

## Disciplina



**El empleado debe haber estado bastante aburrido. Tomó la pinza para perforar las orejas de los cerdos y perforó las de nuestro perro. Lo despedí. Momentos más tarde el encargado del rebaño me pidió que lo dejase estar hasta el final del día. No mucho después de esto, mi hijo argumentó que el trabajador era demasiado valioso para despedirlo. Al final desistí de mi decisión y el empleado se quedó.**

**Productor de Porcinos  
Valle Central de California**

Mucho se ha dicho en capítulos previos sobre cómo mejorar el desempeño del empleado. Un proceso sistemático de selección puede ayudarnos a contratar personal que generalmente puede destacarse. Las evaluaciones de desempeño tanto como incentivos bien desarrollados, la comunicación abierta, y la buena supervisión también pueden promover el buen desempeño. Pero a veces los

colaboradores simplemente no parecen estar a la altura de nuestras expectativas.

Como un primer paso, un supervisor debe considerar honestamente si su propio comportamiento está ayudándole al trabajador. Existe un ciclo de refuerzo positivo cuando un empleado 1) siente que su supervisor lo apoya, 2) tiene la posibilidad de mejorar y crecer continuamente en su puesto, y 3) se considera valorado.

Desafortunadamente, también puede ocurrir lo contrario. La primera reacción de muchos supervisores es la de “acortar las riendas” y aumentar el control sobre quienes perciben no haber cumplido con sus expectativas. Estos individuos, que aparentemente no se desempeñan bien, pronto se percatan que hay falta de confianza tanto en su trabajo como en las decisiones que toman. Típicamente, son aptos a 1) ponerse a la *defensiva* y a rehusar a tomar decisiones que seguramente serán rechazadas por sus supervisores y 2) abstraerse mental o físicamente. Al discutir este mecanismo defensivo, dos especialistas franceses en comportamiento organizacional lo han denominado el *síndrome de preparar a alguien para el fracaso*. Jean-François Manzoni y Jean-Louis Barsoux<sup>1</sup> explican que el personal es categorizado por sus supervisores ya sea como personas *aceptadas* o *desechadas*:

“Miembros del grupo aceptado son considerados como colaboradores confiables y por lo tanto reciben más autonomía, retroalimentación y expresiones de confianza de sus jefes. La relación de jefe y subordinado de este grupo es de confianza mutua y de influencia recíproca. Miembros del grupo desechado, en cambio, son considerados como mano de obra y son administrados de manera más formal, menos personal, con mayor énfasis en las reglas, pólizas, y autoridad.”

Manzoni y Barsoux explican que cuando los empleados sienten que son parte del grupo desechado tienden a callarse y simplemente no tratan de dar lo mejor que tienen disponible. Se fastidian de que sus ideas sean descartadas y pierden la voluntad de luchar por defenderlas... [y por lo tanto] comienzan a poner sus energías en justificación propia. Anticipando que serán personalmente culpados por sus fracasos, buscan excusas temprano. Además, tales empleados tienden a sobresupervisar a sus propios subordinados.

¿Cuán seguido vienen los empleados a una empresa habiendo heredado este comportamiento defensivo de su pasado y cuán seguido lo volvemos a provocar

otra vez? Sin importar su fuente, mantener abiertas las líneas de comunicación entre el encargado y subordinado es nuestra única esperanza de sobrepasar estos rasgos defensivos.

Otras razones típicas para un mal desempeño del trabajador son la falta de destreza, conocimiento o habilidad. También pueden actuar la falta de motivación y aun fallas de conducta intencionadas. Sin importar dónde se hayan originado los problemas, el proceso disciplinario es otra vía más que se puede emplear para lidiar con los desafíos del desempeño. Asimismo, la dependencia excesiva en esta herramienta es un probable indicador de debilidad en otras áreas de administración. En relación a la disciplina, un gerente ruso compartió esta astuta observación: “La vaca que es golpeada muy frecuentemente no dará buena leche”.<sup>2</sup>

La implantación de un sistema efectivo de reglas disciplinarias puede proteger a la organización, al supervisor que aplica las reglas, y al subordinado que se somete a las mismas. Todos sufren cuando los mensajes concuerdan con las desviaciones de conducta y a la disciplina se contradicen.

Cuando la disciplina se lleva a cabo en forma correcta, los retos frecuentemente se resuelven antes de convertirse en problemas mayores. Una gran parte de la responsabilidad del mejoramiento, recae, como debiera ser, sobre el subordinado. La mayoría de los agricultores se sienten incómodos cuando disciplinan o despiden al personal.

## MALA CONDUCTA

---

La mala conducta puede ser clasificada de acuerdo con comportamientos específicos, tales como:

- Esfuerzo (p. ej. trabajar a ritmo reducido, baja calidad, llegar tarde, dormir en el trabajo, perder tiempo)
- Relaciones entre los empleados (p. ej. pelear en el trabajo, falta de cooperación)

- Relaciones subordinado-supervisor (p. ej. insubordinación, no seguir las instrucciones recibidas)
- Relaciones supervisor-subordinado (p. ej. favoritismo, retención de información clave, maltrato, abuso de autoridad)
- Manejo de las herramientas o de propiedad del empleador (p. ej. mal uso de las herramientas, negligencia)
- Hostigamiento o violencia laboral (p. ej. abuso verbal o físico, amenazas)
- Falta de honradez
- Seguridad y otras prácticas (p. ej. no utilizar equipo de seguridad, participar en bromas pesadas, llevar armas al trabajo, trabajar bajo la influencia del alcohol o drogas).

Nuestro enfoque sobre la disciplina efectiva se basa en el principio de *causa justa*. Este principio “suma las pruebas utilizadas por los empleados para juzgar si la administración actuó justamente al aplicar las reglas de la empresa”.<sup>3</sup>

Los compañeros en el trabajo, los jueces y los árbitros pueden también evaluar lo justo de la acción del empleador. He resumido las reglas que siguen los árbitros en las siguientes:

1. Establezca reglas y consecuencias justas.
2. Comunique las normas de la empresa con claridad.
3. Conduzca una investigación imparcial.
4. Sopesa la consistencia frente a la flexibilidad.
5. Utilice la acción correctiva, no punitiva.<sup>4</sup>

### **Establezca reglas y consecuencias justas**

Como agricultor, usted establece las reglas y determina las consecuencias de una infracción, siempre y cuando dichas reglas sean equitativas y justificables. La mayor parte de los casos de mala conducta pueden tener varias interpretaciones en lo que se refiere a los actos ilícitos involucrados. Considere, por ejemplo, dormir durante

*Como agricultor, usted establece las reglas y determina las consecuencias de una infracción, siempre y cuando dichas reglas sean equitativas y justificables.*





*El encargado que realmente le otorgue al colaborador acusado la oportunidad de dar una explicación, frecuentemente verá que no hay necesidad de la disciplina. En la entrevista inicial con el empleado, el objetivo del supervisor es de tratar de ver las cosas desde la perspectiva del trabajador.*

las horas de empleo. Los árbitros deben llegar a fallos diferentes, por ejemplo, en el caso de una persona enferma que se queda dormida en el trabajo, un tractorista que se detiene en un costado a medianoche porque no se puede mantener despierto, y la persona que se esconde en un lugar apartado del predio, se hace una cama confortable, se saca los zapatos, y aun prepara el despertador para levantarse justo antes de la hora de salida.<sup>5</sup>

Así como hay diferentes grados de falta, hay diversos grados de “castigo” para lidiar con las ofensas. Las herramientas para responder a las ofensas incluyen: 1) comunicación de las normas, 2) desaprobación, 3) advertencia verbal, 4) advertencia escrita, 5) suspensión, y 6) despido.

Si una regla es particularmente importante para usted, las consecuencias de su infracción pueden ser más severas que las del predio vecino. Una guía útil para determinar la justicia de las consecuencias por una infracción disciplinaria es preguntar, al respecto de cada regla y consecuencia: ¿Qué haría si mi mejor empleado... no avisó que faltaría cuando estaba enfermo? ¿Llegó

tarde al trabajo? ¿Se involucró en una pelea? Entonces, uno puede tener la seguridad que la regla no infligirá más daños que beneficios.

Un enfoque *disciplinario progresivo* combina el concepto de penas más duras para infracciones más severas con las de penalidades más serias para ofensas repetidas. Un agricultor debe lidiar con las ofensas menores, antes que las mismas se conviertan en problemas de mayor importancia. De este modo no habrá despidos sorpresivos. Cuando el comportamiento del empleado sea abominable y requiera acción inmediata, aun en tales casos el despido no será una sorpresa.

Debe dársele a los empleados la oportunidad, a medida que pasa el tiempo, de limpiar sus archivos o fichas de trabajo. Por ejemplo, un empleado que será despedido la próxima vez que esté involucrado en alguna payasada, probablemente deberá recibir una pena más leve después de varios años de conducta perfecta.

Para ser justificables, las reglas deben tomar en cuenta tanto las necesidades de la empresa como los derechos de los trabajadores. Por ejemplo, los árbitros reconocen la necesidad del empleador de fijar patrones de vestimenta y aseo por razones de seguridad, salud y consideraciones de apariencia personal que puedan afectar la imagen pública de la empresa. Los árbitros están más dispuestos a aceptar los derechos de la empresa —en relación con la imagen pública en cuanto a su vestimenta— cuando los empleados tienen que relacionarse con el público, lo que no es el caso con la mayoría de los colaboradores agrícolas.

Los árbitros laborales creen que los empleados generalmente tienen el derecho de elegir personalmente con respecto a su vestimenta y aseo: “Se prohíbe la interferencia injustificada por parte de la administración en las preferencias de un empleado en particular, por ciertas vestimentas, o largo de cabello”. Los árbitros reconocen la necesidad de “evitar que los empleados sean distraídos por vestimentas extrañas o reveladoras en

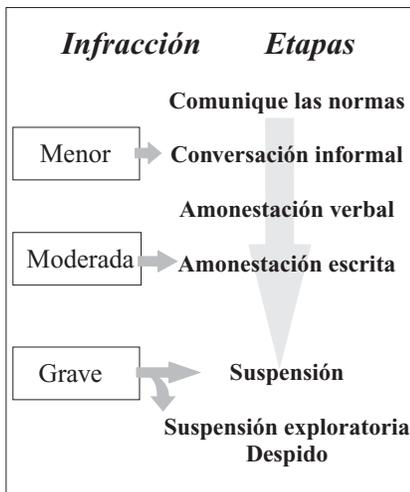


FIGURA 14-1

*Guía de política disciplinaria.*<sup>7</sup>

exceso”, pero también piensan que “A medida que las modas cambian, las pautas también tienen que cambiar”.<sup>6</sup>

### Comunique las normas claramente

La comunicación es un vínculo vital para un proceso disciplinario exitoso. Las reglas y las consecuencias de su infracción deben ser bien conocidas, tanto para quienes las aplican como para quienes están sujetos a ellas. Sin embargo, no es posible imaginar cada caso posible de incorrección laboral. ¿Cuántos criadores de cerdos conoce usted cuyo empleado le haya cortado las orejas a su perro?

Un modelo útil para comunicar el concepto de disciplina progresiva (p. ej. penas más severas para infracciones más serias y penalidades cada vez más y más severas para las infracciones repetidas) se encuentra en la Figura 14-1.

Por ejemplo, la mala calidad de fruta cosechada puede, la primera vez, ser considerada como una infracción de escasa gravedad. Un ejemplo de una infracción moderada sería una payasada de parte de un tractorista, que pudo haber causado daño a personas o equipo. La falta de honradez es una falta grave (tal como el caso del ordeñador que día a día descartaba los nuevos filtros de línea, para dar la impresión que los estaba cambiando regularmente) como lo es también una amenaza relacionada

con la violencia en el trabajo. En el modelo, cada una de estas infracciones requiere un desenvolvimiento diferente. La primera reacción para lidiar con una infracción de escasa gravedad sería una conversación informal. Las infracciones moderadas y graves deberían recibir penalidades mayores, tal como una amonestación escrita o suspensión.

Cuando una infracción es repetida, la severidad de la reprimenda puede incrementarse progresivamente hasta que el ofensor repetitivo sea eventualmente despedido. He adaptado el modelo representado en la Figura 14-1 de manera que *ninguna infracción específica* —sin importar su gravedad— resulte en el despido inmediato, antes que se lleve a cabo una suspensión exploratoria (lo que veremos en más detalle en las siguientes páginas).

### Conduzca una investigación imparcial

*Escuche primero la historia del empleado.* Antes de asignar penalidades, lleve a cabo una entrevista preliminar con el empleado —esto debe ocurrir de las infracciones más insignificantes a las más graves. Esta entrevista puede ser parte de una investigación más a fondo. Es común ver a un supervisor comenzar a amonestar, fastidiar, acusar o reprender a un empleado y luego, casi como algo secundario, pedirle que narre los hechos desde su punto de vista. Para entonces, el daño ya está hecho. El empleado pudo haber tenido buenas razones para su comportamiento. Aun si el supervisor se disculpa, no eliminará totalmente los malos sentimientos ni prevendrá la destrucción de la confianza hacia el supervisor. Peor aun, algunos encargados una vez que empiezan a reprender al empleado, a pesar de sus buenas excusas, continúan haciéndolo con el fin de no mostrarse débil ante el mismo.

En cambio, el encargado que realmente da al trabajador la oportunidad de explicarse antes, frecuentemente encontrará que no hay necesidad de imponer disciplina. No es necesario que el trabajador se entere de los pensamientos, tal vez poco amables y críticos, y de las preocupaciones que están en la mente del supervisor. Pienso

que permitir que los empleados expliquen los hechos desde su punto de vista primero, es el principio más importante en la disciplina laboral, y más que cualquier otro, uno que va a salvar al supervisor de destruir la confianza y buena voluntad que el empleado le tenga. Además, ha de prevenir que el encargado aparezca como un tonto ante los ojos de los demás. Otro beneficio de dejarlo hablar antes, es que esto ayuda a reducir tensiones y emociones.

Si las emociones están muy exacerbadas, tal vez sea mejor postergar la reunión. Puede ser mejor delegar la reunión a otro miembro de la administración que pueda mantenerse calmo. Si transcurre demasiado tiempo después del incidente, los hechos del caso pueden alterarse en la mente de los involucrados.

El propósito de la investigación es, en parte, determinar si hubo circunstancias atenuantes que puedan reducir, pero no necesariamente eliminar, la acción disciplinaria. ¿Podría tener alguna justificación la acción del empleado?

Por ejemplo, tomemos el caso de un agricultor que sigue el procedimiento correcto cuando un colaborador llega tarde al trabajo reiteradas veces. Las explicaciones son seguidas por advertencias verbales y escritas, y eventualmente por la suspensión. El empleado sabe que la próxima vez que llegue tarde será despedido. Una entrevista con el trabajador podría mostrar que esta vez su tardanza estaba justificada, dado que se detuvo para prestar primeros auxilios a los niños que estaban en un autobús escolar que se había volcado.

En la entrevista inicial con el subordinado, el objetivo del encargado es tratar de ver las cosas desde el punto de vista del colaborador. Es esencial que esta entrevista sea conducida privadamente y en un clima respetuoso y profesional. El supervisor puede controlar el entorno realizando la reunión en un territorio más neutral (p. ej. entrar más adentro en la huerta) o en el territorio del supervisor (p. ej. en la camioneta del encargado.)

El buscar un lugar aislado debe ser balanceado con la necesidad de proteger la seguridad y reputación del supervisor. Por ejemplo, cuando como encargado usted busque un lugar retirado en una situación que implique a una persona del sexo opuesto, es bueno moverse lo suficientemente lejos para no ser oído por otros, pero no tan lejos que no pueda ser visto. En ciertas circunstancias el buen juicio requerirá la presencia de una tercera persona. Si el empleado pide una persona para que lo acompañe y le proporcione apoyo moral, hay pocos motivos para negárselo y en algunos casos puede ser un requisito legal.

La investigación inicial no debe prolongarse innecesariamente, ni implicar una reclusión física o emocional. Sólo con el consentimiento del empleado se puede grabar la conversación.<sup>8</sup> Aliente a un individuo introvertido a que se abra, pero nunca trate de forzar una respuesta. Las entrevistas disciplinarias pueden hacer brotar sentimientos de hostilidad, angustia, depresión o lágrimas. Déle tiempo a la persona para que se recomponga. No intente reducir la seriedad de la infracción. Investigue la comprensión del subordinado sobre las reglas. Actúe como un juez imparcial en vez de ser un abogado acusador. En determinados momentos tendrá que confrontar al empleado, mientras trata de no ponerlo a la defensiva, con preguntas como “¿Podría Ud. estar equivocado?” o “Me lo contaron un poco diferente”. Sea objetivo, escuche cuidadosamente y evite llegar a conclusiones precipitadas, argüir, o hablar demasiado. Cuando llegue el momento de asignar consecuencias, atenúe la justicia con clemencia.<sup>9</sup>

Cuanto más cerca estemos de una situación, lo más difícil que es llevar a cabo una investigación imparcial. El conocer a las personas involucradas puede nublar nuestra forma de proceder y llevarnos a un comportamiento equivocado.

Las acusaciones falsas se deben evitar. Cuanto más seria sea la acusación, mayor será la prueba requerida.<sup>10</sup> Muchos de estos casos

pueden implicar una actividad criminal y plantear problemas adicionales. Consulte a su abogado y, si es aplicable, involucre a la policía. La administración debe tener certeza de la culpa del empleado si va a disciplinar o despedir a alguien por deshonestidad, hurto, hostigamiento sexual, agresión, amenaza de violencia, o trabajar bajo la influencia del alcohol o drogas. En un caso, inicialmente parecía que un operador de equipo agrícola, acusado de acoso sexual, era indudablemente culpable y había que despedirlo. Luego de una investigación, se pudo demostrar que la mujer que lo acusaba había estado enviándole mensajes que fácilmente se podían interpretar como una invitación romántica. Las consecuencias disciplinarias tuvieron que ser ajustadas al caso.

¿Se puede proteger al acusado?

Teresa, la nueva ordeñadora, acusó a Juan Carlos, uno de los empleados con más antigüedad, de hostigamiento. Ella había descrito a Juan Carlos como un caballero perfecto mientras estaba en el trabajo. A pesar de esto, y aunque no tenía pruebas, Teresa tenía sus motivos para pensar que Juan Carlos había estado jugándole algunas bromas pesadas. Estos males se habían llevado a cabo en la casa de Teresa, lejos de la lechería. La administración de la lechería tenía motivos sólidos para creer que Juan Carlos era inocente. ¿Debería informársele a Juan Carlos que había sido acusado? O, ¿debería ser protegido del dolor asociado con tal acusación? Esta no es una pregunta simple. Una vez que una persona ha sido acusada, el daño psicológico ya se ha hecho.

El abogado John McLachlan opinó, “Un empleador tiene el deber de investigar en forma puntual y minuciosa alegaciones de hostigamiento y tomar los pasos apropiados para corregir cuando concluye, después de una investigación razonable, que ha existido hostigamiento ilegal. Una investigación cuidadosa generalmente presupone que el investigador ha hablado con todas las partes involucradas”. Esto incluye a Juan Carlos, también. Tal entrevista puede servir, además, para exonerar a Juan Carlos.<sup>11</sup>

En realidad es una equivocación pensar que uno puede “proteger” a un empleado acusado. Para comenzar, no hay tal cosa como realmente proteger a un empleado. Hay por lo menos tres formas en las que el acusado puede darse cuenta, tal como: 1) al ser confrontado directamente, o por medio de una demanda, por la persona que fue víctima del hostigamiento; 2) los chismes; y 3) el cambio en la relación interpersonal entre las personas afectadas. En este caso, Juan Carlos fue a preguntarle a su jefe qué es lo que estaba pasando ya que Teresa había parado de volverle sus saludos.

Documente los hechos, discusiones y decisiones que haya tomado. ¿Quién estuvo involucrado?, ¿Qué reglas se violaron?, ¿Cuándo ocurrió el problema? (fechas y horas), ¿Hubo testigos?<sup>12</sup> A John Steines,<sup>13</sup> un asesor de seguridad en el trabajo, le gusta que cada individuo a quien ha entrevistado escriba un resumen de lo discutido. Si cualquier elemento importante parece faltar, entonces se le puede recordar a la persona entrevistada que complete la información que falta. Al entrevistado también se le pide que ponga sus iniciales en los apuntes del investigador para certificar que éstos están completos y correctos.

Steines también sugiere que es importante mantener ocultos los detalles del caso, para que la identidad de los involucrados pueda mantenerse confidencial: “Los testigos tienen más credibilidad si se han fijado que existe acoso sexual en forma independiente de haber sido informados que la queja se originó de una persona específica”. El que entrevista debe preguntar algo como: “¿Ha visto algún comportamiento inapropiado o desagradable que pudiese ser considerado hostigamiento sexual entre trabajadores en alguno de sus turnos?”

¿Existe tal cosa como una queja confidencial de acoso sexual? “El administrador tiene la obligación hacia la organización y sus empleados el investigar tales demandas, aunque ello sea o no el deseo del empleado que acaba de reportar el caso”, explica Dan Thompson, de Edge Training Systems.

*A diferencia de una suspensión regular, el propósito de esta acción de enfriamiento, o suspensión exploratoria, es prepararse para un probable despido, en vez de darle al empleado aún otra oportunidad de mejorar. Durante este período de suspensión, usted puede conducir las necesarias entrevistas de seguimiento y contactar tanto a su abogado como a su especialista laboral.*

“Nunca haga promesas de confidencialidad que no se pueden cumplir. Cuando los empleados pregunten: ‘¿Le puedo contar algo y usted prometerá que no irá más allá?’, usted debe decirles, ‘Eso dependerá de lo que me diga. Usted debe confiar que yo haré lo necesario y apropiado con la información que me dé.’”<sup>14</sup> Steines nos recuerda que el acusado tendrá que saber cuáles son las acusaciones en su contra.<sup>15</sup>

“La *confidencialidad* es absolutamente crítica y era de importancia suprema en todas mis investigaciones”, cuenta Howie Wright, un ex-mediador especializado en resolución de quejas relacionadas con los derechos humanos. “Solía iniciar mis entrevistas durante las investigaciones diciéndole a las personas entrevistadas que lo que discutiríamos quedaría como algo confidencial. No se les contaba quién más estaba siendo entrevistado o los detalles que no parecían saber. Además los asesoraba a decir, si alguien

les preguntaba, que el asunto estaba siendo investigado y que no había necesidad de discutirlo. En la mayoría de los casos el director no sabía con quién estaba trabajando yo y sólo le informaría de las quejas más serias. Todos los archivos eran confidenciales. Otros eran informados sólo en aquellos casos en que debían saber, pero sin detalles”.<sup>16</sup>

A veces no es suficiente decirles a los empleados que no deben hablar de una situación, o presumir que mantendrán la conversación confidencial. En una lechería, un ordeñador tuvo la oportunidad de compartir su entrevista con un colega que también estaba siendo investigado. Desdichadamente, esto permitió que los ordeñadores se pusieran de acuerdo sobre algunos de los hechos en cuestión. Con sólo un poco de esfuerzo, esto pudiera haberse evitado. Por ejemplo, un miembro de la administración podría haberse quedado con el primer ordeñador hasta que se diera inicio a la segunda entrevista.

“Tuvimos que enfrentar situaciones similares [en cuanto a peticiones a mantener la confidencialidad] varias veces”, dice Peter Mlynek. Él señala que los investigadores muchas veces están demasiado apurados en enfocarse en los métodos de la investigación, tal como la documentación, para hacer aquellas cosas que realmente son importantes — enfocarse en escuchar y preocuparse por la persona que habla (véase Recuadro 14-1). Mlynek sugiere, en aquellos casos en que las cosas no estén fuera de control, que todos los individuos deberían ser ayudados a salvar las apariencias.

El enfoque de Peter Mlynek es uno que pone *las personas* por sobre *los procedimientos*, que es algo que deberíamos hacer mucho más seguido. Frecuentemente hay poca humanidad en los departamentos de recursos humanos y en los abogados que contratan. En un esfuerzo de proteger al dueño, quienes trabajan en recursos humanos están demasiado listos a recurrir a la disciplina, reglas y procedimientos. En cambio, el escuchar mucho y el hablar un poco logra mejores resultados.



## RECUADRO 14-1

El enforque Mlynek<sup>17</sup>:

Déle más importancia a las personas que al procedimiento

Muy seguido, las personas vienen y quieren conversar sobre algo (tal como hostigamiento racial o sexual), probar las aguas un poco, y buscar una persona que les sepa escuchar, tal como cuando una mujer viene y dice algo como, ‘Me sentí más o menos mal alrededor de este tipo, supongo que pudiera ser considerado hostigamiento, o tal vez no lo era, simplemente no estoy muy segura...’

Lo que hemos hecho en estas situaciones es hablarle, ayudarle a que nos cuente lo que le pasó hasta donde se sienta cómoda contándonos, pero sin ser entrometidos. No hacemos un juicio en cuanto a si ella tiene o no tiene la razón, si es muy sensitiva o no lo es. Entonces le preguntamos qué desea que hagamos por ella y en el 90% de los casos ella sólo desea que hablemos con el tipo y pedirle que la corte. Esencialmente hacemos exactamente eso.

Después [del seguimiento] sólo le informamos que hemos hecho nuestra parte como le prometimos y le preguntamos si está conforme, y le pedimos que no pierda contacto con nosotros. Y nosotros mantenemos contacto con ella aunque ella no lo inicie, ya que puede [albergar] algún enojo hacia él —o nosotros— en cualquier caso haremos por ella lo que podamos para ayudarla.

Lo que hemos encontrado es esto:

Póngale arreglo a los problemas cuando todavía estén pequeños. No saque sus metralletas o armas mayores (al llevar a cabo un proceso formal, tomar notas, etc.) con estos problemas pequeños pero potencialmente devastadores. Uno puede alienar a los

involucrados cuando se inflan estos asuntos en forma desproporcionada. Cuando se empiezan a tener reuniones, demandar que las cosas queden por escrito (o sea, entable un reclamo o cálese), esto torna a las personas en monstruos enojados y alguien seguramente perderá, y la organización definitivamente va a quedar peor.

Vemos a otros en la organización como [si fueran] nuestros clientes, y es nuestro deber solucionar estos problemas. Es esencial que ambas partes estén felices, que esto sólo fue un malentendido, y que ninguno necesita pasar por un gran procedimiento doloroso con procesos judiciales, o archivo de papeleo, etcétera.

La comunicación con todo el personal es muy esencial. Asegúrese que esté abierto a conversar con otros en todo momento. Hágalos sentir que está ahí para servirles. Cuando usted comienza a demandar que las personas hagan citas (un amigo siempre tiene tiempo para un amigo), cuando empieza a darles copias de reglas y explicarles los procedimientos de quejas, ya ha fracasado. Déles el número de teléfono de su hogar para que lo llamen a las 3 de la madrugada si necesitan conversar. Usted está ahí para servir a la empresa y asegurarse que este tipo de cosas pueda arreglarse.

Estamos bien equipados para tratar aquellos asuntos realmente grandes cuando realmente tengamos que usar nuestras pistolas grandes, y las hemos usado en el pasado, y les hacemos saber a los involucrados que éstas existen si lo desean (pero que este camino es uno que resulta muy caro económicamente, que agota mucho el tiempo y también el estado de ánimo). Son pocas las personas que desean hacer esto; lo que desean es que solucionemos el problema.

Si uno lee las sugerencias de Mlynek literalmente, podría dar la impresión que los empleadores no deberían documentar los asuntos disciplinarios. Sospecho que esto no es lo que él propone. El

documentar no tiene que ser mutuamente exclusivo con el mostrar interés y empatía. La mayoría de los individuos esperan que tomemos apuntes sobre lo que nos dicen. El no tomar

observaciones escritas puede darles la idea que estamos descartando sus preocupaciones. Además, es posible que necesitemos estos apuntes más tarde.

Cuando escuchamos con empatía, el proceso de documentación tiende a caer en su lugar en forma natural. Si aparecemos como individuos que sólo estamos preocupados en proteger a la empresa de un juicio, sin importarnos las personas involucradas, entonces importa poco lo que hagamos en la realidad ya que seguramente fracasaremos.

En casos de hostigamiento, pienso que es importante no dejar que la víctima decida la disciplina que se llevará a cabo. La víctima puede sentirse obligada a perdonar por ejemplo, cuando para el bien de todos sea necesario una disposición disciplinaria bastante seria. Esto no quita que como individuo pueda perdonar en el sentido interpersonal. Ciertamente, la venganza tampoco debería jugar un papel.

### **Sopese la consistencia frente a la flexibilidad**

Un programa disciplinario busca tratar a los empleados de una manera consistente. Pocas infracciones, sin embargo, son idénticas. Los factores a tener en cuenta incluyen la severidad del incidente, la actitud del empleado, la historia previa de un individuo y las circunstancias atenuantes. Asimismo, un número excesivo de excepciones puede disminuir los esfuerzos para obtener imparcialidad y mejorar la moral. Es importante que las excepciones puedan ser defendidas con claridad. Una vez más, ayuda establecer las reglas con el mejor empleado en mente.

Si usted se encuentra en situación de tener que disculparse por aplicar una regla, dicha regla no debe emplearse en tal instancia o debe modificar la sanción. Hace años estaba arbitrando un partido de fútbol entre dos equipos de mujeres jóvenes. Había entonces una nueva regla de la FIFA que requería la expulsión (tarjeta roja) de un jugador cuando éste ejecutaba una falta contra otro cuando el poseedor del balón tenía una clara oportunidad de meter un gol. Una muchacha hizo tropezar a otra, más por

impericia que por maldad. En lugar de adjudicar un tiro libre directo al otro equipo, me encontré disculpándome con la joven. Le dije que lo sentía mucho pero que tendría que mostrarle la tarjeta roja. El hecho que deseara disculparme con tanto afán debería haberme dado la indicación que, en este caso, la sanción más adecuada hubiese sido una tarjeta amarilla.

La consistencia en la aplicación de las consecuencias puede mejorar si los supervisores intercambian ideas sobre incidentes graves que representen fallas de conducta en los trabajadores. Cuando sea posible, los hechos deben ser modificados para preservar el anonimato de los involucrados. Los incidentes pueden presentarse a los supervisores como tema para discusión de las posibles maneras de tratar los mismos. Después de la evaluación, tal vez haya necesidad de agregar, clarificar, cambiar o eliminar reglas.

### **Utilice la acción correctiva, no punitiva**

Después de la investigación, si es que *vale la pena documentar el incidente*, es posible que el mismo sea lo suficientemente serio para tomar una acción disciplinaria oficial. Las consecuencias deben ser formuladas teniendo en mente el propósito del proceso disciplinario. Para obtener el máximo de beneficios legales y administrativos, la acción disciplinaria no debe ser de naturaleza punitiva. El supervisor debe actuar como si estuviese sinceramente interesado en ayudar al trabajador aproblemado. Para hacer esto efectivamente debe mantener un tono amable en todo el proceso. Es recomendable —luego de escuchar al empleado y determinar que éste *recibirá una acción disciplinaria formal*— resaltar algunas de las cualidades del empleado antes de entrar en las formalidades de la acción disciplinaria. Esto ayudará a fijar el tono apropiado para una discusión positiva, no antagónica. Después que el proceso haya sido completado, es importante nuevamente detenerse en algunos aspectos positivos del empleado.



Jack Kelly Clark

*Una guía útil para determinar la justicia de las consecuencias por una infracción disciplinaria es preguntar, al respecto de cada regla y consecuencia: ¿Qué haría si mi mejor empleado estuviera involucrado? Entonces, uno puede tener la seguridad que la regla no infligirá más daños que beneficios.*

Éste necesita sentir que usted está preocupado e interesado por él. Estos comentarios positivos serán necesarios durante los días siguientes, también. Las grandes diferencias de nivel entre el supervisor y el empleado pueden hacer que el empleado acepte la amonestación ahora, pero quede resentido con el supervisor más adelante. El encargado que deja claro que esto no es algo personal en contra del trabajador, sino sólo en contra de un comportamiento específico, tendrá más posibilidades de triunfar como un entrenador personal o mentor. Aunque el supervisor querrá ser firme, no necesita crear un enemigo durante el proceso.

Una de las lecciones más valiosas que he aprendido al respecto es la de confiar en mis sentimientos. Si siento algo extraño con la idea de señalar una falta, o disciplinar a un empleado, es por un motivo.

Es trascendental comunicarse y conectarse con un empleado como

persona antes de conversar sobre aquellos comportamientos que necesitan ser corregidos. Si nos saltamos este paso ahora, seguramente tendremos que pagar el precio más tarde en término de 1) aumento de tensión, 2) efectividad interpersonal reducida y 3) falta de confianza.

Las comunicaciones claras son imprescindibles, y más aún con un empleado que no está cumpliendo con sus responsabilidades. Las personas les dan, frecuentemente, significados totalmente diferentes a las manifestaciones vagas. Una empleada fue despedida de un predio viñatero pero le dijo a sus compañeros que ella no tenía idea del motivo que ocasionó el despido, a pesar de haber recibido anteriormente una carta de la administración detallando su récord de rendimiento deficiente. En un esfuerzo para no ofender, los supervisores diluyen sus mensajes a tal punto que los empleados tienen que adivinar el significado del mensaje. Por ejemplo,

decirle a un empleado lo que necesita llevarse a cabo no significa que el colaborador lo ha estado haciendo mal. Pedirle a un trabajador que haga lo solicitado “lo más pronto posible” es muy vago y no significa que debe hacerlo mañana, hoy, o antes del almuerzo. Si la puntualidad es importante, pídale que complete la tarea dentro de un plazo bien específico y que el individuo se ponga en contacto —antes que expire el plazo— en caso que no pueda cumplir con ese requisito. También ayuda explicar el porqué de la urgencia de alguna asignatura.

Un punto relacionado es la importancia de mantener control sobre el proceso de comunicación. El supervisor debe recordar quién está a cargo de tomar las decisiones administrativas. El dueño de una lechería explicó que después de disciplinar a un ordeñador, el colaborador trató de acorralarlo. El ordeñador había tratado que el dueño lo despidiera. El dueño estaba preparado y logró contenerse durante la discusión y explicarle que esta conversación tenía como meta que el trabajador mejorara su desempeño, y no se trataba de un despido.

Un episodio disciplinario formal requiere la inclusión de los siguientes cuatro elementos (es *preferible* que el *colaborador* aporte ideas al respecto de la infracción y los pasos a seguir<sup>18</sup> para que no vuelva a repetirse):

- Descripción específica de la infracción del empleado, sin empantanarse en detalles. Una buena explicación sobre el porqué del cambio deseado puede ayudar.
- Acuerdo claro sobre los pasos a seguir para mejorar (esto no siempre es obvio).
- Informe al empleado de la naturaleza oficial de la acción disciplinaria (que el hecho será documentado y una copia se le dará al empleado).
- Déjele saber al empleado de la próxima consecuencia si no mejora. (Opción: *después* de informarle al empleado sobre la próxima consecuencia, explíquele que si el problema continúa, eventualmente puede verse obligado a despedirlo.)

Si esto fue una advertencia oral, resume estos cuatro elementos y repórtelos en el registro personal del empleado y entregue una copia del mismo al colaborador. En el informe escrito deben estar incluidas las fechas, acontecimientos, y testigos. No incluya otros asuntos que no fueron tratados durante la entrevista.

Una nota antes de proseguir: los archivos de los empleados pueden ser una *fuerza superflua de tensión* para ellos. Tanto los incidentes trascendentales positivos y negativos, y las observaciones disciplinarias deberían ser compartidas con los empleados antes de ser introducidas en sus archivos. Éstos, además, pueden ser purgados de documentos obsoletos.

Los empleados deben ser alentados a revisar sus archivos cuando deseen, sin temor a represalias. Tal vez podría fijarse una fecha cada año para invitar a los empleados a que revisen sus archivos ya que la mayoría seguramente nunca pedirán hacerlo, aun cuando lo deseen.

Si bien una advertencia escrita o una suspensión son más serias, usted

<b><i>Aviso Disciplinario Oficial</i></b>	
Para: _____ Fecha ____/____/____	
Sobre: _____ _____ _____	
<b>Infracción:</b> (Poco grave) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Gravísima)	
Mejora esperada: _____ _____ _____	
Aviso <b>oral</b>   Aviso <b>escrito</b>   <b>Suspensión:</b> volver a presentarse _____	
<b>Suspensión exploratoria:</b> volver a presentarse _____   <b>Despido</b>	
<i>Si esta conducta persiste, puede llegar al despido.</i>	
La próxima infracción de este tipo podría resultar en: [ ] Amonestación escrita [ ] Suspensión [ ] Despido	
Iniciales de: la <i>dirección</i>	Iniciales del <i>empleado:</i> (o <i>Testigo</i> _____) [ ] De acuerdo [ ] En desacuerdo

FIGURA 14-2

*Aviso Disciplinario Oficial.*

necesita incluir esencialmente los mismos cuatro elementos básicos de cuales hemos hablado.

El tono de lo que dice por escrito tiene tanta importancia como el tono de la advertencia verbal. Todo documento escrito debe transmitir el mensaje claramente, para que alguien que nada sepa sobre la situación pueda entenderlo. No finalice un documento escrito hasta que alguien en quien confíe lo haya leído y pueda darle sugerencias útiles. Esta persona debe comprobar lo siguiente:

- ¿El tono y el fondo de la advertencia muestran que usted se preocupa por el empleado?
- ¿Se han hecho comentarios positivos y sinceros sobre el empleado? (Estos comentarios deben ser sinceros y específicos: “valoramos su gran habilidad como soldador” es mejor que “usted es un gran empleado”).
- ¿El mensaje es suficientemente claro para ser comprendido aun por quienes no estén familiarizados con el caso?
- ¿Están incluidos los cuatro elementos disciplinarios básicos?

Pida que el empleado firme o ponga sus iniciales en la declaración que ha recibido, aunque no necesariamente concuerde con la advertencia. No vale la pena empeorar el asunto y en caso que el trabajador no quiera firmar, tal vez querrá enviar una carta certificada, o pedirle a alguien que actúe como testigo de la entrega.

Ya que toda esta información puede resultar algo abrumadora, la Figura 14-2 le ayudará a recordar la mayoría de los elementos que hemos tratado. Este formulario, por supuesto, no le quita importancia a la buena comunicación con el empleado. La hoja es sólo un registro y recordatorio que queda en poder del empleado y de la administración, sobre lo conversado.

La acción de la administración podría considerarse punitiva si es amedrentadora, agresiva, provocativa, le falta profesionalismo, es aplicada apresuradamente, o parezca fuera de



Agrogestión, Fundación Chile

*Si usted se encuentra en la situación de tener que disculparse por aplicar una regla, dicha regla no debe aplicarse en tal instancia o debe modificar la sanción. La disciplina nunca debería ser una sorpresa.*

proporción con la ofensa. También se puede cometer una injusticia cuando se permite a empleados culpables salirse con la suya sin consecuencias. Cuando las reglas no se imponen, puede ponerse en juego la credibilidad de la administración.

Un gerente advirtió repetidamente a un empleado de la necesidad de mejorar o de lo contrario ser despedido. El colaborador eventualmente fue despedido, pero inició juicio y ganó al mostrar que tenía motivos para creer que el empleador no llevaría a cabo su amenaza.

El incremento abrupto en la imposición de las reglas frecuentemente sucede después de: 1) que ocurra un problema serio o de alto costo, 2) comprometerse a la imposición de reglas; ó 3) que comience a trabajar un nuevo supervisor. Si la disciplina ha sido relajada en el pasado, el personal deberá

ser alertado de los cambios que se implementarán en cuanto a la imposición de reglas. Las reglas que ya no tengan sentido deben ser eliminadas.

*Suspensión exploratoria.* Si la situación parece exigir un despido, antes suspenda al empleado por dos o tres días. Si la seguridad del empleado está involucrada, haga que alguien lo conduzca hasta su casa (p. ej. si llegó ebrio).

Repito, no importa cuán grave sea la falta: el empleado *no* deberá ser despedido en el instante de la infracción cometida. En aquellos casos en que el despido no se debe a un evento o incidente específico, sino que al pasar el tiempo ha quedado claro que el colaborador no es la persona adecuada para el puesto (p. ej. simplemente no parece tener la motivación, habilidad, o capacidad para trabajar sin supervisión), entonces una suspensión exploratoria sólo logrará añadir melodrama inútil. En tales casos el despido sin suspensión es preferible, pero de ninguna forma reduce la obligación del empresario a investigar cuidadosamente, documentar y tratar de ayudar al empleado.

A diferencia de una suspensión regular, el propósito de esta acción de enfriamiento es prepararlo para un probable despido, en vez de darle al empleado aún otra oportunidad de mejorar. Es esencial que el empleado entienda que cuando regrese al trabajo será informado si todavía tiene o no un trabajo, lo que en cualquier caso le dará motivos para reflexionar.

La suspensión puede ser por unos días, pero raramente es justificable si dura más de una semana, a menos que sea una suspensión con pago. Los trabajadores usualmente saben cuándo merecen un despido. Durante este período de suspensión, usted puede conducir las necesarias entrevistas de seguimiento, contactar a su abogado y especialista en recursos humanos, tomar una decisión cuidadosa y, si es necesario, prepararse para la entrevista de despido (véase Capítulo 15).

## EDUARDO Y ROGELIO

Tal vez sea más instructivo dar un ejemplo de cómo Eduardo, un jefe de

cuadrilla, enfrentó una situación con Rogelio, un trabajador de la cuadrilla, que había llegado tarde:

Eduardo: —Rogelio, ¡buen día!

Rogelio: —Buenos días, siento mucho haber llegado tarde.

Eduardo: —¿Qué pasó?

Rogelio: —Recién llego del hospital. Mi hijo estuvo internado la mayor parte de la noche.

Eduardo: —¡Oh, lo siento mucho! ¿Cómo está su hijo ahora? ¿Qué pasó?

Rogelio: —Bueno, estoy realmente aliviado. Está mucho mejor ahora. [Continúan hablando del hijo de Rogelio por un rato.]

Eduardo: —¡Parece que no pudo dormir anoche!

Rogelio: —Bueno, es verdad, no dormí mucho.

Eduardo: —¿Por qué no se toma unas horas para descansar?

Rogelio: —En este momento me siento muy bien, no se preocupe.

Eduardo: —Puede ser, pero creo que se sentiría mejor si durmiese un poco. Probablemente tenga otra larga noche en el hospital. ¿Tomará el descanso?

Rogelio: —Tiene razón. No pensé en ello. Realmente estoy cansado.

Si Eduardo hubiese amonestado a Rogelio cuando llegó tarde, hubiese perdido una maravillosa oportunidad de mostrar consideración para con el empleado y también hubiese quedado como un tonto cuando hubiese descubierto eventualmente el motivo del retraso de Rogelio.

Ahora, asumamos, continuando con este ejemplo, que unas semanas más tarde Rogelio volvió a llegar tarde unas veces, debido a varios motivos no relacionados. Cualquiera de estos retrasos en forma aislada hubiese sido una buena excusa. Pero puesto todo junto en un período tan breve, la impuntualidad de Rogelio ha comenzado a trastornar algunas de las operaciones del predio agrícola. Lo que está claro es que los retrasos han empezado a aumentar. Hoy, Rogelio llegó tarde de nuevo.

Eduardo: —Buenos días, Rogelio.

Rogelio: —¡Buenos días!

Eduardo: —¿Vio el partido entre México y Uruguay?

Rogelio: —Seguro que sí, ¡ese sí que fue un gol maravilloso en los últimos cinco minutos del partido!

Eduardo: —Seguro que sí. Déjeme preguntarle, ¿está todo bien? Veo que llegó tarde.

Rogelio: —Siento llegar tarde, tuve otro problema con el reloj despertador. No creo haberlo oído sonar.

Eduardo: —Lamento oír eso. Hablamos la otra vez de la importancia de la puntualidad, Rogelio. ¿Tiene alguna idea de qué va a hacer para resolver este problema?

Rogelio: —Pienso que voy a tener que ser más cuidadoso.

Eduardo: —¿Alguna idea específica?

Rogelio: —Bueno, traté de poner el reloj más cerca para oírlo mejor, pero no recuerdo haberlo oído sonar.

Eduardo: —¿Qué planea hacer al respecto?

Rogelio: —Posiblemente no tenga más remedio que irme a la cama más temprano.

Eduardo: —Me parece una buena idea. Déjeme contarle lo que hago yo. Preparo dos despertadores cuando tengo algo realmente importante. Pongo uno cerca de mí y trato de levantarme con ese. Y luego pongo un reloj de respaldo en el baño, lo que me obliga a salir de la cama.

Rogelio: —Parece un buen plan. Lo voy a tratar. Realmente no me agrada darle un disgusto al llegar tarde.

Eduardo: —Rogelio, quiero que sepa cuánto aprecio su trabajo. Usted es uno de nuestros mejores podadores, no sólo porque es rápido, sino porque le importa la calidad de su trabajo. También aprecio su voluntad de ayudar a los otros que no tienen tanta experiencia. Gracias.

Rogelio: —Muchas gracias, voy a tratar y asegurarme de no llegar tarde de nuevo.

Eduardo: —Gracias Rogelio. Su puntualidad es importante, ya que una vez que le doy a cada uno sus asignaciones para podar, tengo que atender varios otros asuntos también. Además, cuando alguien llega tarde, es más difícil calcular su velocidad de poda por hora para nuestros registros diarios. Voy a anotar que tuvimos esta conversación y que discutimos la

importancia de la puntualidad y pedirle que ponga sus iniciales. Esto va a servir como una advertencia oral y la próxima vez que llegue tarde deberé darle una advertencia escrita.

Rogelio: —Comprendo, no volverá a pasar.

Eduardo: —Lo sé. Y gracias de nuevo por el cuidado que pone en su trabajo. Siempre es un placer mirar la calidad de su poda. Nos veremos más tarde, Rogelio.

Eduardo ha conseguido cubrir cada uno de los puntos de un proceso disciplinario formal y hacerlo sin enojarse y sin usar un lenguaje duro o tono de voz negativo. Eduardo ha hecho bien en perdonarle una tardanza previa a Rogelio cuando éste tenía una buena excusa y no volvió a recordársela cuando conversaron. Su comportamiento fue firme y justo. Primero habló con Rogelio hasta que sintió que éste estaba listo para conversar calmadamente sobre el problema, en vez de ir rápidamente al grano. Luego le dio a Rogelio una oportunidad de explicarse otra vez y dar motivos por su retraso. Sólo después que encontró que la excusa que Rogelio presentó era inaceptable, tomó un camino que le permitió darle una consecuencia. Pero antes, Eduardo dio a Rogelio la oportunidad de ofrecer sus propias sugerencias en vez de saltar a ofrecer consejos no deseados. También, antes de asignar una consecuencia, Eduardo animó a Rogelio y dejó claro que no estaba actuando contra él, sino contra su comportamiento inaceptable. Eduardo dejó claro que el incidente quedó documentado, y cuáles serían las consecuencias si se repetía la tardanza. Cuando se separó de Rogelio, Eduardo se aseguró, nuevamente, de hacerlo de una manera positiva.

## RESUMEN

Un sistema en el cual se aplique un proceso de disciplina efectiva puede proteger a la empresa agrícola, al supervisor que hace cumplir las reglas, y a los subordinados sujetos a obedecerlas. Todos se benefician cuando las reglas y las consecuencias de las infracciones se formulan

cuidadosamente, se comunican claramente y son llevadas a cabo en forma consistente. Con este enfoque, muchos problemas potenciales habitualmente se resuelven antes de convertirse en problemas mayores.

El confrontar a un empleado durante una entrevista disciplinaria (o de despido, véase el Capítulo 15) requiere mucha preparación y habilidades interpersonales. A través del proceso, y para evitar la construcción de barreras artificiales entre el supervisor y empleado, es imprescindible distinguir entre el empleado como persona y cualquier comportamiento no deseado. Si es necesario disciplinar o despedir a un empleado, es preciso que éste mantenga su dignidad.

La administración puede intentar ayudarle a un empleado pero al final de cuentas, es el colaborador quien debe decidir si el puesto vale la pena y esfuerzo. La responsabilidad para mejorar debe recaer en el empleado.

## CAPÍTULO 14—OBRAS DE CONSULTA

1. Manzoni, J., & Barsoux, J. (1998, March-April). How bosses create their own poor performers: The Set-Up-to-Fail Syndrome (pp. 101-113). *Harvard Business Review*.
2. Yevgenii Vasilievich, Nizhnedevitskii Predio Estatal, Nizhnedevitskii Rayon, Voronezh Oblast, Rusia. 1-VI-1994.
3. *Grievance Guide* 8<sup>th</sup> and 10<sup>th</sup> ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, 2000.
4. Ver normas desarrolladas por árbitros en *Grievance Guide* 7<sup>th</sup> ed. y 10<sup>th</sup> ed, Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1987, pp. 1-2; 2000, p. 3, and Koven A. M. & Smith S. L. *Just Cause: The Seven Tests* (2nd ed.). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1992, pp. ix-xvii.
5. *Grievance Guide* 8<sup>th</sup> ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, p. 103. p. 10<sup>th</sup> ed., 2002, p. 109.
6. *Grievance Guide* 8<sup>th</sup> ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, p. 67; 10<sup>th</sup> ed., 2000, p. 71.
7. Rosenberg, H. R. Discipline means not always having to say, 'You're fired.' En el noticiero agrícola *People in Ag: Managing Farm Personnel*. University of California Agricultural Extension, enero de 1983.
8. Long, T. J., & Berk, J. Employee Misconduct: Detection and Discipline. In *Employment Law Update*. Law Offices of Orrick, Herrington, & Sutcliffe, San Francisco, California. March 4, 1991, pp. 5-6.
9. Donaghy, W. C. *The Interview: Skills and Applications*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company. 1984. pp. 362-369.
10. *Grievance Guide* 7<sup>th</sup> ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1987, pp. 1-2; and Koven A. M. & Smith S. L. *Just Cause: The Seven Tests* (2nd ed.). Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1992, pp. ix-xvii.
11. McLachlan, J. Duty to Investigate in *Protecting the Accused*. Agricultural Labor Management Website, Articles.
12. Donaghy, W. C. *The Interview: Skills and Applications*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company. 1984. p. 362.
13. Steines, J. (2000, June). Analyze This (p. 100). *Security Management*.
14. Thompson, D. That depends on what you tell me. *Confidential Complaint of Sexual Harassment*, Agricultural Labor Management Website, Articles.
15. Steines, J. (2000, June). Analyze This. *Security Management*.
16. Wright, H. Face-to-face discussion is very rewarding. *Confidential Complaint of Sexual Harassment*. Agricultural Labor Management Website, Articles.
17. Mlynek, P. Do not pull out your big guns. *Confidential Complaint of Sexual Harassment*. Agricultural Labor Management Website, Articles. 18. *California Labor Code* (Article 4, Section 2922).
18. Aunque muchas veces *hablamos* de involucrar al empleado, tuve la oportunidad de ver como Guadalupe Sandoval puso esto *en práctica*, en un seminario para supervisores agrícolas, en su presentación sobre la disciplina. San Diego, California, 20-XI-2002.