Universidad Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN RELACIONES LABORALES Y EMPLEO

PRÁCTICAS

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión – Valores, Actitudes y Satisfacción

I. Los valores en EBS: La ética de Mr. Edens

(Fuente: Tony Horwithz, "Mr. Edens Profits from Watching His Workers' Every Move" en The Wall Street Journal, 1 de diciembre de 2004)

Control es una de las palabras favoritas de Ron Edens. "Es un ambiente controlado", dice acerca del edificio de cemento que alberga su compañía, Electronic Banking Systems, Inc.

Dentro, largas filas de mujeres se sientan en escritorios espartanos, abren sobres y llenan "tarjetas de control" en las que registran cuántas cartas abrieron y cuánto tardaron. Aquí, en "la jaula", las trabajadoras deben procesar tres sobres por minuto. Junto a ellas, otras mujeres teclean a toda prisa para mantener la cuota obligatoria de 8.500 pulsaciones por hora.

Toda el área está en silencio. Está prohibido hablar. Las ventanas están cubiertas. Tazas de café, estampas religiosas y otros adornos están prohibidos en los escritorios de las trabajadoras.

En su oficina, escaleras arriba, el señor Edens se sienta frente a una pantalla que muestra imágenes de ocho cámaras repartidas por la planta. "Es como ser un fisgón", dice mientras acciona un control remoto para hacer un acercamiento a un documento que está sobre el escritorio de una trabajadora. En esencia, puedo interpretar esto y averiguar cómo va la jornada de cada una".

Este día, como la mayoría, transcurre sin novedades, lo que ha traído como resultado el éxito inusitado del negocio del señor Edens. "tenemos mucho control –comenta-. Orden y control son todo en este negocio".

La empresa del señor Edens pertenece a un servicio financiero pequeño pero en expansión llamado "procesamiento de giros bancarios". Muchas compañías e instituciones de beneficencia que antes se ocupaban de su papelería, ahora "subcontratan" tareas de oficina a empresas como EBS, que procesan las donaciones de organizaciones como *Madres contra la Conducción en Estado de Embriaguez*, la *Liga de Animales de Doris Day*, *Greenpeace* y la *Organización Nacional de Mujeres.*

En lo general, EBS es un reflejo del crecimiento explosivo de empleos en que los trabajadores realizan tareas mal pagadas y limitadas en oficinas. Este esquema ha transformado pueblos como Hagerstown, una comunidad de oficinistas dañada por los despidos de las industrias en la década de 1970, para convertirlos en sedes de miles de puestos en oficinas tan grandes como fábricas.

Sin embargo, muchos de estos trabajos son a tiempo parcial y, en la mayoría, se paga bastante menos que en las ocupaciones fabriles que sustituyen. Algunas trabajadoras de EBS empezaron con el salario mínimo de 4.25 dólares y la mayoría gana aproximadamente seis dólares por hora. El crecimiento de estos puestos (que se aglutinan en las afueras de ciudades grandes) también completa un curioso círculo histórico. Durante la Revolución Industrial, las hijas de los agricultores se fueron a trabajar a los pueblos textiles como Lowell, Massachussets. En la época posindustrial estadounidense, muchas mujeres con conocimientos y recursos escasos se introdujeron en oficinas donde hicieron papeleo en lugar de ropa (por coincidencia, EBS ocupa el edificio de una antigua fábrica de ropa).

"Es probable que la oficina del futuro se parezca a la fábrica del pasado –dice Barbara Garso, autora de *The Electronic Sweashop* y otros libros sobre el trabajo en los tiempos modernos-. Las herramientas contemporáneas recrean las condiciones laborales del siglo XIX en las oficinas."

Por ejemplo, las ideas de Frederick Taylor sobre tiempos y movimientos tuvieron, desde la década de 1990, su aplicación en el teléfono, el ordenador y la cámara que pueden usarse para vigilar a los trabajadores con mayor rigurosidad que un capataz con un cronómetro. Además, en ocasiones la naturaleza del trabajo justifica tener un ojo vigilante. En EBS, las trabajadores manejan miles de dólares en cheques y efectivo, y el señor Edens dice que las cámaras disuaden los robos. Una seguridad firme también tranquiliza a los clientes que van de visita. "Si uno es desordenado, pensarán que no tiene control y que sus cosas pueden perderse", explica el señor Edens, que trabajó como controlador financiero en la Asociación Nacional de Rifle antes de fundar EBS en 1983.

Pero la observación atenta también ayuda a EBS a vigilar la productividad y descartar a las trabajadoras que no sostienen el paso. "Tiene muchos usos", asegura el señor Edens respecto a la vigilancia. Su escritorio está cubierto de impresiones de ordenador que registran la suma exacta de teclas oprimidas por cada mecanógrafa. También él lleva total diario de errores. El piso de labores parece un aula enorme en pleno periodo de exámenes. Los escritorios están dirigidos al frente, donde un gerente vigila desde una plataforma elevada (que las trabajadoras llaman "el pedestal" o "la pajarera"). Otros supervisores están colocados hacia atrás de la sala. "Si uno quiere vigilar a alguien –explica el señor Edens- es más fácil desde atrás, porque no sabe que uno le observa." Del techo cuelga también un globo negro con cámaras dentro.

El señor Edens no ve nada orwelliano en esta omnisciencia. "No es una actitud estilo "Gran Hermano" –dice-. Es más bien una actitud que busca la tranquilidad."

Pero los estudios sobre la vigilancia en el centro de trabajo indican otra cosa. Los expertos dicen que la vigilancia puede generar un ambiente hostil en el que los trabajadores se sientan presionados, paranoicos y proclives a enfermedades por estrés. La vigilancia también puede usarse punitivamente para intimidar a los trabajadores o para despedirlos.

Tras una campaña de sindicalización fallida en EBS, el National Labor Relations Board interpuso demandas en contra de la compañía, incluyendo acusaciones de que EBS amenazaba, interrogaba y espiaba a las trabajadoras. Como parte de un arreglo fuera de los tribunales, EBS reinstaló a una trabajadora despedida y publicó un anuncio de que evitaría actividades ilegales en la segunda ronda de votaciones de sindicalización, que también fracasó.

"Es puro ruido", dice el señor Edens acerca de los cargos por inequidad con la mano de obra. En cuanto a la presión que genera la vigilancia, el señor Edens lo considera simplemente la "naturaleza de la bestia" y añade: "Siempre se generará estrés si la gente sabe que se vigila su producción. No me excuso por eso."

El señor Edens tampoco piensa disculparse por las reglas draconianas que impone, incluyendo una que prohíba hablar como no sea para completar cada tarea. "No le pago a la gente para que cante. Le pago para que abra sobres." De las ventanas tapiadas, dice: "No quiero que se asomen por ellas. Se distraerían y cometerían errores."

Esta concentración total fomenta la productividad, pero hace que las trabajadoras se sientan solas y atrapadas. Algunas tratan de romper la regla del silencio, como niñas en la biblioteca de la

escuela. “Si una no gira la cabeza y murmura por las comisuras de los labios, los supervisores casi nunca se dan cuenta”, explica Cindy Kesselring durante su almuerzo. De todos modos se siente aislada, y echa de menos su trabajo anterior como camarera. “El trabajo es la vida social, sobre todo si una tiene hijos –asegura una madre de 27 años-. Aquí es difícil conocer gente porque no se puede hablar.

Durante el almuerzo las trabajadoras se arremolinan en el estacionamiento y hablan sin parar. “Algunas no comen mucho porque cuanto más mastican, menos hablan”, comenta la señora Kesselring. No hay otros descansos y las trabajadoras no tienen permiso para tomar café ni comer en sus escritorios durante los periodos previos y posteriores al almuerzo. Sólo se les permite consumir caramelos macizos.

La nueva tecnología y la división del trabajo en tareas definidas y repetitivas también han logrado despojar empleos como los de EBS de cualquier variedad y destreza que hubiera tenido el trabajo de oficina. Las trabajadoras de la jaula (un término bancario anticuado para referirse a la zona donde se maneja el dinero) sólo abren sobres y clasifican el contenido; en el departamento de auditoría se calculan las cifras y las mecanógrafas vacían la información que las otras recopilaron. Si cometen un error, el ordenador pita y aparece un mensaje en la pantalla, como “Verifique un error en un dígito.”

“No les pedimos a estas personas que piensen; las máquinas piensan por ellas –replica el señor Edens-. No tienen que tomar ninguna decisión.” Esto simplifica el trabajo paro también ahonda la monotonía. En la jaula, Carol Smith dice que espera con ansias abrir sobres que contengan algo que se salga de lo ordinario, como una carta que diga que el donante murió. O juega juegos mentales. “Pienso: A va en esta pila, B va aquí y C va acá. Es una especie de lotería.” Dice que a veces se siente “como una máquina” sobre todo cuando llena las tarjetas de control o cuando anota la “hora de entrada” y la “hora de salida” de cada bandeja de sobre. En un espacio marcado “operadora de jaula” la señora Smith escribe su número de código: 3173. “Ese número soy yo”, comenta.

La mecanógrafa Barbara Ann Wiles también juega juegos mentales para romper el hastío. Al escribir el nombre y dirección de donantes nuevos, trata de imaginar el rostro detrás del nombre, sobre todo si es inusitado. “Como éste: señora Fittizzi –dice con una risita-. Me la imagino como una dama muy corpulenta gritando en alguna esquina con un acento marcado.” Toma otra: “Doris Angelroth… es muy elegante, quizá lleva monóculo y bebe té en un sofá de angora lleno de cojines.”

Es un mundo muy alejado del que habita la señora Wiles. Como la mayoría de las empleadas de EBS debe alternar este trabajo mal pagado con la crianza de sus hijos. Por ejemplo, este viernes la señora Wiles terminará su turno de ocho horas aproximadamente a las cuatro de la tarde, se irá a casa unas horas y volverá a medianoche para iniciar otro turno hasta las ocho de la mañana. De otro modo, tendría que venir el sábado para terminar el trabajo de la semana. “Así puedo dedicar el fin de semana a cuidar a mis hijos”, comenta.

A otras se les dificulta desprenderse del trabajo al terminar el día. En la jaula, la señora Smith dice que su esposo se quejaba porque lo despertaba a la mitad de la noche. “Movía las manos dormida”, explica mientras recuerda los movimientos de abrir un sobre.

Su compañera en la jaula, la señora Kesselring, dice que obtiene otra queja de su novio: “Se esconde de mí dos horas después del trabajo porque no me callo: necesito hablar, hablar, hablar”, señala. Además, hay una tarea doméstica que ya no soporta. “Ya no pago las cuentas porque no tolero abrir otro sobre –dice-. Dejo las cartas en el buzón por varios días.

Preguntas

1.- ¿Considera que la administración de los recursos humanos que hace Ron Edens es ética y aceptable o inmoral e inaceptable en el Siglo XXI?

2.- ¿Bajo qué criterios éticos resultaría aceptable su comportamiento?