



ESTUDIO DE CASO #2: UN DAÑO A UNA ES UN DAÑO A TODAS

Con frecuencia las supervisoras persiguen a las que parecen ser débiles o a las que están en desventaja. Gregg Shotwell cuenta cómo los miembros de una fábrica de piezas automotrices en Coopersville, Michigan, protegieron a una de las suyas.

“Había una mujer en nuestro departamento que padecía de un desorden de deficiencia de atención —dice Shotwell— se le dificultaba aprender tareas nuevas. Llegaba tarde con frecuencia, era una espina para las gerentes”.

Una supervisora quería que esta trabajadora, a quien vamos a llamar Rosie, aprendiera a usar una máquina nueva. Cuando Rosie tuvo dificultad, la supervisora la descalificó y la cambió a otra máquina, lo cual empeoró la situación. Ella monitoreaba a Rosie y la criticaba e interrogaba constantemente.

“La supervisora acosaba a Rosie porque ella no sabía defenderse muy bien —dice Shotwell— era una crueldad”.

**Todos podían
ver que a ella
la maltrataban.**

Rosie no era la trabajadora más popular. También enfadaba a otras personas con frecuencia. Pero todos podían ver que la maltrataban. Los trabajadores le pusieron un apodo a la supervisora: “La exterminadora”.

Unas semanas antes de la Navidad, la supervisora acusó a Rosie de fabricar chatarra, o piezas defectuosas, y la despidió. La supervisora le dijo a Shotwell

que operara la máquina de Rosie, pero él la apagó y se rehusó. “Esta máquina fabrica chatarra –contestó él– no me va a despedir a mí también”.

Cuando la supervisora insistió, Shotwell le dijo: “Está bien. Voy a fabricar chatarra bajo una orden directa, pero traiga a mi delegado, porque tengo que documentar que usted me ordenó operar una máquina que fabrica chatarra”.

En efecto, la máquina produjo chatarra. “Yo me aseguré de eso”, dijo Shotwell.

¿QUIERE CALIDAD?

Luego, Shotwell y sus compañeros de trabajo descubrieron la manera de usar el programa de control de calidad de la compañía.

“Teníamos algo llamado el *Documento 40*, por medio del cual un empleado podía documentar un problema de calidad. Esto creaba un rastro de documentos y a



Jim West, jimwestphoto.com

la gerencia le da miedo la documentación. Ya que el problema de calidad no se podía resolver sin involucrar a los trabajadores de producción y a los obreros especializados, nosotros teníamos el control”.

El problema de calidad era contagioso; poco después otros trabajadores tuvieron problemas con sus máquinas. Los trabajadores que generalmente poseían las destrezas para hacer ajustes y reparaciones pequeñas parecían perplejos, entonces buscaron ayuda de los obreros especializados.

“Le explicamos a los obreros especializados lo que estaba pasando. Nada se resolvió —dice Shotwell— la producción disminuyó a una fracción de lo que era antes”.

DE VACACIONES

Pero los compañeros de Rosie no estaban satisfechos. “El próximo paso que tomamos —dice Shotwell— fue hacer una colecta para Rosie. Queríamos dejarle saber a la gerencia que Rosie no había sido despedida, sino que estaba de vacaciones. Ella iba a recibir su salario de una forma o de otra”.

Ellos demandaron una reunión con el encargado general, quien dijo que se reuniría con uno o dos miembros. En vez de eso, todos los trabajadores llenaron el salón de conferencias, superando en números a los cuatro encargados presentes. Toda la producción en el departamento se detuvo.

Los empleados se turnaron para contar incidentes de acoso que habían presenciado y de problemas crónicos de calidad que la gerencia había ignorado: “El despedir a Rosie no cambia nada”, “no resuelve el problema de mala calidad”, “ella es la chiva expiatoria, no la solución”, dijeron varios.

“Les informamos que íbamos a seguir toda la ruta marcada por el Documento 40 hasta llegar a los más altos niveles de la corporación”, dice Shotwell.

INVESTIGACIÓN DE LOS DERECHOS CIVILES

Después la gente del departamento asistió a la reunión del sindicato. Los representantes del sindicato dudaban si debían defender a Rosie, pero sus compañeros de trabajo demandaron una investigación de derechos civiles por razones de acoso.

Entonces el presidente del comité de derechos civiles llevó, uno por uno, a cada empleado, ingeniero y supervisor del departamento a un cuarto privado para entrevistarlos.

“Nosotros los trabajadores hablamos y hablamos y hablamos. Desperdiciamos el tiempo como si no importara”, dice Shotwell. La producción sufría, el departamento

Muchas
personas se
sacrificaron.



Arthur Geroge

zumbaba con emoción y la ansiedad de la gerencia aumentaba más y más.

Al enfrentar una gran presión, la gerencia cedió.

Además de disminuir la producción, los miembros del sindicato se rehusaron a trabajar horas extras. El cierre navideño se aproximaba, la compañía necesitaba las piezas y los trabajadores estaban diciendo: "No, si ustedes se

pueden dar el lujo de despedir a alguien, entonces no deben necesitar tanto esas piezas". Muchas personas que normalmente querían trabajar horas extras antes de la navidad hicieron un sacrificio".

Los empleados hicieron una colecta para comprar camisetas rojas con negro. Al frente decían: "No más acoso" y la parte de atrás decía "un daño contra uno, es un daño contra todos".

"Una de las razones por las cuales esta acción de solidaridad fue tan exitosa fue que una mujer que le caía bien a todos y a quien todos respetaban, Kathy Tellier, se involucró en la acción —dice Shotwell— ella tenía credibilidad. He descubierto que las mujeres frecuentemente son muy valientes en estas circunstancias. Ellas realmente entienden lo que es el acoso. Kathy ayudó a movilizar a las tropas, tanto a mujeres como hombres".

VICTORIA

Bajo toda esta presión, la gerencia se rindió. La compañía resolvió la queja y le devolvió su puesto a Rosie. "La supervisora tuvo que ir a 'la escuela de buenos modales'", dice Shotwell, lo cual fue un reconocimiento por parte de la gerencia que existía un problema y también avergonzó a "La exterminadora".

“El día que Rosie regresó al trabajo, ella era la única persona en los tres turnos que no llevaba una camiseta de ‘No más acoso’. La gerencia vio una prueba sólida de que no íbamos a tolerar ni acoso ni discriminación.

“Me sentí muy orgulloso de haber sido parte de esta acción. Muchas personas que generalmente no eran activas o provocadoras y no alzaban su voz se involucraron. Como instigador, mi trabajo era fácil. Solamente tenía que recurrir a la bondad que hay en los corazones de la gente.

“Con el tiempo y con un instructor paciente, Rosie aprendió a hacer el trabajo por el cual fue descalificada inicialmente. Y la gerencia aprendió una lección muy valiosa: los trabajadores mandan cuando trabajan a reglamento”.