

Capítulo 4 Autoridad y trabajo

Le toca a este capítulo continuar la exploración de las maneras en que el miedo a los subordinados participa en definir las formas de ejercicio de la autoridad en Chile. Pero, esta vez, en otro dominio social: el trabajo. Será la ocasión de mostrar, otra vez pero desde otra perspectiva, de qué modo la interpretación común y transversal que damos de las experiencias de autoridad no debe en ningún momento llevar a desconocer el hecho de que ésta se despliega de manera particular y específica en los distintos ámbitos sociales.

Lo anterior es tanto más importante cuanto que los aportes teóricos sobre la autoridad han dado, por lo general, una visión monolítica de la misma. Tanto es así que cuando sus variaciones fueron reconocidas, lo fueron casi exclusivamente asociadas a momentos históricos (como en los trabajos de Max Weber o de Hannah Arendt). Por esta vía, estas posiciones han impulsado la conclusión tendenciosa de que el modelo hegemónico de autoridad propio de una época sería compacto y homogéneo a lo largo de toda la sociedad y en todas las relaciones que la componen. Pero, como una mirada más detenida y nuestros resultados lo muestran, la autoridad posee un fuerte carácter diferencial según países (Inglehart 1999); posición o condición social (Araujo 2012b, Munck y Verhoeven 1997), pero, también, según los diferentes ámbitos sociales (la familia, el trabajo, la política o la escuela). Es esta variabilidad la que permite explicar por qué en una misma sociedad pueden existir procesos simultáneos de fortalecimiento y de debilitamiento de la autoridad: una dinámica que ningún diagnóstico unilateral, del tipo secularización, despaternalización o destradicionalización, por ejemplo, permite comprender. Lo anterior implica que, si bien la autoridad es un fenómeno relacional y fuertemente interactivo, ella está íntimamente vinculada con realidades institucionales específicas y rasgos estructurales propios de una sociedad y de las particulares maneras en que estos impactan cada ámbito social.

Para alcanzar este doble objetivo, mostrar la presencia transversal del miedo a los subordinados, por un lado, y las características propias del ejercicio de la autoridad en el dominio particular del trabajo, este capítulo se estructura en cinco partes. En la primera, se presentará de manera general el escenario en el que se desarrollan las relaciones laborales en Chile y sus consecuencias para pensar la cuestión de la autoridad. En la segunda, se buscará mostrar las diferencias fundamentales entre la autoridad en la familia y en el trabajo. Por último, en las tres últimas secciones, se abordarán las formas específicas del ejercicio de la autoridad en el trabajo y los efectos que, no sin paradojas, producen y sostienen en este ámbito el miedo a los subordinados.

I. Las transformaciones en el mundo del trabajo

Las transformaciones estructurales en el mundo del trabajo son indisociables de un conjunto de cambios observables en el capitalismo y los modelos de producción (fuertemente sostenidos en innovaciones tecnológicas), así como, en particular, en sus consecuencias en los pactos sociales (entre los cuales, el repliegue o la metamorfosis del Estado de bienestar, es un fenómeno especialmente destacable). Los cambios en el paradigma productivo, desde el taylorista-fordista hasta el posfordista o flexible (Yáñez 2004), conllevan nuevos modos de gestión empresarial y de perfilamiento de las relaciones laborales. En este contexto se han generado importantes modificaciones en las orientaciones normativas en el mundo de trabajo (Bauman 2003, Beck 1998, Boltanski y Chiappello 2002, Castells 2006, Castel y Haroche 2003), lo que, además, se ha dado en sintonía con procesos crecientes de individualización (Beck y Beck-Gernsheim 2002).

La llegada del paradigma posfordista implicaría haber dejado atrás un modelo en que el predominio habría sido el de una relación laboral basada en contratos estables, activos procesos de negociación colectiva, una división estandarizada de tareas y formas de gerenciamiento centralizados y jerárquicos. Todo ello en aras de relaciones laborales y procesos de trabajo más flexibles con trabajadores más móviles, polivalentes, adaptables y creativos, y de formas de gestión descentralizadas en constante interacción con el entorno. Finalmente, ha sido puesto en evidencia cómo las nuevas formas de organización han engendrado nuevas prescripciones y exigencias hacia los asalariados (Boltanski y Chiappello 2002, Sennett 2000, 2009), dando lugar, tras la flexibilización laboral, a la generalización de una filosofía de la competencia que interpela bajo nuevos modelos del sujeto a los trabajadores (Boltanski y Chiappello 2002, Durand 2004, Ehrenberg 1991,

Le Goff 1996). Estos procesos habrían dado lugar a una renovación de los mecanismos de control y dominación (Womack, Jones y Ross 1992, Clot 1995), debilitando las identidades colectivas (retóricas políticas, tasas de sindicalización). La capacidad del trabajo para transmitir un sentimiento de pertenencia social e incluso un sentido vital, al menos del modo en que lo hizo durante el siglo XX, conoció una fuerte erosión (Castel 2010, Beck 2000), o dio lugar a nuevas formas (Hopenhayn 2001, Sennett 1982).

Aunque estos procesos son globales y afectan a sociedades muy diversas, sin embargo, sus destinos y consecuencias varían fuertemente según las especificidades de cada una de ellas. Si es en esta estela que se deben situar muchas de las transformaciones económicas e institucionales que el país ha conocido desde hace varias décadas (Castells 2005), en el caso chileno es necesario colocar estos cambios, y ponderarlos, en el contexto de un país de industrialización reciente. Históricamente, en Chile, como en general en América Latina, nunca hubo una «auténtica» sociedad salarial, pues si bien se dieron procesos de formalización laboral de la mano de una industrialización restringida, se contó con un sector informal que resultó especialmente pregnante a lo largo del siglo XX, en el contexto de la heterogeneidad estructural que caracterizó el país (Pinto, 1973). Tampoco encontramos una matriz productiva propiamente fordista. Más que una búsqueda de maximización de la productividad como fue el caso en Estados Unidos o Europa, lo que aquí se desarrolló fue una modalidad de racionalización que puso el acento en el control y el disciplinamiento de los trabajadores en el marco de unidades productivas más pequeñas y de fuerte dependencia estatal (Stecher 2014, 63).

Los cambios se han asociado en las últimas décadas con la desregulación de los mercados, y la consecuente reducción del papel del Estado, y el empuje hacia un nuevo modelo productivo que ha ido de la mano con procesos de flexibilización que han fortalecido la capacidad de las empresas para definir las relaciones laborales en desmedro de las negociaciones colectivas (Ramos 2009, Soto 2009).

La expansión de la flexibilización, tanto en los modos de gestión empresarial como de los apoyos legales correspondientes (López 2004, Dirección del Trabajo 2009)⁴⁰, así como la consecuente individualización de

⁴⁰ La ley del trabajo que rige en Chile desde 1979 institucionalizó una fuerte liberalización de las relaciones de trabajo. Aun cuando desde 1990 varias reformas han sido introducidas en el Código Laboral de 1987, aspectos mayores de la antigua filosofía persisten, comenzando por la posibilidad activa de los empleadores de despedir trabajadores y la limitación de la negociación colectiva al ámbito de la empresa (lo que restringe considerablemente las negociaciones sectoriales en el país, participando, a su vez, en

la relación laboral y la voluntad de erosión explícita de las formas colectivas de negociación (Ugarte 2014), dieron lugar a una reestructuración del mercado del trabajo: el aumento de la externalización y la subcontratación, la expansión de los empleos temporales (Henríquez y Riquelme 2006), trayectorias laborales más móviles (Guzmán y Mauro 2004) y la diversificación de las modalidades y condiciones de contratación. Como consecuencia, se establecieron perfiles cada vez más heterogéneos de trabajadores, en términos de condiciones de trabajo y de protección (Soto 2008), y se terminó transformando el papel que el trabajo ha ocupado para las formas de organización social (Todaro y Yáñez 2004) y en la constitución de los individuos (Díaz, Godoy y Stecher 2005, Sisto 2009).

El impacto de estos procesos ha sido ponderado de maneras muy diferentes, pero muchos analistas han subrayado los efectos negativos de varios de ellos. Se ha sostenido así, por ejemplo, que la flexibilidad tiende a ser promovida por las empresas como una vía preferencial para controlar los costos asociados al factor trabajo, lo que tiene como consecuencia altos grados de inequidad (Abramo, Montero y Reinecke 1997), que se refleja en importantes diferencias salariales y de ingreso. Del mismo modo, se ha puesto en relieve una precarización del trabajo y un aumento general de la desprotección de los trabajadores, dando lugar, por ejemplo, a nuevas formas de vulnerabilidad en el empleo independiente y en el trabajo con doble empleador (Henríquez y Riquelme 2006). Sólo un 41,6% del total de ocupados y un 56% de los asalariados presentan un empleo protegido, vale decir, con contrato escrito, indefinido, liquidación de sueldo y cotizaciones para pensión, salud y seguro de desempleo (Fundación Sol 2014, 5). Incluso se ha hecho notar que cerca del 80% del empleo asalariado es empleo de baja calidad, pues no se encuentra protegido e implica ingresos menores a dos sueldos mínimos, lo que es considerado como el Ingreso Ético Mínimo (Stecher y Godoy 2014, 56). Finalmente, se ha enfatizado que las transformaciones han traído una significativa intensificación del trabajo, presiones elevadas derivadas de la aceleración de los procesos de producción, la extensión de las horas de trabajo y el consecuente alargamiento de jornadas (Ramos 2009).

En el contexto de estas transformaciones, estructurales, legales y organizacionales, el trabajo disminuyó su rol en la integración social de los

el quiebre de los colectivos de trabajo) (Dirección del Trabajo 2009). Las mejoras han sido ligeras en el período que comienza en 1990 y hasta la actualidad. Un proyecto de reforma laboral que consideraba una mayor participación de los trabajadores y el resguardo de su derecho a huelga, era promovido por el ejecutivo en el momento de la última revisión antes de la publicación de este texto (2015).

trabajadores. Por ejemplo, a comienzos de los años dos mil, solamente 27% de chilenos sentían que gracias al trabajo formaban parte de su sociedad (PNUD 2002, 96). Sin embargo, ello no implica que el trabajo haya dejado de ser un sostén de primer orden para los individuos, no sólo porque el trabajo sigue siendo un elemento central de dignificación, sino, también, porque las personas siguen sosteniendo sus exigencias de reconocimiento por lo laboral (Soto 2009, 110-111, Stecher, Godoy y Toro 2010, Araujo y Martuccelli 2012, t-2; Araujo 2014b).

Estas grandes transformaciones estructurales explican en buena medida uno de los rasgos centrales del mundo del trabajo que perciben los trabajadores hoy. Este rasgo, la desmesura laboral, refiere a que las demandas estructuralmente determinadas de esta esfera –las que se expresan a nivel de los individuos en una generalizada percepción de sobreexigencia y de presión–, aparecen como un incesante «empuje» a la acción y son vividas, con mucha frecuencia, como exigiendo una transgresión constante de los propios límites.

Todas estas transformaciones entrañan un conjunto de muy importantes desafíos en lo que respecta al ejercicio de la autoridad. Tres de entre ellos son particularmente significativos.

En primer lugar, se ha expandido en el país un sentimiento generalizado de inconsistencia posicional (Araujo y Martuccelli 2011). Éste hace que, en buena medida por la flexibilidad antes discutida, pero no sólo por ella, muchas posiciones sociales aparezcan como porosas y que los individuos se sientan constantemente obligados a producir y sostener la estabilidad de sus posiciones y, por lo tanto, se vean afectados por sentimientos extendidos de inseguridad. El trabajo encuentra aquí, y por intermediación del miedo, en particular al despido, siempre posible gracias a la legislación en vigor pero también a una narración más o menos difusa que subraya lo dispensables que resultan los trabajadores, su más importante fundamento para la obediencia maquinal y la coerción. Estos procesos merman la cuota de autonomía de los trabajadores, puesto que su capacidad de desobediencia creativa depende de las condiciones del mercado (Marino et al. 2009).

Segundo, en un contexto de vulnerabilidad estatutaria y de temor posicional generalizado, las exigencias desmesuradas del trabajo se traducen en muy altas demandas temporales hacia el trabajador. La exigencia del «trabajo-sin-fin» se asocia, así, con la pregnancia de la «lógica de la presencia», una exigencia en la que lo que cuenta es la presencia del asalariado en el lugar de trabajo, muchas veces desligada de toda razonabilidad productiva (Araujo y Martuccelli 2012, t-1), es decir, lejos de ciertas lógicas de la

eficiencia laboral vigentes en otros países (Nowotny 1989). Esto se revela, para empezar, en el número de horas trabajadas. En efecto, entre 1997 y 2005 Chile apareció en cuatro ocasiones en el primer lugar del ranking internacional de jornadas laborales semanales, según datos elaborados por el International Institute for Management (Echeverría 2005)⁴¹. Pero también encontramos huellas de esta desmesura en la percepción de los trabajadores de encontrarse en una situación de disponibilidad irrestricta respecto a sus empleadores. El sentimiento de malestar es aguzado por la tensión que crea el que, junto con esta exigencia de inversión temporal laboral, vivida como coactiva, las demandas de tiempo para la familia sean percibidas como más legítimas pero menos satisfechas por ellos. La percepción de desmesura en la demanda es un indicador relevante para los individuos de la injusticia y el abuso.

Tercero, el carácter irritado que toman los ambientes de trabajo y, por lo tanto, la relación con los otros, debido básicamente a dos procesos. Por un lado, una traducción de la filosofía de la competencia que ha conducido a una agudización de la conflictividad en estos ambientes al expandir la desconfianza recíproca y generalizada. Por el otro, como ya lo hemos evocado en el capítulo 2, el efecto de las expectativas de horizontalización en las interacciones sociales son muy activas en el mundo del trabajo bajo la forma de demandas de buen trato, de rechazo de ciertas modalidades de imposición y por una muy fuerte sensibilidad a cualquier signo que pudiera ser interpretado como una afrenta al respeto y la dignidad debidos. Estos fenómenos se acompañan por el fortalecimiento de nuevos ideales y nuevas consideraciones acerca de lo que hace positiva a una jefatura, pero que, al mismo tiempo, ponen bajo vigilancia y sospecha las relaciones de carácter jerárquico.

Estos tres grandes fenómenos –miedo al despido como instrumento de dominio y eje importante de la obediencia; el sentimiento de una ilimitación de las demandas temporales en el mundo del trabajo, percibidas como un acto de abuso e injusticia; y la sospecha e hipersensibilidad que caracterizan las relaciones con los otros y, en particular, aquellas que se dan en relaciones de jerarquía– constituyen así el telón de fondo del escenario que abordaremos en este capítulo. En su entrecruzamiento es posible situar dos de los rasgos principales de las relaciones de autoridad en el mundo del trabajo hoy: la acción del fantasma del temor a los subordinados y la de su contraparte, la obediencia consentida pero no conciliada.

41 Para 2013, la OCDE reportó en Chile 2015 horas trabajadas por año y trabajador. Muy a distancia de las 1489 de Francia o las 1388 de Alemania (OECD 2015).

II. Rasgos diferenciales del ejercicio de la autoridad en el trabajo

Como en el caso de la familia, en el trabajo hay una puesta en cuestión al autoritarismo desde lo que se considera un nuevo ideal de ejercicio de la autoridad que privilegia formas más democráticas y participativas. Aquí también, como en el caso de la familia, la percepción generalizada es que el ejercicio de la autoridad, a pesar de la presencia creciente de un ideal más horizontal, tiende aún a darse en lo esencial bajo modalidades que son consideradas como autoritarias. Los relatos sobre el abuso de poder, las faltas de respeto verbales, tratos juzgados poco humanos, la delegación arbitraria de las tareas, los modos impositivos y poco participativos que toman las jefaturas, incluso las que ejercen las propias personas entrevistadas, son tan frecuentemente rechazados como considerados indispensables.

Sin embargo, y a pesar de las varias similitudes con el caso de la familia, hay dos cuestiones esenciales que diferencian y particularizan la cuestión de la autoridad en el trabajo. A distancia del caso de la familia, en el que los ejemplos de un funcionamiento eficiente del ejercicio de autoridad basada en el nuevo ideal de democracia son prácticamente inexistentes, en el caso del trabajo no sólo se cree que éste es deseable sino que también se insiste, a través del relato de experiencias propias o ajenas, si bien excepcionales, en su eficiencia. La segunda gran diferencia proviene del hecho de que en el caso del trabajo se encuentran preservados sostenes estructurales al rol que facilitan la obtención de la obediencia, aunque, y esto no es menor, una de tipo «maquinal». No es menor, porque en la medida en que simultáneamente se prescriben implicaciones y responsabilidades crecientes a los individuos, estos recursos, materiales y simbólicos que sostienen las jerarquías, terminan, paradójicamente, por no resolver sino agudizar el problema de la autoridad: apuntalan la jerarquía sin facilitar el ejercicio de la autoridad.

1. Deseabilidad y eficiencia del ideal: el buen jefe

La confianza en la eficiencia de nuevas formas de gestión de las jerarquías en el trabajo no puede entenderse sin tomar en cuenta la expansión de los nuevos discursos prescriptivos sobre las formas de *management* de las organizaciones y de administración de los recursos humanos. Se trata de modalidades de gestión caracterizadas por la flexibilidad, por la interpelación a la participación de los trabajadores, a la delegación y a modos más horizontales de ejercicio de las jefaturas, las que, como

vimos, responden a las formas que toman los condicionantes estructurales del trabajo hoy (McMahon 1994)⁴². Sin embargo, la concreción de estos discursos en América Latina no es una evidencia, por lo que el carácter de su influencia en el consenso que suscitan en un país como Chile debe establecerse con sumo cuidado.

En efecto, desde una perspectiva estructural, lo que los estudios muestran es que lo que se observa es, más que la hegemonía del modelo productivo posfordista, la convivencia plural de modelos. Si nuevas modalidades productivas pueden haber afectado a las grandes y medianas empresas, especialmente a las vinculadas con grandes holdings internacionales, simultáneamente también se han dado, por ejemplo, procesos de neo-taylorización del proceso productivo (De la Garza 2000). El resultado es un escenario fuertemente heterogéneo de las relaciones laborales, lo que se inscribe en la continuidad histórica de esta característica de la morfología estructural de América Latina (Infante y Sunkel 2009). La heterogeneidad de la estructura productiva contemporánea se refleja en la convivencia, con escasos vínculos entre ellas, de grandes transnacionales con un enorme número de microempresas informales y pequeñas y medianas empresas de baja productividad, concentradas en el mercado local. Éste es un elemento esencial para entender la experiencia de la autoridad en el trabajo en Chile. Lo es porque son precisamente los sectores tecnológicamente más atrasados, con escasa modernización en la gestión productiva y de los recursos humanos, sin acceso al capital, dedicados a bienes no transables, los que son responsables de alrededor del 80% del empleo privado (Assael et al. 2009, Infante y Sunkel 2009). Es decir, es en este marco que se desenvuelven las experiencias laborales de una gran parte de los asalariados.

Incluso en lo que toca a los sectores más modernizados, el impacto real que los ideales del buen jefe promovidos por las retóricas manageriales tienen concretamente en las organizaciones es bastante reducido. Los estudios muestran que aun en buena parte de las grandes y medianas empresas, las que han adoptado como principios orientadores los nuevos modelos de gestión de la empresa posfordista, se mantienen formas prácticas de gestión que revelan la permanencia de aspectos importantes de las culturas laborales del país basadas en la jerarquía verticalizante y la distancia (Ramos 2013). De hecho, un estudio en profundidad realizado en 46 organizaciones grandes, medianas y pequeñas en la

42 Para una crítica de estos modelos, ver Hsieh, Nien-he 2007, de Gaulejac 2007.

Región Metropolitana, encontró que a pesar de la sintonía encontrada con los principios del *management* estadounidense actual, sólo tres de ellas aplicaban de manera consistente y reconocible los principios de premiar iniciativas, incentivar la creatividad, promover relaciones más horizontales entre estratos, etc. Las otras 43 organizaciones, de las cuales 30 eran medianas o grandes organizaciones, ejercían formas de gestión basadas en el control, la concentración de poder en las gerencias más altas, tenían poca expectativa de participación de los trabajadores en las decisiones y planificaciones de la producción, estaban marcadas por la inexistencia de medidas de estímulo a la autonomía de los asalariados, y por la expectativa de un tipo de trabajadores cuyas virtudes principales serían la lealtad, la disciplina y el acatamiento no conflictivo (Rodríguez y Gómez 2009).

Puesto en otros términos, si es cierto que las tendencias del *management* en Chile siguen las tendencias estadounidenses y que estamos frente a la incorporación de nuevas exigencias de administración, y a la expansión de nuevos relatos sobre la empresa y el cambio organizacional, ello no ha alterado, o lo ha hecho en muy escasa medida, las formas de relación con los trabajadores así como las concepciones que se tienen de éstos (Ramos 2013, 190-191). En la mayoría de los casos, las formas concretas de relación y manejo de los trabajadores no han sido permeadas por estos modelos, dada la fortaleza y persistencia de otros principios interactivos que gobiernan las relaciones de autoridad. Esta brecha, y el tipo de gestión de los recursos humanos prevalente, aparece fielmente expresada en las experiencias que testimonian los trabajadores. Ellos perciben que no son oídos en sus dificultades (Espinosa y Morris 2002); que no son convocados a entregar sus aportes al desarrollo de la empresa (Ramos 2009); o que se sienten limitados por la falta de autonomía de expresión debido al temor a las repercusiones que una palabra libre puede conllevar en términos de castigos, despidos u ostracismo, lo que los lleva a mantener una actitud de suspicacia y miedo (Rodríguez 2010, 436).

Sin embargo, a pesar de la heterogeneidad estructural y sus consecuencias en la recepción de los nuevos modelos del *management* y de la brecha existente entre estos principios y su aplicación práctica, según nuestros resultados, lo que se observa entre los individuos es, paradójicamente, una expandida convicción respecto a la deseabilidad de estos ideales, pero, sobre todo, de la eficiencia de los mismos.

De hecho, en lo que concierne al ámbito laboral, los individuos reconocen plenamente, tanto en los momentos en que un actor se

posiciona del lado de los jefes como cuando lo hace desde el de los subordinados, que un tipo de ejercicio de autoridad menos autoritario resultaría idealmente mucho más adecuado para conseguir una mayor implicación del trabajador y, por tanto, un mayor compromiso y una mayor productividad. Ésta es una creencia que contrasta fuertemente con los testimonios de quienes ejercen, o ejercieron en algún momento, jefaturas, sea del nivel que sea, y que sólo dan cuenta de las dificultades que se deben enfrentar en el ejercicio de la autoridad. De hecho, pragmáticamente, muchas de las estrategias para su ejercicio, como veremos más adelante, van precisamente a contramano de un tipo de jefatura cercana, dúctil y comprometida personalmente, que es la que aparece como ideal.

Es evidente, así, que la convicción conjunta de deseabilidad del ideal y confianza en su eficiencia no puede ser sólo imputado a los discursos del *management* contemporáneos y a su capacidad para permear efectivamente los imaginarios relacionales en el mundo del trabajo, pues su expansión es, como lo hemos subrayado, limitada. Pero, ¿cómo explicar, entonces, esta adhesión, ampliamente compartida, a ciertos principios de administración más «modernizadores» y democratizantes de recursos humanos contemporáneos?

Para empezar, esta creencia en la *eficiencia* del ideal toma apoyo, evidentemente, en los jirones discursivos socialmente circulantes, es decir, en la traducción de los nuevos discursos sobre las formas de gestión empresarial deseables en el sentido común compartido. De estos jirones, es necesario precisarlo, los que más repercusión tienen son los que enfatizan, como lo han mostrado también otros estudios, el trabajo en equipo, el trato más horizontal («buen trato» o «trato humano»), y el aprovechamiento de las potencialidades y aportes diferenciales de cada cual (Soto 2006, Ramos 2009). La diferencia entre una buena autoridad y otra «mala» se cristaliza en las figuras del «buen jefe» (cuyo epítome es el «líder») y el «mal jefe». Este último, la figura más frecuente en los testimonios que recabamos. En palabras de Luisa, una historiadora entrevistada, «por lo menos en Chile, la imagen del jefe tiene una autoridad muy fuerte [...] es muy fácil que pueda maltratar a alguien [...] o hacerle pasar vergüenza delante de otra gente [...] yo vi formas de maltrato que eran muy crueles [...] el tema de la jerarquía, de poner una distancia muy alta entre quienes deciden y quienes no deciden, entre quienes tienen poder y quienes no lo tienen».

En el caso del «buen jefe», se trata de un tipo ideal de ejercicio de la autoridad que, construido casi punto por punto en oposición a la

«mala jefatura», se basa en el «buen trato» y en la evitación del abuso (esto es especialmente resaltado por las mujeres de sectores populares); en formas no impositivas y no arbitrarias de uso del poder; en estilos agregativos y dialogantes que se basan en la confianza en las habilidades de los subordinados y promueven la identificación con la tarea; y en un desempeño consecuente basado en un conocimiento de lo que tiene que hacerse (un aspecto particularmente enfatizado por los hombres en ambos sectores sociales). En el caso de las mujeres, se suma además el que sea comprensivo, una cualidad que, a sus ojos, permite resolver de forma individual el problema estructural de articular lo doméstico y el trabajo asalariado, cuestión central en trayectos masivamente explicados y autoexplicados en función de la maternidad. Las definiciones del buen jefe se encarnan así en afirmaciones como «que dé buen trato», «la respeten a una como persona», que sea una persona «humana», que no «grite», que te «toma en cuenta» y con eso te hace sentir «valioso», que «sabe», que es «consecuente», y que, como dice Rodrigo, ingeniero, describiendo a quien considera ha sido su mejor jefe, es capaz de «convencer, de entusiasmar a un grupo... no asignar tareas y luego si salió bien, el jefe lo hizo bien; si salió mal, tú te equivocaste».

Sin embargo, limitar la fuerza de esta creencia a la expansión contemporánea, por parcial que sea, del discurso social dominante del *management* es a todas luces insuficiente. El vigor de esta creencia es inseparable de las esperanzas relacionales más generales de la población, las que deben ser entendidas en el marco de los procesos, cierto que contradictorios y desiguales, pero en marcha, de democratización del lazo social que caracterizan a la sociedad chilena hoy. Estos procesos de transformación de la sociabilidad, en los que nos hemos detenido en el segundo capítulo, moldean las esperanzas al calor de nuevas expectativas de horizontalidad relacional, definiendo lo que es o no aceptable en las interacciones con los otros y con las instituciones. La horizontalidad relacional se constituye en un criterio esencial para medir un ejercicio de la autoridad que merece ser respetado y considerado legítimo. Es desde aquí que se entiende el hecho de que una «buena autoridad» está vinculada con una noción general del «buen trato», entendido éste, es necesario subrayarlo, fuera de un marco paternalista tradicional, propio del ideal-tipo hacendal, en el que el buen trato estaba asociado con formas benevolentes pero discrecionales de tratamiento de los subordinados.

Estas esperanzas relacionales se cristalizan, también, en un anhelo de ser considerados y reconocidos tanto en la especificidad de sus aportes

como en sus facultades para tomar iniciativas. En fuerte oposición al ideal-tipo hacendal y portaliano de la autoridad, y en particular de dos de sus rasgos, la reciprocidad asimétrica y la concepción residual del pueblo (ver capítulo 1), se trata aquí de una reivindicación de la autonomía y de las propias capacidades para tomar decisiones y aportar a los procesos de trabajo (Rodríguez y Ríos 2009). Resulta importante subrayar, sin embargo, que, en este contexto, este reclamo no tiene un carácter principalmente meritocrático. No se trata sólo de una demanda de reconocimiento anclada en las habilidades o logros que exige una compensación justa. Por supuesto, hay una sensibilidad por la importancia de los incentivos, tanto del lado de los que ejercen autoridad como de aquellos que están en posición de subordinados, pero el reclamo expresa aquí una lógica distinta. El reconocimiento esperado es prioritariamente a la «palabra» –a la propia «palabra»–, y lo que ella puede aportar al desarrollo colectivo de la tarea. Esta demanda se presenta con mucho más frecuencia, especialmente en las mujeres, como un empuje a una suerte de inclusión participativa en aras de modalidades más horizontales de trabajo, que como la exigencia a una justicia diferenciadora basada en el mérito personal. Otra vez, entonces, las expectativas de horizontalidad aparecen actuando, pero esta vez en nombre de un saber que ni se define ni se administra puramente por la jerarquía establecida. Se trata de una suerte de moderada exigencia a admitir la «razón de los iguales» (Ranciére 2007).

De este modo, la creencia y confianza en el ideal del «buen jefe» es resultado del encuentro entre un nuevo y sistemático discurso de gestión empresarial/organizacional que se disemina en la sociedad, aun cuando exógeno y de lenta aplicación en los diferentes sectores que componen el mercado laboral, con procesos estructurales de transformación más generales que afectan la sociabilidad en el país. De allí su potencia normativa y ello incluso cuando la realidad que hay que enfrentar cuando se es jefe o subordinado les muestre, desde sus experiencias, que las cosas son bastante más complejas, y que, en la mayoría de los casos, el mundo del trabajo aparezca como un acotado pero activo campo de batalla. Patricio, un vendedor de los sectores populares, quien da una detallada descripción de lo que es una buena jefatura en los términos que hemos venido movilizándolo, lo pone de esta manera: «En Chile, actualmente eso no existe y nunca ha existido. Nunca en mi vida he conocido, desde que tengo uso de razón, un líder como yo, de cierta manera, pienso que debe ser». Poco importa. Todos tienen buenas razones para creer en el valor y en la eficiencia del «buen jefe».

2. El preservado sostén estructural de las jefaturas

Si el desconcierto y la sensación de pérdida de control es un rasgo fuertemente perceptible en el caso de la relación de autoridad entre padres e hijos, este sentimiento no está presente en la misma magnitud en el caso del trabajo. En él lo que se encuentra prioritariamente es el sentimiento de desgaste y agotamiento personal, pero no el de una merma sustantiva de control colectivo. ¿La razón de esta diferencia? Los sostenes externos, materiales e institucionales, de la autoridad se encuentran más conservados en el mundo laboral, mientras que en la familia lo que se observa es un debilitamiento o transformación más o menos radical de los elementos tradicionales de apoyo al ejercicio de la misma.

El mantenimiento o incluso fortalecimiento de los soportes de la autoridad en el trabajo, han ido de la mano de la liberalización de las relaciones laborales y de la disminución sensible de las protecciones de los trabajadores y de sus instrumentos de negociación. En este contexto, dos elementos que dan cuenta de esta preservación e incluso incremento del poder de las jefaturas son, por un lado, la relativa facilidad con la que los empleadores pueden prescindir de sus trabajadores; por el otro, la fuerte individualización de las condiciones y relaciones laborales. Ambos son recursos que se activan de manera constante, ya sea de manera explícita o latente, como herramientas para unos –los que mandan–, o como barreras a la acción para otros –los que obedecen–, en la escena del ejercicio de la autoridad.

Como ya fue señalado, en una lectura de la flexibilización laboral que excedió largamente las formas de su aplicación en otras realidades, la ley del trabajo que rige en Chile desde 1979 institucionalizó una fuerte liberalización de las relaciones de trabajo. Ésta se dio en el contexto de un gobierno autoritario y el auge de una ideología en el que la clase empresarial no sólo se construye políticamente como un actor relevante sino como agente central del nuevo orden económico, social y cultural, con los privilegios que ello implica (Thumala 2007, Tironi 2014). Aun cuando desde 1990 varias reformas han sido introducidas en el Código Laboral de 1987 (como la ley de subcontratación o la reforma procesal laboral), los aspectos mayores de este modelo aún persisten. Éste se ha caracterizado por reforzar, en primer lugar, la posibilidad activa de los empleadores de despedir a sus trabajadores. Luego, y en concordancia con lo anterior, ha impulsado la disminución de la importancia de la negociación colectiva, su limitación al ámbito de la empresa, y, tras

ello, ha desincentivado la afiliación sindical, lo que ha sido potenciado en mucho por prácticas antisindicales de las propias empresas (tales como despidos de delegados, propaganda antisindical o desincentivos a la participación en huelgas). Esto ha empujado a que la acción de los sindicatos deje de tener un rol importante en la protección de los trabajadores, transfiriendo este papel al Estado por intermediación de la Inspección del Trabajo. Finalmente, la ley en vigor ha estimulado la exclusión del conflicto, lo que tiene una de sus más claras expresiones en la cuasi prohibición de la huelga o al menos su debilitamiento como arma de presión (Ugarte 2014, Dirección del Trabajo 2009). Este conjunto de transformaciones ha tenido un fuerte impacto en la limitación de la capacidad de negociación de los trabajadores, dibujando para ellos un cuadro especialmente marcado por los estrechos márgenes que tienen en las relaciones con los empleadores, como es posible ver con transparencia, por ejemplo, en su comparación con el caso argentino (Undurraga 2014).

De este modo, el miedo al despido, el sentimiento de vulnerabilidad debido a la falta de protecciones públicas y la conciencia del carácter altamente individualizado de su relación con el empleador trastocaron en profundidad las asimetrías de poder entre los grupos sociales, engendrando fuertes inquietudes laborales. Pero esta inquietud se ve aguzada también por otros factores que refuerzan la responsabilización de cada actor, como es visible tanto en el modelo de capitalización individual a nivel de las pensiones como en la capacidad de elección de los individuos respecto de su cobertura de salud. El modelo que se puso en práctica en el país no sólo disminuyó las protecciones y reglamentaciones públicas, sino que acentuó la responsabilidad de cada trabajador en lo que respecta a su trayectoria laboral, su fondo de pensión y de salud, y, por supuesto, tendió a individualizar, a nivel de las empresas, los salarios (Ramos 2009). Pero sin duda, y también, estas inquietudes se han asociado con los efectos de un nivel salarial de los trabajadores que se encuentra bastante distante de lo que son sus expectativas de retribución (Espinosa y Morris 2002); en particular, dadas las líneas imaginarias de los consumos básicos dignificantes presentes hoy en la población y el peso que ha adquirido el dinero como referente para las orientaciones y formas de legitimación de la acción de los individuos en el mundo laboral (Araujo 2014b).

De manera importante, además, las ansiedades en torno al empleo ha sido fortalecida por un alto nivel de endeudamiento vía acceso a crédito (Banco Central 2010, Barros 2009). Según la Encuesta Financiera de

Hogares, entre el 2011-2012, 68% de los hogares chilenos poseía algún tipo de deuda con una ratio de deuda sobre ingreso de 74,6% para el total de hogares, sin grandes variaciones entre sectores socioeconómicos. Los hogares destinan así entre 45% de sus ingresos mensuales (entre los de mayores ingresos) y 25,4% para los hogares de menos recursos, para el pago de sus deudas (Banco Central de Chile, 2013)⁴³. En este marco, los efectos disciplinadores del endeudamiento son evidentes (Lazzarato 2011): el estrés financiero al que están expuestos los hogares es tanto más alto cuanto que destinan una buena parte de sus ingresos a afrontar los pagos de las deudas que han contraído, una cuestión que se agudiza en los sectores de menores recursos, los que habitualmente pagan tasas de interés más altas por tratarse de deudores más riesgosos (Echeverría 2015). La incertidumbre respecto a la posición social, la inquietud de perderla, adquiere un motor de envergadura en el encuentro con los riesgos inducidos por el endeudamiento y la falta de protecciones en sus puestos de trabajo.

En breve, el miedo al despido, el sentimiento de vulnerabilidad resultado de la individualización de las condiciones laborales y la inconsistencia posicional funcionan en conjunto como importantes estímulos para la obediencia en el mundo del trabajo. La gente obedece, sostiene Jaime, un contador con experiencia empresarial de los sectores medios, por plata. Especialmente, claro, en los sectores populares, pero él lo sabe bien, no solamente en ellos. Por eso es que se «aguantan». De hecho a él le ha pasado mucho como jefe. Él, por ejemplo, cuando notaba algo preguntaba qué pasaba y nadie le respondía. Le decían luego, algún informante, claro, que era porque «no se atreven», porque piensan que «los vas a echar». A pesar de sus esfuerzos, agrega, nunca consiguió transformar esta dinámica. Mauricio, un microempresario de los sectores populares, es aún más explícito y hasta implacable en su testimonio. Según él, se obedece «por miedo a perder el trabajo, porque muchos agachan la cabeza y lo hacen pero mordiendo los dientes, porque no puedes decir nada. ¡Tienes que hacerlo porque es tu pega, ¿cachay?! [...] Yo creo que en general el miedo a perder la pega es lo más terrible, porque, además, uno no sabe cómo va a reaccionar tu jefe, si tú le dices que no (el jefe responde/KA) 'vaya a buscar sus cosas y queda despedido'».

43 Sin embargo, esta diferencia tiene que ser bien observada en términos del tipo de impacto que produce. Mientras en los hogares más ricos la deuda está constituida principalmente por crédito hipotecario o educacional, lo que puede ser contado como inversiones en bienes a futuro, en los de menores ingresos el endeudamiento es básicamente de consumo: el 52% de estos hogares tiene este tipo de deudas, especialmente con casas comerciales.

De este modo, los sostenes estructurales de la autoridad, como es fácil deducir por lo hasta aquí expuesto, no actúan tanto del lado de afianzar la «legitimidad» de la autoridad, como de reforzarla por medio de herramientas para la coacción. Dicho de otro modo, no ayudan a la aceptación consentida y conciliada de la autoridad, sino que, básicamente, le otorgan un plus de fuerza. Si es cierto que apuntalan la jerarquía organizacional, no facilitan el ejercicio de la autoridad.

Sea como fuere, lo cierto es que dadas sus consecuencias a nivel de la obediencia, sus efectos son considerados suficientes para mantener el *control* sobre los trabajadores, la forma de administración de las relaciones laborales más extendida en Chile (Rodríguez y Gómez 2009). La coacción estructural se constituye, así, en una modalidad básica y extremadamente activa de sostén de la autoridad en el mundo del trabajo. Como en otros contextos, pero con una agudeza particularmente fuerte en el país, la coacción por el miedo es el mecanismo percibido como central a la hora de caracterizar el dominio y el control laboral (Burawoy 1982, Courpasson 2000). «El temor —señala Juan— hace obedecer. Las razones ya son diferentes digamos, pueden ser económicas, pueden ser de piel, pueden ser de cualquier cosa. [...] Yo creo que el autoritarismo en la gente produce temor, como se dice: patrón de fondo. Todos le obedecen, nadie dice que eso no lo hace... sin pegarle a nadie, sin infligirle daño físico».

La dimensión coactiva de estos sostenes de la autoridad es tanto más importante cuanto que se trata de una experiencia transversal. Si la percepción de este aspecto está especialmente presente en los sectores populares, en rigor y dado que se afirma en los rasgos estructurales generales del mundo laboral, lo está también y de manera significativa en los sectores medios altos. Ni siquiera los sectores más protegidos por edad (más jóvenes), calificaciones (profesionales) y sector de ocupación (cargos profesionales o gerenciales en empresas transnacionales en el sector extractivo) están inmunes a los efectos de esta dimensión coactiva.

Son así, y precisamente, estos soportes estructurales los que explican que a pesar de que el ejercicio de la autoridad sea una tarea problemática en el mundo del trabajo, sobre todo como lo veremos a nivel de las *experiencias* individuales, estructuralmente hablando no es posible constatar a nivel de los *lugares* de jefatura una pérdida de control. Visto de lejos y en la larga duración, conseguir la obediencia de aquellos en posición de subordinados no parece una tarea amenazada. Las inquietudes y el sentimiento de impotencia que se observa en los padres frente al ejercicio de la autoridad respecto de sus hijos ni de lejos alcanza en este caso una magnitud similar. La confianza en que la obediencia va a

ser obtenida está hoy fuertemente presente en el mundo del trabajo en Chile, bien en quienes mandan, bien en aquellos que obedecen. Tanto unos como otros saben que el miedo al despido y la conciencia de vulnerabilidad individual harán posible, en la mayor parte de los casos, mantener la obediencia del trabajador. «Tú al jefe lo sigues po'. [...] tú podís seguirlo de muchas maneras, o sea ¿por qué tenís que seguirlo? porque detrás de eso está tu sueldo [...] se sigue al jefe por algo, o sea por eso te digo, porque a ti te pagan, porque tienes que hacerlo, porque tu contrato dice, en fin», dice Eduardo, un ingeniero que trabaja en el Estado. Rosa, una trabajadora de los sectores populares, lo confirma: «Sí. Porque eh... es obvio, que sea, si tú trabajas es porque necesitas la plata. Y cuando tú ves que está de repente tu fuente laboral en peligro, a veces, muy en contra de, de lo que... eh... de lo que pienses, acatas». En principio, para todos todo parece claro: o se obedece o se va... En el intermedio, sin embargo, y como la sociología del trabajo lo ha mostrado desde hace décadas y por doquier, se despliegan, como lo veremos, formas disímiles y variadas, sutiles y sinuosas, de «hostigamiento» a la autoridad. Resultado: en un contexto como éste, en el que la autoridad no deja de ser una experiencia problemática y ríspida, los soportes estructurales de la jerarquía terminan por constituir sino el más, uno de los más relevantes pisos de seguridad para quienes deben ejercer la autoridad en el mundo del trabajo. Una garantía que nadie está nunca completamente dispuesto a perder.

Ésta es la particular situación, entonces, de la autoridad en el trabajo hoy en Chile. Ni escasean búsquedas de formas más dialogantes y participativas de gestión, ni se renuncia, sin embargo, a un ejercicio autoritario de la autoridad. Si el ideal de una autoridad consensuada se afirma como deseable y *eficaz*, esto último en claro contraste con lo que se observa en las familias, no por ello se abandona, a pesar de sus «insuficiencias», incluso reconocidas por la propia doxa managerial, el recurso a formas autoritarias y a su fortalecimiento consecuente a través de distintos sostenes organizacionales. El ideal es, pues, deseable y eficaz, pero no resulta tan fácil, y a pesar del consenso existente, ponerlo en práctica. No resulta, en todo caso, tan simple abandonar las formas verticales y jerárquicas y hasta excesivas de autoridad, porque, como lo veremos a continuación, el miedo a los subordinados también aquí impregna en profundidad el ejercicio de la autoridad. Este miedo explica la adhesión continua a las prácticas autoritarias, a pesar no sólo de su desprestigio, sino también del hecho que el autoritarismo, especialmente en las posiciones intermedias, confronte a los individuos a situaciones y relaciones extremadamente tensas y desgastantes con los subordinados.

III. La pregnancy autoritaria en el trabajo

¿Por qué si estamos frente a un ideal de gestión de las jerarquías que aparece como consensuado y, además, se cuenta con sostenes estructurales para su ejercicio, la práctica de la misma continúa siendo privilegiadamente de tipo autoritario?

La permanencia del autoritarismo en el mundo del trabajo en Chile es un rasgo bien establecido por la literatura especializada. Para algunos, sobre todo desde los estudios de las organizaciones, su vigencia se ha asociado con el carácter paternalista del *management* de los recursos humanos, ya sea que se lo haya considerado desde su vertiente positiva (Martínez 2005) o desde sus impactos negativos (Rodríguez y Gómez 2009; Rodríguez y Ríos 2009). En ambos casos, el paternalismo es concebido como una forma de intervenir en la autonomía del otro en nombre de su bienestar. El trabajador es representado como alguien que carece de habilidades suficientes para tomar sus propias decisiones y por lo tanto asumir sus responsabilidades. En este contexto, todo proceso de delegación de decisión aparece como muy difícil, pues se encuentra teñido por una alta desconfianza. La lealtad, la importancia del propio lazo con el otro más que la eficiencia serían rasgos centrales de este modelo relacional, con lo que la valoración de la eficiencia sería menor de lo que se esperaría. De más está decir que este paternalismo, al restringir la participación de los trabajadores, es no sólo un obstáculo para una política de recompensas a la eficiencia, sino que es, también, un factor de alta exigencia para aquellos colocados en la posición de mando, debido a la concentración de decisiones y la poca delegación que se fomenta (Rodríguez y Ríos 2009, 331).

Desde otra perspectiva, basada en un amplio estudio empírico, y en parte en contra de la generalización realizada por los trabajos recién citados, Jenny Rodríguez y Carlos Gómez (2009) han postulado no un modelo sino la existencia de tres tipos de culturas organizacionales en Chile: pesimista/fatalista; pragmática/burocrática; y optimista/maníaca, siendo la primera la que correspondería más cercanamente al modelo del paternalismo. Según este estudio, son los dos primeros paradigmas los más frecuentes en Chile, mientras que el tercero, que promueve la heterogeneidad, la creatividad, la innovación y la evaluación crítica, que cuenta con liderazgos más inclusivos, enfatiza la autonomía, la iniciativa del trabajador y la delegación de autoridad en los diferentes niveles, debe ser contado más bien como una excepción. Sin sorpresa, sus resultados dan apoyo a la tesis de la continuidad de formas autoritarias

y verticales de ejercicio de la autoridad. El paradigma pesimista/fatalista, en el que se articulan grupos de influencia informales con altos rasgos de discrecionalidad, premia la homogeneidad comportamental, al punto de que son la lealtad y la fiabilidad los criterios de evaluación más importantes del trabajador. En estas organizaciones las estructuras son verticales, con fuertes jerarquías y ausencia de delegación de tareas y funciones. Se encuentra en ellas, además, un uso muy importante de mecanismos de control y sanción, y una estricta supervisión de los trabajadores, cuya participación en la toma de decisiones es casi inexistente. El paradigma pragmático/burocrático enfatiza, por su lado, las estructuras procedimentales y un liderazgo burocrático. En él priman las relaciones jerárquicas y las definiciones formales de las funciones del puesto; se valoran el desempeño y la puntualidad; se refuerza constantemente las reglas y procedimientos; la participación de los trabajadores se restringe al ámbito de tareas rigurosamente definidas; y hay un énfasis marcado en la evitación de conflictos gracias al peso de lo procedimental y las reglas. En breve, en ambos paradigmas, aunque con fórmulas distintas, lo que se revela es una forma de gestión de las jerarquías basada en la verticalidad, en la fuerza del mando o de la regla, formas poco inclusivas de la participación de los trabajadores y una valoración muy significativa de la obediencia «maquinal» o no conciliada.

La pervivencia del autoritarismo en el mundo laboral ha sido reiteradamente sostenida también desde la sociología del trabajo por aportes como los de Ramos (2009), Soto (2008), Undurraga (2014), Stecher, Godoy y Toro (2010). Estos autores han subrayado la falta de innovación en las empresas en lo relativo a las relaciones con los trabajadores, a pesar de su capacidad de adaptación en otros dominios. La distancia jerárquica; la desconfianza en las habilidades de los trabajadores; una restricción de la reflexividad a los niveles gerenciales; renuencia al involucramiento en el diálogo, la definición y la planificación de los procesos productivos; un rechazo a la conflictividad en aras de prácticas impositivas que larvan pero nutren el conflicto, serían, entre otros, los rasgos que denotarían el mantenimiento de una cultura empresarial más bien de tipo autoritaria.

Una anécdota recogida por Undurraga (2014, 207) en su estudio comparativo entre empresas chilenas y argentinas es muy expresiva al respecto. En el contexto de la expansión de empresas chilenas a Argentina en los años 1990, una serie de colisiones se produjeron por las diferencias de los estilos gerenciales. Particularmente ríspida fue la cuestión de los niveles de participación de los asalariados y la modalidad

de establecimiento del diálogo entre trabajadores y gerentes. La escena relatada en el libro es especialmente significativa y transcurre de esta manera: los trabajadores, argentinos, son convocados para que la gerencia, chilena, explique el nuevo «plan estratégico» de la empresa. La presentación del gerente general es interrumpida por los trabajadores cinco minutos después de haberse iniciado. Sus representantes tomaron la palabra porque querían «discutir» tanto el diagnóstico como los siguientes pasos. Los gerentes chilenos quedaron atónitos por un proceder que les era totalmente ajeno, el que, a su entender, sólo podía ser considerado como una falta de respeto a la autoridad...

En breve, la vigencia del autoritarismo en el mundo laboral es una conclusión ampliamente compartida y, por lo general, la explicación que se ha dado de su continuidad ha sido principalmente de tipo cultural o más bien culturalista. Es decir, basada en la idea de la perpetuación de formas culturales que habrían llegado desde el pasado hasta nosotros como una suerte de herencia histórica, especialmente a causa de la persistencia y continuidad de la herencia de las relaciones hacendales (Rodríguez et al. 2005, Rodríguez y Gómez 2009) y del espíritu autoritario que animó a la dictadura de Pinochet (Tironi 2014).

Nuestros resultados de investigación coinciden en mucho con los estudios citados en el hecho de que las modalidades de ejercicio de autoridad en el trabajo son, principalmente, de tipo autoritarias. Un aspecto que, en nuestro trabajo de campo, tomó muchas veces la forma de un ideal según el cual un buen trayecto laboral no se alcanza principalmente por mejoras en los rendimientos o avances en las competencias, sino por la ausencia de conflictos. «*Nunca he tenido conflictos*», es la fórmula que inicia el relato de muchos de nuestros entrevistados cuando tratan de mostrar que su vida laboral ha sido positiva. La acción a contraluz de los ideales-tipo de autoridad, tanto hacendal como portaliano, es visible aquí.

Sin embargo, y como ya lo hemos argumentado en los dos primeros capítulos, es muy discutible explicar la permanencia del autoritarismo por la vigencia transhistórica de formas culturales. Si bien pueden existir elementos de parentesco entre lo que observamos hoy y formas de ejercicio de la autoridad en otros momentos históricos, los fenómenos que enfrentamos no pueden ser entendidos como una mera permanencia sin solución de continuidad de estos modelos. Una aplicación directa lleva a generalizaciones impropias, por ejemplo, del tipo de la tesis del *management* paternalista que no se condicen con la variabilidad de las situaciones y sobre todo con las modificaciones observables a nivel de los ideales.

Para comprender, entonces, la vigencia del autoritarismo es necesario, creemos, movilizar la tesis que aquí defendemos. Lo que da cuenta de su permanencia es la acción continuada de un elemento más o menos fantasmático que, tomando carices muy distintos y por razones muy diversas, vertebra durablemente las relaciones laborales, a saber, el temor a los subordinados. Es la acción de este fantasma el que explica de la mejor manera la permanencia de las modalidades autoritarias de ejercicio de la autoridad y el recurso recurrente a los sostenes estructurales de la jerarquía como herramientas coactivas, muchas veces exclusivas, y en desmedro de toda adhesión normativa, a la hora de ejercer la autoridad.

Un temor que, en toda su diversidad, invita a tomar activamente en cuenta el hecho de que las relaciones de autoridad no se restringen a la sola dualidad empleadores/empleados en la estela de la clásica distinción entre burgueses y obreros. Si esta diferencia es, con certeza, relevante, pues pone en el tapete la importancia de los diferenciales de poder, no obstante, en su compacidad oculta que el ejercicio de la autoridad, en la sociedad en general, pero en el mundo del trabajo también, toma la forma de lugares alternantes en las sociedades modernas. Según las situaciones, todos los individuos, en algún momento, tienen roles de subordinación o de jefatura, y es esto, precisamente, lo que es importante. ¿Por qué? Porque da cuenta del carácter no sólo altamente ambivalente de los discursos, sino también de los efectos generalizados que, en todos, genera, tarde o temprano, el temor hacia los subordinados. Un miedo que, no obstante, no sólo no es homogéneo en todos los ámbitos de la sociedad, sino que se enfrenta desde modalidades muy distintas. Veámoslo con detalle.

IV. ¿Por qué se teme tanto a los subordinados en el mundo del trabajo?

Javier está a comienzos de la cincuentena. Está casado y tiene dos hijos. Aunque en el momento de la entrevista ya no es el caso, porque está recientemente en otro sector, trabajó casi treinta años en el rubro del retail. Los últimos veinte en la misma empresa. En su carrera pasó de vendedor a supervisor y jefe de ventas. Tuvo, desde su perspectiva, una trayectoria exitosa aunque muy costosa en términos de esfuerzo personal. Javier piensa, en efecto, que a pesar de que le gustaba mucho su trabajo y se dedicó con ahínco a él, el momento en el que lo pasó mejor fue cuando era vendedor. Era la época en que sus colegas eran sus amigos, iban a las fiestas organizadas por la empresa y se entretenían mucho.

Luego, fue promovido a jefe. Éste fue un cambio bastante difícil, no sólo por las exigencias y lo tironeado que se sentía por su propio superior inmediato al encontrarse en una jefatura intermedia, sino porque en «el tema de las jefaturas uno tiende a hacerse bastante solitario, nadie se quiere juntar con uno [...] uno en el fondo termina almorzando solo, tomando el café solo, sale a fumar solo». Especialmente, como le pasó a él, cuando uno es promovido y se queda en el mismo lugar trabajando en una posición jerárquica con las personas que antes fueron sus colegas.

La jefatura, dice Javier, lo obligó a poner cierta distancia, porque «si no, no lo iban a terminar tomando en serio nunca a uno». Lo intentó conversando con ellos y diciéndoles: «oye hoy día tengo otro rol, fíjate que cuando estemos acá dentro de la tienda mis funciones son estas y yo sí te puedo pedir estas cosas y tú me tienes que tratar de una manera más respetuosa». Pero no le funcionó. Debió pasar de «ser una persona sociable, amistosa, buen amigo» a «ser hosco, mala persona, no sé, decirles a las personas lo que tienen que hacer, evaluarlos, en el fondo ponerles notas, llamarles la atención y ese tipo de cosas». Para eso desarrolló una estrategia. Por ejemplo cuando alguien venía a decirle «Eh, hola Javier, ¿cómo estás?», respondía, «perdón yo soy don Javier o jefe si quieres». Él sabe que «esa es una manera, la más desagradable que hay, de poner distancia, o sea, lo hicieron conmigo antes y me pareció horrible [...] pero funciona». Gracias a su estrategia él consiguió ser «el jefe, pero era el gallo pesado». Pero, bueno, lo más importante era conseguir las metas que le ponían, porque la presión era muy alta, y «la piedra de tope siempre era los vendedores: la falta de cooperación, etc.».

Con el tiempo, Javier se fue dando cuenta de que los jefes que cumplían las metas «eran las personas más desatentas, los más descorteses, los más mal educados con sus vendedores, eran unos ogros en realidad». Entonces, y a pesar de toda la energía que debía invertir y que quizá hubiese tenido mejores destinos, admite que tuvo que fabricarse «como un personaje». Le costó, e incluso en algún punto sigue expresando reticencias hacia esa estrategia, pero, al mismo tiempo, aprendió con los años que «muchas veces, o la gran mayoría de las personas responden sólo cuando las presionan y les exigen en demasía [...] Cuando es por persuasión, por acuerdo, por conversación y todo, se relajan, y de eso sí estoy seguro... eso me pasó todo el tiempo». Y es que, continúa, «acá en Chile estamos acostumbrados al maltrato. Cuando alguien me empieza a tratar bien, (...alguien...) que en la escala está más arriba mío, es un superior de verdad, yo pienso que hay un signo de debilidad y como veo

eso, tiendo sin querer queriendo a aprovecharme de alguna manera [...] Entonces se va produciendo esta pérdida de autoridad».

Por supuesto, él entiende que la autoridad no tiene que ver con que «el gallo hable más fuerte o grite o trate mal». Él mismo quería «matar» a uno de sus jefes que hacía estas cosas con él. Por supuesto, también, ha conocido otro tipo de jefe, alguien que se ganaba el respeto y el cariño «natural», porque «tenía un gran conocimiento y una gran capacidad [...] era una muy buena persona, y tenía una capacidad también de reconocer a cada persona que tenía al frente, sabía cómo era esa persona», tanto en sus debilidades como en sus fortalezas. Un tipo de jefe que tiene, según él, algo que le es «natural», y a los que hay que catalogar como excepcionales. Por supuesto, sabe esto, pero también sabe que normalmente todos tienden a funcionar de la «otra» manera.

El relato de Javier es extremadamente expresivo de la cuestión central en el ejercicio de la autoridad en el trabajo. Si se puede estar de acuerdo con que hay otro tipo de ejercicio que no se apoya en la fuerza y en la imposición, si incluso se le puede reconocer como más aceptable y hasta muy eficiente, lo cierto es que una tal modalidad de ejercicio de la autoridad encuentra un impedimento central en la acción fantasmática del temor a los subordinados. El miedo aparece como una muralla insuperable. El miedo a que quienes están en posición subalterna tomen ventajas o represalias diversas, las que terminarían por producir la pérdida de la autoridad y, por tanto, el fracaso en el ejercicio de la tarea encomendada. Un temor tanto más agudo cuanto que todos, como lo venimos de indicar, y como la trayectoria de Javier lo condensa con fuerza, ocupan alternativa y simultáneamente lugares de mando y de obediencia. La división atraviesa a cada individuo: *lo que hacen en situación de subordinación desestabiliza a lo que tienen que hacer en función de jefatura*. Es este temor, social e individualmente retroalimentado, el que va a ordenar, así, en definitiva, en buena parte de los casos, los modos de ejercicio de la autoridad.

Esta modalidad autoritaria tiene en la figura del patrón de fundo la imagen más reiteradamente convocada en nuestras entrevistas. Pero es una modalidad que, en parte a semejanza y en parte a diferencia de lo que estipula el ideal-tipo hacendal, se sostiene a través de un conjunto de estrategias que persiguen, más o menos explícitamente, lograr evitar el aprovechamiento de aquellos sobre los que debe ejercerse la autoridad. Para quien está en el lugar de «jefe», por más transitorio que ello sea, la situación se percibe como enfrentando a un conjunto de amenazas concretas que vienen de los subordinados. A ellas deben oponérseles

diversas tácticas de contención. El universo del ejercicio de la autoridad en el trabajo oscila así, incansablemente, entre amenazas y sanciones. Empecemos por las primeras.

1. El temor, las amenazas y la obediencia no conciliada

Como ya vimos, los soportes estructurales de la autoridad en el trabajo afianzan la dimensión coactiva de la misma. Como consecuencia, si ello explica en buena medida que la autoridad en el trabajo en términos globales no se perciba amenazada, desde un punto de vista organizacional, por otro lado, ello aporta a hacer aún más problemática la gestión individual de la autoridad. Si en términos globales los soportes estructurales aportan al control, en términos singulares agudizan la dificultad de este ejercicio. ¿Por qué?

Porque el tipo de soportes estructurales de la autoridad en el mundo del trabajo apunta a reforzar la coacción por el miedo de manera casi exclusivamente unilateral y con ello termina por profundizar una obediencia meramente consentida, pero no conciliada. La reflexión de Irene, una mujer de los sectores populares, es explícita: «porque la necesidad tiene cara de hereje. Porque yo tengo detrás de mí una responsabilidad. Hay familia, hay hijo, hay deuda, hay compromiso [...] Entonce' te sometes y lamentablemente cuando uno cae en ese vicio del sometimiento no avanzas como persona». En el mismo sentido va el testimonio de Rubén, también de estos sectores. «La autoridad es la autoridad y uno tiene que asumir no más el rol que le corresponde [...] igual necesito la plata, tengo una mujer que es dueña de casa, pero si no fuera por eso me hubiera dado el lujo de poner en su lugar a estas personas, y haberles dicho todo lo que mi corazón sentía». No puede hacerlo ahora pero, se alegra Rubén, un día, él va a jubilarse y, por fin, se va a ir... Es ésta una obediencia no conciliada en el trabajo, es preciso decirlo, que no sólo se restringe a estos sectores, sino que puede encontrarse en términos similares aunque quizás con una carga emocional algo menor en los sectores medios.

En ausencia de esta conciliación, los apoyos estructurales no alcanzan para promover la implicación en el trabajo. La anuencia a la autoridad no es resultado sólo de un consentimiento obtenido por coacción, como se ha planteado a partir de Weber (1964), sino que depende de la autoconciliación con los mandatos organizacionales que tienen quienes están en posición de subordinación. Celia, una socióloga entrevistada, traza la diferencia distinguiendo entre «jefe» y «líder» de esta manera: «yo

comparto la idea de que los jefes no siempre están legitimados, o sea te lo ponen y en realidad el tipo puede ser un idiota, o ella puede ser una idiota, y puede saber mucho menos que tú incluso, y es tu jefe y estás sonado [...] En cambio un líder es alguien que tú, que logra cautivarte, alguien que logra convencerte y que logra un objetivo común».

Con extremada frecuencia los entrevistados interpretan la obediencia como un acto en el que lo que prima es la imposición del otro y, al hacerlo, terminan por asociar acatamiento con humillación. Lo que se pone en evidencia, así, es la violencia con la que es percibida esta situación de forzamiento estructural al consentimiento. La obediencia cuando es sólo consentida pero no conciliada es vivida como una amenaza a la dignidad personal, un tipo de violencia, a la que, al menos imaginariamente, se responde o desearía responder.

El soporte a la fuerza de los lugares de jerarquía pero no a la conciliación con su autoridad, es lo que precisamente determina que su gestión cotidiana en las interacciones interpersonales se convierta en una cuestión espinosa y desgastante. Si estructuralmente se inviste de fuerza a quien debe ejercer autoridad, por otro lado, y en el mismo acto, se lo despoja de justificación a ojos de quienes obedecen. Consecuentemente, se refuerza la obediencia consentida y maquinal, y se hace cada vez más problemática la obediencia conciliada. La fuerza, asociada a una modalidad coactiva, es mayoritariamente rechazada, aunque este rechazo adquiera formas pasivas o sinuosas de expresión: «Tienes el jefe dictatorial –dice Juan Carlos, un técnico diseñador gráfico de los sectores populares– el que dice 'no, ¡aquí se hacen las cosas así!' Y uno ve y dice 'está mal, no sirve, pero, si, bueno, el jefe quiere que deje la cagada, la cagá' dejo, así trabajo».

El ejercicio autoritario de la autoridad al generar formas de obediencia no conciliadas, alimenta estrategias de resistencia variadas, desde formas sutiles (y no tanto) de desautorización y descalificación (como llamar al jefe colectivamente y a sus espaldas «piojo resucitado» o denunciar incansablemente con violencia y sorna las historias de sus abusos) hasta acciones lesivas directas (robar), pasando por formas múltiples de oposición pasiva (hacer la tarea lo más lento posible). Por supuesto, como la sociología del trabajo lo ha mostrado, las actitudes y acciones de resistencia se dan en toda organización social y cualquiera que sea el reconocimiento institucional de la autoridad (Crozier y Friedberg 1978). Pero ello no debe impedir reconocer lo que estas estrategias tienen de particular en contextos marcados por la impronta masiva de obediencias no conciliadas, y ello más aún cuando el nivel de los salarios participa en incrementar este sentimiento vía una frustración de ingresos (Espinosa y Morris 2002).

2. La potencia de los subordinados

El miedo a los subordinados está también basado en la suposición de su potencia. Su magnitud es directamente proporcional al grado de poder que se adjudica al subordinado. Un temor sorprendente en su intensidad si se toma en cuenta que ni los recursos estructurales a disposición de las jerarquías para ejercer el control ni la obediencia aquiescente de los trabajadores logran calmarlo. ¿Cómo explicarlo? Una distinción resulta indispensable para permitirnos dar una respuesta.

En el mundo del trabajo, las relaciones de jerarquía, el modelo del superior o la imagen de la jefatura están fuertemente asociados al par dominio-sumisión. En este registro, la presencia de una obediencia meramente consentida y no conciliada hace que el acatamiento sea rápidamente interpretado como sumisión, y que, en todo caso, la situación sea interpretada si no como violenta al menos como inmodificable. Las posiciones se dotan de rigidez. Sin embargo, es indispensable percibir que además de por este par, las escenas de autoridad también están marcadas por el par víctima-victimario. Aquí, y a diferencia del par anterior, los roles pueden ser modificados, aunque el lugar ocupado en la relación de jerarquía reste inmutable. El individuo puede estar del lado del que obedece y mantenerse allí, pero colocado en ese lugar puede jugar el rol tanto de víctima como de victimario. A la inversa, el jefe, aunque sostenido en su jerarquía, puede perder, por la acción del subordinado, la «prerrogativa» de colocarse en el lugar de victimario sin verdaderamente poder permitirse, a menos que deba pagar un costo muy alto, el de víctima. Pero es el temor a este desliz lo que es permanente. Ciertamente, este «riesgo», más o menos real, no es en absoluto específico a la sociedad chilena y la literatura especializada ha mostrado experiencias de este tipo por doquier (Scott 2000). Aun cuando ello sólo sea realizado de manera puntual (una sonrisa irónica, una mala cara, un silencio malhumorado...), todas estas situaciones son vividas por quien las recibe no sólo como una afrenta, sino como un debilitamiento de la autoridad, y, por tanto, una herida relevante a su capacidad para ocupar ese lugar.

Sin embargo, y aquí aparece la especificidad de la situación chilena, estas actitudes tienden a ser leídas en otras sociedades —«desde arriba» y «desde abajo»—, como lo explicitaremos en el capítulo 5, en una clave propiamente institucional. Por real que sea la precaución individualizada del jefe o el desafío personalizado del subalterno, en los dos casos, por lo general, lo que termina por estar en entredicho es, finalmente, la autoridad de la institución. Es ella, más que los individuos, la que es

percibida como desprovista de legitimidad; es ella más que los jefes, el blanco de las estrategias que efectúan los subalternos para ganar espacios de autonomía.

Un ejemplo nos permitirá expresar este punto con mayor claridad. En las últimas décadas se ha afirmado en la sociología de los países noroccidentales, sobre todo en el marco de la crisis de las instituciones y de su poder simbólico, inquietudes juzgadas como históricamente inéditas en lo que respecta al ejercicio de la autoridad en estas sociedades. La crisis de legitimidad institucional, al producir nuevas exigencias sobre los actores, daría cuenta de la dificultad y del malestar actual en el ejercicio de la autoridad. Un caso por excelencia de esta tesis se observa en el dominio escolar. Como algunos estudios lo han mostrado, el rol social ya no transmitiría más a los profesores la autoridad necesaria para ejercer su oficio (Dubet y Martuccelli 1998). Cuando un profesor entra en un aula, por ejemplo, el silencio no se obtiene inmediatamente porque los alumnos no reconocen espontáneamente su autoridad. Como consecuencia de lo anterior, antes de poder dictar su clase, el profesor tiene que construir las condiciones de su ejercicio. Para ello, y puesto que el sostén institucional al rol social es insuficiente, es preciso que el individuo encuentre otros recursos para ejercer su profesión. La crisis estaría dada porque la autoridad no reposaría más en los sistemas o las instituciones, sino en las capacidades individuales.

En este contexto, puesto que el rol no transmite más, de manera inmediata, la autoridad que el oficio necesita para poder ser ejercido, esta capacidad va a tener que ser producida diferencialmente en función de los atributos de cada profesor, engendrando, así, temores vividos como altamente personalizados. El paso se da entre un sistema de roles institucionalizados en donde la autoridad que es reconocida —o cuestionada— es de índole institucional, y una situación en donde lo que se cuestiona —o acata— son modalidades de autoridad «encarnadas» y depositadas en la «persona» del actor. Esto es, es un rasgo altamente personal el que debe apuntar el ejercicio del rol, y no es, a la inversa, la adhesión normativa a una institución la que produce los insumos colectivos para ejercer un rol (Martuccelli 2009).

La situación chilena no es una variante de esta situación porque, como lo explicaremos en el próximo capítulo, el marco del ejercicio de la autoridad es de otra índole. Si hemos traído a colación este ejemplo es porque ayuda a comprender situaciones en las cuales, como en el caso chileno, los individuos, incluso cuando disponen de importantes recursos estructurales entregados institucionalmente para ejercer su

jerarquía, no pueden nunca, enteramente, desprenderse de un temor difuso y polifacético ante ese ejercicio. En verdad, más que de miedo, en este preciso registro, más vale hablar de una dimensión propiamente fantasmática. Lo que asalta individualmente a los actores es menos un temor en el sentido exacto del término (un aspecto que sin duda negarían muchos actores en situación de jefatura), que un fantasma, más o menos irreal, pero no por ello menos activo, bajo la forma de una serie de consejos o precauciones respecto de la indispensable desconfianza que es preciso tenerles a los subalternos.

Lo que se afirma, entonces, es el sentimiento de estar solo a la hora de ejercer la autoridad. A pesar de los recursos jerárquicos de los que se dispone, para todos, en última instancia, el ejercicio de la autoridad es una cuestión que se juega entre individuos. En esta arena, todos se viven como estando muy solos: si las organizaciones exigen el ejercicio de la autoridad, no producen, sin embargo, la adhesión normativa de los subalternos. La insuficiencia de la satisfacción salarial en compensación de la obediencia demandada, de las protecciones dadas por el derecho del trabajo, o de la legitimidad instalada por las negociaciones sindicales, aportan en este sentido. Para compensar cada una de ellas, se impone, entonces, el recurso al autoritarismo, el que en las exigencias inevitablemente personalizadas que entraña («hay que saber ser el jefe») produce un constante sentimiento, si no necesariamente de agobio, por lo menos de presión. Hay que hacer, una y otra vez, la prueba de que se es, realmente, un jefe.

Por supuesto, es excesivo reducir la importancia del abuso, y su presencia tan generalizada, a un mero recurso paliativo de este temor⁴⁴. Sin embargo, resultaría erróneo no leerlo *también* desde esta dimensión. En el fondo, el miedo con el que se amenaza es muchas veces simétrico al miedo que se siente. Éste se siente más cuanto menos poder institucional y distancia con los subordinados se tenga. Ser jefe, y no hay que olvidar que en un momento o en otro todos ocupan u ocuparon el lugar de «jefes», implica estar lo suficientemente alerta como para evitar los «abusos» de los trabajadores, o, más exactamente, el aprovechamiento abusivo de los mismos —ya sea con los permisos, las licencias, con la energía que le ponen al trabajo o con el cumplimiento de los horarios, para dar algunos ejemplos.

44 El abuso no es exclusivo del trabajo. Es uno de los asuntos centrales que ordenan la imaginaria en torno a las relaciones sociales en Chile en todos los sectores sociales (Araujo 2009).

Presos en este contexto y asaltados por este fantasma, la desconfianza constante se alza como una actitud indispensable para el buen ejercicio de la autoridad. Si no se la pone por delante cuando enfrentamos cualquier situación, la probabilidad de que los otros se aprovechen de uno es muy alta. «Porque el formato del jefe en la organización y en la [...] idiosincrasia chilena... es este perfil del guatón cabeza 'e chancho, es decir, el tipo que, que, que regaña, que exige, que golpea la mesa», dice Rodrigo, un ingeniero civil que trabaja en el área de vialidad, y continúa: «al parecer, eso da resultado». Es que, explica, hay muchos que «burlan muy bien» o «amagan muy bien el trabajo». Por supuesto, él también sabe que hay veces que «efectivamente la gente trabaja, a veces se esfuerza, eh, a veces...» Pero, insiste, «a veces». El carácter de caso aislado que le otorga a esta actitud lo lleva a decidirse por una respuesta más o menos única a «lo que motiva al final» a los trabajadores. Con sequedad se responde a sí mismo: «el grito».

Para Rodrigo, como para muchos otros de nuestros entrevistados, la principal representación del trabajador es la de alguien que se aprovecha y abusa. Es ella la que sostiene la estrategia del «cabeza de chancho», o de la «jefe latigadora». Estrategias necesarias dado que las instituciones, más allá de ciertos discursos retóricos, no tratan en verdad, o muy marginalmente, de producir la adhesión normativa de los trabajadores. Se piense lo que se piense sobre el ideal participativo, en última instancia, sólo se tiene confianza a la desconfianza.

Se trata de una actitud tan transparente y extendida que sus «buenas razones» son incluso reconocidas por quienes se ubican en el lugar de quien debe obedecer. Daniel, junior, luego de afirmar con vehemencia que las personas no sólo son obedientes sino sumisas, agrega, casi al pasar que «cuando los tratan mal, tratan de sacar la vuelta», exactamente los mismos términos que usa Rubén, trabajador administrativo auxiliar del área de salud, y varios más. Pero, al mismo tiempo, el «buen trato» puede ser riesgoso para quienes ejercen la autoridad, pues, como lo hemos visto muchas veces, es concebido como un posible mensaje de debilidad a los subordinados. Sólo queda entonces, más allá de lo que se crea o espere, la «mano dura». «Y no solamente jefes, dueños de empresas también, iguales. Entonces, como ellos son negreros, sus jefes tienen que ser negreros, o sea, es 'ta, ta, ta' (imita el sonido de latigazos), volver a las épocas antiguas, así, que la gente funcionaba a latigazos, vamos construyendo las pirámides» sostiene, sin mucha ilusión, Jaime, contador.

Vale la pena subrayar lo esencial: en el origen de miedo a los subordinados en el mundo del trabajo reside la certidumbre, más o menos fantasmática,

pero inamovible, de la renuencia de los subalternos a reconocer la autoridad. El relato de Javier que hemos presentado al comenzar esta sección lo muestra de manera transparente, pero ello también está condensado en un dicho de amplia difusión en la sociedad, y en nuestro material: «el que sabe, sabe, y el que no, es jefe». Ciertamente, las prácticas de deslegitimación y descalificación son muchas veces, para quienes están en posición de subordinación, un simple desahogo. Como dice Isidora, una cajera, luego de contar los diálogos de contenido agresivo sobre su jefe que circulan entre sus compañeros en las pausas de trabajo, «uno dice todo lo que tiene que decir y de allí se olvida». Pero, para quienes se encuentran en posición de ejercer la autoridad, estas actitudes adquieren una significación muy distinta. En la medida en que la institución no engendra una adhesión capaz de compensar las críticas o las quejas que se dirigen a los superiores, éstos desarrollan una sensibilidad muy alta hacia las palabras que los deslegitiman. Mantener a raya los efectos de la descalificación, aunque sea velada, supone una inversión de energía constante así como una tolerancia al malestar muy importante, porque la falta de conciliación con la autoridad exige una atención permanente a todo potencial desborde. Todos saben, claro, que todos chaquetean pero el chaqueteo tiene que permanecer constantemente oculto. Mantenerlo a raya —o sea subterráneo— es el nivel cero del poder. «La gente... Bueno dicen que el chileno es... es... ¿cómo dicen que es? Pelador (risas), que claro hablan de los jefes, pero saben con quién, ahora toman más... más resguardo [...] Pero, no son así abiertamente, no dicen las cosas abiertamente [...] porque siempre tiene el temor de perder su trabajo po'» (José, vendedor, sectores populares). Ni la crítica, ni la burla, ni la risa pueden ser consentidas en el trabajo. La única certidumbre es la desconfianza.

La desconfianza es especialmente necesaria dado que las potenciales descalificaciones susceptibles de filtrarse a través de rumores o chaqueteos entre subordinados son muchas veces percibidas como verdaderas amenazas narcisísticas. Ataca la imagen de sí. Pone en cuestión el valor personal en cuanto se es convertido en «tonto», «insuficiente» o «ineficiente». En verdad, en un ser «blando». La magnitud de esta amenaza se revela con fuerza en la suspicacia que manifiesta un jefe en el siguiente relato de Gabriela, una profesora. Cuenta que un jefe autoritario que tenía «un día dijo que la gente se estaba riendo mucho y que eso parecía que no trabajaban... ¡porque nos estábamos riendo en la oficina!... En rigor, en un mundo jerárquico y piramidal, cuya dinámica es concebida en términos de un chorreo de arriba hacia abajo, los daños concretos y materiales para uno pueden ser múltiples si la tarea, sea del tipo que ésta sea, no llega a ser cumplida.

V. ¿Cómo enfrentar el miedo a los subordinados?

Frente a todas estas amenazas tan activas en el imaginario de los actores, es necesario desplegar una serie de tácticas de protección y de fortalecimiento del propio lugar de mando. Entre ellas, sin duda, el uso de la fuerza y del autoritarismo (imposición, grito, maltrato), como lo hemos visto a lo largo de este capítulo y los anteriores, es, y de lejos, el más importante. El abuso es omnipresente en el mundo laboral. Su denuncia atraviesa a todos los sectores y grupos sociales. «Sí, hay muchos (que abusan/KA) porque, además, hay muchos winner [...] hay gente que [...] desde que te pueden decir que te van a contratar por una pega que implica tantas horas y al final la pega son el triple de veces de la hora y... eh... y bueno, así es la vida. Eh, cosas como esa. O: 'flaco no hay plata, todavía no pagan' eh... 90 días... Que 'oye quiero a sacar la boleta', 'no'... eso, ese tipo de cosas digamos» cuenta Andrés, un profesional de los sectores medios. O, como en el caso de las mujeres en donde a veces el abuso incluye una dimensión sexual, Elena, una ejecutiva administrativa, relata: «Bueno tuve un jefe que era un abusador... eh, había una chica que, cuando estuve en ventas, había una chica que acababa de tener guagua y le decía 'ya venga para que me dé papa', eh... no sé mira 'estay rica, tenis ricas las piernas' y algunas le seguían el juego y otras no».

Debido que a lo largo de lo hasta ahora expuesto hemos presentado de manera reiterada las maneras por las que el abuso se constituye en un erosivo y desgastante factor paliativo del temor a los subordinados, en lo que sigue nos detendremos en dos otras grandes tácticas en el ejercicio de la autoridad que pueden ser entendidas en relación con el temor a los subordinados: la gestión de las distancias interpersonales y la de la presencia.

1. Distancias interpersonales

Una táctica importante en el ejercicio de la autoridad por efecto del temor a los subordinados pasa por una minuciosa gestión de la distancia en las relaciones interpersonales. En rigor, ésta es una cuestión ordinaria en la vida social en todas las sociedades, pero en nuestro caso hay un rasgo que la particulariza. Lo esencial aquí no es adquirir la buena distancia con el otro según las situaciones o respetar la distancia prescrita según los status, sino que lo que resulta vital es establecer, de entrada, de manera masiva y enérgica, una distancia que mantenga al otro a raya. Es una distancia que aparece como efecto de una imposición ostentativa en la que el recurso a la violencia, del gesto o la palabra, no es una excepción.

Para muchos es casi una evidencia. A mayor distancia directa con los subordinados menos conflicto y mayor preservación de la autoridad. Esto explica por qué, incluso, el problema se agudiza en las jefaturas intermedias, las que, como dice uno de nuestros entrevistados, son las mandadas a «*ladrarle a la gente*» (Gerardo, profesional en el área de seguros), preservando así la imagen y la distancia, muchas veces, de las jefaturas más altas. En todo caso, la presión en estos puestos es extremadamente alta, tanto desde las otras jefaturas como de los que están a su cargo, lo que impone una escrupulosa gestión de las distancias con los subordinados tanto más necesaria que, después de todo, como continúa Gerardo, como «el perro y el coyote de los dibujos animados»⁴⁵... una vez que suena la campana hay que almorzar juntos...

Que la gestión de la distancia exija una atención tan prolija es resultado de la función que ésta cumple: la de dique, aunque sea imaginario, a la certidumbre del desborde de los otros. En efecto, ella aparece como una táctica indispensable en el ejercicio de la autoridad en el trabajo, en cuya ausencia todos los límites y barreras serían traspasados, lo que el dicho «les das la mano y se van hasta el codo» revela con transparencia. En este marco, pocas cosas suscitan tanta reprobación como un ejercicio de la autoridad del tipo «jefes amigos», y ello a pesar de que se pueda reconocer que el «látigo» no es la manera más deseable de ejercer la autoridad. En palabras de Jaime, «para mí los jefes amigos existen en muchas empresas, son los que salen a tomar con la gente, pasan en comilonas... lamentablemente, eh, se tergiversa la función laboral [...] porque si son amigos, difícil que uno le pueda exigir, ¿por qué?, porque a la otra persona uno lo va a mandar a hacer algo y la otra persona lo va a tapar a garabatos y uno 'bueno ya po' si somos amigos'». La presunción de que se perdería toda capacidad de mando o ascendencia si se admiten formas de acercamiento, porque los subalternos serían incapaces en este contexto de respetar las jerarquías, hace que la imposición de la distancia justifique incluso el recurso a la violencia para establecerla. Para la mayoría, la distancia no es solamente un instrumento de regulación del poder; su vulneración es una prueba incuestionable de su desregulación.

Todas las sociedades están atravesadas por el problema del poder. Por eso, todas ellas deben enfrentar su gestión: quién lo posee o cómo se distribuye; cuáles son las modalidades en los que éste puede ser utilizado por un individuo o grupo; en qué circunstancias, qué tipo de cuotas de poder y en cuáles magnitudes pueden ser movilizadas para afectar a

45 Se refiere a la serie de dibujos animados «El coyote y el correcaminos».

otros individuos o grupos. Una sociedad, una comunidad o un grupo pueden ser entendidos, desde una cierta perspectiva, como mecanismos colectivos de tratamiento del poder, tratamiento que incluye el desarrollo de estrategias de regulación así como de instrumentos para la pacificación de las relaciones sociales. La ineficiencia de estos tratamientos puede expresarse en los casos más graves en una generalización de la violencia (situaciones en las que una de las partes o ambas hacen un uso no regulado de todos los medios al alcance para someter la voluntad del otro), o, en casos menos graves pero igualmente insidiosos, en situaciones en las que se asiste a una movilización ostensible, visible y constante de los signos de poder en todas las relaciones sociales. Éste es el caso en la sociedad chilena. Si la dificultad en la gestión del poder no se traduce en la presencia masiva de violencia explícita, el poder, su movilización y su exhibición detentan un papel central en el imaginario colectivo en tanto que mecanismos indispensables para la gestión de las jerarquías sociales. La sociedad es vista espontáneamente como un tejido vívido de relaciones de poder y un campo de permanente confrontación de poderes ciertamente colectivos pero también y masivamente individuales (Araujo 2009). La importancia de este aspecto para comprender la vida social es ya nuclear, pero su magnitud se multiplica en las interacciones en el mundo del trabajo, en donde el problema de las jerarquías y del mando-obediencia está colocado en primera línea.

Si la movilización ostentosa del poder busca eliminar toda proximidad excesiva, en la realidad, y dada la pluralidad de las interacciones sociales, es preciso manifestar un sigilo y un tino prácticos bien calibrados. Si se está demasiado cerca del subordinado, el fantasma, inmediato o mediato, es que uno terminará inevitablemente, tarde o temprano, siendo desbordado por el otro. Por ello, hay que mantener la distancia. Hay que marcarla incluso de maneras violentas, especialmente cuando el lugar no tiene sostenes suficientemente claros, como cuando, por ejemplo, el lugar de la jefatura ha sido ganado debido a una promoción interna que pone al actor en un lugar diferenciado con respecto a colegas con los que ocupaba, anteriormente, lugares simétricos. El relato de Román es transparente: «Porque es difícil igual, me imagino pasar a un rol de jefatura así, sin soportar la presión de arriba, administrar hacia abajo sin que se pierda el respeto porque antes eras par y ahora soy jefe [...] Lo que yo experimenté en el poco tiempo que trabajé en una imprenta es [...] que es curioso que el dueño que es multimillonario de una empresa gigante, pasaba, estabas tú, y saludaba, y pasaba el gerente que era empleado de muy alta categoría, pero empleado al fin y al cabo, y no saludaba. Eso

nos sorprendía a todos, y 'oye el huevón agrandado'. Y pasa con los jefes eso, que por imponer respeto pasan a hacer unas distancias con los que antes eran sus pares o incluso amigos o compañeros...».

El sentimiento de exposición a los subordinados es más agudo en la medida en que se cuenta con menos soportes institucionales que permitan mantener la distancia, garantía, aunque incierta, del ejercicio de la autoridad. Lo anterior explica, sin duda, la percepción tan generalizada acerca de la propagación de prácticas autoritarias en las jefaturas intermedias; o del hecho que quien tiene la cuota de poder más pequeña se revela –siente que debe revelarse– como el más brutal al momento de ejercerla. Aldo, un empresario, lo pone de esta manera: «creo que la mano de abajo es más dura, pero lo entiendo por un lado [...] porque cuando uno es jefe o dueño es bastante, de repente, más fácil ser simpático». Abajo, continúa, hay que poner la cara, pero también, piensa, se trata en esos casos de «la autoridad con poder». Rubén, un auxiliar en el área de salud, expresará esta tentación al autoritarismo en quienes tienen menos distancia estructural con los subordinados, con extrema virulencia. «El perro», dice, «no necesita decir que es perro, todos saben que es un perro ¿y por qué saben que es perro? Porque ladra. Pero, no tiene que ladrar más fuerte, porque es perro nomás, es su naturaleza». Los otros, los que no siempre han estado en ese lugar están obligados a ladrar... y mucho más fuerte.

Por supuesto, la exigencia de esta distancia entra en contradicción con una concepción de una buena jefatura que implica, por lo general, si no necesariamente cercanía, como dicen muchos actores, por lo menos, como lo hemos visto, una preocupación personal por los subalternos, reconocer sus aportes, dar un buen trato, en fin, no hacer pesar su jerarquía. La horizontalidad, que no es más entendida como una relación paternalista con el trabajador (excepto en algunas mujeres de sectores populares), sino como una forma distinta de relación laboral que se basa en el reconocimiento propio y el respeto mutuo, se ve pues obstaculizada por el miedo a los subordinados. Bajo su influjo, la «cercanía» que promueve la horizontalidad puede ser entrevista como una fuente de confusión, terreno fértil para el abuso, amenaza para la propia autoridad. El desequilibrio no tarda en manifestarse. Por mediación del «temor a no ser obedecido» se adopta la consigna «el temor hace obedecer».

El establecimiento de nuevas formas de gestión de las jerarquías, más horizontales, choca así con la fuerza del fantasma del desborde de los subordinados. Es esto lo que lleva a posiciones claramente jerárquicas como la de Belén (profesora): «creo, y a lo mejor soy un poco tajante en

eso, yo creo que el jefe es jefe; el subordinado, subordinado, y ambos tienen que estar en sus terrenos, haciendo excelentemente bien los trabajos desde sus distintos escenarios». O las de Rodolfo, un obrero calificado, quien insiste en que «hay que ser pesado, confunden mucho la amistad con el trabajo, pero sí, siendo pesado, se tiene resultados». O incluso las de María, empleada en una carnicería: «Yo pienso que son, eh, como que te distancia las relaciones cuando tú te pones autoritaria, y no es que... y yo encuentro que es fome, pero lamentablemente a veces hay que hacerlo así, po'»... sobre todo cuando se es mujer, entre quienes al desborde relacional se le suma el acoso o la descalificación por razones de género. No es un asunto menor. De hecho, María piensa que la gestión forzada y cautelosa de la distancia es la cosa más importante que ha aprendido en su vida laboral.

2. La obligación de la presencia

Una segunda táctica en el ejercicio de la autoridad que se encuentra directamente vinculada al temor a los subordinados es la vigilancia constante sobre ellos. Con el fin de asegurarse de su implicación en el trabajo, el «jefe» debe permanentemente estar presente, controlando, supervisando. Esta «lógica de la presencia» (Araujo y Martuccelli 2012, t-1) refiere, así, a la percepción que tienen los individuos de ser constantemente evaluados por el número de horas pasadas en el trabajo. Un diálogo extraído de uno de los grupos de nuestro estudio es expresivo:

Gerardo: «Van a tener que venir todos los viernes hasta las seis de la tarde porque para eso les están pagando», así dicen».

Celia: «Es tu deber venir igual, tú tienes que ir igual. A mí ahora me pasó con la posta. Tuve que ir el sábado y a hacer nada porque en realidad...»

Magdalena: «Por presencia».

Celia: «Claro. Es el deber de ir».

Ésta es una lógica que se contrapone en sus formas a la reportada, por ciertos estudios, para otras sociedades en las cuales lo que estaría en juego sería más bien una lógica de la eficiencia, la que al buscar tener permanentemente ocupados a los trabajadores cancelaría el futuro y produciría el sentimiento de un presente extendido (Nowotny 1989). En la lógica de la presencia, lo que se extiende es un sentimiento de absurdo respecto a los tiempos obligatorios de permanencia en el trabajo debido a que ellos no son percibidos primariamente como vinculados

con la productividad, e incluso son a veces juzgados sin vínculo con la intensidad de su uso. Es decir, se trata de una demanda que no se encuentra justificada y que tiene como una imagen frecuente de su absurdo, en los que desarrollan labores de oficina, las largas horas frente a la pantalla de la computadora en compañía de algún juego hasta que llegue la hora de partir...

Esta lógica puede ser asociada con una modalidad de gestión de las organizaciones que privilegia el control y la vigilancia, ambos rasgos implícitos en los paradigmas de gestión burocrático y pesimista-fatalista, los que, según Rodríguez y Ríos (2009), serían los más extendidos en el caso de Chile. Pero todavía hay más. Según nuestros resultados, lo que se esconde tras la lógica de la presencia, más que un mero exceso burocrático, es un insidioso mecanismo de control que tiene de manera especial la función de reasegurar a quienes ejercen el mando o las jefaturas.

La supervisión es constante y debe ser presencial. Que te hagan venir aunque no haya necesidad. Que no tengan confianza en uno. Que estén «mirando por el hombro» lo que haces. Es lo usual. ¿Por qué? Porque, como lo pone Gabriela, «llegar a un liderazgo democrático» que incluiría tener confianza en los otros y en que harán su tarea «es un proceso que desgasta hartito porque hay mucha gente que se aprovecha del pánico, o que llega tarde, o que no hace lo que tiene que hacer o que saca la vuelta en el fondo».

La presencia del «jefe» es un arma para la vigilancia, claro, pero es también una obligación que se le impone. Es una exigencia en la medida en que la delegación se hace imposible. No hay que descuidarse, porque si no, como dicen nuestros entrevistados, no sólo pueden abusar de ti, sino que «te hacen la cama», es decir, pueden indisponerte frente a otros, estimular a que se retire la confianza de ti, impedir u obstaculizar gravemente tu trayecto laboral. Para ejercer la autoridad, es, por tanto, indispensable estar allí. Pero, al mismo tiempo, es de rigor obligar a que los subordinados estén allí, siempre, para ejercer y salvaguardar a la propia autoridad. Hay que tenerlos en toda la medida de lo posible bajo permanente observación... Pero, ¿no es esto un rasgo común a todo sistema de vigilancia, tan bien resumido por Foucault en torno a la figura del Panóptico de Bentham? ¿No es lo propio de la dominación controlar en todo instante a los subordinados? ¿No fue esto acaso la gran lógica del taylorismo? Sin duda. Pero la diferencia salta a la vista. Mientras que en todos estos sistemas de dominación el control tiende a ser depositado en las estructuras o por lo menos ampliamente delegado en capataces o supervisores, bajo la impronta fantasmática del miedo a

los subordinados es el «jefe», él mismo, el que debe, por su presencia, y sólo a través de su presencia, incluso en desmedro de consideraciones de eficiencia laboral, asegurar –y asegurarse a sí mismo– del control efectivo de «sus» subordinados.

En el mundo laboral actual, el sostén –y el «costo»– corporal de la autoridad, a diferencia, entonces, como lo hemos avanzado en el capítulo 1, de una interpretación histórica que puso el acento en la copresencialidad del vínculo propia del viejo universo hacendal (Cousiño y Valenzuela 2012, Morandé 1984), no testimonia de una proximidad, sino de la profunda desconfianza de quienes ejercen la autoridad respecto a los subordinados. No es la reciprocidad, como lo sostuvo esta tesis, sino el miedo el que organiza la gestión de las jerarquías. Lo que se subraya en esta lógica es la necesidad de estar ahí, presente, para evitar que los subordinados se «aprovechen».

* * *

La gestión de las jerarquías en el ámbito del trabajo es un campo minado. Quienes deben ejercerla ordinariamente, y esto designa a un gran número de personas dada la alternancia que la caracteriza en nuestra época, están constantemente asaltados por el fantasma de ser desbordados «desde abajo». Por supuesto, como lo hemos indicado, este fantasma no siempre da lugar a un temor que sea consciente, pero no por ello está menos presente. En cada momento. En cada interacción. La gran certidumbre compartida por todos es la necesidad de la desconfianza constante.

El fantasma del temor a los subordinados es una imagen de la realidad que enfrenta, así, constantemente, a la idea de sufrir una destitución real o simbólica del lugar de autoridad. Un temor de esta índole constituye el obstáculo principal para un nuevo tipo de gestión de las jerarquías y de ejercicio de lugares de autoridad en el mundo del trabajo, más horizontal, más respetuoso, más participativo. Se convierte en tal porque en la medida en que este fantasma es fuente de inseguridad y desconfianza, alimenta muchas veces un uso instrumental excesivo, unilateral, o en todo caso desmedido de los sostenes estructurales coactivos de la autoridad, en detrimento de la búsqueda de formas más conciliadas de obediencia.

El ejercicio de la autoridad sostenida en recursos institucionales y legales ha calmado de manera artificial el miedo a los subordinados (desincentivo de la negociación colectiva, debilitamiento de los sindicatos...), y quizás, incluso, haya facilitado de manera general la obediencia maquinal y coactiva, pero lo ha hecho aumentando grandemente el grado de

conflictividad, por latente que éste sea en las relaciones laborales⁴⁶. Este mantenimiento artificial y coactivo de la obediencia ha facilitado una «adaptación trunca» (Tironi 2014) de las instituciones del mundo del trabajo. Al evitarse una auténtica confrontación y elaboración colectiva y explícita de estos temores, se ha mantenido una cultura empresarial y organizacional controladora, represiva respecto al conflicto, escasamente dialogante, y renuente a la participación de otras voces y actores. Una cultura que entra en directa contradicción con las nuevas expectativas de una sociabilidad más horizontal, así como, incluso, con los ideales particulares de gestión que el propio discurso managerial no ha dejado él mismo de expandir.

El miedo a los subordinados atraviesa el mundo laboral. Frente a este temor, las tácticas para el ejercicio ordinario de la autoridad, el uso de la fuerza y la imposición, pero también la distancia y la presencia, no son, más allá de sus eficacias organizacionales, sino una manera de responder, pero sobre todo de calmar, esta ansiedad. Para todos, la respuesta correcta debería ser otra: la que encarna el «líder» o el «buen jefe». Pero estas figuras aparecen como un camino imposible. Tanto más que, más allá de las consideraciones factuales evocadas a lo largo de este capítulo, la imagen del «buen jefe» está en verdad fuertemente anclada en características altamente personales. El «buen jefe» es siempre una figura de la excepcionalidad que se desdice de las condiciones de ejercicio ordinario de la autoridad. El «buen jefe» posee competencias en la tarea, por supuesto, pero posee también una capacidad de atracción personal innata, un «carisma» excepcional. El «buen jefe» es siempre un fuera de serie. Pero ahí donde la figura del líder carismático, en sus dimensiones propiamente políticas de Weber a Monod (2012), hace de la excepcionalidad de su liderazgo un insumo funcional para el mando político, nada de ello se vislumbra en el ámbito laboral. Por el contrario, la excepcionalidad del «buen jefe» se contradice siempre con la realidad ordinaria de los innumerables «pequeños» jefes que ejercen la autoridad en las empresas u organizaciones. El «buen jefe» es siempre una «joya rara». Sebastián, un ingeniero, lo resumió con inteligencia a partir de su propia experiencia: «yo muchas veces ascendía a un buen operario para ser un buen líder del grupo o jefe de un grupo o supervisor [...] hacía muy bien su trabajo, pero era muy mal jefe [...] no tenía capacidad de mandar

⁴⁶ Esta conflictividad latente pero muy activa hace considerar a algunos especialistas (Undurraga 2014), y a nosotros con ellos, que éste es un campo en que grados muy altos de confrontación social son probables en el futuro próximo.

a los otros [...] porque para poder salir de su entorno y subirse a él (al nuevo puesto/KA...) en algún minuto fueron pares e hicieron las buenas y las malas juntos. Les cuesta mucho salirse de eso, porque el operario al cual tú luego vas a dirigir te conoce tus cosas buenas y tus cosas malas». Demasiado cerca para que la creencia en su excepcionalidad pudiera convencer a la obediencia. Ejercer jefaturas ordinarias para personas ordinarias en condiciones ordinarias resulta una tarea problemática y desgastante en Chile hoy.

El miedo a los subordinados

Kathya Araujo

idos

Ninguna sociedad puede existir sin autoridad, pero cada una de ellas tiene una modalidad particular para enfrentar esta inquietud, sin lograr jamás darle una solución definitiva. La sociedad chilena no escapa a este desafío. Si, por un lado, los individuos revelan una conciencia generalizada de lo inadecuado del autoritarismo, por otro lado se encuentra más que asentada la convicción de que sólo su ejercicio discrecional y fuerte, o sea «autoritario», permite garantizarla de manera efectiva. ¿Cómo explicar esta ambivalencia?

La clave, sostiene este libro, es *el miedo a los subordinados*, un fantasma social generalizado en el país. Se trata del temor constante a ser desbordados por aquellos sobre quienes se debe ejercer la autoridad. Una aprensión de la que el autoritarismo extrajo y extrae su fuerza y su continuidad, porque es concebido como la única manera de lidiar, práctica e imaginariamente, con el temor de no lograr ejercerla.

Apoyándose en una investigación empírica, y proponiendo una nueva mirada teórica sobre la autoridad, el libro se aboca a presentar y discutir de qué maneras específicas su ejercicio, ya sea en la familia o en el trabajo, es desestabilizado por este fantasma de raigambre histórica en el contexto de un país atravesado por nuevas demandas ciudadanas, por un anhelo común de relaciones más horizontales y por nuevas representaciones colectivas asociadas con la democratización.

Una convicción crítica recorre estas páginas: comprender las razones históricas y sociales de este temor y sus modalidades de ejercicio es la única manera de liberarnos, colectivamente, de sus sombras.

