha, con espacios de oficinas en el área administrativa construidos con paneles a prueba de ruido. El corazón del proceso de producción tiene lugar en un ambiente grande de aire limpio donde se efectúan 5 de los 7 procedimientos de producción. La sala de producción da especialmente una sensación de vacío a primera vista ya que no hay paredes de separación, solamente las máquinas en las cuales las trabajadoras enrollan, presionan, envuelven o manipulan los materiales necesarios para producir suturas y pinzas ligatorias. Cada departamento de producción tiene su propia área dentro de la sala de producción.

En la planta hay varios departamentos de producción; cada uno de ellos está a cargo de un aspecto específico del proceso de producción. Cada trabajadora tiene su propia estación de trabajo y ella «alista» su máquina por su propia cuenta. Las máquinas están a suficiente proximidad para permitir una interacción limitada entre las trabajadoras, pero ya que se requiere gran concentración para manejar las agujas y los dispositivos entre prensas de gran potencia, ocurre muy poco una interacción sostenida.

Cada departamento está dividido en subáreas, cada una de las cuales es supervisada por el supervisor del departamento. Por ejemplo, el proceso de contornear,

¹⁸ Todas las citas atribuidas a gerentes y trabajadores de la planta, si no se citan de otra manera, se tomaron de las notas de campo personales del investigador.

¹⁹ El bono de fomento industrial da ayuda financiera a los empresarios en forma de exención de impuestos y bajos intereses. Los fondos UDAG son administrados por la ciudad y exigen que el empleador contrate un gran porcentaje de la fuerza de trabajo del área designada de bajos ingresos («zonas de pobreza»). Varios funcionarios que representan a esta área han hecho cargos de que la compañía ha fracasado en cumplir esta provisión del acuerdo. El efecto inme-

diato de este conflicto ha sido la acción emprendida por la ciudad para ensanchar las fronteras de la «zona de pobreza».

²⁰ Para conocer un análisis de la interacción entre el tipo de CC como estructura de control y la problemática de género desarrollado en este documento, véase Louise Lamphere y Guillermo J. Grenier, «Women, Unions and Participative Management»: Organizing in the Sunbelt», en Ann Bookman y Sandra Morgen, compiladoras, *Women and the Politics of Empowerment: Perspectives from the Workplace and the Community*, Temple University Press, Filadelfia, 1987.

o aplicar la aguja al material de sutura, se subdivide en las áreas A y B. Cada área se compone de un CC con un supervisor, o líder del equipo. Los supervisores tienen escritorios en la planta de producción cerca de sus respectivas áreas²¹.

El salario inicial en el periodo de estudio era de 4,25 dólares por hora con un incremento de 0,20 dólares después de completar con éxito el periodo de prueba de 6 meses. Hay usualmente un aumento a nivel de toda la planta el primero de julio de cada año. En general, las trabajadoras reciben aumento a medida que ellas «dominan» los diversos «bloques de habilidades» o áreas de producción. En este tipo de programa de ampliación del trabajo, cuanto más rápidamente una empleada domine el bloque de habilidades, más pronto se trasladará a una nueva área, volviéndose entonces elegible para un aumento salarial. Las trabajadoras de producción mejor pagadas ganaban entre 5 y 5,25 dólares por hora, y las de mantenimiento ganaban entre 6 y 8 dólares por hora. Estas cifras se acoplaban bien con los salarios promedio del área. Tal como informara el director de personal: «Hicimos un sondeo de los principales fabricantes del área (la mayor área metropolitana) y encontramos que pagábamos tan bien, y generalmente mejor que cualquier otro de ellos».

Sin embargo, también mencionó que el sondeo excluía a las compañías sindicalizadas en el área basándose en que ellas tenían «contratos nacionales y no son representativas del área»²². Los trabajadores en otras plantas de la compañía, comenzando en las mismas operaciones de producción, recibían un pago de 2 a 5 dólares más, dependiendo del área geográfica del país²³.

Organización del proceso social: Los círculos de calidad

De acuerdo con el desarrollador de los CC, los planificadores corporativos decidieron en 1979, antes de iniciar la construcción de esta planta, 1o. que la planta

permaneciera no sindicalizada a cualquier costo, y 2o. que los CC se desarrollaran como una alternativa a la sindicalización. La compañía implementó un «nuevo diseño» de filosofía de control gerencial. La filosofía, plasmada en un folleto para los empleados, sostiene «mantener la flexibilidad», «mantener abiertas las comunicaciones» y «ser flexible al cambio»²⁴.

La alta participación en esta forma de diseño organizacional significa específicamente que existen varios canales de comunicación entre los empleados y la gerencia. Con el propósito de achatar la estructura jerárquica de la organización, los canales de comunicación entre la planta de producción y la alta gerencia fueron considerados «abiertos» por medio de la palabra escrita - el «Open Line», un boletín de tipo pregunta-respuesta - o simplemente entrando a la oficina del gerente de planta para discutir quejas o soluciones a los problemas; es decir, la «puerta abierta». El propósito del diseño está claramente establecido en el documento donde se expone la filosofía de la compañía: cualquiera «puede presentarse allí y recibir un tratamiento justo y sensible por parte de esta compañía sin necesidad de que intervenga un tercero, como por ejemplo, un sindicato»²⁵.

Como se mencionó, cada área de producción está dividida en subáreas, cada una de las cuales comprende un CC. Aunque se planearon posteriormente otras divisiones, durante el tiempo del estudio cada área de producción estaba dividida en dos subáreas, y cada área operaba sobre la base de un turno rotante. El líder del CC es el supervisor de toda el área de producción. El tamaño de los CC va de 7 a 15 personas que representan los turnos diurnos y nocturnos. Las reuniones se efectúan en el cambio de turno, en tiempo de trabajo de la compañía, una vez por semana. Cada CC se reúne en un día específico y se exige la asistencia. Parte de la evaluación sobre el desempeño general del trabajo se basa en la asistencia a las reuniones del CC y en la participación en las discusiones. Aunque la agenda es controlada por el facilitador, en teoría los miembros del CC son esti-

²¹ Los escritorios fueron apartados de las máquinas hasta que, durante la parte más intensa de la campaña, volvieron a estar frente a dichas máquinas, supuestamente como medio adicional de vigilancia sutil sobre la fuerza de trabajo.

²² El pago promedio por hora para los empleados del sector manufacturero en el área era de 7,83 dólares por hora, de acuerdo con el New Mexico Employment Security Department («New Mexico and Albuquerque Area Hours And Earnings Estimates», febrero de 1984, p. 1). En ese tiempo, la información más exacta mostró que más de dos terceras partes de los miembros del sindicato en el área de Albuquerque reportaban un ingreso familiar de más de 15 mil dólares en comparación con 59% de la fuerza laboral de la

ciudad en total. Casi una cuarta parte estaba en el rango de 10 mil a 15 mil dólares (21% en la ciudad), y 48% en el de 15 mil a 30 mil dólares (37% en la ciudad); 18% recibió más de 30 mil dólares al año (21% en la ciudad); (datos tomados de «Human Services Needs Assessment: Special Analysis» dirigido por Planning and Allocations Division of the United Way of Greater Albuquerque, 1981).

²³ Guillermo J. Grenier, notas de campo de la investigación, 1982-1983.

²⁴ Tomado de «Management Philosophy and Employee Commitment», un documento de la compañía dado a los empleados al ser contratados, 1982.

²⁵ *Ibid.*

mulados a discutir abiertamente cualquier tipo de problema o preocupación²⁶.

La importancia de los CC para la organización de la planta está ejemplificada por la racionalización oficial de la gerencia para los turnos rotantes. En respuesta a la pregunta de un empleado, «¿Cómo llegaron a decidir sobre los turnos rotantes?», el gerente de planta manifestó:

Como ya he dicho... en respuesta a una pregunta similar, creo que los turnos rotantes son esenciales para que tengan éxito los CC. Si nosotros permitimos la selección de los turnos con base en la antigüedad en el trabajo, perderíamos una cantidad de personal que no desea trabajar por las noches permanentemente y esto rompería nuestros CC. Sin estabilidad, los CC no serán capaces de funcionar bien como una unidad²⁷.

El enfoque básico de la discusión de los CC es manifiestamente sobre las cifras de producción y el fomento del espíritu de equipo. Las cifras de producción semanal para los miembros del equipo se discuten en cada reunión, subrayando las deficiencias de los bajos productores así como los méritos de aquellos que cumplieron la cuota semanal. Los miembros del equipo también son evaluados por sus pares en las reuniones. La evaluación de los pares, de acuerdo con la filosofía de la gerencia, permite que el «verdadero individuo se integre y se desarrolle plenamente en el ambiente social» de la planta. Las evaluaciones son importantes ya que ellas forman parte de la evaluación del desempeño general utilizada por la gerencia para determinar los aumentos salariales y la continuación del empleo después del periodo de prueba²⁸.

Los criterios de evaluación incluyen aspectos tradicionales como «cuidado de la pulcritud» y «orgullo

en su trabajo», así como la medida de qué tanto los individuos se hallan «comprometidos con la filosofía de la compañía», siguen «las normas establecidas para los CC», exhiben «una actitud positiva hacia sí mismos y hacia los demás», y muestran una comprensión de «la filosofía de la calidad de la vida en el trabajo». Las evaluaciones son leídas a todos los miembros en las reuniones. Una deficiente calificación proveniente de los CC pares puede dar como resultado, bajo los lineamientos de la compañía, una negación de aumento salarial o la terminación del empleo.

El uso de los CC como alternativa al sindicalismo en la planta de New Mexico se consideró como experimental desde el comienzo. La gerencia local tenía la impresión de que si el plan «funcionaba» en New Mexico, serviría como prototipo para futuros diseños de la corporación a través de todo el país. De hecho, el personal de administración proveniente de otras corporaciones de «nuevo diseño» visitaron la planta en un viaje de dos días en enero de 1983 para inspeccionar sus técnicas organizacionales físicas y sociales.



El gerente encargado del desarrollo de los CC no era ingeniero ni experto en producción. En vez de ello, esa tarea fue asignada a un psicólogo social con título de Ph.D. de una de las principales universidades de ciencias del comportamiento de todo el país. En uno de sus momentos más cándidos él admitió que había sido contratado por tres razones: es chicano, detesta los sindicatos, y tiene entrenamiento en manipular personas. El comprendía que la principal razón por la cual el concepto de los CC estaba siendo utilizado en la planta era para mantener alejado al sindicato. El entendía que su trabajo era el desarrollo del concepto de los CC, según sus palabras, para «su pleno potencial» como una herramienta para «reventar al sindicato». Esto significaba que él tenía que convertir las metas antisindicales de la compañía durante la

²⁶ Los trabajadores prosindicalistas denuncian que los beneficios y funciones de esta libertad cambiaban a medida que avanzaba la campaña; al comienzo la discusión del asunto del sindicato sirvió como una manera de identificar a los empleados prosindicalistas; posteriormente, la supresión de la discusión de las opiniones de los prosindicalistas, sirvió para aislar a los propios empleados.

²⁷ Tomado de «Employee Questions and Company Answers

Regarding the Union Organizing Campaign», un documento de la compañía, 1982.

²⁸ Los criterios de evaluación del desempeño fueron 1) calidad; 2) cantidad; 3) ausentismo; 4) apoyo al equipo. El apoyo al equipo se mide por la participación en los asuntos del CC, la actitud, el apoyo de los miembros del CC y la política de la compañía.

campana en estrategia y acción en la planta y en las reuniones de los CC²⁹.

Los planificadores de la compañía evaluaron que para sacar provecho de los beneficios del recorte de costos de localizar la planta en el suroccidente de los Estados Unidos se necesitaba que la compañía permaneciera sin sindicato. Aunque esta lógica se desvanece a la luz de la reciente investigación de Freeman y Medoff³⁰, la cual indica los beneficios de la productividad de una fuerza de trabajo sindicalizada, sirvió para justificar el uso del sistema de círculos de calidad. El psicólogo social clarificó esto en varias ocasiones: explicó qué ésta es la razón por la que los círculos de calidad se estaban utilizando en esta planta, para mantener alejado al sindicato:

Nosotros hemos hecho proyecciones de 5 y 10 años y ellas se basan en el supuesto de que no vamos a tener una planta con sindicato. Cada año en que mantenemos alejado al sindicato ganamos 3 millones de dólares. Y eso a nuestro actual nivel de empleo. Cuando alcancemos nuestro tope (600), estaremos ganando 5 millones de dólares cada año en que mantengamos alejado al sindicato.

Los trabajadores entrevistados expresaron ambivalencia frente a los CC como una forma de «gerencia participativa». Una opinión típica acerca de los CC fue emitida por uno de los más antiguos trabajadores: «Ellos nos entregan las decisiones de mierda. ¿Quién soy yo para despedir a alguien? Todos necesitamos los empleos y los aumentos. El despedido podría ser yo». De acuerdo con un supervisor, los miembros de los CC no sólo no tienen poder real sino que no están entrenados en la toma de decisiones y por tanto se sienten incómodos dando opiniones para colaborar con la política de la compañía. «Ellos salen a la calle y están en un círculo de calidad. ¿Y qué? Eso no significa nada... Mi gente se sienta allí y espera... Se sentirían mejor afuera».

Hallazgos de la investigación

El programa de gerencia participativa en esta planta sirvió al propósito de la corporación de mantenerse sin sindicato al afectar elementos vitales de la cultura de la planta. Específicamente, el programa de CC permitió a la gerencia manejar diversos aspectos del

sistema de control de la empresa y utilizó este control en su esfuerzo por mantener la compañía sin sindicato. Apelando al «equipo» o a los CC como la fuerza que determina los patrones normativos a nivel de la planta y confiando en la presión de los pares para sostener esos patrones, la gerencia tuvo éxito en controlar la selección y socialización de la fuerza de trabajo así como las relaciones de trabajo y los patrones de liderazgo que surgieron en la planta durante la campaña. La discusión empieza con los efectos del programa de CC sobre la selección.

Efectos sobre la selección de personal

Las técnicas de selección de empleados siguieron las exigencias de la gerencia para identificar a los individuos que se adaptaban dentro de la cultura corporativa libre de sindicato en una planta de «nuevo diseño». El psicólogo social declaró:

Tenemos dos maneras de seleccionar a los empleados. Los criterios de habilidades psicomotoras, pueden hacerlo con exactitud, calidad, y todo lo que es más fácil para seleccionar. Tenemos un centro de entrenamiento en (una calle cercana) donde distinguimos a los buenos aprendices y a los morones.

El segundo criterio es la adaptación entre persona y ambiente. Aquí tenemos que descartar a aquellas personas que pudieran tener un impacto negativo sobre el ambiente de la planta. Uno de esos impactos es la sindicalización... Ellos tienen que adaptarse al ambiente de los CC y mantener alejado el ambiente sindical... Tenemos que agarrarlos desde el comienzo.

Los efectos de los CC sobre la fuerza de trabajo empiezan entonces aun antes de que una aspirante es contratada oficialmente. Cada empleada potencial es entrevistada primero por un miembro del departamento de personal, y si sobrevive a esta entrevista inicial es remitida al gerente de planta o al supervisor del departamento para otra entrevista. La etapa final en este proceso es una entrevista con dos miembros del CC o futuros «pares» provenientes del círculo al cual va a asignarse la aspirante. Estos dos trabajadores tienen autoridad para contratarla o para vetar su contratación. (Desde luego, la aspirante debe haber recibido aprobación previa del departamento de

²⁹ Aunque su superior inmediato, el gerente de personal, lo consideraba brillante, algunas veces enfrentó dificultades para comunicar sus ideas conductistas a los supervisores de línea (facilitadores). Un supervisor contó confidencialmente que el psicólogo social no les daba a ellos suficiente crédito: «El hace lo mejor que puede, pero cree que es mejor

que nosotros. Y ese es un problema». No obstante, fue uno de los pocos miembros del equipo gerencial a quienes los empleados veían constantemente en la planta de producción. El sirvió como enlace entre la planta y la alta gerencia.

³⁰ Richard Freeman y James L. Medoff, *What Do Unions Do?*, Basic Books, Nueva York, 1984.

personal y del supervisor, o ella no alcanzará la etapa de ser entrevistada por los miembros del CC). De esta manera queda impreso en la nueva empleada durante el proceso de contratación, que ella es dependiente de sus compañeros miembros del CC para su trabajo. Éstos la «contrataron» y, como se verá más adelante, ella será dependiente de la buena voluntad de ellos para que pueda continuar en el empleo. Este sistema crea una enorme presión sobre la nueva empleada para ganar prontamente la amistad de sus compañeros de trabajo. El fracaso en hacerlo podrá dar como resultado la terminación del empleo o la negación de un aumento. Entonces el deseo de ajustarse, lo que es normalmente cuestión de temperamento individual, se vuelve en esta organización una condición del empleo.

El programa de CC es revisado durante la entrevista inicial de la trabajadora potencial con el departamento de personal. El tema de los CC se presenta como una forma «no tradicional» y claramente superior de organización del empleado. Sutilmente, el entrevistador trae a cuento el tema de la sindicalización. Consciente de que preguntar directamente por los sentimientos acerca del sindicalismo viola una ley del National Labor Relations Board (NLRB), el desarrollador de CC reportó:

En 90% de los casos las personas le dirán a usted lo que piensan acerca de los sindicatos sin que (el entrevistador) pregunte directamente. (El administrador de personal a cargo de las entrevistas) es muy bueno en esa tarea³¹.

Una empleada relató su experiencia con el proceso de contratación en la planta. Ella había sido transferida a las instalaciones de New Mexico proveniente de otra planta de la corporación en la que había pertenecido al sindicato local. No tuvo problema en obtener la transferencia, ya que su experiencia era necesaria en el nuevo sitio. Sin embargo, abandonar el sindicato era un prerrequisito para que se considerara la solicitud de transferencia. Después de tramitar los documentos necesarios para salir del sindicato, la compañía le informó que la transferencia no era posible. Ella tenía que retirarse de su trabajo actual y luego aspirar a un empleo en las nuevas instalaciones precisamente como cualquier otra aspirante. Un supervisor en New Mexico le dijo que ese era un procedimiento rutinario

y que su extensa experiencia en la fabricación de implementos de sutura le aseguraría su empleo. Ella se trasladó habiéndosele garantizado un empleo.

Fue entrevistada tres veces por el mismo administrador de personal. Después de las dos primeras entrevistas, ella estaba segura de que no conseguiría el empleo. Habló con un supervisor amigo suyo, quien le aconsejó hablar mal del sindicato. Aparentemente el administrador de personal tenía sospechas de su previa participación en el sindicato:

(Mi amigo supervisor) me dijo: «Dígale a ella lo difícil que fue para usted salirse del sindicato»... Así que regresé y ella me preguntó cómo me sentía en cuanto al sindicato, y le contesté, usted sabe, estaba pasando una época muy dura, usted sabe, y que supongo que no estaba bien si ellos no querían dejar que una se fuera, ¿verdad?, y ella respondió que sí... Y después, fui contratada.

Hay un compromiso organizacional para exponer los nuevos contratados a los aspectos «positivos» de la cultura de la planta antes de ser presentados en la misma planta. En el mencionado centro local de entrenamiento, por ejemplo, se acostumbraba hacer entrenamiento sobre el sistema de méritos. A las trabajadoras muy productivas se les permitía ser voluntarias para entrenar a otras personas. La gerencia escogía a las voluntarias por el grupo de CC. Infortunadamente para la gerencia, la mayoría de estas voluntarias eran trabajadoras que estaban a favor del sindicato. Cuando estas trabajadoras que apoyaban al sindicato sobrepasaron a las entrenadoras que estaban en contra de él en el centro de entrenamiento, la política fue cambiada. Los deberes del entrenamiento fueron interpretados entonces como algo que ofrecía relativamente a las nuevas contratadas una oportunidad para recibir un tipo de experiencia de enriquecimiento del trabajo. La gerencia sentía que las nuevas contratadas eran las que más probablemente exhibirían actitudes antisindicales. Después de eso, la mayoría de las entrenadoras tenían menos de tres meses de experiencia trabajando en la planta. Este aparente descenso de calificaciones se justificó en términos de «dar experiencia» a las contratadas recientemente. Hacia el final de la campaña, ninguna trabajadora

³¹ Algunas veces no fue suficientemente bueno puesto que el NLRB hizo acusaciones de discriminación contra la compañía. La agencia del gobierno denunció que en cuatro casos a los trabajadores no sólo se les preguntó sobre los senti-

mientos prosindicalistas sino que también se les negó el empleo cuando se identificó un sentimiento positivo al respecto. La compañía fue obligada a pagar 50 mil dólares a los individuos involucrados.

prosindicalista servía como entrenadora para las nuevas contrataciones³².

En resumen, las características del programa de CC en la planta sirvieron a la gerencia como un método eficiente para filtrar a las aspirantes. Enfatizando los aspectos no tradicionales de la organización de la planta y la importancia de la aprobación de los pares en lograr y mantener un trabajo, a las aspirantes se les hizo sentir especiales y dependientes. La escogencia cuidadosa permitió a la gerencia un mayor control en el desarrollo de una cultura del trabajo que fuera congruente con las prioridades antisindicales de la corporación.

Efectos sobre la socialización de la fuerza de trabajo

Después de que se contrataba a un empleado, el programa de CC servía como estructura básica para socializar a los empleados dentro de los patrones normativos de la cultura de trabajo de la planta. Durante la campaña esto significó que la gerencia utilizara los CC como el punto focal del ataque contra el sindicato y sus partidarios, intentando controlar una influencia que ellos consideraban negativa para el desarrollo de la producción y de las fuerzas sociales en la planta. Las reuniones del equipo servían como el principal punto de diseminación de la información concerniente a las opiniones de la gerencia acerca del sindicato, así como el medio más eficiente para la identificación y el subsiguiente aislamiento de las empleadas que se desviaran de estas opiniones y también para proporcionar el necesario apoyo estratégico a las empleadas antisindicales.

La organización no hizo secreto el hecho de que era extremadamente selectiva en su escogencia de

trabajadores y, de hecho, hizo un esfuerzo por proyectar a sus empleados la imagen de que ellos eran «especiales». La compañía intentó inspirar en sus empleados una sensación de que, debido a sus cualidades especiales, habían sido escogidos cuidadosamente para participar en este innovador programa experimental.

Si el patrono tiene éxito en establecer en los empleados la actitud de que éstos están especialmente dotados para participar en este programa de CC, recogerá de varias maneras los beneficios correspondientes. Una empleada que ha sido contratada debido a sus cualidades especiales estará más ansiosa de cooperar para hacer que el programa tenga éxito; querrá justificar la opinión del patrono acerca de ella como alguien que puede adaptarse exitosamente dentro de este nuevo programa. Si surgen problemas, es más probable que cuestione sus propias cualidades «especiales» en vez de escudarse en las falencias del programa. Y, algo muy importante, tendrá menor probabilidad de acudir a las soluciones «tradicionales» (es decir, el sindicalismo) para los problemas que podrían surgir ya que es uno de las empleadas especialmente escogidas para participar en el programa «no tradicional». Recurrir a soluciones «tradicionales» sería admitir que, de hecho, ella no posee aquellas cualidades especiales³³.

Durante la campaña, el sistema de CC se convirtió en el símbolo de la filosofía participativa de «nuevo diseño» de la gerencia «iluminada» de la compañía. Quienquiera que fuese acusado de apoyar la sindicalización era simultáneamente catalogado como «anti-compañía», lo cual significa anti CC, anti innovación, y anti espíritu de equipo. Los partidarios del sindicato dan cuenta de la imposibilidad de hacer que los compañeros de trabajo vieran que el sindicato era también «pro compañía» y no anti CC.

³² Esta planta no es la única en poner énfasis en «corregir» la selección de la fuerza de trabajo. La literatura gerencial subraya decisivamente la importancia de la selección de la fuerza de trabajo; véase Robert Tannebaum y Warren H. Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», en E. Williams, compilador, *Participative Management: Concepts, Theory and Implementation*, pp. 17-30, School of Business Administration, Georgia State University, Atlanta, 1982.

La socialización dentro de la cultura de la planta comienza con la selección efectiva de los aspirantes. La literatura antisindical ofrece el mismo énfasis. Los empleadores que esperan mantener el estatus no sindical reciben advertencia sobre contratar demasiados negros o hispanos. Sin embargo, es deseable una fuerza de trabajo femenina ya que a las mujeres se les intimida fácilmente y es menos probable que se afilien a los sindicatos, en comparación con los hombres («Union Busting Today: Rats Teach Old Dogs New Tricks», *Dollars and Sense*, No. 85, marzo de 1983, pp. 8-9, 18). Un administrador de personal señaló que los indios norteamericanos eran buenos, también, puesto que eran «ingenuos»

en cuanto al proceso laboral: «Tráiganme un indio y yo lo contrato enseguida». El asesor legal de lo laboral de la compañía enfatizó el filtro según los sentimientos prosindicalistas mediante el chequeo del perfil del potencial contratado: «Si el tipo perteneció a un sindicato una vez, lo mejor es que usted no lo quiera en la empresa». La particularidad del programa de CC se deriva de que ejerce una penetrante influencia en el proceso de selección de personal.

³³ A este respecto el programa de CC en la planta tuvo mucho en común con las técnicas de grupo T. Como se describió en un reporte no publicado de AFL-CIO, las técnicas psicológicas de grupo T y similares son peligrosas porque «1) hay un gran potencial para manipular este tipo de proceso, como para convencer a los participantes de que todos los problemas del sitio de trabajo son realmente problemas de conflicto personal y por tanto son de su responsabilidad personal... [y] 2) hay un gran potencial en este proceso para imponer los valores culturales y sociales de un grupo particular sobre otros que no son miembros de ese grupo».

Sin embargo, las comunicaciones de la compañía lograron definir los valores de las personas prosindicalistas como inherentemente diferentes de los valores de los trabajadores pro compañía. El grupo inicial fue identificado como «pro conflicto», «anti cooperación», y «desviados» en términos morales (violentos y no dignos de confianza). Por otra parte, las personas pro compañía apoyaban los estándares normativos asociados con la cooperación, el espíritu de equipo y la innovación. El programa de CC representaba todos estos valores y estimulaba los comportamientos necesarios.

Efectos sobre las relaciones de trabajo

Para hacer pleno uso del potencial de lucha de los CC contra el sindicato, la gerencia desarrolló una estrategia de tres puntas contra el sindicato, utilizando el CC como mecanismo básico de control. Cada una de las decisiones estratégicas tenía un profundo impacto sobre las relaciones de trabajo entre los propios trabajadores y entre supervisores y trabajadores. Una cita del desarrollador del CC resume los elementos de las estrategias antisindicales utilizadas a nivel de los CC:

Estamos utilizando el enfoque de gerencia «tradicional» (contra la sindicalización), en el que la gerencia da a los trabajadores información no necesariamente solicitada por ellos pero importante por cuanto les informa sobre la posición antisindical de la compañía.

Otro enfoque [que estamos aplicando] es el enfoque «proactivo» [utilizado por algunos equipos]. El facilitador prepara e inicia la discusión sobre el sindicato en las reuniones del CC y así plantea ciertas ideas acerca del sindicalismo a los empleados.

El tercer enfoque es el del «conflicto individual» en el que los individuos que ya se sabe son prosindicalistas, son aislados a nivel de los CC y a nivel individual. Tratamos de mantenerlos aislados de los demás miembros del CC y al mismo tiempo los confrontamos individualmente en cuanto al tema del sindicato.

El enfoque tradicional

Los facilitadores se reunían por lo menos una vez por semana con la alta gerencia para recibir los documentos oficiales con miras a la campaña sindical. Al comienzo de la campaña la información que debía pasarse a los CC fue comunicada a los facilitadores en memos o de palabra durante conversaciones formales o informales. Durante las reuniones del CC, los facilitadores pasarían la información de una manera

informal y no estructurada. De manera predecible, algunos facilitadores sobrepasaron la línea de la legalidad y a ello siguió una proliferación de acusaciones de práctica laboral indebida.

Sin embargo, a medida que la campaña progresaba, la comunicación se volvió más formal. Los facilitadores fueron instruidos para leer literalmente memos de la alta gerencia en sus reuniones de CC. La información era coordinada de tal manera que todos los CC escucharan los mismos memos en sus reuniones semanales. La lectura de la información era usualmente de carácter reactivo. Inmediatamente después de una reunión del sindicato o de un boletín de la planta por ejemplo, pronto se distribuían y leían memos a todos los CC dentro de los próximos cinco días hábiles. Se encargó al psicólogo social de redactar una respuesta a las acusaciones del sindicato y él utilizó todos sus recursos de comunicación en esa tarea.

En una reunión de CC el facilitador leyó un memo, siguiendo instrucciones en tal sentido, en que se contestaba a las acusaciones del sindicato acerca de los interrogatorios ilegales a los empleados prosindicalistas por parte del personal administrativo. Al leer el documento hábilmente escrito, primero el facilitador presentó sus disculpas por tener que leerlo, y luego culpó al sindicato por crear una situación inflexible que exigía la lectura del mismo; después hizo un descargo de las acusaciones diciendo que los aspectos legales de la campaña sindical eran tan quisquillosos que solamente los abogados entendían la diferencia entre una interrogación y estar preocupados por el bienestar de los empleados³⁴.

El enfoque proactivo

En los CC en que había considerable apoyo sindical, la gerencia usualmente tenía dos supervisores presentes durante las reuniones. Además del facilitador que dirigía el CC, asistía el psicólogo social u otro miembro del departamento de personal. Esto generalmente posibilitaba el desarrollo de un escenario en el que el facilitador y el administrador de personal, aparentemente de manera espontánea, planteaban un tema de interés particular concerniente al sindicato. No todos los facilitadores estaban lo suficientemente entrenados para utilizar el enfoque «proactivo», de acuerdo con el psicólogo social, pero uno de los CC lo utilizaba muy eficientemente.

³⁴ Además de las comunicaciones a nivel del CC, la gerencia utilizó el «Open Line» y el boletín de tablero en el denominado «enfoque tradicional» para combatir al sindicato.

Una observación de este CC hizo claro el diseño y el propósito del diseño proactivo. Después de discutir brevemente las cifras semanales de producción, el facilitador anunció que una de las empleadas quien iba a ser evaluada no estaba presente. Subrayó que ella probablemente estaba en casa «viendo televisión». Inmediatamente después de esto, dijo: «A propósito, ¿alguno de ustedes vio anoche el programa '60 minutos'?» Algunas personas levantaron la mano, incluyendo a la administradora de personal femenino, que estaba presente. El facilitador le preguntó qué pensaba de la parte correspondiente al «sindicato y [la cervecera] Coors». Ella respondió que había estado interesante porque mostraba cómo los sindicatos «no dejan a la gente tranquila», incluso si votaban en contra de ellos. Entonces el facilitador le pidió que hablara de esto, «para beneficio de las personas que no habían visto el programa». Ella relató puntos precisos del informe que enfatizaban la intransigencia del sindicato frente a la oposición de los empleados y a la buena voluntad de la compañía. Después de que ella finalizó, dos empleados intervinieron para apoyar la posición de la compañía contra el sindicato. El facilitador comentó que el programa mostraba un buen ejemplo de cómo «a los sindicatos no les importa la gente, sólo les importan las cuotas». Un empleado estuvo de acuerdo con esto y dijo, «Este es un buen trabajo. El funcionamiento de la economía es lo que importa». No se expresaron sentimientos prosindicalistas.

La importancia de este escenario es doble; primero, como el psicólogo social me informó después de la reunión, los dos individuos de la administración habían discutido el tema más temprano ese día en una reunión con el facilitador y habían decidido lo del escenario como una manera de hablar sobre la posición antisindical de la gerencia. Segundo, esto permitió al facilitador dar refuerzo positivo a dos empleados fuertemente antisindicales.

El enfoque del conflicto individual

En noviembre de 1982, la compañía informó a las oficinas principales de la corporación en una reunión local que estaba promoviendo una «estrategia psicológica» contra las personas prosindicalistas. La clave de esta estrategia era la identificación del personal prosindicalista y esto se haría mejor a nivel de los CC. Los facilitadores recibieron instrucciones de mantener una «escala de clasificación» para cada miembro del CC. En esta escala, un puntaje de +2 representaba una fuerte posición antisindical, mientras que uno de -2 identificaba a los empleados que tenían actitudes fuertemente prosindicalistas. El balance de las clasificaciones capta la esencia de la estrategia

psicológica. Tal como indicó el psicólogo social, «Tenemos que identificar al personal prosindicalista y privarlo de estatus. Tenemos que mostrarlos como perdedores. Señalarlos junto con sus debilidades». La retórica oficial de la gerencia catalogó a los partidarios del sindicato como influencias «negativas» y «perdedores» mientras que los empleados antisindicales fueron calificados como fuerzas «positivas» y como «ganadores». El eslogan oficial de la compañía durante las elecciones fue «Sea un ganador. Vote por la compañía».

Una vez identificado, un partidario del sindicato se volvió el «leproso» en la planta. Ya que se le observaba de cerca, otros empleados, incluso los que simpatizaban con la causa del sindicato, lo evitaban. Tal como relató una trabajadora de la producción, de 25 años de edad, «Ella es mi amiga, usted sabe, pero ahora no puedo dejar que me vean con ella o de lo contrario ellos van a meterse conmigo. Ella no mete la pata más que yo, pero ellos la molestan más que a mí. Yo no quiero problemas».

Los administradores fueron instruidos para propiciar conversaciones entre los trabajadores prosindicalistas y antisindicalistas. Las interacciones de la hora de tomar el café se volvieron un chiste entre los partidarios del sindicato. «Si queremos tomar un descanso, ellos (la gerencia) salen de la oficina». Esto no era una coincidencia. En una reunión semanal de la gerencia sobre la estrategia se tomó la decisión de implementar esta «nueva técnica» de observar las interacciones de las personas que estaban a favor del sindicato. El psicólogo social declaró:

Voy allí, empiezo a conversar con ellos, voy con ellos a tomar el café, tomo los mismos 10 minutos que ellos, regreso a la planta con ellos. La cuestión es controlar su influencia y sus interacciones.

Para que la campaña psicológica fuera efectiva a nivel individual, debía identificarse el punto débil de cada trabajadora prosindicalista. A veces esto significaba ignorar completamente a los individuos. Otras veces se prestó a la trabajadora un tipo de atención específico e indebido. Una mujer que confesó cándidamente cierta preocupación por su apariencia, reportó que varias veces el personal de administración venía a la planta de producción «y me miraba fijamente y hablaba de mí en voz baja... a veces durante 15 o 20 minutos... y eso me molestaba». Todas las veces la campaña psicológica significaba tratar al personal prosindicalista de manera diferente al personal antisindicalista. Esto quizás en nada sea más obvio que en el tratamiento de los individuos que pasaron de ser antisindicalistas a tener simpatía por el sindicato. Una joven trabajadora de producción reporta así una experiencia típica de los partidarios del sindicato:

Después de cierto punto supongo que ellos se dieron cuenta de que me gustaba el sindicato... Ellos me ignoraron... antes me invitaban a ir a fiestas... Especialmente, tres personas de la administración media y alta... después de eso, no me daban ni siquiera un saludo... ponían caras extrañas cuando me veían... y me dijeron que yo era una desgracia... ¡Las mismas personas que antes me apreciaban!

El «toque personal» en la autoridad se volvió asociado con el método normal de controlar la fuerza de trabajo. Cuando ocurría una desviación de lo esperado, el acercamiento se volvía más directo. Los facilitadores se aproximaban a las trabajadoras prosindicalistas para expresarles su «sorpresa» y «desilusión» con sus actitudes y para preguntarles si había algo que ellos pudieran hacer para que el trabajo fuera más placentero. Si la trabajadora respondía como muchas lo hacían frecuentemente, afirmando su creencia en el sindicalismo mientras que también continuaban trabajando para la compañía, el facilitador habitualmente respondía: «Entonces no hay nada más que decir». Establecida esta diferencia, se retiraba el toque personal, como si éste hubiera sido un privilegio por el acatamiento a las normas de la compañía. Los que no eran sumisos eran tratados, si acaso, con indiferencia, y más probablemente con abierta hostilidad, por los trabajadores compañeros así como por la gerencia. En las reuniones de los CC especialmente, los partidarios del sindicato eran ignorados y los miembros antisindicalistas eran instados a hacerse cargo de la discusión.

Los asuntos de la producción y la calidad se volvieron cada vez menos importantes para la agenda de los CC a medida que se desarrollaba la estrategia psicológica. Solamente los asuntos de mayor presión de esta clase se discutían detalladamente. Nuevamente citando al desarrollador del CC: «Como encargado del desarrollo del CC, tengo que mantener al CC en sintonía con las metas de la compañía. La meta es ahora mantener alejado el sindicato... Si la producción sufre, nosotros tenemos otras tres plantas que pueden compensar la situación». La mayor parte del tiempo se pasaba discutiendo la perspectiva gerencial sobre la sindicalización. De hecho, el formato del CC posibilitaba a la gerencia la oportunidad de dar «discursos a la audiencia cautiva» todas las semanas. El director de personal admitió que los CC se habían convertido en «grupos de conflicto» más que en grupos de producción.

Efectos sobre el liderazgo

La función del conflicto en los CC exigió el reentrenamiento de muchos facilitadores. Hubo frecuentes reuniones de entrenamiento sobre la manera apropiada

de manejar las sutilezas de la campaña y el uso de los CC en ésta. Los asesores legales estuvieron especialmente preocupados por las ramificaciones legales de la terminación de los contratos de los empleados prosindicalistas y enfatizaron que cada facilitador debía tener «limpios registros de terminación». Específicamente, durante una sesión de entrenamiento sobre los aspectos legales de la terminación de contratos, se les advirtió que «si ocurre un despido, es mejor que ellos sean capaces de hacerlo aparecer como algo que se explica por razones objetivas más que por sus sentimientos antisindicales». Los facilitadores recibieron un documento confidencial sobre el tipo de comportamiento que se esperaba de ellos durante la campaña sindical. Las instrucciones incluían detalladas respuestas a las preguntas anticipadas por los miembros del CC, seguidas por una orden explícita: «Cuando hable con los empleados, asegúrese de subrayar que usted está dando su propio punto de vista y sus opiniones personales y no está expresando los puntos de vista ni las opiniones de la gerencia»³⁵.

La cuestión de controlar las actitudes y el comportamiento prosindicalistas dominó las funciones del rol de los facilitadores durante la campaña. En general, un buen facilitador de la campaña era el que pudiera mantener estrecho control de su CC, mientras era percibido como «abierto» a las sugerencias del CC. Tal como puntualizara una de las dos mujeres facilitadoras: «Nosotros los contratamos en condición de antisindicalistas, filtrándolos. Mi tarea consiste en mantenerlos en esa condición».

No todos los facilitadores apoyaban este uso de los CC. Uno de ellos particularmente disgustado, respondió a la pregunta «¿Cuál es su principal función como líder del CC?», de la siguiente manera:

Se nos paga para mantener controladas a las personas. Para mantener lejos el sindicato... la compañía trata a los trabajadores como a niños. Temen que si nosotros no les decimos lo que deben pensar y hacer, ellos votarán por el sindicato... Mi tarea es mantener alejado al sindicato.

A nivel del CC, el control se ejerce limitando la interacción de los miembros. Un buen facilitador siempre controla el CC y no al contrario: «El siempre está hablando, preparando la agenda, dominando las cuestiones clave». Los empleados antisindicalistas fueron estimulados a participar en las discusiones de los CC mientras que los empleados prosindicalistas fueron activamente desanimados de hablar. Todo esto

³⁵ «Confidential Supervisors' Guidelines», documento de la compañía desarrollado por asesores legales externos, 1982.

acompañado por la apariencia de apertura y flexibilidad. Durante las sesiones de entrenamiento con los facilitadores, el psicólogo social enfatizó la importancia de parecer flexible aunque manteniendo estrecho control sobre la reunión del CC. Por lo menos en un caso, el psicólogo social instruyó a un facilitador sobre las maneras por las cuales él podía hacer que los miembros del CC «le cayeran» a los partidarios del sindicato manteniendo entretanto a la gerencia fuera del conflicto.

Finalmente, si un facilitador era incapaz de controlar las influencias «negativas» en su CC, la existencia de los CC estaba socavada y las capacidades del supervisor eran cuestionadas por la gerencia. Un CC prosindicalista particularmente expresivo había cancelado indefinidamente sus reuniones debido a la incapacidad del facilitador para «controlar» su CC. Específicamente, los partidarios fuertes del sindicato ejercieron su influencia y se convirtieron en líderes informales de los CC. Aunque ellos no discutían sobre el sindicato durante las reuniones del CC, manejaban el ritmo de las reuniones y, en efecto, usurparon el control de la estrecha agenda del facilitador. Una trabajadora miembro del CC reportó la frustración del facilitador cuando ella solicitó la clarificación de una cierta norma de trabajo y no permitía que el facilitador la evadiese con sus intentos de avanzar con la agenda. El objetó que su insistencia hacía imposible que «trabajaran como equipo». Por otra parte, ella afirmó su derecho a saber por qué un cierto aspecto del proceso de trabajo estaba organizado de cierta manera. Poco después del incidente, las reuniones se cancelaron. El psicólogo social reportó que el CC estaba «saliéndose de las manos» del facilitador, quien necesitaba un poco más de entrenamiento en «el arte de la manipulación industrial».

El hecho proporcionó a la gerencia un punto de referencia para medir la capacidad de otros facilitadores en cuanto a controlar sus interacciones del CC durante la campaña. Después de esta suspensión de la actividad del CC, otros facilitadores fueron presionados para que pusieran término a las discusiones prosindicalistas en sus áreas. A veces esto dio como resultado fuertes y efectivas amenazas contra el personal prosindicalista en las reuniones del CC. El siguiente extracto de una reunión del CC es un ejemplo de una orientación eficaz por parte del facilitador, de las actividades «contraproducentes» de los partidarios del sindicato:

Y otro tipo de actividad contraproducente que es la más evidente,... y por lo que puedo ver, yo puedo ver que algunas personas perderán su empleo por esto dentro de poco, es decir, creando una atmósfera que de todas maneras alberga fracaso o frustración excesiva para las personas que están en la

planta. Y alguien viene a ustedes y les dice...- «Ustedes están siendo tratados injustamente». Ahora, si alguno de ustedes ha trabajado en otra planta... (ustedes saben), a ustedes les ha ido bien aquí... Cualquiera que esté por ahí diciéndoles una y otra vez que «Esto no está bien, ellos los están tratando mal a ustedes». Esa persona está de salida en cuanto a mí y al otro facilitador se refiere... É infortunadamente yo detestaría ver que esto le pasara a alguien a quien realmente aprecio, y que creo que está haciendo un buen trabajo en general. Esa clase de actitud hace más por perjudicar la productividad que cualquier otra cosa. Y esa actitud ha llegado a ser la norma de nuestra unidad de producción, y no podemos permitirlo... Creo que parte del problema es que hay mucha gente en el sector industrial que ha dado demasiado en lo que se refiere a las libertades que hemos alcanzado... Y volviendo a este punto, ésta es la alternativa: «méntanse en lo suyo y hagan su trabajo, o váyanse»... Si ustedes no quieren hacerlo, hay una cantidad de lugares allí fuera donde los admitirán, pero no serán demasiados...

Este tipo de coerción utilizada por líderes de los CC fue típica durante la campaña. De hecho, el desarrollo de los CC como un «grupo de conflicto» más que un grupo de producción fue considerado por el psicólogo social como una de las escasas consecuencias positivas derivadas del esfuerzo organizativo por parte del sindicato. Como declaró el psicólogo social: «Algo bueno de esta campaña es que el CC se está desarrollando como una buena herramienta para reventar al sindicato».

Efectos sobre los premios y castigos

Los trabajadores son estimulados a «evaluar» y «premiar» el desempeño de los pares. Se les conmina a criticar a cada uno de los otros durante las reuniones de equipo por los medios tradicionalmente utilizados por la gerencia.

Un trabajador relató un episodio en el cual su supervisor se le aproximó y le dijo confidencialmente que otro miembro del CC (un partidario del sindicato) estaba fracasando en el cumplimiento de sus cuotas de producción. El supervisor sugirió entonces que el trabajador debería mencionar esto en la siguiente reunión y que debería criticar al miembro de su CC por ese fracaso. Cuando él se abstuvo de tratar este asunto durante la siguiente reunión, el trabajador fue preguntado casualmente por su supervisor acerca de si tenía alguna cuestión para discutir con el CC. Cuando el respondió que no tenía nada que decir, el supervisor le preguntó si no deseaba mencionar al CC el fracaso

de su compañera de trabajo en cumplir sus cuotas y criticarla por su fracaso.

No sólo se estimulaba a los trabajadores a criticar a cada uno de los demás individuos, sino que también los CC fueron a veces azuzados unos contra otros por el facilitador. Varios CC tuvieron discusiones similares a la siguiente:

FACILITADOR: «Este CC no es tan malo (en actitudes negativas) como el equipo X, pero tengo que decirle a usted que muestre progreso o yo no sería serio...»

TRABAJADOR: «El equipo Y es el único que quiere al sindicato...»

FACILITADOR: «El equipo Y se queja demasiado. Me gustaría poder tomar luego este CC y hacer su trabajo. Sé que podemos hacerlo mucho mejor.»

La estructura de los CC proporcionó un excelente foro para azuzar a trabajadores contra otros trabajadores y así aumentó el control de la gerencia sobre su comportamiento y actitud hacia el sindicalismo.

Conclusión

Este artículo ha intentado mostrar cómo un programa de CC fue utilizado por una compañía para mantener el estatus no sindical durante una campaña organizativa. El programa sirvió como un penetrante mecanismo de control que influyó en casi todos los aspectos de la cultura de la planta, incluyendo la rotación de turnos, la contratación y el entrenamiento de empleados, y la socialización de los trabajadores dentro de patrones normativos aceptados. Este mecanismo de control fue utilizado durante la campaña para identificar, aislar y aun manipular a los empleados pro-sindicalistas dentro de la fuerza de trabajo.

La técnica de círculos de calidad para organizar a los empleados se presenta esencialmente como un sistema de controles externos que se desarrollan en respuesta al problema de controlar las actitudes y el comportamiento de la fuerza de trabajo. Bajo el título de «gerencia participativa», las dinámicas inherentes a un grupo pequeño jerárquicamente estructurado se prestan a la tarea básica de la gerencia que es el control del proceso laboral y evitar la sindicalización. Este control incluye no solamente la racionalización general del proceso de producción sino también el control del proceso de socialización de los trabajadores dentro de la cultura de la planta por medio de las innovaciones en las relaciones humanas. De hecho, el CC sirvió como la estructura formal que permitió a la gerencia ejercer influencia sobre la formación de grupos informales en la planta y la influencia que estos grupos ejercieron sobre el comportamiento y las actitudes del trabajador.

Lo que se presenta en este documento es un estudio de caso exploratorio. El estudio no puede concluir que ésto sea el uso habitual de las técnicas de CC/CVT en todos los ambientes, pero indica lo que es posible. La posibilidad de este tipo de uso antisindical de una innovación del trabajo supuestamente humanizante confiere a los educadores laborales la responsabilidad de analizar profundamente los resultados de unos programas de participación del trabajador en ambientes tanto sindicalizados como no sindicalizados. Este análisis bien puede quedar reducido a la respuesta a las preguntas: ¿es más fuerte el movimiento sindical debido al desarrollo de la nueva onda de programas de participación del empleado? En un sitio de trabajo específico, ¿es más fuerte el sindicato ahora que antes de que llegara a involucrarse en el programa de CVT? Al entrenar a los actuales y futuros sindicalistas de Norteamérica sobre el verdadero programa de «participación del empleado» que es el sindicalismo, los educadores laborales tienen la responsabilidad de señalar que la gerencia también tiene su tradición de participación del empleado y que ésta no tiene nada que ver con el sindicalismo o con el poder del trabajador. De hecho, la tradición gerencial en cuanto a la participación del empleado surgió a comienzos de este siglo como una respuesta a las actividades de los sindicatos. Esta tradición se basa en las relaciones humanas y la manipulación de las actitudes y comportamientos de los trabajadores sin confrontar la cuestión de la distribución del poder³⁶.

Se necesita más investigación y análisis para elaborar los aspectos expuestos en el presente documento. Los programas de participación generalmente se ven muy bien en el papel, pero ¿realmente permiten la participación del trabajador, o se trata de la manipulación del trabajador? ¿Ellos democratizan las relaciones de trabajo, o pueden utilizarse para inhibir los procesos democráticos, tales como las elecciones sindicales? Claramente, la aceptación no crítica de los círculos de calidad y otras técnicas de «gerencia participativa» no está garantizada. Hasta qué punto estas innovaciones del trabajo constituyen los cimientos de un «nuevo consorcio» entre los trabajadores y la gerencia, sólo puede contestarse explorando cómo las innovaciones pueden utilizarse como armas contra los trabajadores en ambientes de trabajo específicos. Sabemos demasiado acerca del conflicto de clases en esta sociedad para suponer que la cooperación de clases se haría posible por nuevas técnicas gerenciales.

³⁶ Guillermo J. Grenier, *Inhuman Relations: Quality Circles and Anti-Unionism in American Industry*, Temple University Press, Filadelfia, 1987.