

## Don de Mando y Autoridad



**El capataz del predio vendía cerveza y bebidas con un elevado margen de ganancia. Obligaba a los trabajadores a comprarle a él. Como yo no tomo alcohol, le pedí una bebida. “Las bebidas son para las mujeres”, me informó. “Tendrás que comprar una cerveza”. Me negué y cuando el patrón salió de vacaciones durante una semana, el capataz se vengó y me despidió.**

**Trabajador Agrícola, Valle de San Joaquín, California**

La expresión *supervisor* tiene dos connotaciones: 1) un nivel específico en la jerarquía administrativa, generalmente entre el administrador del predio y el capataz; y 2) cualquiera persona con responsabilidad para administrar y facilitar el desempeño de una o más personas, sin tener en cuenta su nivel administrativo. En este capítulo y en los próximos nos concentraremos en este último enfoque.

Los organigramas son muy útiles para ilustrar las relaciones de trabajo en una empresa. Sin embargo, la dinámica organizativa muy pocas veces está limitada por las líneas divisorias oficiales. Algunos predios agrícolas son lo suficientemente pequeños para ser administrados por una sola persona o por una sociedad en la que ambas partes tengan responsabilidades iguales frente a la otra. La Figura 9-1 representa una

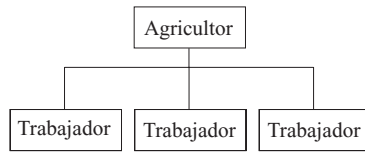


FIGURA 9-1  
Organización simple.

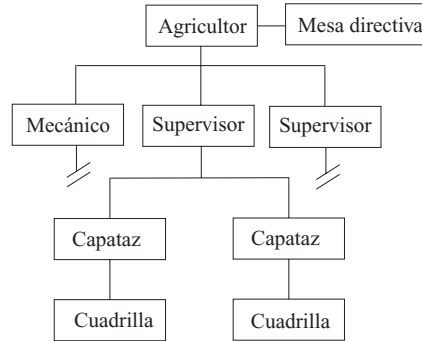


FIGURA 9-2  
Organización de Nivel Múltiple.

organización simple donde un agricultor supervisa a tres trabajadores, sin ningún nivel de supervisión intermedio. La Figura 9-2 muestra una empresa agrícola algo mayor, con tres niveles de supervisión.

Las alteraciones en el nivel de complejidad son más pronunciadas cuando una organización se expande a un nivel de supervisión nula, y desde un nivel de supervisión a dos. El aumento

*Para que los supervisores sean efectivos, la responsabilidad y autoridad que se les otorgue deben corresponderse.*

de niveles adicionales de supervisión aumenta la complejidad de la organización, pero no tanto como esos primeros aumentos.

El éxito con el que un supervisor motiva el desempeño de otros depende de su habilidad para influenciar a sus subordinados. Independientemente de las responsabilidades administrativas delegadas a los supervisores, siempre es relevante el tema de igualar la responsabilidad con la autoridad. Comenzaremos con una breve descripción de las fuentes de autoridad. Luego, exploraremos el poder que posee el supervisor cuando actúa como un intérprete entre varios niveles dentro de la organización. Finalizaremos abordando el tema del abuso de la autoridad y las medidas a tomar para prevenir tal abuso.

## FUENTES DE AUTORIDAD

Tanto los supervisores como los empleados traen un cierto grado de poder al trabajo. Los supervisores con más autoridad podrán ejercer más influencia sobre sus subordinados. Pero, ¿de dónde proviene esta autoridad?

La autoridad de un supervisor está afectada por la percepción del valor de diversos factores, contribuciones o aportes,<sup>1</sup> tales como las siguientes características:

- posición de liderazgo
- educación
- antigüedad
- destreza, habilidad y conocimiento
- cordialidad y habilidad para comunicarse
- carisma
- sexo
- raza
- nacionalidad
- atractivo físico
- posición social

Los especialistas en administración<sup>2</sup> frecuentemente dividen estos factores en: 1) bases que provienen del *puesto o de la empresa* y 2) bases de *autoridad personal*.

*Autoridad basada en el puesto.* Los supervisores disponen de varias herramientas para facilitar y administrar



Jack Kelly Clark

el desempeño de otros. Teóricamente, los supervisores juegan un papel en cada aspecto de la administración laboral, incluyendo la determinación de tareas, la selección del personal, la evaluación de desempeño, el salario, la orientación, el entrenamiento y desarrollo, la participación del trabajador, y la disciplina. Aun en los más elevados niveles administrativos, los supervisores no le sacan ventaja a todas las opciones disponibles para administrar a los trabajadores. En los niveles inferiores, los supervisores pueden encontrarse limitados. Por ejemplo, un jefe de una cuadrilla puede estar autorizado a emplear trabajadores, pero estar impedido a despedirlos, sin consultar primero con la administración.

Para que los supervisores sean efectivos, el nivel de autoridad y de responsabilidad debe estar balanceado. Es difícil responsabilizar a un supervisor si éste no posee la autoridad para premiar un trabajo excelente o disciplinar un desempeño inferior. Muchos supervisores tienen la impresión que deben actuar con una mano atada a la espalda. En el extremo opuesto, la autoridad sin controles fácilmente puede llevar al abuso de dicha autoridad.

*Influencia personal.* La autoridad personal es traída al trabajo por el sujeto en vez de ser provista al supervisor por la organización. La autoestima y el autodomínio del supervisor pueden también jugar un papel importante en su habilidad para usar el poder de modo apropiado.

## EL SUPERVISOR COMO INTÉRPRETE

---

Cuando el número de niveles administrativos en una empresa aumenta, como ya vimos el papel del supervisor se hace más complejo y como consecuencia aumentan los problemas de comunicación. Por los supervisores agrícolas pasa información esencial. Esta información puede ser dirigida hacia los niveles superiores o más bajos de la organización por medio del supervisor, o sea, hacia el agricultor o hacia los empleados.

Consecuentemente el supervisor tiene una posición de gran poder, porque en un sentido actúa como intérprete entre distintos niveles dentro de la organización. El modo en que estos mensajes sean transmitidos puede significar ya sea una operación llena de discordia o una de armonía.

Los mensajes a veces son distorsionados en el proceso de la comunicación. Un juego en el que usted probablemente ha participado alguna vez, consiste en pasar un mensaje rápidamente de una persona a la siguiente. Una persona dice algo y lo murmura al oído de la siguiente quien, a su vez, lo pasa a la próxima, y así sucesivamente. El mensaje final raramente se asemeja al original. Cuanto mayor la cantidad de personas que deben retransmitir el mensaje, mayores son las posibilidades de distorsión. Mientras que en un juego el resultado es frecuentemente cómico, en el contexto de una organización los mensajes distorsionados raramente son divertidos.

Cuando a estos problemas se suman las barreras del idioma, existen aún más posibilidades de distorsiones (véase el Recuadro 12-1 para sugerencias de cómo manejarse con intérpretes). Considere el aviso en el *Parque Nacional Yosemite*, advirtiendo a los excursionistas sobre aguas turbulentas, ya que a unos metros hay una cascada muy peligrosa, *Nevada Falls*. En inglés el letrero aconseja a quienes tienen dudas, que tiren una hoja al agua para ver la velocidad de la corriente. El mismo letrero, traducido al español, dice “Peligro: para ver cuán rápido fluye el agua tírese como si fuese una hoja al agua”.

Cuando se elabora con cuidado, la comunicación escrita puede ayudar a reducir las distorsiones. Los boletines oficiales frecuentemente sirven para disipar rumores. Sin embargo, es poco práctico hacer llegar todas las comunicaciones a los trabajadores por escrito. Además, es menos probable que el flujo de comunicaciones hacia niveles superiores se haga por escrito.

Cuando el encargado está enojado con el agricultor, desconfía de él o piensa que les debe mayor fidelidad a

los trabajadores, es más probable que no represente bien al agricultor. Los supervisores también pueden alterar los mensajes provenientes de un trabajador impopular, o de uno que represente una amenaza a su percepción de control o autoridad.

Los supervisores comúnmente se encuentran en el medio de los dardos que los agricultores y sus trabajadores se lanzan entre sí. Algunos supervisores manejan mejor que otros su tarea de “intérprete” entre los diferentes niveles de la organización. Veamos algunos ejemplos de cómo los mensajes se pueden distorsionar a medida que pasan de un nivel al otro.

**Primer caso.** En un huerto de duraznos, los árboles están especialmente cargados de fruta este año y seguramente resultará una cosecha sin precedentes. La abundancia de fruta le dará mayores ganancias a los cosechadores, aun trabajando al mismo ritmo que otros años. En contraste, durante la cosecha del año pasado el agricultor tuvo que pagarle a los trabajadores un precio elevado por cajón, debido al bajo rendimiento del huerto. El agricultor le explicó la situación al jefe de cuadrilla, Ernesto, quien deberá retransmitir la información a la cuadrilla.

—El patrón dice que este año ustedes van a recibir la mitad por cajón comparado con el año pasado—, les dice Ernesto a los miembros de la cuadrilla ese día —Aquí tienen las escaleras.

Los hombres se mantuvieron inmóviles.

—¿No me oyeron?— agregó Ernesto, y concluyó con voz quejumbrosa. —Vayan a arreglársela con el patrón si no les gusta.

Cuando un capataz está enojado con el dueño, o no le tiene confianza; o cree que lo que éste le pide es injusto; o siente más lealtad para con los trabajadores, entonces puede malinterpretar al patrón ante los empleados.

**Segundo caso.** Bárbara Gutiérrez ha sido siempre una mecánica muy cumplidora. Su hija ha estado enferma y tiene una cita con el médico para la semana siguiente. Bárbara habló con

Rojas, el encargado, con el fin de pedirle permiso para salir a las 15 horas el próximo día. Quedaron en que Rojas le presentaría su solicitud al agricultor.

—Bárbara quiere salir temprano el jueves... ¡en plena cosecha! —le dijo Rojas, quejándose, al agricultor. —¿Qué le digo?

No es de sorprenderse que el agricultor le negó el permiso a Bárbara. El día de la cita, Bárbara llegó más temprano que de costumbre y se esmeró para terminar todas las tareas a las 14 horas. Cuando ella se presentó ante Rojas para retirarse temprano, él le negó el permiso.

**Tercer caso.** Jaime, productor de un predio lechero, entró en el área de ordeña. El ordeñador, Miguel, no estaba lavando los pezones de las vacas antes de ordeñar. Cuando Jaime encontró al encargado, que era el supervisor de Miguel, le habló con una voz que no podía ocultar su enfado.

—Miguel es un inútil—, exclamó Jaime mientras golpeaba una mano empuñada en contra de la otra—. No podré mantenerlo si no mejora... dile que estoy muy insatisfecho con su tarea.

Hay un sinnúmero de formas en que el encargado puede transmitir, o *interpretar*, el mensaje del agricultor para Miguel.

1) *Tal cual.* —Oye, Miguel, el patrón llegó bastante enojado y dijo que estaba harto de ti porque no estabas lavando los pezones. Dijo que eres un inútil y que te tendrá que despedir si no mejoras.

2) *Exagerando la nota.* —Miguel, ¡deberías haber visto al patrón! (El supervisor hace una pausa de efecto y agrega con una sonrisa burlona) —Entró gritando que eras un ordeñador que no servía para nada, porque no lavas los pezones. Hombre, si hubieras visto la carita que se gastaba, más roja que su camioneta nueva.

3) *Quitándole un poco.* —Miguel, el patrón vino aquí para hablar conmigo. Me pidió que te dijera que no está satisfecho con tu trabajo porque no estás lavando los pezones. Si esto sucede de nuevo, probablemente te deba suspender, o aun despedirte.

4) *Aminorando el asunto.* —Miguel, el patrón se enojó de nuevo porque tú no

estás lavando los pezones. Mañana se le habrá olvidado todo el asunto....

¿Cuál variante refleja más exactamente el mensaje que el dueño pretendía para el ordeñador? De estas opciones, probablemente la tercera. En vez de un ataque personal (Miguel es un inútil), el ordeñador recibió un mensaje que transmite expectativas de desempeño (Miguel debe lavar los pezones), y consecuencias. La cuarta variante resultó un mensaje tan diluido que era casi una disculpa. En cambio, la primera variante fue un retrato fiel pero más descriptivo que lo necesario. La segunda variante produjo un mensaje categóricamente exagerado.

Los agricultores pueden tomar medidas efectivas para prevenir los problemas de comunicación, orientando bien a los supervisores en lo que se espera de su trabajo y dándoles objetivos concretos o consejos en forma regular. Los supervisores necesitan entender: 1) que son parte de la administración; y 2) que no obstante, esta fidelidad a la administración no significa que deban ser injustos con los trabajadores. Es imprescindible que los supervisores sientan tanto la necesidad de representar la perspectiva del agricultor como la del trabajador al otro. Cuando esto sucede, un encargado es más apto a no minimizar la importancia de un mensaje, o pedir disculpas por transmitir un mensaje. Además de este entrenamiento, los capataces deben ser tratados como parte de la administración y ser expuestos a la integridad de los niveles superiores de la misma. Asimismo, los capataces no deben ser puestos en una situación en la que deban comunicar a los trabajadores información que ellos mismos no comprenden claramente, o ponerlos en una posición de ser siempre quienes comunican las “malas noticias”.

## ABUSO DE AUTORIDAD

La sociedad, así como toda organización, no puede funcionar sin al menos algún nivel de obediencia y cumplimiento. A pesar de ello, existe una gran variación en los niveles de obediencia y los niveles de autoritarismo, en los diferentes individuos.

Ningún debate sobre el poder está completo sin una advertencia a aquellos que lo detentan: cuando se abusa del poder, tarde o temprano, éste se pierde. Esto puede pasar de una manera gradual, o ser acelerado por una sensación de justicia social. Irónicamente, la mejor manera de conservar el poder es valorando las experiencias y opiniones de otros. El supervisor que desea conservar los beneficios tanto de su autoridad otorgada por su organización, como de la influencia personal, debe utilizar su poder para el beneficio común del trabajador y de la organización.

En el contexto de una organización, el abuso de autoridad puede definirse muy brevemente como el uso del poder —sin importar su procedencia— para 1) menospreciar, o tomar ventaja de otro, o 2) influenciar a las personas para que hagan algo de lo que más adelante se arrepentirán. Una definición más amplia del abuso de autoridad puede incluir el uso de la influencia o de la presión indebida para obtener resultados admirables, bajo coerción. De allí que

*Los individuos pueden pedir tiempo para considerar una solicitud, en vez de sentirse presionados para decidir en el momento.*







Jesús Valencia

*Cuando el encargado está enojado con el agricultor, desconfía de él o piensa que debe mayor fidelidad a los trabajadores, es más probable que no represente bien al agricultor. Los supervisores también pueden alterar los mensajes provenientes de un trabajador impopular, o de uno que represente una amenaza a su percepción de control o autoridad.*

los supervisores que han obtenido excelentes resultados dentro de la organización, pueden no ser respetados si sus métodos no contemplan las necesidades de sus subalternos.

El abuso de autoridad de un supervisor puede incluir tal comportamiento como el acoso sexual, la discriminación racial, el favoritismo, el maltrato verbal o violencia física de las personas, y el robo contra el patrón o los trabajadores.

Los trabajadores valoran el ser tratados con respeto y buenos modos. Cualquier comportamiento que no cumpla con esta pauta puede convertirse fácilmente en un incidente o relación abusiva. Es muy importante advertir estas situaciones de abuso de autoridad *antes* que éstas se transformen en problemas incontrolables, mientras que los agricultores aún dispongan de varias opciones. Entre las medidas posibles se encuentran ofrecer entrenamiento y asesoramiento. Una vez que estas situaciones han llegado demasiado lejos, la única alternativa viable puede ser despedir al empleado que ha abusado de su autoridad.

El comportamiento abusivo<sup>3</sup> es una categoría amplia que puede incluir abuso

verbal o violencia física. Algunos supervisores establecen distancia con los trabajadores devaluándolos o humillándolos, o tratando de aparecer superiores. Esto último a veces lo hacen por medio de insultos. Por ejemplo, una jefa de cuadrilla ofendió a algunos de los hombres que trabajaban para ella cuestionando su masculinidad. Otro supervisor le dijo a una mujer, “¡Realmente debes ser una buena cocinera!” “No lo soy, ¿por qué lo dices?” le preguntó ella asombrada. “¡Porque ciertamente no eres buena para el trabajo”, le replicó él. A otro empleado se le contestó “Por qué pides un descanso, no sabes que César Chávez<sup>4</sup> está muerto?” Otro supervisor mantenía a su gente en movimiento esperando hasta que casi terminasen con una hilera, y cuando estaban cerca de los baños y del agua que venían conectados a la camioneta, llevaba a ésta al otro extremo de la hilera.

Muchas veces los trabajadores se callan cuando un supervisor los ha ofendido. Un administrador le dijo a un trabajador que guardara silencio si quería mantener su puesto. Después de cuatro semanas el trabajador se retiró. Otro empleado renunció, a pesar de las

disculpas que le entregó su supervisor en cuanto a la manera que lo había corregido. Una supervisora explicó como ella, en su inexperiencia y juventud, había retado a un trabajador públicamente frente a la cuadrilla. Este desagradable episodio significó que el trabajador no le hablara más. El agricultor le sugirió a la supervisora que le pidiera una disculpa pública, lo que dio buenos resultados. Este caso tuvo un fin positivo ya que eventualmente los dos se hicieron buenos amigos. Pero aún más importante, ésta y otras personas cuentan que han aprendido a no ser tan verbalmente explosivas.

Los trabajadores prefieren que se les hable en un tono calmado (lento y en voz baja). Se sienten ofendidos con los regaños, palabras ásperas, gritos, enojos, peroratas y el chasquear de dedos. No les gustan los supervisores que llegan al trabajo de mal humor y hoscos, o utilizan un lenguaje vulgar o profano. También se sienten heridos cuando se les corrige con ejemplos humillantes, se les critica por detalles triviales, o se les amenaza. La crítica es especialmente dolorosa cuando es considerada injusta, cuando los trabajadores sienten que no tienen influencia sobre los resultados, o cuando se toma acción contra ellos sin una adecuada explicación. Los supervisores que no cumplen su función, se impacientan o explican rápidamente o mal, y no les gusta que les hagan preguntas también son vistos con malos ojos. A los empleados no les gusta, tampoco, la falsa dulzura o tratos manipuladores, “Mijiiita, pooorfa’, ayúdeme con esto”.

Además, los trabajadores están preocupados por las posibles represalias por parte del supervisor. Se ha sugerido a los agricultores que pongan gran cuidado en la selección de los supervisores, y que éstos sean entrenados para que traten correctamente a los trabajadores, den las órdenes en forma adecuada, eviten actuar con superioridad, que no griten ni reprendan a los trabajadores y sepan ellos mismos cómo se ejecuta correctamente el trabajo.

El *acoso sexual* implica la atención sexual no deseada. Puede ser dirigida

hacia mujeres u hombres por alguien del sexo opuesto (o aun del mismo sexo). El acoso sexual es frecuentemente calificado como: 1) hostigamiento *quid pro quo*, o 2) entorno laboral hostil.

*Quid pro quo* significa el intercambio de algo por otra cosa, tal como favores sexuales a cambio de un trabajo, o de un aumento salarial. Un entorno hostil puede significar cualquier

*Los capataces deben ser tratados como parte de la administración y ser expuestos a la integridad de los niveles superiores de la misma.*







A los trabajadores les gusta que se les trate con respeto y buenos modales. Cuando no se cumplan estos requisitos, fácilmente puede resultar en un incidente abusivo.

cosa desde un afiche mostrando mujeres casi desnudas, hasta bromas o contacto físico de naturaleza sexual, o miradas de reojo.

Gerardo no va a ser culpable de acoso sexual por invitar a Tamara a cenar o ver una película, aun siendo rechazado. Se convierte en acoso sexual si Gerardo insiste, a pesar de los

rechazos de Tamara. La expresión *no deseada* significa, en teoría, que la persona que recibe la atención sexual comparte la responsabilidad de hacer saber a otros qué es ofensivo.

Sin embargo, las bromas sexualmente explícitas, la obscenidad, y los afiches reveladores, siempre son de mal gusto, aun si nadie parece objetarlos. (Si bien no ha sido categorizado como acoso sexual, lo mismo puede decirse del lenguaje profano, sexista o racista). Tampoco nadie debe asumir que está bien solicitar, o tocar sexualmente a otra persona, o actuar de manera inmoral, sólo porque nadie les ha dicho que su conducta es indeseable.

Una buena política administrativa es pedirles a los empleados que dejen sus intereses románticos para con personas fuera del entorno laboral en el que se desempeñan. Existe un peligro especial cuando un supervisor establece relaciones románticas con una subordinada. Es casi imposible evitar la apariencia de favoritismo. Si la relación termina, es demasiado factible que el supervisor se venga, o dé la impresión que lo está haciendo.

El *favoritismo* implica dar un tratamiento preferencial a miembros de la familia, compatriotas, o amigos al contratar, asignar tareas, pagar o manejar otras decisiones que afectan a los empleados.

*Falta de honradez.* Existen varias formas de deshonestidad, incluyendo robar directa o indirectamente al agricultor o a los trabajadores. Por ejemplo, ya citamos al supervisor que les hizo comprar a los trabajadores cerveza o bebidas gaseosas. Se ha sabido de algunos supervisores que les cobran a los trabajadores por darles un puesto. Otros les descuentan parte del trabajo a trato y guardan estas ganancias para sí. Los capataces, a su vez también pueden ser víctimas de abusos de autoridad que vienen de niveles superiores de la empresa.

¿Por qué razón tantas personas, al contrario del trabajador agrícola que se rehusó a comprar la cerveza, obedecen cuando se sienten presionadas? El psicólogo social Stanley Milgram investigó los efectos de la autoridad



sobre la obediencia. Su conclusión, en un estudio clásico y controversial, es que la gente obedece por temor, o por dar la impresión que está cooperando, aun cuando actúa en contra de su buen juicio y deseos. Milgram encontró que pocos sujetos tenían el valor de afrontar a una persona que aparentara tener autoridad. Las personas estaban más dispuestas a obedecer cuando 1) la figura autoritaria estaba muy próxima, 2) sintieron que podían traspasar la responsabilidad a otros; y 3) los experimentos tuvieron lugar bajo los auspicios de una organización respetable.<sup>5</sup>

Los grupos también pueden ejercer “presión de compañeros” sobre los individuos y urgirlos a obedecer. ¿Bajo qué circunstancias se ha sentido vulnerable a la presión de sus pares?

Tal vez usted piense que es más sencillo desafiar a la autoridad cuando varias personas se unen ante la injusticia. Sin embargo, en algunas instancias un estudio demuestra que los individuos sienten que su responsabilidad por actuar se diluye “¿Por qué alguien no hace algo!?” Por ello, muchos pueden llegar a ser testigos de un hecho abusivo esperando que algún otro le ponga término. Cuanto mayor el grupo, más inmóvil se puede sentir cada individuo.<sup>6</sup>

## PREVINIENDO EL ABUSO DE AUTORIDAD

---

Un punto merecedor de ser reiterado es que el poder no es estático. La autoridad de una persona está en estado de flujo constante. Uno que abusa de su autoridad, eventualmente la perderá. Desdichadamente, antes de perder el poder, una persona puede causar mucho daño a los individuos y a la empresa donde trabaja. Los supervisores que demuestran que no abusarán de su autoridad son los que se hacen obedecer sin repercusiones negativas.

Las acciones en contra del abuso de autoridad pueden ser tomadas desde la perspectiva de la organización, del supervisor o del individuo. Las políticas puestas en acción para minimizar las

infracciones al abuso de autoridad pueden hacer mucho para resguardar la moral de una organización. En el caso específico del acoso sexual, los agricultores que no han desarrollado una política para evitar este tipo de abuso, pueden terminar compartiendo la responsabilidad legal por un acto contra la ley cometido por un supervisor, u otros en el predio.

### Medidas empresariales

1) *Entrenamiento* en conductas o comportamientos para sensibilizar al supervisor y a los subordinados en asuntos de abuso de autoridad. Casos relevantes, artículos, tales como el experimento de Milgram pueden ser utilizados para estimular la conversación al respecto.

2) Desarrollar un *procedimiento de trámite de quejas* (o agravios) para abrir canales de comunicación sobre abusos de autoridad. En un sistema de trámite de quejas, un empleado puede llevar su queja a su supervisor o si éste es el perpetrador, a un nivel superior. Cuando existen sistemas efectivos para el trámite de quejas, los trabajadores saben cómo utilizar el procedimiento, que las quejas se toman seriamente, y que los cargos se manejan con confidencialidad. Las protestas se deben encarar de manera expedita, haciendo conocer a la persona que presentó la acusación el estado de su queja. Los agravios son mediados o arbitrados de una manera justa e imparcial. Es difícil que un investigador con poca experiencia dentro de la misma empresa, por muy bien intencionado que sea, pueda oír las quejas en forma imparcial. Vale la pena contratar a una persona de afuera que no conoce a las partes involucradas.

Para mostrar su buena fe, algunas organizaciones apelan a arbitrajes externos y vinculantes como etapa final en las querellas. Éste puede ser un paso crítico para el éxito de un proceso de trámite de quejas, motivando a los administradores a arbitrar las querellas de un modo imparcial.

3) Establecer un proceso *disciplinario* para infracciones claras (véase el Capítulo 14).

4) *Rotación del papel* de supervisión donde sea práctico. Aquellos supervisores que saben que volverán a ser “uno de los compañeros” serán menos susceptibles de abusar de su autoridad que quienes están más permanentemente atrincherados en sus puestos.

Una especialista canadiense de recursos humanos logró que un cliente utilizara este concepto para tratar con un supervisor grosero. Ella sugirió que el supervisor mal educado intercambiara funciones con su propio asistente y como resultado, cuando “dicho supervisor regresó a su puesto, se comportó y desempeñó su trabajo con la mejor aprobación de su gerente y la moral entre los trabajadores se elevó a un nivel excepcional”. Parece que el supervisor pudo captar una visión del proceso e hizo que los trabajadores bajo su supervisión también intercambiaran puestos. Esta táctica puede ayudar a reformar a la gente antes que sea tarde. Hubo otros beneficios posteriores como resultado de la rotación, tales como un mayor respeto por lo que otros hacían, mejor comunicación en la organización, mejor trabajo en equipo, y un incremento en el entusiasmo relacionado con el desafío y el aprendizaje.<sup>7</sup>

A pesar de ser ideales, tales rotaciones no siempre son prácticas. Otro tipo de rotación, cuando existen múltiples jefes de cuadrilla, de vez en cuando implica intercambiar a los jefes de una cuadrilla a otra. Los trabajadores son menos propensos a temer a un jefe de cuadrilla cuando conocen a varios de ellos a quienes pueden acudir con preguntas o problemas.

5) Montar un *comité de ética empresarial* compuesto por personal administrativo tanto como de encargados y trabajadores. Aquí, los actos cuestionables podrán ser revisados, o sometidos a debate antes de ser sancionados.

6) Soslayar la *apariencia de actos impropios*, evitando que los supervisores tomen decisiones que posiblemente representen un conflicto de intereses (por ejemplo, emplear a miembros de la familia o a amigos).

## Medidas a nivel del supervisor

1) Entrenar a los subordinados vía palabra y ejemplo sobre la importancia de ser fieles a sus propios sentimientos. Advertir a los empleados que no se espera de ellos que ejecuten órdenes a no ser que éstas cumplan con un alto nivel de ética. Los supervisores pueden pedirle a los empleados a que expresen sus sentimientos si ven un curso de acción —aun uno en el cual no están participando— que parece no estar fundado en principios correctos. Igualmente, si a un supervisor se le pide que ejecute una orden cuestionable, no debería solicitarle al subordinado que la lleve a cabo. En una ocasión tuve una subordinada que me sugirió no tomar cierta política, porque no cuadraba con los altos principios que ella sabía que eran importantes para mí. Me salvó de haber cometido una falta. En contraste, en otra ocasión una subordinada le mintió a alguien de mi parte, después de un malentendido. En el proceso de enderezar y corregir el malentendido, ella tuvo que pasar la vergüenza que se supiera que había mentido, y yo tuve que pasar la pena que esta subordinada pensara *que yo le había pedido que mintiera*.

2) Los supervisores pueden *mostrarse sensibles* a los sentimientos de los trabajadores y expresar aprecio a los puntos de vista de los empleados, aunque difieran.

## Medidas individuales

1) *Escuche cuidadosamente* las peticiones que se le hagan y formule preguntas para aclarar cualquier duda sobre la misma. La gente honorable y decente puede tener opiniones diferentes sobre la ética de un comportamiento en particular.

2) Pida *tiempo* para considerar una solicitud, en vez de sentirse presionado para decidir en el momento. Esta forma de obrar puede ayudarle al supervisor a recapacitar sobre la validez de lo que pide.

3) Desarrolle pericia en aquellos métodos que le permitirán *enfrentar* situaciones complicadas. Es bastante difícil decirle “no” a sus pares,

supervisores u otros que podrían ejercer una presión coercitiva. Los individuos pueden aprender a defender aquello que es justo de una manera diplomática. Por ejemplo, diciendo “no me siento cómodo haciendo tal o cual cosa”, es normalmente preferible a “eso está mal”. Dele al supervisor el beneficio de la duda, él podría no haber considerado las implicancias de la solicitud.

4) Ofrezca una *alternativa diferente*, si hay alguna disponible, o pida al supervisor que piense en un enfoque distinto. Los supervisores estarán menos inclinados a ver a los individuos como obstinados, rígidos y tercos cuando se puedan explorar alternativas.

5) *Manténgase firme* en sus convicciones si no hay una alternativa real. Los individuos no deben seguir un curso de acción cuestionable que luego tendrán que lamentar.



## MANTENIÉNDOSE FIRME<sup>8</sup>

En una huerta frutal, los capataces rutinariamente les decían a los jefes de cuadrilla que bajasen el número de horas registradas en las planillas de los trabajadores. Esto se hacía para que la empresa no tuviese que pagar a los miembros de la cuadrilla la *diferencia* que surge cuando lo que gana un trabajador pagado al trato (traducido en términos de lo que ganaría por hora) baja del *salario mínimo*, según lo estipulaba la ley.

Los jefes de cuadrilla se sentían irresolutos al principio, pero pronto cedieron a la presión. A los jefes de cuadrilla se les dijo que si esto no se hacía, los trabajadores afectados deberían ser despedidos, ya que la computadora que controlaba los pagos agregaría “salarios para compensar” en caso de dar cuenta las horas correctas. Pronto los jefes de cuadrilla decidieron que no había nada de malo en ello, ya que los trabajadores nunca se quejaban, y que tal vez debería ser lo mejor para ellos.

Los jefes de cuadrilla fueron “entrenados” por sus capataces para marcar las hojas de horas trabajadas antes de entregarlas. Cuando uno de ellos olvidaba hacer la “corrección” por

sí mismo, el capataz se la devolvía y declaraba firmemente “¡Están malos los números!” Esto era tomado como una reprimenda y además el jefe de cuadrilla debía quedarse después de hora para efectuar la corrección.

Cuando Manuel, el gerente de producción, se dio cuenta de esta práctica, ya muy difundida, lo llevó a conocimiento de la administración. Manuel fue eventualmente acusado de no ser un “miembro del equipo”. Al principio, el administrador, Tomás, hizo todo lo posible por aparecer amable, actuando sorprendido ante cada revelación. Con mucha sinceridad, Tomás dijo que debía haber algún malentendido. Más adelante, Tomás simuló enojarse con cualquier capataz que se atreviera a estar involucrado en tal actividad. Le pidió a Manuel a que contara quién estaba alegando tales tonterías. Cuando Manuel insistió en seguir haciendo preguntas difíciles, solamente consiguió enojar a Tomás.

Al tiempo que dejaba la entrevista, Manuel sospechó que realmente había gato encerrado en todo esto. Tomás actuó rápidamente para desacreditar a Manuel a sus espaldas, en los diferentes niveles de la empresa, a través de acusaciones falsas. Los capataces fueron intimidados a abandonar toda asociación

*El poder no es estático. La autoridad de una persona está en estado de flujo constante. El administrador que demuestre que no abusará de su autoridad, frecuentemente obtiene una colaboración mayor.*





*De vez en cuando vale la pena rotar a los jefes de cuadrillas de una cuadrilla a otra.*

con Manuel. Este se dio cuenta, por medio de amigos, de lo que estaba sucediendo y decidió llevar el problema hasta la dueña. Ella se mostró poco impresionada y trató de encontrar falla tras falla en el informe que Manuel le presentaba. Finalmente, expresó su desencanto con los esfuerzos de Manuel, ya que él estaba cuestionando la integridad de la gente que conocía. Entonces a Manuel se le informó que la

situación sería investigada y fue ordenado a retirarse sumariamente de su presencia, después de darle a conocer que él no era el auditor del predio.

Esta historia tiene un final casi feliz. Debido a que Manuel tomó el *camino de los principios nobles*, fue capaz de soportar a pie firme una creciente presión y, sospecho, que por momentos sentimientos de soledad y dudas sobre sí mismo. Al tiempo se efectuaron algunos cambios en la organización.

Manuel pensó que pudo haber sido despedido si no hubiesen temido repercusiones sobre lo que pudo haber divulgado a la Inspección del Trabajo. La empresa tomó pasos para documentar y corregir los problemas, conduciendo reuniones con todos los empleados, a las que le dieron mucha publicidad. Anunciaron que deberían observarse los procedimientos correctos al procesar los salarios. También se mostraron más cuidadosos y corteses con Manuel, tomando con mayor seriedad los reclamos cotidianos y permitiéndole efectuar mejor su trabajo. Además tomaron por su cuenta una serie de pasos bien visibles para asegurar que fuesen frenados otros abusos. A pesar de la falta de sinceridad en todo esto, el comportamiento de la empresa mejoró con el paso del tiempo, lo que le ayudaría tanto al agricultor como a sus empleados.

Ciertamente, ha sido mi experiencia que a largo plazo los administradores y mandos altos tienden a respetar a los individuos que están dispuestos a tomar decisiones justas y mantenerse firmes.

## RESUMEN

El poder del supervisor se entronca tanto en la autoridad empresarial como en la influencia personal. Las responsabilidades de la supervisión deben balancearse bien con la autoridad correspondiente, tales como el derecho de emplear y disciplinar al personal.

En organizaciones con más de un nivel de supervisión, los encargados pueden encontrarse en la poderosa posición de actuar como intérpretes, filtrando información y pasando las partes esenciales. Los supervisores necesitan sensibilizarse sobre la



importancia de no distorsionar la información.

El poder sin suficientes límites puede llevar a abusos de autoridad. El estudio de Stanley Milgram muestra que gente normal puede ser coaccionada a hacer algo que podrán lamentar más tarde. No es necesario que exista una amenaza explícita para sentirse coaccionado. La línea entre coerción y cooperación puede ser muy delgada. Hacer lo que

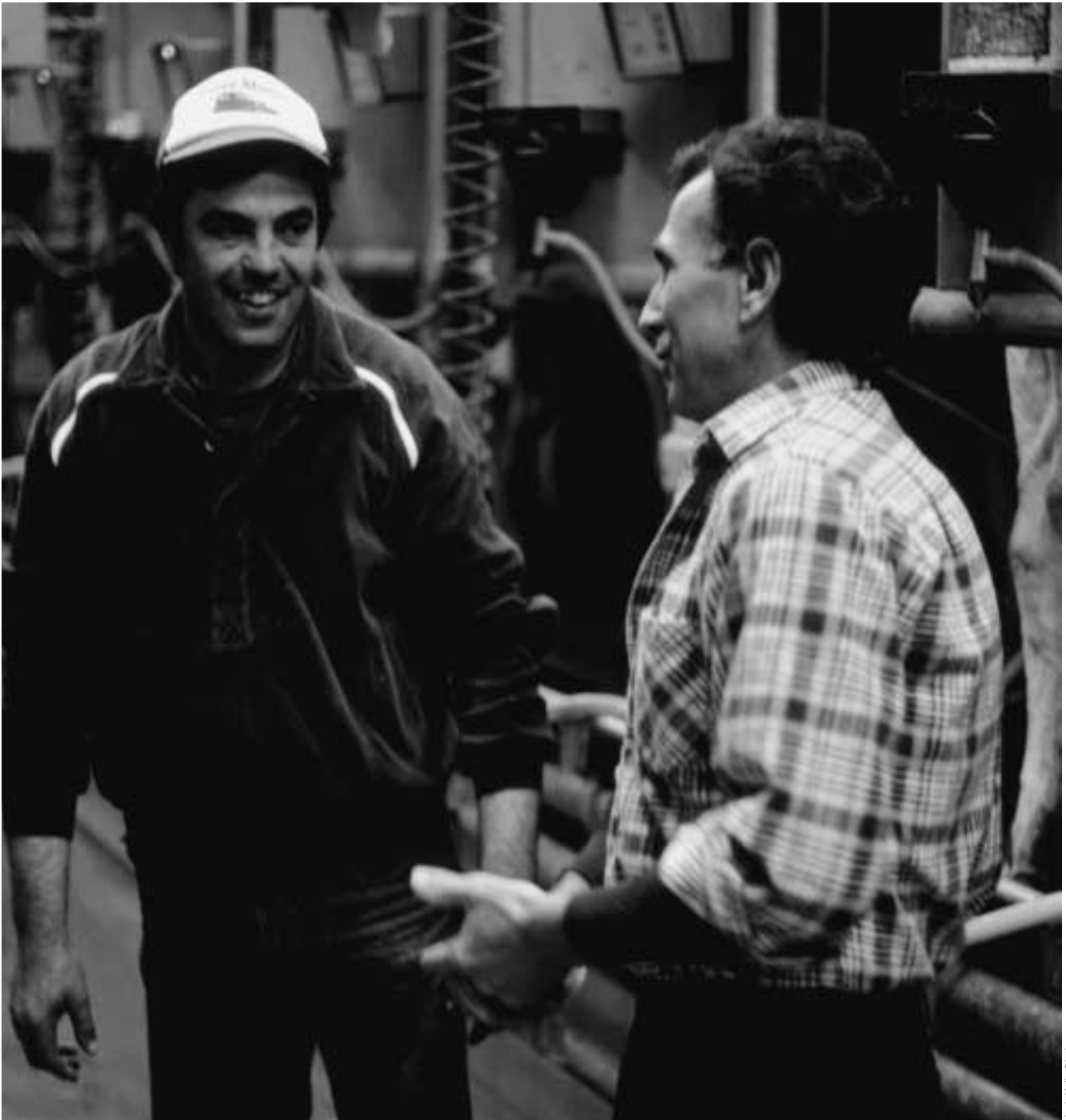
está bien conlleva una incrementada fuerza interior. Los empleados pueden obedecer hoy, pero estar resentidos mañana.

Las organizaciones, supervisores, e individuos pueden tomar los pasos necesarios para evitar los abusos de autoridad. El abuso de autoridad no es algo que pueda reconocerse de inmediato como un acto espantoso. Hay muchos niveles de abuso. Los

---

*Los individuos pueden aprender a defender aquello que es justo de una manera diplomática.*

---



trabajadores del campo sugieren que falta de respeto es una forma de abuso de autoridad. Este abuso puede ser manifestado por medio de la impaciencia, falta de amabilidad, o voces elevadas. Además, mientras que grandes diferencias de nivel entre supervisores y trabajadores puede causar que estos últimos acepten ser disciplinados hoy, seguramente sentirán resentimiento después. En el próximo capítulo veremos el tema de la delegación de autoridad y cómo involucrar a los empleados en la toma de decisiones.

*Los trabajadores prefieren que se les hable en un tono calmado (lento y en voz baja) pero no con falsa dulzura. Se sienten ofendidos con los regaños, palabras ásperas, profanidad, gritos, enojos, peroratas y el chasquear de dedos.*

## CAPÍTULO 9—OBRAS DE CONSULTA

1. Los psicólogos sociales los llaman “inversiones”. Para obtener una excelente discusión sobre el tema, vea a Brown, R. (1986). *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.
2. Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carrol, S. J. (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 516). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
3. Billikopf, G. (1999, January-February) Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements (Vol. 53, No. 1) (pp. 33-36). *California Agriculture*.
4. César Chávez, 1927-1993, fue el famoso defensor de los trabajadores campesinos mexicanos que labraban en los campos norteamericanos.
5. Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper and Row. Una excelente presentación del trabajo de Milgram puede encontrarse también en Brown, R. (1986). Social Forces in Obedience and Rebellion. *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press. También puede encontrar más detalles en: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7article/article35.htm>
6. Brown, R. (1986). Social Forces in Obedience and Rebellion. *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.
7. Belilos, C. (1999, April). Comunicación por medio del foro HRnet, Academy of Management.
8. Un administrador agrícola mandó esta sección al foro AG-HRnet, la que he adaptado parcialmente con su permiso. *AG-HRnet:436, Is contention always bad?* (1999, March 15.)

