

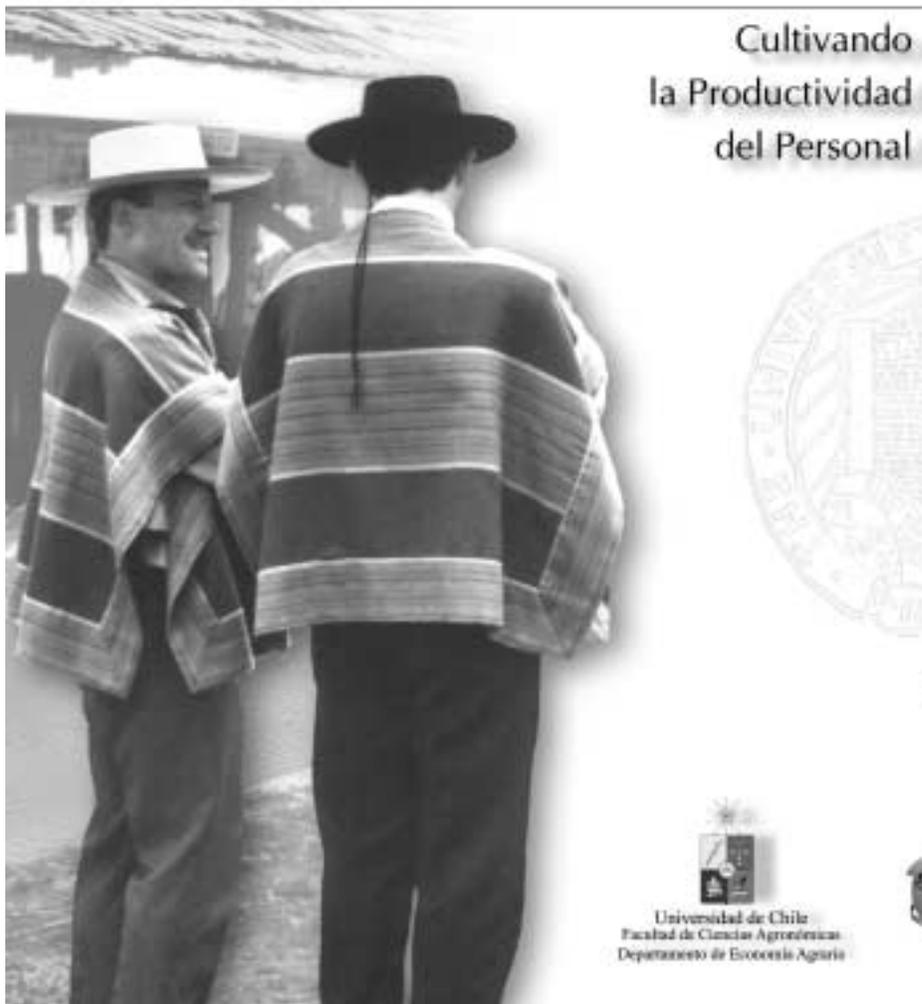
ADMINISTRACIÓN LABORAL *Agrícola*



Gregorio Billikopf Encina

Administración

Laboral Agrícola



Cultivando
la Productividad
del Personal



Gregorio Billikopf Encina


Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Agronómicas
Departamento de Economía Agraria


Programa
Gestión Agropecuaria
Fundación Chile



ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA: CULTIVANDO LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

Edición Internacional

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

AGRICULTURAL ISSUES CENTER
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

ADMINISTRACIÓN LABORAL AGRÍCOLA: CULTIVANDO LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

GREGORIO BILLIKOPF ENCINA

(EDICIÓN INTERNACIONAL)

All Rights Reserved

© 2002 by *The Regents of the University of California*, Edición Internacional.

ISBN 1-885976-08-9

Library of Congress Control Number: 2002115686, Marzo de 2003



UNIVERSITY OF CALIFORNIA
AGRICULTURAL ISSUES CENTER

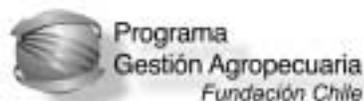
Impreso por Parks Printing and Lithography, Modesto, California. Diseño de la portada, Harrison Aquino. Fotos portada y efectos fotográficos de éstas, Gregorio Billikopf Encina. Foto portadilla, Agrogestión —Fundación Chile. Fotos en el interior del libro fueron tomadas por el autor, con las excepciones indicadas.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma, o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otra forma, sin el permiso escrito de la Universidad de California y del autor. Está estrictamente prohibida la reproducción o uso de las fotografías en cualquier forma, separadas del texto del libro. Se *permite* imprimir o reproducir esta obra —o capítulos completos de la misma— para uso personal no comercial siempre que el autor y la Universidad de California reciban mención, y se incluya esta advertencia sobre los derechos reservados. Profesores y facultad universitaria, pedagogos, asesores, u otros que deseen adoptar *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal* como texto para un curso, congreso, u seminario, pueden obtener permiso para hacer copias para los participantes del curso siempre que: 1) el autor y la Universidad de California reciban mención, 2) no se efectúen cambios en el texto sin autorización escrita; 3) se incluya esta advertencia sobre los derechos reservados; 4) no se les cobre a los estudiantes o participantes más que los costos de reproducción; y 5) envíe su petición por medio de correo electrónico con su nombre y afiliación universitaria, título del curso o seminario, y número de copias que piensa hacer a Gregorio Billikopf Encina (gebillikopf@ucdavis.edu).

Administración Laboral Agrícola

UNIVERSITY OF CALIFORNIA

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/>



En este proyecto, agradecemos el apoyo de la UNIVERSIDAD DE CHILE y Agrogestión de FUNDACIÓN CHILE.

RESPALDO FINANCIERO

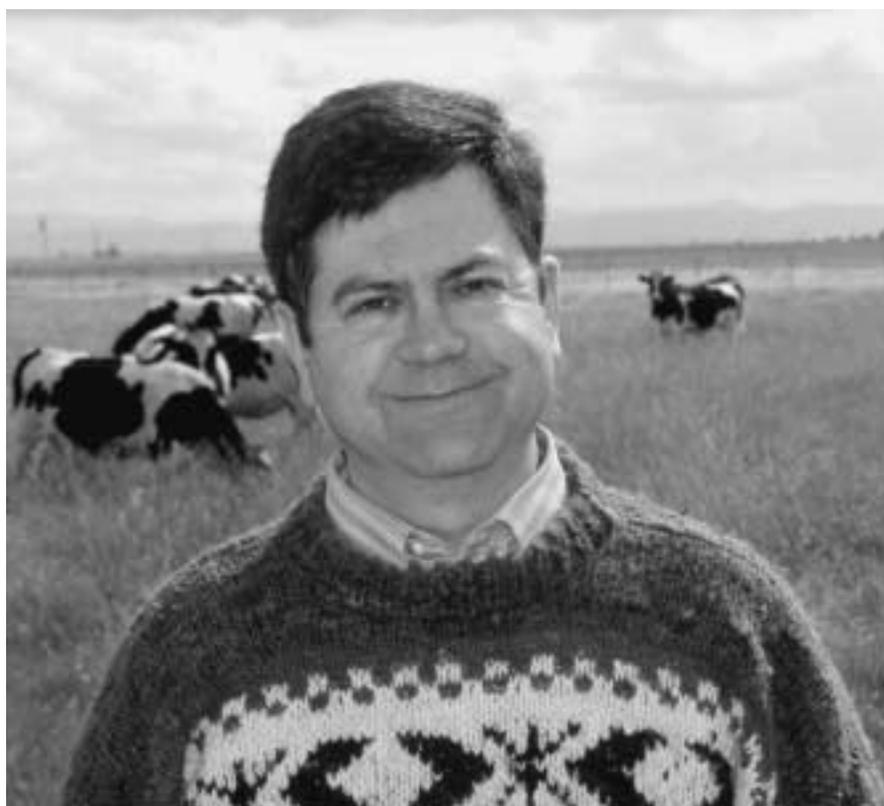
Recibimos respaldo financiero para la impresión de este libro de parte de:

- Risk Management Education Program for Southern California, Western Center for Risk Management Education;
- Risk Management Agency, United States Department of Agriculture;
- Small Farm Program, University of California;
- Central Coast and South Region of the Division of Agriculture and Natural Resources, University of California;
- Affirmative Action Office, University of California Division of Agriculture and Natural Resources;
- Agricultural Personnel Management Program, University of California; y
- Agricultural Issues Center, University of California.



No se debe pensar que las personas o predios representados en estas fotografías estuvieron involucradas en los incidentes detallados en el texto. Con las fotos pretendemos homenajar la agricultura y quienes trabajan en el campo.

La Universidad de California prohíbe la discriminación o el hostigamiento de cualquier persona empleada o aspirante a empleo en la Universidad de California. Esta prohibición abarca razones de raza, color, origen nacional, religión, sexo, incapacidad física o mental, estado de salud (casos de cáncer o de características genéticas), ascendencia, estado civil, edad, preferencia sexual, ciudadanía o condición de veterano (veterano con incapacidad específica, veterano que se haya retirado del servicio recientemente, veterano de la era de Vietnam o cualquier veterano que haya estado en servicio activo en una guerra, campaña o expedición para la cual una insignia de campaña haya sido autorizada.) La política de la Universidad se propone concordar con las disposiciones de las leyes federales y estatales precedentes. Las preguntas sobre la política antidiscriminatoria de la Universidad pueden dirigirse a: The Affirmative Action/Staff Personnel Services Director, University of California, Agriculture and Natural Resources, 300 Lakeside Drive, 6th Floor, Oakland, CA 94612-3550; (510) 987-0096.



David Billikopf Marsing

Fundo Barros Negros,
San Javier, Chile.



Patricio González Colville, Universidad de Talca



Patricio González Colville, Universidad de Talca

SOBRE EL AUTOR

Gregorio Billikopf Encina es asesor agrícola en Administración Laboral —con la Extensión Agrícola de la Universidad de California— desde 1981. Su investigación y desempeño docente se han enfocado sobre temas como la selección de personal, estructuras salariales, diseño de incentivos, evaluación de desempeño, disciplina y despido, supervisión, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, y negociación.

Billikopf ha participado como profesor Invitado a través de los EE.UU., en Rusia, México (UNAM), Canadá, Uganda y en Chile, su país natal. Como Invitado de la Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales de la Universidad de Chile dictó un curso de Post-Título *La Administración Laboral Agrícola* (1988). Éste constituyó la base de la primera edición del libro en inglés. Desde entonces, Billikopf ha tenido la oportunidad de dar múltiples presentaciones en Chile, tanto presenciales como por medio del Internet, Invitado por la Universidad de Chile, Fundación Chile y otros.

En los EE.UU., obtuvo dos galardones nacionales en 1999 de la National Association of County Agricultural Agents, que se pueden obtener sólo una vez por vida, el de la mejor página de la Red del Internet; y otro por la primera edición del libro en inglés. Este libro ha sido adoptado internacionalmente por universidades y organizaciones tanto dentro como fuera de la agricultura.

Gregorio recibió un Bachelor of Science en Ciencias Agropecuarias con Mención en Producción Frutícola, Universidad de California, Davis, y su Master of Arts en Administración Laboral de California State University, Stanislaus. Su interés en la agricultura y en asuntos laborales se ha ido desarrollando desde su juventud, parte de la que pasó en el Fundo Barros Negros, viñedo de su familia materna, en San Javier, Chile. Gregorio y su mujer, Linda, viven en California y son padres de David, Andrea, Miguel y Cristina. Ha sido profesor de adiestramiento (equitación clásica), radioaficionado, árbitro de partidos de fútbol juvenil y aficionado al folklore chileno. Últimamente, su pasión por las Escrituras ha tomado una gran parte de su tiempo libre.

Para quienes trabajan en la agricultura





Agrogestión, Fundación Chile

TABLA DE MATERIAS

Menciones **ix**

Prólogo **xi**

Capítulo 1	- El Manejo del Personal Agrícola	1
Capítulo 2	- Pasos Prácticos para la Selección de Personal	11
Capítulo 3	- Validez del Proceso De Selección	33
Capítulo 4	- Ascensos, Traslados y Cesantías	47
Capítulo 5	- Capacitación del Personal	57
Capítulo 6	- Evaluación de Desempeño	67
Capítulo 7	- Estructura Salarial Interna	87
Capítulo 8	- Pagos de Incentivo	105
Capítulo 9	- Don de Mando y Autoridad	127
Capítulo 10	- La Participación y Delegación	141
Capítulo 11	- Cómo Conducir Reuniones con Eficacia	151
Capítulo 12	- Las Relaciones Interpersonales en el Trabajo	159
Capítulo 13	- Manejo de Conflictos	179
Capítulo 14	- Disciplina	197
Capítulo 15	- Despido	213
Capítulo 16	- Rotación de Personal	223
Capítulo 17	- Políticas Laborales de la Empresa	231
Capítulo 18	- La Negociación Creativa	241



MENCIONES

Muchos agricultores, administradores y encargados de predios, contratistas, y trabajadores del campo han contribuido a esta obra al participar en programas de investigación —y en las fotografías. Estoy especialmente agradecido por las personas que estuvieron dispuestas a ser pioneros en algunas intervenciones organizacionales y compartir sus dificultades y logros. Éstas han contribuido en forma importante al pensamiento expresado en estas páginas.

Estoy sumamente agradecido de la Universidad de California, por permitirme esta especialización.

Quisiera agradecer el apoyo de Cristina Castillo T. y Flavio Araya Mourgues, de Fundación Chile; y de Juan Arias, Claudia Olguín M., Amelia Pérez P. y Gastón Bruna D. del Departamento de Economía Agraria de la Facultad de Ciencias Agronómicas de la Universidad de Chile, quienes han coordinado y dado fuerza a este proyecto.

Estoy muy agradecido por el gran esfuerzo involucrado en la revisión de contenido de los profesores Rodrigo Paillacar, de la Universidad Católica de

Chile y de Mauricio Meyer, de la Universidad de Chile y especialmente por la corrección de ortografía y gramática de don Oscar Aedo Inostroza (que formó parte del apoyo brindado por Agrogestión de Fundación Chile); y el profesor Eliecer Paillacar, de la Universidad de Chile.

Esta publicación, que es impulsada por Agrogestión de Fundación Chile en el marco de su convenio con el Ministerio de Agricultura de Chile, se basa en la segunda versión del libro en inglés. Siento la necesidad de reconocer a quienes ayudaron con esa labor: en primer lugar está Howard R. Rosenberg, mentor y amigo, quien dedicó horas interminables a los borradores de la primera edición. Algunas subdivisiones de los capítulos 4, 7, 10, y 17 se basan en artículos que publicamos juntos. Le agradezco a Howard su apoyo y aliento.

Linda Marsing de Billikopf, mi esposa, hizo mucho para mejorar la lógica global de la presentación dentro de los capítulos. La segunda edición en inglés fue preparada con la excelente ayuda editorial de Marcia Kreith y Gary Beall, del Agricultural Issues Center de la Universidad de California.

Estoy agradecido por quienes donaron fotos, incluyendo a Patricio González Colville, de la Universidad de Talca; a Jesús Valencia, Wes Asai, Kathy Kelley Anderson, Marsha Campbell Mathews y Roger Duncan, de la Universidad de California; y a mi hijo David.

Salí con el fotógrafo de la Universidad de California, *Division of Agriculture and Natural Resources* (DANR), Jack Kelly Clark, en varias ocasiones a tomar fotos. Jack captó muchas de ellas y me dio la confianza para comenzar a tomar las mías. Agradezco las fotografías proporcionadas por Agrogestión de Fundación Chile, tomadas por Rodrigo Acevedo, Macarena Aljaro, Tomás Borzutzky y Rodrigo Pavez. Mi hija Cristina ayudó a cotejar fotos con sus respectivos cuadros. La portada fue diseñada por Carolina Silva G. de PUBLISIGA Ltda.

Estoy eternamente agradecido por la ayuda de Will Suckow, también de DANR Communications, quien infatigablemente contestó mis innumerables preguntas sobre el programa computacional para el formato de impresión del libro y me alentó en este proyecto.

Estoy sumamente endeudado por el trabajo de Elizabeth Resendez. Ella tuvo que revisar el manuscrito casi cuantas veces lo cambié, ayudó a actualizar el proyecto en la Red del Internet, y comparó las ediciones en inglés y castellano para indicarme los cambios que debía llevarse a cabo.

La traducción del libro no ha sido algo fácil. Al paso que lo iba traduciendo, no hubiera salido nunca la publicación en castellano. Estoy especialmente agradecido por Eugene Britt, de la *Affirmative Action Office*, por

proporcionarnos una beca para financiar parte de la traducción del libro. Otra parte fue financiada con fondos del *Agricultural Personnel Management Program* y el del Departamento de Comunicación, de la Universidad de California. Irene Tenney, de Argentina, tradujo la mayor parte de los capítulos 1 al 5 y parte del 6. Juan de la Poza, especialista en Organización de Empresas, Universidad de Jaén, España, tradujo el Capítulo 10 y parte del Capítulo 6. Betty Rothberg, uruguaya, tradujo los capítulos 7 al 9, 11, 14 al 17 y ayudó a completar algunos otros capítulos a través del libro. Dennis Carrasquilla, nicaragüense, ayudó a traducir varias partes del libro y secciones que fueron agregadas más tarde.

Agradecimientos especiales para Eduardo Pinedo, de Venezuela, tanto como para José Sánchez Pérez y Juan de la Poza, de España; Alejandro Fernández del Castillo F., de México; Wilfrido Rodríguez Silva, de Chile, por sus aportes tanto de términos como de otras correcciones en el Capítulo 7. También le debo agradecimientos especiales a colegas de la Universidad de California, Myriam Grajales-Hall, colombiana, por ayudarme a resolver dudas de la lengua española y a Ramiro Lobo, hondureño, por su apoyo tanto para la publicación del libro como correcciones del texto; y a Víctor Nocetti, de la Universidad de Talca, Chile, y a tantos otros que me han ayudado en el proceso de traducir o revisar este trabajo.

El autor se hace responsable de las opiniones expresadas así como también por cualquier error que no se hubiera advertido.

PRÓLOGO

Como agricultor, encargado o contratista, usted puede desempeñar un papel importante que afectará la productividad del personal agrícola. Mi intención al escribir este libro ha sido la de presentar teorías y prácticas, sólidamente fundadas, que promuevan un mejor entendimiento del desempeño y rendimiento del trabajador —con el propósito de que así se pueda mejorar la administración de los recursos humanos en el ambiente laboral agrícola. El enfoque de este trabajo se concentra en áreas vitales para la productividad del personal de su predio. La investigación muestra que el rendimiento del personal no es un valor constante.

Además del trabajo como docente e investigador, una parte importante de mi desempeño como asesor agrícola es proveer asesorías individuales a agricultores interesados, ayudándoles a afrontar desafíos. Esta edición internacional ha sido revisada substancialmente y probada en el campo. Algunos cambios parecerán casi imperceptibles, tales como el orden sugerido para enfrentar algunos problemas. Tal vez el cambio principal ha consistido en agregar numerosos ejemplos de cómo los agricultores han enfrentado muchos de sus retos. Algunos ejemplos han sido alterados mientras que otros aparecen esencialmente tal como ocurrieron.

Este libro parte de la premisa de que usted quiere incrementar el rendimiento de su predio así como también aumentar las ganancias a largo plazo. Para que la administración laboral tenga éxito, debe beneficiar tanto al agricultor como al trabajador. Espero que este libro le sea de utilidad durante muchos años como guía de referencia. Se le ha dado más énfasis a los principios administrativos que a los requisitos legales. Vale la pena consultar el Código Laboral más actualizado que lo afecte, tanto como un abogado especialista en asuntos laborales dentro del país donde usted radica, antes de implementar los conceptos que aquí se encuentran.



Jack Kelly Clark

La administración de recursos humanos debe proponerse metas mayores que la de incentivar una buena relación entre la administración y el personal. Debe también ofrecer a los agricultores modos más creativos y económicos para administrar la mano de obra agrícola. He intentado presentar los materiales de modo que involucren alternativas y sus correspondientes consecuencias.

Sin duda será más beneficioso leer *Administración Laboral Agrícola* consecutivamente, pero también se propone que cada capítulo pueda estudiarse en forma independiente. Los lectores pueden enfocarse en aquellos temas que más les interesen. Algunas secciones son de índole técnico, mientras que otras son de interés humano e involucran las relaciones interpersonales.

Una sinopsis de lo que abarca el estudio del manejo de los recursos humanos se presenta en el Capítulo 1. Advierte en contra de la idea de solucionar cualquier problema que se presente con las mismas herramientas

La investigación muestra que el rendimiento de los trabajadores no es una constante.

administrativas, y sugiere que los agricultores realmente pueden intervenir en los resultados organizacionales. Los capítulos 2 y 3 promueven un proceso de selección en el cual los exámenes prácticos juegan un papel crítico. A quién contratar, es una de las decisiones más importantes que hará un empresario. En la agricultura, así como en tantos tipos de empresas, frecuentemente las primeras impresiones juegan un papel demasiado importante y se ignoran los detalles básicos en la selección del personal. Los asuntos relacionados con el movimiento del personal dentro de la empresa, incluyendo el papel de la antigüedad y del mérito, se exponen en el Capítulo 4.

El Capítulo 5 provee varias ayudas relacionadas con la capacitación de los empleados, y establece parámetros para una asociación con una entidad pública o gubernamental. El Capítulo 6 propone un nuevo acercamiento a las evaluaciones de desempeño, uno que comprenda estrategias de negociación. La remuneración es el tema de los capítulos 7 y 8, y donde se tratan las estructuras salariales internas y el diseño de los incentivos. Las estructuras salariales abordan el tema de la equidad en cuanto a lo que las personas ganan en contraste con otras, tanto dentro y fuera de la empresa. Aunque la retribución no es la única razón por la cual las personas trabajan, es importante comprender cómo el pago afecta la motivación y el estado de ánimo del personal tanto como la viabilidad de la empresa. También se presenta una variedad de estrategias de incentivos. Una persistente falta de comprensión relacionada con el manejo de incentivos frecuentemente no ha permitido que los agricultores se beneficien por completo de esta herramienta administrativa inmensamente poderosa.

La autoridad supervisora es el tema del Capítulo 9. La autoridad sólo puede mantenerse cuando no se abusa. El abuso de la autoridad puede tomar muchas formas, tal como el favoritismo, falta de honradez y el acoso sexual. El Capítulo 10 forma el cimiento para la delegación efectiva. Los empleados

frecuentemente tienen mucho que contribuir en términos de soluciones creativas a desafíos, pero este potencial pocas veces es aprovechado. Cómo conducir reuniones e involucrar al personal en la toma de decisiones es el tema del Capítulo 11. El Capítulo 12 se enfoca en las relaciones interpersonales en el trabajo y también comprende asuntos afines a las diferencias culturales, cuando éstas existen en un predio. Tratos interpersonales pueden resultar en conflictos, la temática del Capítulo 13.

Los capítulos 14 y 15 le ayudarán a los supervisores a separar problemas relacionados con el desempeño y analizar sus causalidades. Se entregan sugerencias de cómo enfrentar a los colaboradores sin agravar la dificultad.

Cuando los empleados dejan sus puestos, la empresa muchas veces pierde una persona valiosa. El Capítulo 16 considera qué pueden hacer los empresarios para reducir la rotación no deseada de personal. Las políticas laborales de la empresa son consideradas en el Capítulo 17. Se da un ejemplo de una política relacionada con las ausencias por enfermedad y cómo puede desarrollarse para fomentar a que los trabajadores laboren y al mismo tiempo protegerlos en caso de enfermedad.

El Capítulo 18, en cierto sentido, es algo de un repaso y provee un examen de sus habilidades para administrar, exponiendo varios casos. Por su importancia, una gran parte del libro trata asuntos relacionados con la negociación en una forma u otra. La esencia de la negociación efectiva es comprender que las soluciones a largo plazo son más probables cuando se toman en cuenta los intereses de todas las personas involucradas.

Tengo esperanzas que esta publicación consiga estimular y estructurar nuevos caminos de conducta, y nuevos enfoques para la acción. Algunas ideas parecerán algo singular y donde vaya no falta la persona que diga: “Esto no va a dar resultado aquí”. Invariablemente, otra persona comenta: “Da resultados y ya lo estamos poniendo en práctica”.

El Manejo del Personal Agrícola



Un día estaba fotografiando a un grupo de trabajadores del campo cuando uno de ellos ladinamente me dijo, con una chispa en sus ojos, “Mi foto le costará diez dólares”. Sonrei y le pregunté por qué.

“Es que usted debe saber que ¡soy el mejor!”

Mi curiosidad había despertado aún más. “¿Cómo puede decir eso cuando esos dos podadores le van ganando?” le pregunté con humor en mi voz.

“Bueno pues, usted lo ha dicho, dos podadores”, terminó con un tono triunfal. “Ambos están podando la misma hilera mientras que yo voy solito, y es poco lo que me aventajan a pesar que nadie me está ayudando”.

Diversos estudios muestran, efectivamente, que el mejor trabajador agrícola dentro de un predio puede, en forma consistente, ser cuatro a ocho

veces más eficiente que el peor. La productividad y calidad de la mano de obra en la agricultura ciertamente no es una constante. Cualquier control que usted tenga sobre la producción en su predio, lo logra por medio de personas, ya sea en el ámbito del colaborador, mandos medios, o administradores. Cómo se seleccionen y motiven a estos individuos puede provocar grandes contrastes de productividad.

Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren la fusión de tres elementos fundamentales: 1) *interés* en la producción y en los trabajadores; 2) *conocimiento de la administración laboral*; y 3) *acción intencionada*. El interés y la acción no pueden reemplazar la falta de conocimiento. Ni tampoco puede lograrse el éxito con abundantes conocimientos e interés, si falta la acción.



El preocuparse sólo en la productividad, con poco interés por las necesidades de los trabajadores, puede resultar en la disminución del desempeño del personal.

El caudal de confianza no puede abrirse y cerrarse como agua de riego.



Roger Duncan



Roger Duncan

INTERÉS EN LA PRODUCCIÓN Y EN LOS TRABAJADORES

Para administrar mano de obra, el empleador debe preocuparse por la producción y el personal. Algunos agricultores siempre están buscando nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Otros, en cambio, poseen establecimientos descuidados y demuestran poco interés en un mayor rendimiento o en la reinversión de las ganancias en el negocio. La actitud del administrador respecto de la producción de su establecimiento, particularmente en lo que concierne a la calidad de los productos, puede ejercer una gran influencia en la motivación y el esfuerzo de los trabajadores. Con frecuencia, el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz.

Hay una relación directa y obvia entre la productividad de los trabajadores y las ganancias del predio agrícola. No tan clara, pero igualmente esencial, es la relación entre su interés por las necesidades de los trabajadores y las ganancias. La forma en que sean satisfechas las exigencias de los trabajadores afecta directamente el desempeño de éstos. Cuando el administrador se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir.

Mostrar interés en las necesidades de los trabajadores equivale a considerar su bienestar, tanto personal como laboral.

La conducta cortés habitual, la estabilidad laboral (o *garantía de trabajo*), el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo revisten importancia esencial para el empleado. Cuando no se presta atención a dichos requisitos, la falta de satisfacción puede impedir la productividad. Un trabajador desilusionado declaró: “Cuando recién comencé a trabajar aquí, me esforzaba mucho. Ahora trato de mantener mi puesto, pero hago lo menos posible”. Otro trabajador lo expresó de este modo: “Hago mi tarea dentro de las horas que me corresponden, pero ya no le dedico mi tiempo libre. No ha valido la pena”. Un tercer colaborador confesó: “Cuando me enojo con la patrona, hago todo *tal cual me lo ordena...* aunque yo sepa un modo mejor o tenga algún motivo para hacerlo de otra manera”.

Otro factor que afecta la productividad es la *confianza*. A medida que los patrones y los trabajadores aprenden que pueden respaldarse mutuamente, la confianza se va cimentando. Aun después de haberse ganado la confianza del personal, los administradores deben esforzarse por conservarla. El caudal de confianza no puede abrirse y cerrarse como agua de riego.

Por lo general, la administración espera que el personal: 1) produzca un trabajo de alta calidad en un tiempo razonable; 2) tome en serio sus obligaciones, incluso ir más allá de su deber; 3) se preocupe por el bienestar de la empresa y otros empleados; y 4)

represente dignamente al predio dentro de la comunidad.

A su vez, los trabajadores esperan que los administradores: 1) presten atención a sus sentimientos y opiniones; 2) valoren el trabajo bien hecho y provean retroalimentación positiva; 3) cumplan con las condiciones y términos laborales acordados; y 4) traten al personal en forma respetuosa y cordial.

CONOCIMIENTO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN LABORAL

La administración laboral eficaz exige una comprensión cabal de sus principios y familiaridad con sus instrumentos. Los empresarios deben considerar una compleja red de elementos interrelacionados. Por ejemplo, los jornales ofrecidos pueden determinar la calidad de los solicitantes y la capacidad de los contratados determinará, a su vez, el grado de entrenamiento práctico que será necesario.

Los errores humanos pueden costar caro. En una plantación de kiwi, un trabajador nuevo aplicó una alta concentración de fertilizante a las plantas. El follaje se quemó y muchas plantas se secaron. La calidad inferior de la fruta producida impidió su comercialización por las vías habituales. En otro caso, un colaborador ordeñó una vaca tratada con penicilina. La leche pasó al estanque general, contaminó la producción y hubo que desechar todo el contenido.

Estos errores graves podrían haberse evitado mediante la selección de personal calificado, o con una orientación, capacitación y supervisión adecuada. El saber como fomentar la motivación, crear relaciones personales significativas, establecer un proceso disciplinario constructivo y permitir que los trabajadores expresen su opinión sobre decisiones son todos elementos necesarios del manejo de personal.

Existen varias opciones para resolver los problemas laborales. Si acostumbramos usar un número limitado de instrumentos administrativos que están disponibles, nuestras opciones se

verán restringidas. Por ejemplo, algunos tratan de usar la *capacitación* para resolver cualquier dificultad, ya sea la tardanza, el uso incorrecto de herramientas o equipo, o conflictos en el trabajo. Otros, en cambio, creen que la mayoría de las dificultades se solucionan mediante el *pago*.

Volviendo al concepto de los errores humanos, hay una diferencia entre una equivocación y un error cometido adrede. Bajo la supervisión de un capataz con pocos conocimientos, los trabajadores plantaron un viñedo al revés. El administrador del predio descubrió el error cuando, al llegar la primavera, no brotaron las vides.¹ El error del encargado significó no sólo la pérdida de estacas (vástagos), sino también un año de desarrollo perdido.

La información disponible hacía suponer que esta situación había sido sólo un descuido o un grave error. Sin embargo, recientemente otro viñatero envió la siguiente nota aclaratoria: “Hace años, cuando estábamos plantando nuestra viña, el capataz estaba impartiendo sus conocimientos sobre el manejo del personal. Habló sobre su último trabajo en otra comunidad agrícola. Aparentemente el dueño había llegado a la viña enrabiado y sugirió que los trabajadores eran lentos y estúpidos. El capataz me contó como le había dado una respuesta humilde al patrón, un simple *sí*, y silenciosamente llevó a cabo las expectativas del enfadado patrón. Apenas el dueño les dio su espalda, el

Existe la tendencia a usar un número limitado de técnicas de administración para resolver toda dificultad: por ejemplo, sólo el entrenamiento, el pago, o la disciplina.



encargado consiguió la atención de la cuadrilla; enseguida procedió a dar vuelta la estaca que tenía en la mano y la plantó en la tierra. Sin decir una palabra la cuadrilla siguió su ejemplo y plantaron el resto de la viña con las estacas al revés”.²

Puede que usemos la herramienta adecuada, pero en forma mal aplicada. Siguiendo el ejemplo de un vecino, un agricultor cambió su sistema de remuneración y aplicó un programa de incentivos. Ofreció pagarles el día completo a las cuadrillas —con la autorización de irse apenas terminaran— si cosechaban un bin (cajón) más por día. El personal aceptó complacido y muchos terminaron su trabajo antes de las 11 de la mañana. El productor se sintió muy satisfecho por el aumento de la producción. Pero después del entusiasmo inicial, comenzó a pensar que el trato no era tan justo y que los trabajadores lo “habían engañado todos estos años”. En un intento por equilibrar la situación, les pidió a los trabajadores de cuadrilla que cosecharan otro bin adicional por día. Estos, que en un principio podrían haber considerado justa esta oferta, se opusieron y solicitaron la representación sindical. Ellos vieron que el patrón había roto un contrato verbal.

Hay mayores probabilidades de escoger el instrumento adecuado para resolver una situación dada, si se tiene

un cabal conocimiento de lo que es la administración laboral. El tiempo y energía invertidos en obtener una mejor comprensión sobre el proceso de administración darán sus dividendos más tarde. Una vez establecidos ciertos fundamentos, es fácil adquirir nuevas destrezas. Y los métodos usados en un área pueden resultar útiles en otras situaciones. Por ejemplo, durante el proceso de selección puede usarse un análisis de puesto. Este mismo análisis posteriormente puede brindar datos para establecer diferencias de pago, fijar parámetros de desempeño y organizar un programa adecuado de capacitación.

En el Cuadro 1-1 apreciamos un panorama general del manejo de recursos humanos. La columna a la izquierda indica las fuerzas externas que afectan al lugar de empleo, la columna central indica los métodos y principios de administración laboral y la columna a la derecha indica los posibles resultados o consecuencias.

Considero los *métodos* de la columna central una especie de filtro o intensificador de la columna de *resultados*. Al no existir la columna central, las *influencias* externas pueden tener un efecto transparente, pronunciado y negativo sobre la producción y los otros alcances deseados. Por ejemplo, un empresario puede contratar a los primeros veinte candidatos que se presentan para

CUADRO 1-1: INFLUENCIAS, PRÁCTICAS Y RESULTADOS DE LA ADMINISTRACIÓN LABORAL³

INFLUENCIAS	PRÁCTICAS, DECISIONES Y MÉTODOS	RESULTADOS
Tradiciones Competidores Leyes Mercado laboral Tecnología Sindicatos Diferencias individuales	Estructura de la organización Diseño del trabajo Reclutamiento Selección Orientación Capacitación y Desarrollo Supervisión Evaluación de desempeño Remuneración Prestaciones Seguridad y Salud Desarrollo organizacional Disciplina Investigación y evaluación	Productividad - cantidad - cualidad Desperdicio Averías Satisfacción Motivación Ausentismos y Retrasos Longevidad laboral Huelgas Quejas Litigio Lesiones y enfermedad Estabilidad social Violencia laboral

trabajar en la cosecha de cítricos sin pedirles pruebas de su capacidad. Con esto pierde la oportunidad de usar un filtro de selección para contratar personal más productivo.

Antes de pasar a la importancia de la acción intencionada, examinemos brevemente los elementos de estas tres columnas.

Influencias y limitaciones externas

La *tradicición* refleja los métodos utilizados en el pasado. Algunos de estos métodos refuerzan la estabilidad; otros pueden disminuir la creatividad.

Competidores. Las técnicas de los competidores pueden influir en las prácticas agrícolas. Al igual que la tradición, sus efectos pueden ser negativos o positivos.

Leyes. En el ámbito nacional, estatal o provincial, las leyes regulan casi todos los aspectos de la administración laboral. Las leyes bien escritas pueden extender beneficios importantes a una gran mayoría de trabajadores. Muchas veces las leyes laborales están mal desarrolladas y el tiempo requerido en cumplirlas puede transformarlas en un requisito oneroso. Desgraciadamente, algunos piensan que con simplemente adoptar las exigencias legales están siguiendo una buena política de administración de personal. Este libro está enfocado en lo que sean prácticas efectivas para el manejo de los recursos humanos, y no sobre las obligaciones legales. Los códigos laborales, además, son diferentes de un país a otro y continuamente están cambiando. Vale consultar con un buen abogado local antes de implementar las sugerencias que se encuentran aquí.

Mercado laboral. Se refiere, generalmente, a la relación entre la mano de obra disponible y el pago de salarios. Casi siempre, la escasez de trabajadores aumenta el monto de la remuneración.

Tecnología. Las limitaciones causadas por las leyes laborales y los mercados laborales inciertos tienden a fomentar la mecanización. La tecnología puede cambiar la naturaleza y el número de trabajos, pero es poco probable que

disminuya la importancia de la mano de obra.

Contratos sindicales. Los administradores agrícolas desean gozar de libertad para manejar la empresa; los sindicatos esperan limitar los posibles abusos causados por dicha libertad. Los sindicatos frecuentemente luchan para mejorar los alcances económicos (salarios y prestaciones) de los empleados. Además de asuntos económicos, los sindicatos intentan proteger la dignidad de los trabajadores y mejorar sus condiciones laborales. Los sindicatos pueden involucrar más a los empleados en ciertos tipos de decisiones y muchas veces menos en otros. Tal vez la causa más importante que lleva a la formación de un sindicato es la calidad (o falta de ella) de la comunicación entre los empresarios y los empleados. Un mal supervisor puede afectar en forma negativa a toda la empresa. Otros factores⁴ que juegan un papel clave en la decisión de unirse o no a un sindicato incluyen: 1) el costo percibido de unirse comparado con las utilidades esperadas (p. ej. el costo de las cuotas contrastado con los aumentos salariales), 2) sentimientos personales sobre el sindicalismo (p. ej. es menos probable que se afilien a un sindicato aquellos trabajadores que se identifiquen con los empresarios, prefieran el mérito ante la antigüedad y valoricen la iniciativa propia), y 3) sentimientos hacia una empresa o un sindicato en particular.

Diferencias individuales. Los rasgos de individualidad afectan a casi todos los aspectos de la conducta humana, incluso la productividad laboral. Un administrador eficiente toma en cuenta tanto las diferencias individuales de los trabajadores como la semejanza de sus reacciones ante una determinada situación.

Prácticas de administración agrícola

La productividad es el resultado de la *capacidad*, o “el saber hacer”, tanto como de la *motivación*, o “el querer hacer”. Como mencionamos anteriormente, los agricultores disponen de una serie de técnicas que pueden afectar ambos factores.



Primero seleccione a empleados con habilidad y después motívelos a destacarse en el puesto.

Estructura de la organización. Los trabajos pueden realizarse dentro de varios marcos: por *función* (riego, manejo de tractor), por *producto* (lechería, cultivos) y por *ubicación geográfica*.

Diseño del trabajo. Ciertas tareas requieren que el trabajador se encargue de su cometido desde principio a fin. Otras requieren trabajo especializado. Para diseñar los puestos, los agricultores pueden tomar en cuenta los análisis, las especificaciones y las descripciones de trabajo.

Reclutamiento. Para contratar al personal necesario, debe disponerse de un número adecuado de candidatos calificados. Generalmente, la posibilidad de encontrar postulantes calificados aumenta en proporción con el número de candidatos.

Selección. Este proceso se aplica para contratar a trabajadores con conocimientos, capacidad o destrezas para desempeñar el cargo. Los ascensos y transferencias también se consideran decisiones de selección.

Orientación. Durante los períodos de orientación, los trabajadores nuevos o ascendidos se familiarizan con las exigencias de sus futuras tareas. Y también con las pautas y normas, tácitas o expresas, de la empresa.

Supervisión. Los supervisores deben encargarse de dirigir, apoyar, enseñar y facilitar el desempeño de los trabajadores. La comunicación, delegación, capacitación, evaluación, disciplina y resolución de conflictos son aspectos importantes de la tarea del supervisor.

Evaluación de desempeño. Los trabajadores necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Este proceso comprende la evaluación del desempeño laboral y la comunicación de los resultados al trabajador.

Remuneración. El pago puede determinarse según la *estructura salarial* o los *incentivos*. La estructura salarial establece diferencias de pago según los puestos; y también entre personas que tienen el mismo trabajo pero ganan diferentes montos. Los incentivos están diseñados con la idea de recompensar directamente el buen desempeño en una tarea u otras acciones valorizadas.

Prestaciones (o beneficios). Algunas prestaciones son exigidas por ley mientras que otras son optativas. Los beneficios pueden incluir compensación por accidentes de trabajo, productos agrícolas producidos en el predio, vacaciones con goce de sueldo, seguro médico. Una vez que una empresa ofrece prestaciones optativas, su aplicación frecuentemente queda regulada por la ley.

Medidas de seguridad y salud. La aplicación de estas medidas supone: 1) difusión de las disposiciones de seguridad; 2) eliminación de los riesgos; 3) capacitación de trabajadores; y 4) inclusión de las medidas de seguridad en otros procedimientos administrativos (evaluaciones de desempeño, medidas disciplinarias).

Desarrollo organizacional. Los elementos que fomentan la comunicación y las decisiones eficaces son los siguientes: definición de papeles individuales, capacitación para adquirir confianza, fomento del espíritu de colaboración, resolución de conflictos, capacitación de liderazgo, concesión de autoridad, entrenamiento, reuniones eficaces y técnicas fundadas en la dinámica de grupos.

Investigación y evaluación. Su utilidad se refleja en poder ver si los resultados obtenidos con ciertas prácticas se basan en acciones específicas de la administración. Los agricultores pueden determinar las áreas de administración que requieren cambios o modificaciones.

El tiempo y la paciencia hacen desaparecer muchas dificultades, pero otros problemas pueden agravarse si no se abordan con decisión.





Existe un balance delicado entre la acción prematura y apresurada y el no hacer nada.

Resultados

La combinación del proceso administrativo y las circunstancias externas producen resultados específicos. Estos resultados determinan la eficacia de la administración.

Producción. Puede medirse en términos cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo, los litros de leche, las cajas de tomates y los cajones de duraznos producidos reflejan las medidas cuantitativas. Los índices de calidad del producto pueden provenir del color o tamaño de la fruta, la cantidad de grasa de la carne, el número de bacterias de la leche o de células somáticas (una cifra elevada puede indicar mastitis).

Motivación. Puede afectar la producción, la satisfacción (o conformidad) y otros resultados. De regreso a su casa, un colaborador puede detenerse a reparar un canal de riego, mientras un compañero puede seguir de

largo. Si bien los trabajadores llegan al predio con diversos grados de motivación, las prácticas administrativas pueden afectar esta motivación en forma positiva o negativa.

Desperdicio. Puede medirse mediante el porcentaje de fruta o verdura de inferior calidad, muerte de terneros, desperdicio de metal (chatarra) y fertilizante o semilla que no puede volver a usarse.

Averías. La maquinaria y el equipo averiados pueden tener efectos nefastos, particularmente durante la época de cosecha o de cultivo intensivo.

Satisfacción. Revela el grado de conformidad de los trabajadores. El pago, el tipo de trabajo, los ascensos, las relaciones conflictivas y la supervisión pueden originar un estado de disconformidad. Al sentirse descontentos, los trabajadores pueden disminuir la producción, hacer huelgas o levantamientos, recurrir al sindicato, faltar o renunciar al trabajo.

Quejas. Cuando la administración cuenta con un proceso justo y eficaz para oír los reclamos de los trabajadores, los problemas se solucionan rápidamente, dentro de un ambiente de respeto mutuo.

Litigio. Si las quejas no se resuelven en forma oportuna, pueden resultar en litigio. Cuando no hay personas dentro de la empresa que escuchen los reclamos de los empleados, éstos hallarán a personas afuera que tal vez sean más comprensivas.

Lesiones y enfermedades. Un entorno laboral peligroso e insalubre puede causar lesiones producidas por escorias de soldadura; músculos distendidos y hernias; o enfermedades por contaminación con productos químicos, exposición a temperaturas extremas y tensión excesiva.

Estabilidad social. Las empresas que fomentan el desarrollo de su personal, les ofrecen respeto y dignidad, y pagan sueldos justos, ayudan a mantener la estabilidad social.

Violencia laboral. La violencia surge en parte cuando no existe la estabilidad social. Mientras que a veces la violencia en el trabajo se debe a la contratación de personas inestables, en otras ocasiones

el mismo ambiente laboral empuja a algunas personas a la violencia, especialmente cuando se les quita la dignidad. La violencia laboral, desafortunadamente, está aumentando.

ACCIÓN INTENCIONADA

El conocimiento y las buenas intenciones sin acción equivalen a la siembra y el cultivo sin cosecha. No es fácil conversar con los trabajadores respecto de su mal desempeño, escuchar sus problemas, actuar como mediador eficaz para disminuir conflictos o adoptar una postura firme pero impopular frente a la adversidad. Pero la acción intencionada, cumpliendo un plan para obtener resultados específicos, puede rendir provecho en situaciones difíciles.

En lo que respecta a la conducta humana, la acción no siempre resulta recomendable. El tiempo y la paciencia hacen desaparecer muchas dificultades, pero otros problemas pueden agravarse si no se abordan con decisión.

Obstáculos a la acción

¿Qué nos impide tomar medidas o cumplir nuestros objetivos? Los beneficios tal vez no justifiquen el esfuerzo, o podemos dudar que el esfuerzo rinda el resultado esperado.⁵ Otros impedimentos pueden basarse en la falta de autoestima o de concentración. Y, por último, una acción puede resultar ineficaz por deficiencias de planeamiento, evaluación, o medidas correctivas.

Beneficios escasos. El cumplimiento de la mayoría de los objetivos tiene su precio. Por lo general, comparamos a este precio con el valor de los resultados. A veces los objetivos exigen esfuerzos o recursos económicos que no podemos alcanzar sin renunciar a otras metas deseadas. Es fácil actuar cuando un mínimo esfuerzo produce resultados positivos.

Los objetivos más difíciles requieren, por lo general, mayores esfuerzos. El cumplimiento de los objetivos a largo plazo requiere disciplina y perseverancia a pesar de las dificultades. Lo que

ayuda, es saber disfrutar el proceso de avance hacia una meta, aun cuando el progreso sea lento.

Posibilidad de éxito. ¿Se obtendrá el resultado deseado mediante la acción? Los administradores pueden dudar, por ejemplo, que confrontar a trabajadores con rendimiento inadecuado resultará en un mejor desempeño. Esta acción de confrontar puede empeorar la actitud del trabajador y reducir aún más su productividad. Antes de actuar en una situación difícil, los administradores pueden consultar a un agricultor vecino por quien tengan respeto, a un amigo o a un profesional experto. O tal vez asistir a un curso o seminario sobre técnicas de administración.

Falta de autoestima. Algunas personas se resisten a actuar porque temen el fracaso. Los empresarios que han superado obstáculos difíciles creen que pueden conseguirlo otra vez. El éxito o el fracaso pueden transformarse en un ciclo positivo o vicioso, respectivamente. Las teorías actuales⁶ sostienen que la autoestima aumenta cuando una persona se enfrenta a sus dificultades en lugar de evadirlas.

Falta de concentración. Para lograr una meta difícil, es necesario evitar distracciones. Deben ponerse en práctica varios métodos para no perder el enfoque: lectura frecuente de material afín, asignación de tiempo específico para reflexionar sobre el tema o colocación de ayudas visuales, fotografías o notas, en un lugar visible.

Falta de planeamiento, evaluación y modificación. Hay un dicho conocido: “Para que una meta sea más que un deseo, hay que escribirla”. Aunque parezca exagerado, este dicho destaca la importancia de planificar, evaluar y modificar. El planeamiento nos ayuda a establecer las metas, objetivos y un programa lógico de acción. La medición del progreso realizado es parte de la evaluación. Por último, la modificación significa hacer frente a los fracasos (o desvíos), los obstáculos o las contingencias (lo imprevisto).

Si bien la adopción de medidas en la administración laboral agrícola es importante, la rapidez no siempre es indispensable. Es necesario hallar el

equilibrio entre una medida precipitada y la inercia. Algunas decisiones exigen más tiempo y una planificación cuidadosa antes de su aplicación mientras que otras requieren acción inmediata. A menudo, el esfuerzo continuo y pausado beneficia más a la empresa que un gran empeño, pero de corta duración. Las medidas que no toman en cuenta las necesidades de los trabajadores, la productividad o la dinámica de la administración laboral pueden producir resultados contrarios.

RESUMEN

Los tres componentes esenciales para el manejo eficaz del personal son: 1) interés en el personal y en la producción, 2) conocimiento del manejo de recursos humanos y 3) acción intencionada. La administración laboral puede sufrir si falta cualquiera de estos componentes.

Es fundamental de la administración laboral eficaz el interés en el personal y en la productividad. A la larga, tanto el agricultor como el trabajador deben beneficiarse de los logros positivos que se obtienen por medio de la administración de personal.

Es necesario tener bien presente que 1) los trabajadores tienen diversos grados de capacidad y motivación y 2) los agricultores pueden usar herramientas administrativas para seleccionar a los mejores trabajadores y motivarlos a que se desempeñen eficazmente. Los agricultores disponen de muchas técnicas de administración laboral para atenuar las dificultades o mejorar los resultados. Debe evitarse la tendencia a usar un número limitado de técnicas de administración para resolver toda dificultad.

Las acciones impulsivas o las demasiado cautelosas pueden agravar las dificultades derivadas del personal. Es necesario disponer de un plan programado e incorporar métodos para evaluar el progreso hacia las metas establecidas. A menudo, la perseverancia rinde más que los esfuerzos aislados. La falta de intervención administrativa puede causar pérdida de control sobre posibles ganancias a largo plazo y otros resultados favorables.

CAPÍTULO 1—OBRAS DE CONSULTA

1. LaVine, P. (1982). Comunicación personal.
2. Lodi, California. (2000). Comunicación personal con viñatero.
3. Adaptado de Rosenberg, H. R. (1991, Primavera). Management Choices Front and Center, *Labor Management Decisions*.
4. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (7th ed.) (pp. 661-662). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
5. Ver Vroom's Expectancy Theory. Citado en Tosi *et al.* (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 242). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
6. Bednar, R. L., Wells, M. G., & Peterson, S. R. (1989). *Self-Esteem: Paradoxes and Innovations in Clinical Theory and Practice*. Washington, D. C.: American Psychological Association.

Pasos Prácticos para la Selección



“Mi padre era el administrador de este predio anteriormente. Recuerdo que me solía decir que a veces hay que resignarse a laborar con algunos trabajadores incompetentes. Yo también creía eso hasta hace unos años... Pero ya me di cuenta que no hay por qué hacerlo. Se puede contratar a alguien que cumpla con todas sus expectativas y aun más.”¹

**Chris Nelson, Administrador
Predio Ganadero, El Nido, California**

Dentro de los límites de la ley, los administradores pueden decidir a quién contratar para trabajar en el campo. Pero esta decisión no debe tomarse a la ligera. *Contratar a la persona adecuada para el puesto puede ser una de las decisiones más importantes que usted tome.* Considere el caso del administrador que perdió la cosecha de alfalfa por creerle a un trabajador que pretendía saber enfardar. O el caso del criador de porcinos que perdió miles de dólares en sólo tres meses por haberse equivocado en la selección de personal.

Aunque el administrador puede despedir a un trabajador, esta opción tiene numerosas consecuencias legales, económicas y prácticas. Después de su contratación, deben existir razones muy justificadas para despedir a un trabajador. Pero si éste no cumple con su cometido, es necesario tomar medidas rápidas porque cuanto más tiempo permanezca en su puesto, más se dificulta su despido.

La selección del personal apropiado es crucial y le hemos dedicado dos capítulos al tema. Este capítulo describe

detalladamente la secuencia del proceso de selección. Consideramos factores tales como: las destrezas necesarias para desempeñar el puesto, el diseño del proceso de selección, cómo sacarle el máximo provecho a las herramientas relacionadas con la selección y finalizamos el capítulo con algunas sugerencias para integrar al nuevo trabajador a la empresa.

En el próximo capítulo conversaremos sobre la validez (o convalidación) del enfoque utilizado. A continuación presentamos un esquema de un enfoque práctico e integral, el que usted puede adaptar a su situación individual.

DECIDA LO QUE NECESITA

Paso 1: Determine si necesita un trabajador interino

La necesidad, con frecuencia, puede ser la causa catalizadora de un proceso de selección inadecuado. Cuando el trabajador que habitualmente ordeña sus vacas deja el empleo, puede optar entre aceptar al primer postulante que se presente u ordeñarlas usted mismo. Un enfoque tan casual a veces puede dar excelentes resultados. “Hace poco tuve mucha suerte al contratar a un empleado por medio del enfoque tradicional”, me contaba Bruce Burroughs, del predio ganadero y lechero Vista Farming de Merced, California. “Esta persona resultó ser un empleado tan bueno, que yo pensé que siempre sería tan fácil contratar a otro. Poco después, Bruce descubrió que la racha de buena suerte eventualmente se acaba.²

A veces urge contratar a un nuevo empleado. Para no actuar bajo presión, puede resultar más conveniente contratar a un trabajador transitorio. Los convenios escritos de contratación por un plazo determinado pueden evitar malentendidos y posibles litigios al finalizar el periodo de empleo.

Los trabajadores provisionales excepcionales pueden solicitar un puesto permanente. Usted puede informarles sobre los criterios utilizados para la selección final y ofrecerles ayuda y

capacitación adicional. Durante el proceso, es necesario que los trabajadores provisionales y demás personal del predio comprendan que sólo se contratará a la persona mejor calificada.

Los administradores pueden evaluar el desempeño y la personalidad del trabajador interino. Este postulante tiene la ventaja de haber trabajado en el predio y conocer lo que se espera del personal. Pero esta situación también puede resultar difícil cuando el trabajador no obtiene el puesto y los compañeros que lo apoyaban se desaniman.

Estadísticamente, son bastante bajas las probabilidades que este empleado interino sea la mejor opción para llenar el puesto vacante. La comunicación clara y directa puede aminorar los riesgos de un malentendido, pero no los elimina totalmente. Al final, la responsabilidad de calificarse para los requisitos del puesto es del empleado provisional.

El personal de temporada, contratado sin un proceso cuidadoso de selección, también puede ser evaluado para puestos futuros. Se puede invitar a los mejores trabajadores a que regresen en la próxima temporada.

Paso 2: Prepare un análisis, descripción y especificación del puesto

Un sentimiento típico entre los agricultores es que una buena actitud y la falta de malas costumbres son los ingredientes más trascendentales en cuanto a las características positivas del personal agrícola. “Prefiero que me den una persona con una buena actitud”, argumentan, “que esté dispuesta a aprender mis malas costumbres ¡en vez de las malas costumbres de otro agricultor!” Es indudable que una buena actitud es esencial, mas la actitud por sí sola no puede superar la falta de habilidad.

Nunca consideraríamos la noción de seleccionar a un atleta para representar a la patria sólo por su actitud sin además considerar sus habilidades. De la misma manera, no es muy eficaz seleccionar a una persona sin primero ponerla a

prueba. En definitiva, es importante hacerse preguntas del tipo ¿tiene la habilidad de visualizar las cosas que hay que hacer? ¿es capaz de reconocer dificultades y resolver problemas? ¿de trabajar a un paso adecuado? ¿de alcanzar buenos resultados en forma consistente?

Para lograr una buena selección de personal, es necesario conocer bien los elementos que componen el trabajo. Para esto se utiliza un análisis del cargo (lo que no debe confundirse con evaluación de desempeño). Se recoge información sobre el puesto, se entrevista a los trabajadores, supervisores y otros agricultores y se observa a los trabajadores en sus funciones.

Análisis del cargo. Este es un término técnico para designar una ampliada y detallada descripción de puestos. Los elementos que lo componen pueden incluir: requisitos físicos e intelectuales para el trabajo, lista completa de tareas a realizar y posiblemente un organigrama que indique la relevancia y vínculos laborales del trabajo dentro de la operación. El análisis del cargo comprende horarios, especificaciones y descripción de funciones.

Especificaciones. Esta técnica agrupa las calificaciones laborales necesarias detalladas en el análisis del trabajo y las presenta en términos de conocimientos, capacidad, destrezas o habilidades.

Por ejemplo, si un análisis del cargo demuestra que un trabajador debe levantar sacos de forraje de 25 kilos, terneros de 40 kilos y fardos de alfalfa de 50 kilos, esto se especificaría así: “Debe poder levantar y acarrear 50 kilos”. Asimismo, si una persona que maneja pesticidas tiene que leer los rótulos e informes especiales, la especificación laboral se indicaría de este modo: “Debe poder leer y entender instrucciones”.

Aquí damos otros ejemplos de especificaciones laborales:

- Posesión de licencia de conducir vigente
- Conducción de tractor
- Retroceso y descarga de equipo sobre rampa

- Reparación de cercos
- Soldadura de equipo agrícola
- Mantenimiento de tractores
- Riego de maíz y alfalfa

Los requisitos de selección de personal pueden destacar destrezas y conocimientos que no se aprenden fácilmente en el trabajo. Es recomendable escoger a los postulantes que ya posean estos conocimientos y no esperar que el trabajador los adquiera después de su contratación.

En *ningún caso* debe darse por cosa hecha, o por descontado, que los candidatos poseen ciertas destrezas, habilidades o conocimientos. La vacante que usted debe llenar, ¿requiere una persona que sepa leer, escribir y llevar cuentas? Si bien muchos trabajadores del campo pueden sumar y multiplicar, no son tantos los que saben dividir o restar. En otros puestos más importantes faltan, a menudo, los conocimientos básicos. Esto puede resultar más grave aún. En un caso, un técnico agrícola inexperto convirtió el vino en vinagre por fallas en el embotellamiento.

Descripción del puesto. Con el análisis y las especificaciones, los agricultores pueden crear una descripción del trabajo a realizar, la que se utiliza para que los postulantes tengan una noción del trabajo que les aguarda. Por lo general, la descripción es un relato breve (de una a dos páginas) que

Título / Cargo
Resumen del Puesto: Fecha de revisión: _____
Ejemplos de Responsabilidades: 1. 2. 3. 4. // 10. Otras obligaciones asignadas.
Relaciones supervisoras:
Condiciones de trabajo:
Remuneración y Prestaciones:

FIGURA 2-1

Estructura de la descripción de puestos.



Al considerar los talentos necesarios para un puesto, en ningún caso debe darse por hecho que los candidatos poseen ciertas destrezas, habilidades o conocimientos.

contiene el título del puesto, resumen de las actividades, ejemplos de las tareas, vínculos de supervisión y condiciones de trabajo (Figura 2-1).

Título. Debe reflejar fielmente las obligaciones del puesto. Los títulos transmiten mensajes sutiles sobre el oficio. Por ejemplo, aunque los trabajos sean idénticos, hay una diferencia connotativa entre “supervisor”, “encargado” y “capataz”.

Resumen de las actividades. Este es un breve relato con información sobre las obligaciones, responsabilidades, tipo de operación, cultivos, extensión y equipo utilizado. En esta sección también pueden incluirse la remuneración inicial, los beneficios y el horario de trabajo.

Responsabilidades. La lista de obligaciones comienza, por lo general, con la tarea más importante o frecuente. Si se indica el porcentaje de tiempo que se dedica a cada tarea esencial, el postulante puede formarse una idea de los elementos integrantes. Los tribunales

laborales reconocen que la administración generalmente tiene derecho a añadir responsabilidades a la descripción de cargos de un individuo. Este también es el caso cuando los empleados están regidos por un sindicato.³ Sin embargo, es una buena práctica incluir, bajo ejemplos de responsabilidades, las palabras: “otras obligaciones asignadas”. Viendo las cosas por el lado práctico, eso sí, el nuevo personal debe ser expuesto a una gran variedad de faenas y asignaciones dentro de un corto plazo después de ser seleccionado. El estado de ánimo del empleado puede ser afectado en forma negativa cuando siente que ciertos trabajos están fuera de lo que abarca su descripción de puestos.

Relaciones. Esta sección contiene información sobre los niveles de autoridad y dependencia. Aquí se detallan los subordinados y supervisores del trabajador.

Condiciones de trabajo. En esta sección debe informarse a los

postulantes sobre el horario de trabajo, las posibles horas extras, el porcentaje de trabajo a la intemperie y dentro de recintos cerrados, y el tipo de equipo y maquinaria a utilizar.

Salario y beneficios (o prestaciones).

Los agricultores determinan el valor de un trabajo y la remuneración apropiada para un empleado calificado (véase el Capítulo 7). La fijación del salario es un proceso delicado. Si se usan los términos *salario inicial*, esto supone que el colaborador recibirá aumentos a medida que adquiera experiencia en sus tareas.

El estipular que “el sueldo es negociable” puede resultar en una pérdida de tiempo tanto para el agricultor como para el postulante en el caso que haya grandes diferencias en sus expectativas. Estos agricultores posiblemente están animando a los candidatos a que pidan salarios más elevados.

La sección sobre salarios y beneficios también debe detallar el lugar y las condiciones de las posibles viviendas provistas, las vacaciones pagadas, el seguro médico y otras prestaciones.

Paso 3: Asigne importancia a cada aspecto de la tarea

Al asignar un grado de importancia a cada una de las tareas, el agricultor puede determinar las calificaciones de los postulantes. Cada destreza, área de conocimientos y capacidad se evalúa según su importancia laboral. Una destreza fácil de adquirir, o poco usada, puede tener menos valor. Al contratar a un tractorista, un agricultor puede destacar más la habilidad de manejar un tractor, que su habilidad para sembrar o transplantar. (La Figura 3-1, en el próximo capítulo, da un modelo de tarjeta ponderada.)

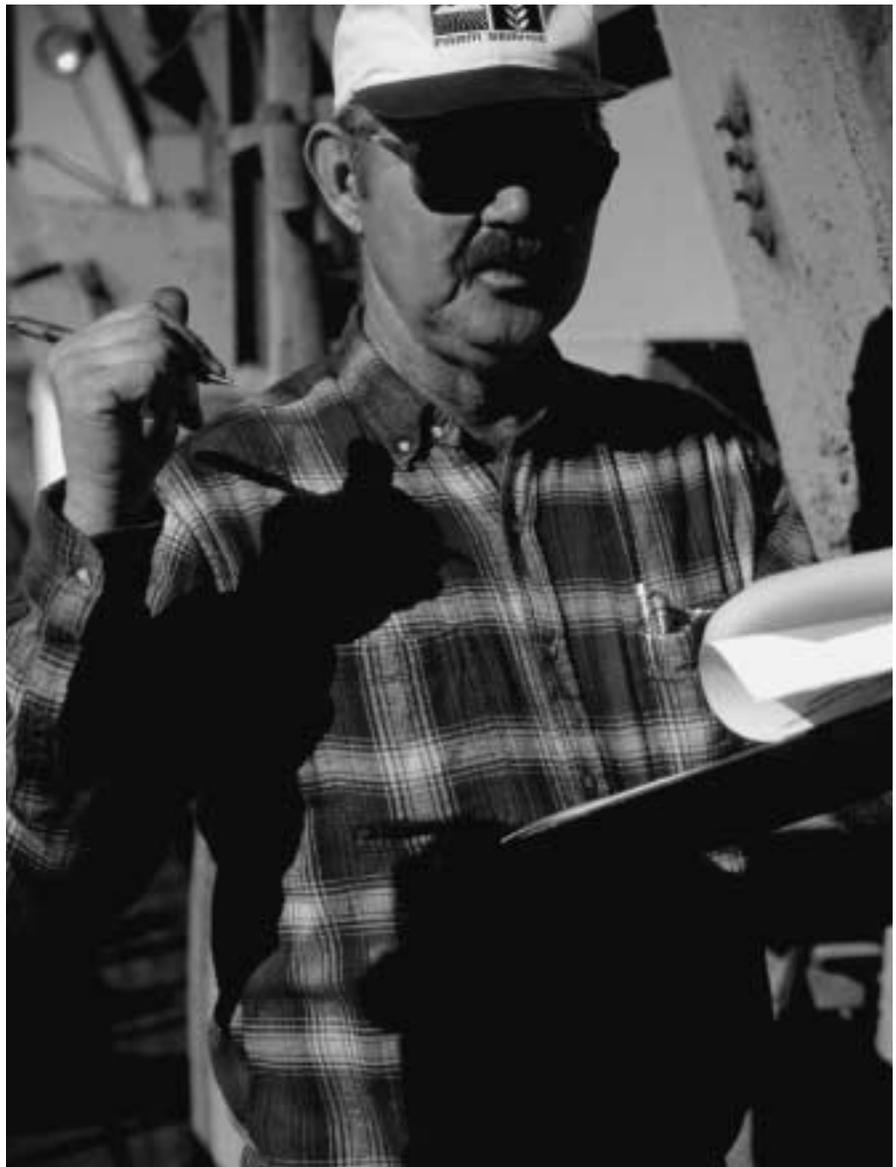
Para obtener el valor justo de cada factor, se puede hacer comparaciones forzosas entre dos destrezas, habilidades o conocimientos. Por ejemplo, un ganadero puede preguntarse: “Si dos postulantes estuvieran al mismo nivel, en todo menos en sus conocimientos de nutrición animal y computación, ¿a

quién escogería?” La comparación de postulantes imaginarios facilita el ajuste de los valores asignados a cada preferencia.

Paso 4: Determine el método de selección

Entre las objeciones más frecuentes al método de selección sistemática descrito en este capítulo, se encuentra la preocupación de no tener suficientes candidatos para realizar la selección. El número de postulantes depende, en parte, de los métodos de contratación, el tipo de trabajo, el mercado laboral, el sueldo y la reputación de su predio. A mayor número de candidatos, mayores son las posibilidades de hallar personas

El proceso de atraer postulantes es crítico para una selección efectiva del personal. Los mejores métodos de selección fallan cuando el número de candidatos es escaso.



RECUADRO 2-1

El Trabajo en el Campo

Algunos agricultores vacilan ante la idea de poner anuncios, pues temen que los trabajos agrícolas son mal vistos. La verdad es que a los trabajadores del campo les gusta este tipo de labor, a pesar que tradicionalmente la población en general no lo considere una actividad agradable ya que en su percepción es un modo indeseable y duro de ganarse la vida. Esta opinión es compartida y apoyada por los medios de comunicación popular, a pesar de no ser compartida por los mismos trabajadores agrícolas.

En una encuesta de opinión realizada entre 265 trabajadores de temporada tanto como de planta, y que trabajaban en huertas, viñedos, lecherías, operaciones de producción de verduras o cría de ganado, la mayoría respondió con comentarios positivos a una serie de preguntas realizadas con el fin de determinar sus verdaderos sentimientos y percepciones del trabajo agrícola. Los empleados clasificaron su actividad de acuerdo con una escala de 1 a 5; en la cual 5 era la clasificación para un trabajo “fantástico” y 1 para un trabajo “pésimo”. El promedio de clasificación fue de un 4.

Los trabajadores de cuadrillas, así como también otros trabajadores del campo tales como operadores de maquinaria agrícola y encargados de realizar el riego, clasificaron sus labores con un puntaje de 3,9; los trabajadores de lechería clasificaron sus puestos con un puntaje 4,4. Esto no quiere decir que no hubo sugerencias para mejoras. El comentario más frecuente fue la necesidad de ser tratados con respeto, y de recibir mejores sueldos.⁴

El prestigio del predio puede ser una gran ventaja para atraer a posibles trabajadores. Los empleados pueden hablar bien o mal de sus empleadores en la comunidad. Roberto Morelli, en Denair, California, hace todo lo posible para retener a sus empleados actuales y para crear un ambiente de trabajo positivo en su lechería. Roberto piensa que se debe comenzar pagando un sueldo competitivo, comparándolo no sólo con lo que pagan los predios vecinos, sino en otras empresas con las que pueda estar compitiendo por mano de obra. Además de los salarios, Roberto piensa que debe proveer viviendas, ya que muchos

productores lecheros lo hacen. Roberto advierte que la práctica de ofrecer viviendas temporarias en malas condiciones atrae a trabajadores temporarios, por lo que él hace lo posible para ofrecer a sus empleados viviendas de buena calidad, así como también todas las herramientas necesarias para la conservación de las mismas. Roberto observa a los empleados para motivarlos y elogiarlos cuando realizan algo de modo correcto. Cada vez que el hijo de un empleado participa en un partido de fútbol o en un recital de piano, Roberto se asegura de preguntar a sus padres cómo le fue.

El uso de regalías e incentivos también es importante para mantenerse al frente de la competencia. Roberto Morelli paga ciertos incentivos típicos, como por la calidad de la leche, otros relacionados con la reproducción y por disminución de mortalidad. Tal vez una de las regalías más importantes pagadas por Roberto, es una gratificación por longevidad —por cada 5 años que el trabajador permanece en la empresa lechera. Para entregarlo, Roberto celebra una ceremonia de reconocimiento durante la cual le pide a todos los empleados que formen un círculo. Enseguida, él le pide al trabajador que recibirá la regalía a que se coloque en el centro. En un breve discurso expresa a los demás su aprecio por dicho empleado y su reconocimiento por el trabajo realizado por el mismo durante los últimos cinco años. A continuación, Roberto saca diez flamantes billetes (cada uno equivalente al sueldo de dos o tres días de trabajo) y los cuenta de uno a uno, mientras los coloca en las manos del colaborador.

Cuando Miguel, encargado de alimentar al ganado, cumplió diez años de trabajo en la lechería, Roberto celebró invitando no sólo a los empleados, sino que además a todas las familias, incluyendo a los niños. La esposa de Roberto sirvió helados para todos, como parte de una importante reunión social. En la ceremonia de reconocimiento, eventualmente todos formaron un círculo nuevamente, y en el centro del mismo colocaron al homenajeado con su esposa e hijos. Primero, Roberto le agradeció a Miguel y a su familia por el excelente trabajo llevado a cabo durante esos diez años. Enseguida, Roberto le pidió a Miguel, que junto a su esposa, recibieran el dinero, usando el mismo procedimiento

RECUADRO 2-1 (CONTINUACIÓN)

descrito anteriormente. Entonces, Roberto comenta que también tiene tres entradas para un parque de diversiones para toda la familia, con una estadía de tres días; después le da dinero para locomoción para llegar hasta el parque; le muestra las reservas confirmadas para un hotel cerca del mismo; además le entrega dinero para comidas y otros gastos; y por supuesto, con 5 días de

vacaciones pagadas para disfrutar de todo esto. La esposa de otro colaborador se emocionó tanto que comenzó a llorar. Roberto sospecha que esta señora, en cuanto llegó a casa, le dijo a su esposo que ni se le ocurriera salir de la empresa antes de los diez años. Roberto Morelli advierte que no podría haber realizado lo que hizo sin la ayuda de su esposa, que entiende mejor los intereses de los empleados.⁵

calificadas. Los mejores métodos de selección fallan cuando el número de postulantes es escaso.

Usted puede anunciar el puesto a través de sus empleados, otros agricultores, postulantes previos, revistas especializadas, escuelas técnicas, universidades y agencias de empleos. La radio es una fuente particularmente buena para obtener trabajadores agrícolas. Pablo y Laura Fouts, de Nueva York, tuvieron éxito con avisos en la radio al dejar que los locutores ayudaran a crear y difundir algunos de sus anuncios que incluían varios efectos sonoros. Sus logros en la radio también los impulsó a crear anuncios más creativos en los periódicos. Los mismos empleados ayudan a dar ideas y retroalimentación. La pretensión de esta pareja era poder atraer a personas que tal vez no habían trabajado en la agricultura anteriormente.⁶ Algunos agricultores temen que los anuncios atraigan postulantes indeseables, pero éstos pueden eliminarse posteriormente.

Bernie Erven, de la Universidad Estatal de Ohio, se ha especializado en asuntos relacionados con el reclutamiento de trabajadores agrícolas. Él sugiere que los agricultores hablen de los aspectos positivos del trabajo agrícola, incluyendo la oportunidad de criar a la familia en un ambiente más saludable. A veces el mismo agricultor se expresa de un modo negativo al referirse al trabajo agrícola. Un aviso realizado con creatividad puede ser muy favorable. Bernie encontró este anuncio cómico en el *Hoard's Dairyman*: “*Productor lechero en Minnesota, 45 años, divorciado, inteligente, ambicioso,*

chistoso, afectuoso, comprensivo, busca mujer de carácter similar que disfrute de la vida y quiera ayudar a ordeñar vacas, etc. Vacas, primero; romance después”.

Una excelente fuente de posibles candidatos son las personas que llegan a solicitar empleo cuando no hay puestos vacantes. Los agricultores pueden pedirles a dichos postulantes a que completen unas tarjetas de más o menos 9 x 13 cm con: 1) su nombre, 2) el puesto que les gustaría obtener si hubiese vacantes, y 3) un número telefónico u otra información de utilidad para contactarlos, en caso que se produzca una vacante.

Algunos agricultores prefieren evitar el contacto directo con los postulantes durante el proceso de reclutamiento y utilizan una casilla o apartado postal para ese propósito. Otros agricultores prefieren aprovechar su buena reputación y proveen el nombre de la empresa, pero incluyen un mensaje en el que le piden a los candidatos a que no llamen por teléfono. Mientras que la primera llamada puede entusiasmarlos, después de contestar una docena es fácil cansarse de las preguntas e interrupciones. A la primera llamada le podemos dedicar 40 minutos mientras que a la última sólo dos minutos.

Un folleto que se pueda enviar por correo y que contenga respuestas a las preguntas más típicas es una buena forma de proveer información sobre el puesto y la empresa agrícola y extender una invitación para participar en un día de orientación. Para ahorrar tiempo, en aquellos casos en que hayan muchos postulantes, puede valer la pena pedirles que envíen un sobre con su dirección ya

escrita. El agricultor debería dejarles claro, eso sí, que él le pondrá la estampilla, para no dar una mala impresión.

Otras formas de ahorrar tiempo incluyen una página en la Red del Internet o una grabación telefónica, donde el agricultor puede proveer información adicional sobre el puesto, incluyendo la fecha del día de orientación. Mientras más completa sea la información, mayores serán las probabilidades que los individuos puedan tomar una decisión bien pensada en cuanto a si deben postular al puesto. La ventaja de una página en la Red es la posibilidad de incluir un mapa, fotos del predio, y una descripción del puesto más extensa. En un anuncio tradicional simplemente no hay espacio suficiente para tanta información. Eso sí que en un anuncio tradicional se puede incluir ya sea una dirección de la Red o un número telefónico donde salga un anuncio grabado.

ESTABLEZCA EL PROCESO DE SELECCIÓN

Un proceso de selección bien preparado brinda información sobre los puntos fuertes y débiles de un

postulante. Esto permite que el agricultor pueda escoger al candidato más idóneo.

Paso 1: Determine las técnicas de selección que va a utilizar

Las destrezas y conocimientos del personal a contratar pueden evaluarse mediante la solicitud, entrevistas, pruebas o exámenes, verificación de referencias, cartas de recomendación y exámenes médicos. Ciertas técnicas de selección dan mejores resultados, pero encontrar al trabajador apropiado es el resultado de la combinación de procedimientos. Algunos agricultores les gusta usar un período de prueba de una o varias semanas. Una fase de prueba en conjunto con el resto de las herramientas descritas en este capítulo puede ser muy útil. Pero un período de prueba, eso sí, no puede sustituir a un proceso sistemático de selección. Es demasiado común que si una persona es lo suficientemente buena para apenas poder desempeñarse en el puesto, se le permita quedarse. Las posibilidades de elegir a la persona ideal para el puesto son altamente disminuidas cuando se selecciona solamente basándose en un período de prueba.

CUADRO 2-1

Determine qué método usará para verificar la existencia de destrezas, habilidades y conocimientos.

Se pueden medir las destrezas, conocimientos y habilidades con diversas técnicas en las diferentes etapas del proceso de selección. Una "X" indica un método principal para medir dicha destreza, conocimiento o habilidad; una "O" indica un método secundario.				
Destrezas / Conocimientos / Habilidades	Prueba	Entrevista	Solicitud	Referencias
Manejo de tractor de ruedas y oruga	X		O	
Ajuste / calibrado de equipos	X			
Mantenimiento de equipos	X	O	X	
Uso de implementos (disco, arado)	X	O		
Control de malezas, plagas, enfermedades	X	O		
Supervisión de los demás	O	X	X	O
Capacitación de personal	O	X		
Orientación de personal	X	X		X
Lectura y procesamiento de información	X			

Los factores que reflejan la motivación del colaborador —deseos de trabajar, puntualidad y asistencia— pueden conocerse durante la entrevista, sin embargo la comunicación con sus empleadores anteriores puede proporcionar datos más fidedignos. De ser posible, trate de comprobar la existencia de destrezas, habilidades y conocimientos específicos durante varias etapas del proceso de selección (Cuadro 2-1). El factor tiempo puede limitar las opciones.

Paso 2: Prepare preguntas o situaciones para pruebas escritas y prácticas, entrevistas y verificación de referencias

En esta etapa, el agricultor utiliza las áreas de conocimientos para formular preguntas específicas o actividades que formarán parte de la solicitud, la entrevista, las pruebas y, también, la verificación de referencias. Los atributos indicados en la columna izquierda del Cuadro 2-1 pueden verificarse mediante las técnicas de selección.

Con preguntas sobre determinados temas se puede comprobar si el postulante capta los síntomas de enfermedad en plantas y animales, utiliza adecuadamente los instrumentos de medición, domina otro idioma, entiende los principios de administración laboral agrícola, tiene fuerzas para levantar objetos pesados o sabe soldar.

Las respuestas se destinan a detectar los conocimientos técnicos, la habilidad de solucionar problemas, el interés en la operación y otros atributos afines. Algunas preguntas o actividades producen respuestas que pueden juzgarse objetivamente, tales como la cantidad de pesticida que debe mezclarse con un número determinado de litros de agua. Otras preguntas pueden ser más subjetivas: por ejemplo, ¿cómo se debe tratar a un trabajador negligente?

Paso 3: Asigne una secuencia a los obstáculos

El agricultor puede considerar el proceso de selección como una serie de obstáculos que el postulante debe vencer para obtener el puesto. Cada obstáculo elimina de la competencia a varios candidatos. La secuencia de dichos obstáculos debe establecerse con mucho cuidado. Por lo general, las técnicas de selección que requieren más tiempo y dinero se usan después.

Por ejemplo, al seleccionar al administrador de una lechería, algunos postulantes pueden haber aprobado las pruebas de registro de lechería y de computación. Como esta sección no es la más importante del trabajo, un criterio que requiera un puntaje más elevado eliminaría a la mayoría de los concursantes. Si esto ocurre, el grupo de candidatos se limitaría sólo a las

Mediante una vista anticipada y realista los agricultores intentan presentar el puesto tal como es. Aquellos postulantes que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.



personas expertas en registros y computación pero con falta de sólidos conocimientos en el manejo de ganado.

Si el grupo de postulantes es reducido, no es necesario establecer una progresión de obstáculos. La secuencia de técnicas de selección es menos importante cuando éstas no se emplean como obstáculos. Si se entrevista y examina a todos los candidatos, el orden de los pasos no posee tanta importancia.

A menudo los empresarios utilizan los antecedentes de los postulantes (tal como sus solicitudes y *currículum vitae*) para la eliminación preliminar de ciertos candidatos. Esto resulta útil cuando algunos postulantes no reúnen los requisitos específicos: tales como alguna licencia o título necesario. Pero esta técnica también puede descartar a candidatos excelentes si el agricultor usa ciertos datos —años de experiencia, por ejemplo— como criterio para la selección. La antigüedad en un puesto no significa consecuentemente desempeño eficaz.

Además, los empresarios no deben dejarse influir por la esmerada presentación de ciertas solicitudes que pueden haber sido preparadas por otras personas. Un candidato con una solicitud preparada por un profesional puede causar buena impresión a primera vista. Las pruebas escritas son un buen segundo obstáculo porque resultan ser menos caras que las entrevistas o pruebas prácticas. La verificación de referencias y los exámenes médicos son, por lo general, los últimos obstáculos.

Cuando se les fomenta a los individuos a que postulen, las invitaciones pueden incluir una descripción de los pasos involucrados en el proceso, su secuencia y la preparación necesaria de parte del postulante. Para reducir al mínimo los gastos y el desplazamiento tanto del agricultor como de los postulantes, puede establecerse una secuencia de obstáculos con esto en mente. Una entrevista telefónica preliminar con candidatos que residen muy lejos puede eliminar viajes innecesarios. En ocasiones, pueden enviarse pruebas escritas por correo para ser administradas por personas de confianza.

Paso 4: Presente una descripción realista del puesto

Los candidatos que comprendan claramente todos los aspectos y obligaciones más importantes del puesto pueden decidirse a postular con mayor conocimiento de la situación. Por ejemplo, ¿brinda el puesto satisfacciones económicas, personales y sociales? Aquellos que conocen exactamente las dificultades y ventajas del trabajo tienen mayores probabilidades de permanencia y éxito.

Al describir las condiciones de trabajo, no es necesario atribuirles valores positivos o negativos. Los candidatos pueden decidir por sí mismos. Por ejemplo, el trabajar solo puede resultar negativo para ciertas personas, pero muy positivo para otras.

La presentación del puesto comienza con el anuncio y la descripción de la vacante. Cuando los candidatos se presentan, los administradores pueden proporcionarles solicitudes, descripciones del puesto e información adicional. Si bien algunos empleadores se valen de la entrevista preliminar para conocer a los postulantes, esta técnica puede aprovecharse al máximo para brindar mayor información a los candidatos.

Si las entrevistas y las pruebas escritas y prácticas reflejan fielmente los requisitos del trabajo, el candidato entiende mejor sus futuras obligaciones. Si un trabajador debe levantar media docena de fardos o sacos pesados como parte de su prueba práctica, los postulantes que sufren de la espalda pueden eliminarse solos.

INTERCAMBIE INFORMACIÓN CON EL POSTULANTE

Paso 1: Programe una entrevista preliminar (día de orientación)

La comunicación eficaz durante la entrevista preliminar (o día de orientación) puede reducir al mínimo las dudas que un candidato pueda tener sobre el puesto. La entrevista preliminar, donde los trabajadores tienen la

oportunidad de formular preguntas sobre las tareas y conocer mejor las condiciones laborales, resulta muy eficaz. A estas alturas, el administrador no toma una decisión para eliminar postulantes en la próxima etapa.

Algunos candidatos se retirarán por su propia cuenta —¡más vale ahora que después de haber aceptado el trabajo!

Bruce Burroughs recibió más de 300 solicitudes para un puesto para alimentar vacas, e invitó a todos para un día de orientación. Ofreció dos horarios posibles para que los candidatos se reuniesen con él en grupo. Se presentaron 60 postulantes. Esto ya era una indicación de la falta de seriedad de los otros. Bruce aprovechó la oportunidad para hablar con los postulantes sobre los requisitos necesarios para el puesto y cuáles serían los criterios utilizados para la selección. Además condujo a los candidatos, en grupos más pequeños, en un recorrido por el predio.

El próximo filtro natural en el proceso de selección, en este caso, debía ser una prueba escrita ya que no hubiese sido muy práctico darles a todos los candidatos una prueba práctica y Bruce no quería abrumar a todos los postulantes pidiéndoles que volviesen otro día. Esto se hizo, además, porque muchos candidatos habían viajado largas distancias para asistir a ese día de orientación. La prueba escrita era muy sencilla. Los resultados lo ayudaron a decidir a quién debería invitar a enfrentarse al próximo obstáculo.

Una pregunta que un agricultor podría incluir en este tipo de prueba es la siguiente: “Usted observa que una vaca está lista para ser cubierta y no hay otra persona cerca a quién avisarle. Por favor envíeme una nota informándome que la vaca número 312 está en celo”. Si el trabajo implica el uso de números podría incluirse también un par de preguntas simples de matemáticas. Bruce no quería eliminar a los candidatos tomando como base solamente sus habilidades para escribir, pero dado que esta destreza era importante para el puesto, en este caso sería la base para la selección de los 20 postulantes para competir en el próximo

obstáculo. Hablaremos algo más sobre pruebas escritas bajo ese subtítulo.

Paso 2: Examine la solicitud y el currículum vitae del postulante

Una buena solicitud le permitirá reconocer las destrezas mínimas y la trayectoria laboral del candidato. Los períodos laborales demasiado breves, las razones de retiro vagas y períodos largos sin empleo tal vez le indican al empleador que pueden surgir problemas. Por lo general, existe la tendencia a darle demasiada importancia a los antecedentes presentados en la solicitud. Lo cierto es que muchas veces los postulantes no demuestran las habilidades y conocimientos indicados en la solicitud de empleo.

Paso 3: Administre pruebas

Para medir la capacidad de un candidato, pueden usarse diversas pruebas: de rapidez, de profundidad, orales, escritas o prácticas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, actitudes, sinceridad y rasgos de la personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen, donde posiblemente puedan compartirlos con otros postulantes en el futuro.

Pruebas de rapidez y pruebas de profundidad. Las pruebas de *rapidez* exigen que los postulantes realicen las mismas tareas dentro de un plazo limitado. Estas pruebas generalmente se usan para labores de poda, injerto, cosecha, separación de fruta u otro trabajo que se pueda medir fácilmente. Las pruebas de *profundidad* exigen que los candidatos demuestren un grado de capacidad, no de rapidez, como en el caso del diagnóstico de un desperfecto mecánico. Es necesario, por supuesto, establecer límites de tiempo razonables para emular las exigencias del trabajo diario.

Pruebas escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar a los candidatos sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios



Se puede aprender mucho sobre el postulante al observar cómo maneja los animales del campo. Aquellos que les tienen temor son frecuentemente los que los maltratan.

formatos: elección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, pero es mucho más fácil calificar las de elección múltiple y respuesta breve. También pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora.

En las pruebas “con obras de consulta”, los postulantes pueden utilizar el material que normalmente tienen disponible en su trabajo. Por ejemplo, un agricultor que desea contratar a un administrador de viñedo puede permitir que los candidatos usen tablas de clasificación de plagas vitícolas. Las pruebas “con obras de consulta” pueden ser muy difíciles y reveladoras de la verdadera capacidad de los postulantes. Por lo general, las obras de consulta resultan de gran utilidad para aquellos que entienden bien la materia.

Al preparar las pruebas escritas, los administradores deberían desarrollar su creatividad. Por ejemplo, el dueño de una lechería puede adjuntar una hoja de estadísticas sobre sus vacas lecheras y hacer varias preguntas que revelen los conocimientos de los candidatos sobre estos datos y el manejo del ganado. También pueden usarse diagramas, diapositivas o fotos de enfermedades.

Rien Doornenbal, dueño de un predio lechero en Escalón, California, se refirió a la prueba que había suministrado: “Yo sabía lo que nuestro administrador debía hacer y comprender y no me fue difícil escribir las preguntas de la prueba. Pero me resultó difícil hablar de la prueba con los candidatos. Ya no me será difícil la próxima vez. Primero les di la prueba de uno a la vez, pero después, cuando adquirí más seguridad, les di una prueba en grupo y eso dio mejor resultado”.

A pesar de su preocupación por la reacción de los postulantes ante el proceso general de selección, Rien expresó lo siguiente: “Para mi gran sorpresa, los candidatos más calificados hicieron buenos comentarios sobre mi proceso de selección. ¡Formidable! Ellos pensaban que yo estaba haciendo las cosas como debía”.⁷ Diez años más tarde, Rien todavía estaba usando esta metodología para seleccionar un administrador para una segunda empresa.

En las pruebas prácticas los candidatos deben realizar un trabajo verdadero o un simulacro, tal como: la poda de árboles frutales, ordeña de vacas, selección de cerezas o desplazamiento de un tractor marcha atrás. Por lo general, los simulacros son menos reales que las demostraciones. Ejemplos de los simulacros incluyen la práctica de respiración artificial en un muñeco, levantamiento de pesas en un lugar bajo supervisión médica y “pilotaje” de un avión rociador mediante computadora.

Con la ayuda del personal de la lechería, Bruce Burroughs designó tres estaciones de pruebas prácticas, en las cuales los candidatos deberían llevar a cabo tareas similares a las que tendrían que ejecutar en el trabajo y por lo tanto demostrar sus destrezas con el equipamiento y con las vacas.

Antes que cada postulante entrara en el predio para realizar las pruebas, Bruce y su equipo ya habían verificado las condiciones de cada estación. Con la colaboración de “candidatos voluntarios” elegidos de entre los mismos empleados y familiares, el equipo de evaluadores pudo verificar los

RECUADRO: 2-2

Dos Preguntas de Índole Legal

Durante las pruebas prácticas el empleador debe estar preparado para responder a dos preguntas importantes:

1) ¿En qué momento termina el trabajador un examen y comienza a desempeñarse como empleado? 2) Si un candidato se lesiona durante una prueba práctica, ¿está cubierto por el seguro de accidentes laborales?

Primero, veamos cuándo finaliza el proceso de selección y comienzan las funciones del trabajador. Las personas que manejan equipos pueden tener que demostrar cómo se carga y descarga un tractor desde una rampa; los administradores pueden tener que responder a preguntas sobre ciertas situaciones como parte del proceso de selección. Debido a la falta de “producto” en estos ejemplos, la mayoría opinaría que estos trabajadores no son empleados y, por lo tanto, no deben recibir remuneración. Pero, si un agricultor pone “a prueba” a un colaborador de lechería durante unas semanas, todos estaríamos de acuerdo que este trabajador ya es un empleado de la empresa y por ende debería ser remunerado.

Pero no todos los casos son tan fáciles de definir. ¿Puede una hora de poda considerarse empleo? ¿Cambiaría la respuesta si la prueba durara 15 minutos? ¿Dos horas? El sentido común debe jugar un papel importante. Por ejemplo, un podador puede contribuir a las ganancias de la empresa con su prueba de una hora, pero otro puede dañar las vides. Para determinar una prueba justa de producto, deben

considerarse los siguientes factores: a) volumen total de trabajo disponible y b) cantidad de tiempo empleado para supervisar y evaluar las pruebas prácticas. La mayoría de los agricultores no se opondrían a pagarles a los candidatos por el período necesario para la prueba, siempre que los postulantes no se consideren como empleados bajo la ley. El solo hecho de pagarles a los candidatos, sin embargo, puede considerarse como un comprobante que son empleados. Por lo tanto, algunos agricultores buscan otras formas de agradecerles su participación.

Segundo, cuando los postulantes se lesionan durante una prueba de trabajo, ¿están cubiertos por el seguro contra accidentes de trabajo? Algunos tribunales han dado fallos favorables. Su razonamiento se basa en que las pruebas benefician tanto al empleador como al colaborador.⁸ Aun cuando se pueda verificar que el sistema de seguro por accidentes está en vigencia, algunos agricultores prefieren protegerse de posibles percances por medio de seguro contra responsabilidades. Los agricultores deben considerar la seguridad de los candidatos y proporcionar la capacitación necesaria. Las instrucciones a los candidatos para que levanten los fardos de alfalfa con las debidas precauciones no disminuye su ejecución durante una prueba de desempeño. Si el candidato tiene dificultad para realizar una tarea, o no toma las debidas medidas de seguridad, es mejor interrumpir la prueba, antes que arriesgarse a tener un accidente.

posibles desempeños y sus correspondientes criterios para evaluarlos. Además, los voluntarios fueron evaluados y se hicieron algunos ajustes antes que llegasen los postulantes. Se decidió que éstos recibirían puntajes de acuerdo con su habilidad para seguir instrucciones, medidas tomadas de precaución de seguridad, destrezas para realizar las tareas y facilidad para comunicarse.

En la primera estación, la tarea era cargar 137 kilos de forraje desde el montón de ensilaje a un vagón de mezcla, con una cargadora frontal. En la próxima estación los candidatos debían manejar una máquina mezcladora hacia el frente y a continuación seguir marcha atrás. En la tercera estación, cada postulante debió conducir un grupo de tres vaquillas a través de una serie de cercados. Cada estación estaba bajo el

control de personal de confianza de la lechería, que evaluaba a los candidatos de acuerdo con una escala. Una vez terminadas las tres etapas de la prueba práctica, cada postulante debía ir a la oficina para una entrevista. El desempeño de los candidatos varió enormemente en las pruebas prácticas, no siempre de un modo esperado.

Un candidato debió hacer tres viajes para traer suficiente forraje, mientras que los demás lo hicieron en sólo uno. Otro golpeó fuertemente el frente de la cargadora contra el mezclador. A una persona se le pidió que no prosiguiera con la prueba ya que no conseguía conducir en línea recta al colocar el equipo en marcha atrás y se le iba la mezcladora hacia el corral donde estaban las vacas. Se temía que destruyese la cerca. La última prueba pareció muy simple para los que tenían la destreza necesaria para arrear ganado, pero para otros fue casi imposible superarla.

Noel Weeks, de Ripon, California, explica la forma en que ellos seleccionan a clasificadores de almendras: “Tomamos una cantidad de almendras y determinamos el porcentaje de almendras buenas y de almendras dañadas. Las almendras no se evaporan; por lo tanto, el porcentaje de almendras agusanadas o partidas permanecía constante. Algunos postulantes descartaban las almendras buenas también”.⁹

El ejercicio de secuencia de tareas es otro tipo de simulacro. Los candidatos reciben notas escritas y problemas —y deben determinar cómo y en qué orden solucionar cada uno. Este ejercicio se utiliza para detectar si las personas pueden enfrentar las tensiones del puesto y hacer uso eficiente del tiempo. El dueño de una lechería, Tim Wickstrom, tuvo éxito usando esta metodología para poner a prueba tanto las habilidades lógicas como el uso eficiente del tiempo de varias personas que estaban postulando para un puesto de contador.

Mediante la observación, el modo cómo un postulante maneja los animales, da partida a un tractor o

conecta el equipo de soldadura, el administrador puede saber si el empleado tiene suficiente experiencia en estas tareas. Las personas que temen a los animales de campo, por lo general los tratan duramente. Pero, en todos los casos, estas observaciones subjetivas deben transformarse en mediciones objetivas.

Alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis y elaboración de una persona, pero no demuestran fehacientemente sus conocimientos prácticos. Estas pruebas tampoco sirven para predecir la motivación, confianza o ahínco de un candidato.

La personalidad y la sinceridad u honestidad de los postulantes son importantes, pero las pruebas psicológicas no ayudan a evaluar estas características en una situación de selección de personal. En el ámbito laboral, los candidatos no sólo pueden inventar las respuestas, sino que también pueden ofenderse con las indagaciones personales sobre temas ajenos al trabajo. La interacción durante la entrevista de los postulantes puede usarse para evaluar actitudes y rasgos de personalidad. En determinadas ocasiones, la ley puede prohibir las pruebas de honestidad, pero esta cualidad puede medirse, en parte, verificando las referencias.

Paso 4: Realice entrevistas

Cuando las relaciones personales son una parte esencial del trabajo, la entrevista reviste gran importancia. La falta de una entrevista no afecta mucho, por ejemplo, la selección de vendimiadores. Pero sí puede ayudar en la selección de jefes de cuadrilla que desempeñan funciones de capacitación, disciplina o supervisión. La entrevista sirve para observar y medir cualidades de líder y rasgos de personalidad del candidato.

Al igual que las pruebas escritas, las preguntas o ejercicios cara a cara pueden asumir diversos formatos —preguntas con respuestas largas o cortas, presentaciones de los postulantes y reacción a situaciones (p. ej. “¿Qué haría usted si...?”). Algunas preguntas permiten respuestas más amplias. Las preguntas “cerradas” requieren respuestas específicas, con poca explicación. Las preguntas cerradas típicas pueden requerir varios tipos de respuesta: sí o no, verdadero o falso, selección múltiple, llenado de espacios en blanco (el nombre de un insecto, por ejemplo). Otras preguntas son “abiertas” y, por lo general, permiten respuestas más flexibles. La entrevista es un medio ideal para las preguntas abiertas.

La entrevista brinda además la oportunidad de indagar más profundamente cuando hay incertidumbre sobre la capacidad, las respuestas ya dadas o la filosofía que tengan los candidatos sobre el trabajo. Entre otras cosas, las preguntas pueden referirse a los empleos anteriores del postulante o a las respuestas de su prueba escrita. Los agricultores pueden formular preguntas sobre situaciones que a su vez estimulen a los candidatos

a hacer sus propias preguntas. A menudo, es posible evaluar a los postulantes según sus preguntas. El mejor tipo de pregunta para aprovechar la entrevista, es aquella en que el entrevistador le proporciona al candidato sólo una parte de los datos del caso. Mientras que algunos postulantes intentarán responder con sólo una parte de los datos, los mejores comenzarán a formular preguntas.

Chris Nelson, el administrador del predio San Felipe, le mostró a los candidatos a un puesto de supervisor una escena videograbada en la cual un empleado llegaba retrasado a su trabajo. Se les preguntó a los candidatos: “¿Qué haría usted en este caso?” Algunos dieron respuestas categóricas; otros demostraron cualidades especiales con estas preguntas: “¿Es ésta la primera vez que ocurre?” “¿Cuánto tiempo lleva trabajando esta persona?” “¿Es un buen colaborador?”

Algunos piensan que es buena táctica formular preguntas tan difíciles que hagan retorcerse de incomodidad a los postulantes, especialmente para aquellos puestos que exigen mucho o en los que exista bastante tensión, tales como la de administrador de un predio o rebaño.

El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque “ya llegamos a estas alturas”, puede tener consecuencias muy costosas.



Estos administradores piensan que “al hacer preguntas ofensivas podrán conocer la verdadera naturaleza del candidato y de ese modo eliminar aquellos cuya personalidad no sea adecuada para el ambiente del trabajo disponible. El objetivo debería ser, en cambio, analizar la capacidad de los postulantes para manejar simultáneamente una serie de actividades dispares y mostrar tranquilidad e inteligencia para actuar en aprietos”. Por ejemplo, el enterarse media hora antes de la llegada del veterinario (en su visita programada para el control del ganado) que el ordeñador faltó al trabajo y no hay quien pueda sustituirlo; y que el tanque de refrigeración de leche no está funcionando bien. ¿Cuál sería la reacción de un candidato en tales circunstancias con contrariedades múltiples? “El propósito es verificar si el postulante tiene la habilidad suficiente para lidiar con los detalles, para que usted no tenga problemas en cumplir con las fechas de entrega, así como también percibir la actividad del predio en forma global y no perder de vista los objetivos finales”.¹⁰

Después de la selección de uno o varios candidatos, el resto retornará a la comunidad y comentará sobre el predio, y sobre sus experiencias en el mismo durante el proceso de selección. Todo lo que se haga para asegurar que los postulantes tengan una experiencia positiva durante este período dará sus frutos en el futuro. Por ejemplo, los agricultores pueden obsequiar a los postulantes muestras de sus productos o un cupón que puedan canjear en una tienda local.

Paso 5: Verifique las referencias

Para verificar referencias, los agricultores deben comunicarse con los empleadores anteriores de los solicitantes para obtener información sobre su desempeño laboral. Las visitas en persona, comunes en las comunidades agrícolas, o las llamadas telefónicas son, por lo general, más eficaces que las cartas. Al verificar las referencias, el empleador puede obtener

importante información sobre la personalidad y carácter de un candidato al trabajo ofrecido.

Una empleada, agredida sexualmente por un compañero de trabajo, entabló una demanda contra su empresa. Alegó que si el dueño hubiera verificado bien las referencias del trabajador, habría podido enterarse de los antecedentes del empleado como autor de otros actos similares.¹¹

Para tener una buena idea del desempeño laboral de un candidato es necesario comunicarse con más de un empleador anterior. Esto se debe a que los empleadores no siempre son sinceros: algunos supervisores exageran las cualidades de algunos empleados simplemente para desembarazarse de ellos mientras que otros hablan mal de ellos para no perderlos.

Durante el proceso de verificar referencias, es una cortesía común no llamar al empleador actual de un individuo que está postulando, a no ser que 1) el candidato esté siendo considerado para el puesto en forma seria y 2) haya otorgado permiso. El contactarse con el empleador actual puede ser muy útil en ciertos casos, pero no siempre. Rien Doornenbal tuvo que hacer frente a este problema común en su lechería: “Uno de los mejores postulantes fue disuadido de aceptar este puesto porque su patrón sabía que quería cambiar de empleo. Llamé a su patrón y... cuando hablé del trabajo, me dijo: “Puede hacer *su* trabajo sin pensarlo dos veces, y le digo más, voy a hacer lo imposible para que se quede con nosotros”.¹²

Paso 6: Haga una entrevista final (en caso necesario)

Aun después de seguir los pasos anteriores, usted puede no terminar de decidirse. Una entrevista final con los dos o tres mejores postulantes pudiera ayudarle a resolver sus dudas. Esta entrevista final puede ser formal o integrar otra actividad, tal como una cena, por ejemplo.

Mientras el empleador trata de evaluar a los posibles candidatos, es fácil olvidar que éstos se van formando

una opinión del empleador. Desde el contacto inicial y durante todo el proceso de selección, las personas encargadas deben apoyar a los postulantes y mejorar su autoestima. No debe humillársele a los candidatos por su falta de conocimientos.

INCORPORA AL NUEVO TRABAJADOR

Paso 1: Presente ofertas y comunique rechazos

La adopción de un proceso de selección detallado le permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición. Si no está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo. El ofrecerle el puesto a alguien sólo porque “ya llegamos a estas alturas”, puede significar la contratación de alguien con potencial de desempeño inferior.

La presentación de una oferta ofrece muchas satisfacciones. Tanto el empleador como el postulante estarán entusiasmados con la idea de formalizar un acuerdo. Si se incluye un examen médico relacionado con el trabajo en el proceso de selección, el puesto puede ofrecerse cuando el candidato seleccionado pase dicho examen.

Cuando las ofertas se hacen verbalmente vale la pena un seguimiento escrito, para evitar malentendidos. Si bien puede haberse mencionado el sueldo y demás condiciones de trabajo, este es un buen momento para confirmar dichas conversaciones.

Por lo general, ambas partes desean que el trabajo se inicie inmediatamente, pero generalmente, los postulantes deben dar un preaviso (dos semanas, por ejemplo) a su actual empleador. Algunos trabajadores pueden requerir más tiempo para mudarse o solucionar situaciones personales. Otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo. No se recomienda presionar a una persona para que comience su trabajo inmediatamente. El colaborador puede satisfacer los deseos del agricultor, pero formarse la



impresión que el nuevo empleador es desorganizado e insensible.

Lamentablemente, muchas veces los postulantes rechazados nunca reciben noticias del empleador. Otros sólo se enteran que se ha llenado la vacante cuando ven al nuevo trabajador. Por cortesía, y también por razones prácticas (mantenerse en contacto con los mejores candidatos para llenar vacantes futuras), los empleadores deben enviar una notificación general. Pero no se

Durante el período de orientación los trabajadores le prestan más atención a la filosofía laboral del agricultor y están más prestos a cambiar sus propios hábitos.

Estimado Postulante:

Agradecemos su interés en el puesto de administrador en nuestra empresa agrícola. Lamentamos informarle que no ha sido seleccionado. La nómina de candidatos calificados fue de más de 12 individuos, de los cuales hemos escogido sólo uno. Estamos muy complacidos de haberle conocido y sus conocimientos de mecánica y relaciones interpersonales nos impresionaron favorablemente. Esperamos que nos tenga en mente en el futuro. Nuevamente, gracias por su interés y dedicación. Nuestros mayores deseos para su próspero futuro.

FIGURA 2-2

Notificación de Rechazo (modelo).

El proceso detallado de contratación descrito en este capítulo no garantiza la selección de la persona apropiada, pero ayuda a evitar muchos errores comunes.



comprometa a llamar a los solicitantes para hacerles saber si obtuvieron el puesto o no. Cuando llame a los postulantes elevará sus esperanzas sólo por un momento para que después caigan con más fuerzas. Es preferible escribirles a aquellos que no han sido seleccionados. Ofrecemos una carta modelo en la Figura 2-2.

A pesar de los esfuerzos por contratar al individuo más capacitado, pueden presentarse obstáculos inesperados. Por ejemplo, puede que el candidato escogido no acepte la oferta de empleo. Es posible que su empleador anterior le haya otorgado un aumento a sus ingresos para retenerlo o hayan surgido razones personales.

Si el nuevo empleado no puede desempeñar parte de las tareas originalmente establecidas, es posible que pueda compensar estas deficiencias de otro modo. Estos cambios deben reflejarse en una nueva descripción del puesto.

En algunas ocasiones tanto el empleador como el nuevo trabajador se percatan que la relación laboral no va a dar buenos resultados. El administrador que pierde al empleado recién seleccionado puede llamar a uno de los demás postulantes finalistas para evitar la iniciación de un nuevo proceso de selección.

Paso 2: El examen médico

La buena planificación de un examen médico y de habilidad física exige que el doctor comprenda claramente los requisitos del trabajo. Algunos médicos están dispuestos a colaborar con las empresas agrícolas para preparar un examen médico afín a las tareas. Para tomar decisiones laborales, los análisis de colinesterasa (cuando el puesto incluye la aplicación de pesticidas), las pruebas de audición, fuerza física para levantar pesos y la tolerancia a los respiradores pueden resultar útiles. Estos datos también son importantes para establecer los programas de compensación por accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades de origen agrícola. El rechazo a un trabajo debido a una posible tendencia a enfermedades o lesiones, sin antecedentes, puede dar lugar a cuestiones éticas y legales.

La Dra. Alexis Dasig, que ejerce la medicina laboral en la Fundación Médica Gould de Modesto, California, explica: “Debido a las exigencias de muchas tareas agrícolas, los exámenes médicos antes de asumir las funciones representan una buena inversión. A los dos días de haber comenzado sus tareas, nos enviaron un nuevo trabajador. Se había lesionado la espalda en el trabajo y no ha vuelto a sus labores en un año. Estoy segura que el empleador ha gastado miles de dólares en compensación para trabajadores accidentados en el empleo. Si le hubieran realizado un examen médico

antes de emplearlo, habrían descubierto que tenía tres problemas crónicos en la parte inferior de la espalda y que no tenía estado físico para hacer ese tipo de trabajo”.¹³

El fisioterapeuta Lyle Andersen agrega: “Hacemos una evaluación de la postura de músculos y esqueleto. Mientras que los participantes levantan y acarrear objetos cada vez más pesados, observamos la fatiga y la mecánica del cuerpo. Si hay un análisis de cargo preciso, se le ofrece al individuo la oportunidad de demostrar su habilidad para levantar pesos en forma segura hasta el límite máximo que exige el empleo”. Andersen indica que quienes levantan en forma segura generalmente lo hacen enderezando la espalda, doblando las rodillas, y mirando hacia adelante. A lo contrario, los que no muestran habilidad para levantar pesos suelen compensar y utilizan músculos más débiles, tal como los de la espalda.¹⁴

Si las leyes laborales lo permiten, algunos agricultores querrán administrar pruebas para detectar el uso de drogas. Un colaborador de lechería confesó: “Antes de dejar las drogas unos años atrás, solía trabajar todo el día y no recordar nada de lo que había logrado hacer”. Es recomendable encargar esta tarea a empresas profesionales de confianza que utilizan procedimientos eficaces para detectar el uso de drogas ilícitas. El rechazo de un postulante que jamás ha usado drogas basado en un resultado falso puede traer graves consecuencias.

Las pruebas para detectar drogas pueden ser aceptables, y hasta impuestas por la ley, como cuando el personal debe manejar equipo peligroso o está en condiciones de lesionar a terceros. Por lo general, no hay oposición a que los empleadores soliciten pruebas de detección de drogas antes de ofrecer un puesto. Pero cuando los trabajadores ya han sido contratados, los empleadores deben ejercer un delicado equilibrio entre los derechos del trabajador sobre su vida privada y las cuestiones de seguridad laboral.

Los exámenes al azar para la detección de drogas, en quienes ya están



En términos psicológicos, el personal nuevo atraviesa un período de “descongelamiento” y se muestra receptivo a ideas y métodos nuevos.

empleados, son generalmente mal vistos, a no ser que el empleo acarree mucha responsabilidad y peligren las vidas de otras personas. Pero exámenes para personas que han estado involucradas en un accidente laboral o parecen estar intoxicadas, se comprende como algo mucho más necesario. Es importante pensar de antemano la disposición de personas ya empleadas que fallen el examen. ¿Serán despedidas o enviadas a un programa para ayudar a los drogadictos? Muchas veces los empleados pueden cambiar sus malos pasos con la ayuda de tales programas, siempre y cuando el agricultor deje en claro que una falla en el futuro significaría el despido.

Si administra exámenes médicos, es imprescindible esperar que los resultados del examen le lleguen antes de permitir que el postulante empiece a trabajar.

Paso 3: Provea la orientación necesaria

El personal recién contratado se muestra más receptivo y flexible durante el período de adaptación. Esto ocurre, en particular, cuando dichos cambios se han delineado en una presentación realista de las tareas. Los agricultores pueden planificar el proceso de orientación para aprovechar este fenómeno al máximo.

En términos psicológicos, el personal nuevo atraviesa un período de “descongelamiento” y se muestra receptivo a ideas y métodos nuevos. El primer paso en busca de un nuevo empleo a menudo significa que el individuo está dispuesto al cambio. Una persona que durante años se negó a inscribirse para tomar cursos en una escuela para técnicos agrícolas puede que, al comenzar con su nuevo empleo, esté dispuesto a tomar clases cuando se lo sugiere su nuevo empleador.

Durante este período los empleados pueden pasar con éxito a desempeñar tareas de administración. A una persona que no haya ocupado un puesto de autoridad le puede ser difícil adoptar la actitud mental de un administrador. Los trabajadores pueden aprender a formar

parte de un equipo competente, que participa en las decisiones laborales.

Durante el período de orientación los trabajadores prestan atención a la filosofía laboral del agricultor, quien debe equilibrar la teoría y el aspecto práctico de las tareas. Las instrucciones deben ser breves para que los trabajadores recuerden todo lo mencionado por el supervisor.

Ahora bien, las instrucciones pueden resultar fáciles para el administrador, pero no para los nuevos empleados, particularmente si éstos últimos están saturados de información. Al cabo de una o dos semanas, los agricultores deberán repasar nuevamente la información con el personal contratado. Evite comentarios negativos sobre los empleados actuales o anteriores.

Las reglas que no están escritas, incluyendo las tradiciones o beneficios, deben ser discutidas como parte del período de orientación. Por ejemplo, un empleado puede sentirse agraviado al desempeñar un puesto que lo obligue a usar su propio vehículo, sin saber que la empresa reembolsa los costos según los kilómetros recorridos.

Los compañeros de trabajo pueden también percatarse que el período de orientación puede usarse para ganarse la buena voluntad del nuevo empleado. Algunos trabajadores tratan de orientar al recién llegado hacia su punto de vista. Otros pueden tratar de hacerle travesuras a cuenta que pague su “derecho de piso”. Estas actividades pueden ser perjudiciales y ocasionar la renuncia del nuevo empleado. Para evitar esto es necesario establecer normas de conducta cordial y poner al nuevo entrante bajo la tutela de un empleado que goce del debido respeto. Estos trabajadores bien considerados pueden orientar al personal nuevo en sus tareas, en sus relaciones con los demás trabajadores y con el entorno laboral, dentro de un nexo informal.

También, pueden analizarse los resultados de las pruebas y las entrevistas llevadas a cabo durante el proceso de selección para preparar un plan de capacitación y desarrollo integrado. Durante las primeras semanas los nuevos empleados deben ser



Agrogestión, Fundación Chile

expuestos a la mayor variedad posible de faenas que enfrentarán en sus puestos.

Antes de comenzar su primer día de trabajo, el personal nuevo necesitará información sobre los bancos, viviendas y servicios públicos. En los casos pertinentes, puede proveerse información útil sobre escuelas, viviendas, posibles empleos para los cónyuges que trabajan, y actividades de la comunidad. Algunos empleados prefieren efectuar estas diligencias por su propia cuenta.

Es muy útil preparar una lista con los temas a tratar durante los primeros días de trabajo. Esta lista debe establecer claramente lo que la administración espera de los empleados y servir de guía para responder a las preguntas típicas del personal nuevo.

Además, puede llevar al nuevo personal a comer a un lugar donde se reúnen personas de la comunidad y en donde sean presentados a los agricultores vecinos, agrónomos, técnicos agrícolas y otros miembros de la comunidad. Las relaciones laborales cordiales requieren un esfuerzo

El nuevo empleado necesita un amigo en el trabajo que además pueda servirle de ejemplo y saber orientarlo.

constante y el período de orientación proporciona excelentes oportunidades para este fin.

Si se establece un período a prueba antes de la contratación del empleado, es necesario estructurarlo de modo que el empleador no se sienta obligado a tomar una decisión que no le agrade. Por ejemplo, tratar de decidir entre *darle término a dicho período a prueba* por un lado, o *despedir al empleado* por el otro. Un período a prueba es de mayor utilidad cuando el empleador incluye en el mismo la posibilidad de extenderlo cuando sea necesario y se lleva a cabo antes que termine el período de prueba.

RESUMEN

Los agricultores deben entender los conocimientos y destrezas que requiere cada trabajo y decidir qué candidato posee dichas habilidades. Las entrevistas, verificaciones de referencias, pruebas, solicitudes y *currículum vitae* pueden ayudar a delinear las diferencias entre los candidatos. El proceso detallado descrito en este capítulo no garantiza la selección de la persona apropiada, pero ayuda a evitar errores comunes. De este modo, los agricultores pueden escoger a su personal conociendo mejor sus puntos fuertes y débiles. Combinada con un sólido período de orientación, la selección cuidadosa le permite a los administradores y empleados iniciar una relación laboral positiva y provechosa.

CAPÍTULO 2—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video, 59 minutos. Cuatro agricultores comparten sus experiencias con el uso del proceso de selección sistemático, y cómo incorporaron entrevistas, exámenes prácticos, entrevistas y otras actividades en su proceso de selección.

2. Billikopf, G. (1998, Winter-Spring). Good Discrimination in Hiring at a Dairy. *Labor Management Decisions*. (Volume 7, Number 1).
3. *Grievance Guide*. (2000)(10th ed.). Washington, D.C.: Bureau of National Affairs Inc., pp. 353, 357-358.
4. Billikopf, G. (1999, January-February). Farm workers positive about their jobs, but suggest improvements. *California Agriculture* (Volume 53, Number 1) (pp. 33-36).
5. Morelli, R. (1997). Retaining Employees: Keeping Them Happy and Productive. World Dairy Expo, WI, sponsored by Land O'Lakes Dairy Enterprise.
6. Gaige, M. (1999, November-December) Classy Ads: Creative recruitment practices, *Dairy Today Magazine* (p. 35).
7. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
8. Laeng vs. Workers Compensation Appeal Board California Compensation Case, (Vol. 37, 1972: 185-194); and a New York case cited in Laeng, Smith v. Venezian.
9. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
10. Stevenson, L. M. (1999, March 22-23). KnowledgeWorks. Rochester, NY. Based on E-mail communications on HRnet.
11. New York law offices of Clifton, Budd, Burke, y DeMaria (1985, December). Employers' Liability for Negligent Hiring of Employee, Labor Employment Law newsletter.
12. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
13. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
14. Andersen, L., de Andersen and Baim Physical Therapists, Modesto, California. Entrevista de seguimiento, el 17 de diciembre de 2002. La entrevista original se llevó a cabo en el video producido en 1991. Billikopf, G. & Sandoval, L. *A Systematic Approach to Employee Selection*.

Validez del Proceso de Selección



Jack Kelly Clark

“Hace un par de años comenzamos a probar un nuevo procedimiento de empleo para nuestras cuadrillas podadoras. Creo que el único modo justo de contratar a un podador es darle una prueba práctica. Ya no tenemos el problema de contratar a gente que dice que sabe podar y luego, durante el trabajo, descubrimos que no saben. Creo que dentro de 10 ó 15 años, la prueba práctica de podar se va a imponer en la industria.”¹

**Administrador de viñedo
Valle de San Joaquín, California**

La validez mide la eficacia de un enfoque determinado. Un proceso de selección es válido si ayuda a aumentar las posibilidades de contratar a personas aptas para el trabajo. Para evaluar la eficacia del método de contratación pueden medirse tales resultados como la velocidad de la poda, el nivel de ausentismo u observancia de medidas de seguridad. Un proceso de selección no es válido por sí mismo, sino en términos de un propósito específico. Por ejemplo,

una prueba para predecir eficazmente la calidad de trabajo de los cosechadores de arándanos puede resultar inútil para seleccionar a un buen jefe de cuadrilla.

La confiabilidad (o fiabilidad) es uno de los elementos esenciales de la validez. Ésta representa no sólo los resultados positivos derivados de una buena selección, sino también su uniformidad. En este capítulo trataremos los siguientes temas: 1) presentación de los métodos para mejorar la constancia

del proceso de selección; 2) exploración de dos métodos para medir la validez; y 3) exposición de dos casos que ilustran dichos métodos. Pero antes debemos considerar una cuestión legal estrechamente relacionada con la validez, la discriminación laboral.

CÓMO EVITAR LAS ACUSACIONES DE DISCRIMINACIÓN

Según las leyes que lo afecten, puede ser ilegal discriminar por *características amparadas* tales como edad, sexo, raza, color, nacionalidad, discapacidad y religión. Respecto de la discriminación, se puede usar el lenguaje legal para establecer una distinción entre 1) el *tratamiento* diferencial y 2) el *efecto* perjudicial. La discriminación directa o tratamiento diferencial significa considerar a las personas en forma diferente por motivo del grupo al cual pertenecen. Ejemplo: descalificación de todas las mujeres de los trabajos de soldadura porque supuestamente no saben manejar el equipo, o contratar sólo a los trabajadores agrícolas que hayan nacido al sur del río Maule en Chile.

Un agricultor puede someter a una prueba de ordeña a sus candidatos y contratar sólo a aquellos que se desempeñan eficientemente. Si hay una mayor proporción de mujeres que pasaron la prueba, se contratarán más mujeres, por su buen desempeño, no por su sexo.

Las prácticas que aparentemente no son discriminatorias son, asimismo, ilegales si producen resultados discriminatorios, es decir, si tienen efectos perjudiciales. Por ejemplo, lo sería la exigencia —para tractoristas— de haberse graduado de la escuela secundaria. Este requisito puede resultar ilegal cuando no se relaciona con el desempeño de las tareas.

Aunque la apariencia y tal vez la intención de la práctica no sea discriminatoria, esta política puede afectar negativamente a las personas de más bajos recursos. Por ejemplo, un requisito de técnico agrícola para algunos puestos de bajo nivel puede descartar, sin necesidad, a muchos postulantes que pudieran haberse desenvuelto con talento en el puesto de regador. Otro ejemplo: una política que establezca que todos los candidatos deben poder levantar sacos de 60 kilos, sin tomar en cuenta la índole del puesto (podadores, empleados de oficina, vendimiadores), puede afectar negativamente a las mujeres.

Generalmente, si una persona no posee los conocimientos para el puesto, *es legal* negarle el empleo, cualquiera sea su edad, nacionalidad, discapacidad, etc. El agricultor generalmente no está obligado a contratar trabajadores que no estén calificados. Pero sí puede que los empleadores tengan que demostrar que el proceso de selección es útil y se atiene a las exigencias del puesto.²

Un agricultor puede administrar una prueba de ordeña a sus postulantes y contratar sólo a aquellos que se desempeñan eficientemente. Si hay una mayor proporción de mujeres que pasaron la prueba, se contratarán más mujeres, por su buen desempeño, no por su sexo.

Pero si consecuentemente las mujeres se desempeñan mejor que los hombres, el agricultor no puede rechazar de plano a los hombres que soliciten un puesto en el futuro sin someterlos a una prueba. Esta práctica daría lugar a un tratamiento diferencial. Por lo general, a mayor efecto perjudicial, mayor es la responsabilidad del empleador para demostrar la validez del disputado proceso de selección.



Van aumentando los países que tienen leyes que protegen a las personas discapacitadas. El proceso sistemático de selección de personal, en el cual los candidatos tienen la oportunidad de demostrar sus habilidades, seguramente le ayudará a cumplir con tales leyes. En vez de tratar a las personas con discapacidades en forma diferente, dónde muchas veces se presume saber quién puede o no puede desempeñar un puesto, todos los candidatos tienen la misma oportunidad de demostrar sus habilidades. En algunos casos, los postulantes con discapacidades pueden pedir ciertas facilidades siempre que sean razonables.

La investigación ha mostrado que las personas tienden a presumir sin fundamentos y muchas veces se basan en tales factores como la estatura y el atractivo. Para evitar los estereotipos y las decisiones discriminatorias, los empleadores pueden diseñar exámenes prácticos y otros modos de obtener mayores datos sobre los méritos de un candidato. Por ejemplo, conozco a un talentoso soldador que a pesar que carece de la mayor parte de su brazo es uno de los mejores profesionales en su tema, haciendo de su aparente discapacidad algo totalmente intrascendente.

Un enfoque debidamente desarrollado puede ayudar a los agricultores a contratar empleados en forma legal y eficaz. Algunas sugerencias para tratar con las personas discapacitadas se encuentran en el Recuadro 3-1.

CÓMO MEJORAR LA CONFIABILIDAD DE LA SELECCIÓN

Para ser válido, el proceso de selección debe también ser confiable. Esto significa que el proceso mide no sólo lo que se propone, sino que lo hace en forma constante. Por ejemplo, ¿cuál es la constancia de un medidor de azúcar Brix para uvas de mesa? ¿Se puede confiar en una balanza para pesar terneros? Y, ¿con cuánta frecuencia se contratan buenos empleados con un determinado proceso de selección?

Para que un proceso de selección sea válido, tanto el puntaje del proceso de selección (otorgado a los *postulantes*) como el de la evaluación de desempeño (otorgado a los *empleados*) deben rendir una medición confiable de los logros. La falta de exactitud en cualquiera de estos dos aspectos invalida el proceso. Por ejemplo, aunque los recolectores de manzanas cosechen en forma constante, si la prueba de cosecha da diferentes resultados cada vez que se administra a la misma persona, la prueba tiene poca validez por falta de constancia. Pero, con mayor frecuencia, la falta de constancia se presenta en la medida del desempeño en el mismo puesto. Las evaluaciones de desempeño se ven, a menudo, afectadas por la subjetividad del encargado (véase el Capítulo 6).

La confiabilidad puede mejorar si: 1) las preguntas y tareas del proceso de selección representan fielmente el trabajo y 2) quienes valoran las tareas descartan prejuicios y contradicciones al calificar el desempeño de los trabajadores.³

Evite errores de contenido

Los errores de contenido se producen cuando las preguntas y las pruebas no son las mismas para cada postulante. Por ejemplo, a uno de los candidatos al cargo de administrador de viñedos se le pregunta sobre la araña roja mientras que a otro sobre la filoxera.

Debido a que los postulantes pueden contestar una serie de preguntas mejor que otras, todos los postulantes deben

Para evitar los estereotipos y las decisiones discriminatorias, los empleadores pueden diseñar exámenes prácticos y otros modos de obtener mayores datos sobre los méritos de un postulante.



RECUADRO 3-1

Sugerencias para la Interacción con las Personas Discapacitadas:⁴

- 1) Diríjase directamente a la persona y no a su acompañante;
- 2) Mire a la persona a los ojos, sin prestar atención a otros aspectos (esto es importante cuando se habla con alguien que sufre una desfiguración grave);
- 3) Tenga paciencia. (Si una persona tiene un impedimento del habla, puede expresarse con dificultad. Asimismo, demuestre paciencia hacia las personas con retraso mental y aquellas cuyo impedimento disminuye su actividad o rapidez de comunicación);
- 4) Recuerde que una persona discapacitada tiene los mismos sentimientos y aspiraciones que los demás (aunque sus músculos, oídos o vista no funcionen perfectamente);
- 5) No piense que una persona está ebria porque no coordina bien sus movimientos o porque arrastra las palabras;
- 6) Hable en tono normal, pero más despacio, con las personas que tienen problemas de oído (no hay necesidad de gritar);
- 7) No se tape la boca cuando hable con alguien que no oye bien (ya que tal vez puedan leer los labios);
- 8) Escriba el mensaje, si es

necesario, al comunicarse con las personas que no oyen bien;

9) Comunique sus intenciones a las personas que no ven bien (preséntese al llegar y despídase cuando se va);

10) Evite hacer gestos al dar instrucciones a las personas que no ven bien;

11) Ofrézcase a cortar los alimentos, si se sirven comidas; ordene que corten los alimentos en la cocina antes de servirlos a personas con problemas musculares; informe a las personas que no ven bien dónde están los utensilios, platos, etc. en relación con las horas del reloj, por ejemplo: su leche está en las 12, el cuchillo está en las 3);

12) No se asuste si un individuo sufre un ataque epiléptico (usted no puede evitarlo ni acortarlo). Siga estos pasos: a) proteja a la víctima de objetos peligrosos que pueda tocar; b) no ponga algo entre los dientes de la víctima; c) gire la cabeza de la víctima hacia un costado cuando se relaje; y d) permita que la víctima permanezca donde está hasta que vuelva en sí;

13) Si ofrece su ayuda, asegúrese que la persona se sienta segura antes de retirarse (no abandone a una persona ciega antes que sepa dónde se encuentra o dónde va);

14) Recuerde que la persona discapacitada sabe bien cómo usted puede ayudarle mejor.

ser examinados en las mismas áreas. Los errores de contenido disminuyen cuando se determinan los conocimientos o destrezas esenciales para el trabajo. Se requiere cierta flexibilidad para explorar las áreas de conocimientos específicos de los diversos postulantes, pero a medida que aumenta la variedad de preguntas crece la posibilidad de error.

La contratación no debe basarse en resultados parciales. Puede resultar un error entusiasmarse con un postulante antes de conocer todos los resultados o eliminar candidatos antes de tiempo. Un candidato puede destacarse durante la entrevista pero fallar en la prueba práctica o viceversa.

Reducción de la falta de consistencia en el evaluador

La falta de confiabilidad en las medidas de selección tanto como en las de desempeño se debe, en gran parte, a la carencia de habilidad de las personas que las califican. Los indicadores objetivos (tal como el porcentaje de injertos que brotaron) merecen mayor confianza que los subjetivos (tal como una evaluación de habilidad para montar a caballo), pero no están totalmente libres de error humano.

Un fruticultor cerca de Santiago, Chile, confiaba que sus siete supervisores sabían exactamente cómo debía podarse el huerto. Sin embargo

acordó hacer una pequeña prueba. Los siete supervisores y un par de administradores discutieron, y decidieron evaluar, la calidad de la poda. Se eligieron cuatro árboles para que los supervisores votaran por el mejor y el peor podado. Los resultados mostraron que no había consistencia entre los supervisores. Mientras unos pensaban que la poda de un árbol era la mejor, otros pensaban que era la peor. Pasó algo parecido con cada ejemplar.

En otro caso, cuatro viñateros californianos bien establecidos y dos asesores vitícolas participaron en un estudio de calidad de poda. A pesar que los calificadores se pusieron de acuerdo sobre asuntos de calidad, no tuvieron mejor éxito. Los expertos asignaron puntaje a diez vides marcadas, cada una de ellas podada por un colaborador distinto. Al entregar su puntaje, se le pidió en voz baja a cada evaluador a que volviera a evaluar las mismas vides. Este procedimiento puso de manifiesto una gran variación en la capacidad de evaluar las vides uniformemente. La mayoría ni siquiera estuvo de acuerdo, en la segunda serie de calificaciones, con la que acababan de dar unos minutos antes sobre las mismas vides. Esto significa que si los resultados de cada evaluador varían dentro de lo que habían realizado unos minutos antes, es aún más difícil obtener uniformidad entre diferentes evaluadores.

Para disminuir los errores de evaluación, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Uniformidad de obstáculos para los postulantes. Pueden prepararse una serie de preguntas y situaciones sobre el trabajo para las entrevistas, pruebas prácticas y verificación de referencias (véase el Capítulo 2). También pueden prepararse previamente respuestas a preguntas típicas de parte de los candidatos, para tratarlos a todos en forma pareja. Por ejemplo, instrucciones por escrito sobre el examen y leerlas ante los candidatos para que todos escuchen lo mismo. O tal vez grabarlas. Todos los postulantes deben someterse a las reglas y plazos establecidos. Si un supervisor da instrucciones diferentes o más tiempo a los que están haciendo una

prueba de mecánica, por ejemplo, el puntaje de los que tuvieron más tiempo puede salir aumentado artificialmente.

2. Use escalas de evaluación simples. Cuanto más amplia es la escala de evaluación, mayores son las distinciones de los niveles de desempeño. Por ejemplo, se trabaja más fácil y uniformemente con una escala de 0 a 3 que con una escala de 1 a 10 (véase la Figura 3-1). Creo que ayuda pensar sobre estos números de la siguiente manera: un 0 significa que el postulante es incapaz de cumplir con la tarea; un 1, que tiene dificultades con la tarea; un 2, que podría hacer el trabajo con algo de capacitación; y finalmente un 3, que ya puede hacer la tarea correctamente. Algunos evaluadores le agregarán un símbolo más o menos para distinguir mejor entre múltiples candidatos, tal como un 2+ ó un 3-, y esto está bien ya que los números básicos están lo suficientemente fijos.

3. Conozca el propósito de cada obstáculo. Si resulta difícil explicar la razón por la cual se incluye una pregunta o cuál sería una buena

Hoja de Calificación de Calidad para la Poda de Viñedos			
<i>Factor de calidad</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>
Selección de madera frutal		x4	
Ubicación de pitones		x3	
Número de pitones		x2	
Largo de los pitones		x2	
Proximidad del corte		x2	
Angulo del corte en el espolón		x1	
Distancia del corte a la yema		x1	
Remoción de vástagos		x1	
Total:			
<small>Evalúe cada categoría dándole un puntaje de tres (superior) a cero (inaceptable). Luego multiplique esto por el peso de importancia para obtener la calificación. Determine de antemano el error de tolerancia para cada factor de calidad para una determinada muestra de parras bajo evaluación.</small>			

FIGURA 3-1

Tarjeta Para Calificar la Poda.



Para ser válido, el proceso de selección debe también ser confiable. Esto significa que el proceso mide no sólo lo que se propone, sino que lo hace en forma constante.

respuesta, es mejor expresarla de otro modo o eliminarla.

4. Disminución del sesgo del evaluador. Los evaluadores también necesitan capacitación, práctica y retroalimentación sobre su desempeño como calificadores. Use evaluadores eficaces, capaces de obtener criterios uniformes, y proporcione pautas claras para la calificación. Por último, si es posible, desglose las posibles evaluaciones subjetivas en componentes objetivos. (El Capítulo 6 brinda mayor información sobre el proceso de evaluación.)

5. Use múltiples evaluadores. Los candidatos pueden presentarse ante uno o varios evaluadores a la vez, según el enfoque del proceso. La ventaja de la evaluación múltiple —a cada paso del proceso— reside en que los evaluadores tienen una base en la cual pueden compartir sus observaciones y resultados. Esto obliga también a cada

evaluador a defender la lógica de sus preguntas y conclusiones. De este modo también se evitan las preguntas impropias y el abuso de autoridad.

Es aconsejable que los evaluadores reserven para sí mismos sus puntajes individuales hasta haber examinado a todos los postulantes. Algunos evaluadores se dejan llevar fácilmente por las opiniones de otras personas. De este modo pueden desarrollar observaciones independientes, particularmente si difieren en grado administrativo o de personalidad. Por lo general es conveniente reprimir los comentarios sobre los candidatos hasta que todos hayan pasado por las pruebas o las entrevistas. Una ventaja de compartir opiniones después de cada postulante, en vez de esperar hasta el fin, es que la información está más fresca en las mentes de los evaluadores. Es esencial que los evaluadores tengan el tiempo suficiente para tomar notas entre candidatos.

Algunos evaluadores pueden dejarse influir fácilmente por las opiniones de los demás. Otros pueden estar más interesados en justificar su postura que en contratar al trabajador adecuado. Esto se manifiesta cuando un evaluador elogia a un candidato y critica al resto. Un hábil facilitador, menos vinculado al puesto vacante, puede resultar útil. Dicho facilitador puede animar a los evaluadores tímidos y controlar los desacuerdos de los más audaces. Los aspectos positivos y negativos de cada candidato pueden anotarse o exhibirse en un lugar visible, donde se puedan resumir todos los resultados. Por último, los participantes pueden compartir sus calificaciones individuales dentro de una discusión general.

6. Verifique de antemano el plazo y la claridad de cada paso del proceso de selección. El ensayo de pruebas y entrevistas ayuda a delinear el contenido y determinar el tiempo requerido. Un empleado o vecino de confianza que siga los pasos de selección puede recomendar modificaciones para mayor claridad o lógica. Es más, los resultados de un ensayo pueden usarse para capacitar a quienes evalúan el desempeño de los postulantes.

A menudo, una duda “madura” durante varias entrevistas. Al formular repetidamente una pregunta, los entrevistadores se dan cuenta que, en realidad, la pregunta debería haber sido distinta. El proceso de selección es parejo para todos cuando esta situación se corrige antes de entrevistar a los candidatos.

7. Preste mucha atención al candidato. Para evitar que los evaluadores emitan juicios prematuros, es necesario evaluar cuidadosamente el desempeño del postulante y escuchar sus comentarios. Además, si los encargados de la entrevista hablan más de lo que escuchan, algo va mal. Las entrevistas eficaces requieren lo siguiente: 1) prestar atención al candidato para que comparta sus ideas; y 2) poder concentrarse en el proceso. Vale la pena dejar un tiempo libre entre una entrevista y la siguiente para despejar la mente, ya que el proceso de entrevistar ejerce mucha demanda sobre la mente.

8. Evite errores en cálculos y registros. Compruebe los cálculos matemáticos dos veces para evitar errores. En un predio, los capataces administran y evalúan parte de una prueba práctica. Pero, para simplificar su tarea, la suma del puntaje y la factorización de los pesos (que se dan según la importancia de cada factor) se calcula en la oficina.

Ya hemos dicho que un instrumento puede resultar idóneo para medir, pero no para predecir éxito en el trabajo. Examinemos el caso de un agricultor que contrata cosechadores de cerezas basándose en los conocimientos de la calidad de la fruta que éstos posean. Una vez contratados, la velocidad de los cosechadores puede ser el único factor de pago. La motivación de los trabajadores puede ser muy diferente cuando se trata de cosechar fruta en el examen (donde el aspecto calidad reviste gran importancia) que después de contratados (donde se les paga por cantidad y no por calidad). Esto no significa que no resulta beneficioso usar un método de selección que mida el desempeño en un entorno laboral muy distinto. Aun cuando se contrata una cuadrilla por hora, por ejemplo, puede



usarse una prueba de poda equivalente a lo que sería un trabajo por trato. Es así como se pueden eliminar a los podadores de calidad o rapidez inferior al mínimo establecido.

CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS DE VALIDEZ

Los métodos *estadísticos* y de *contenido* son dos formas importantes para establecer la validez de un instrumento de selección. Un factor afín es la validez *aparente*, la que aun cuando no representa una estrategia de validez, refleja el grado de eficacia otorgado a una prueba por los candidatos y los jueces (en caso que se dispute en la corte). En rigor, un proceso de selección adquiere validez mediante múltiples estrategias. Pero, aparte de las estrategias escogidas, el agricultor debe, en primer lugar, hacer un análisis riguroso de la vacante.

Una técnica de selección puede ser confiable, pero no válida para predecir el éxito en el puesto. Un examen de recolección de cerezas como método de selección puede resultar útil para un trabajo, pero no para otro. Considere al agricultor que contrata a cosechadores basándose en sus habilidades de hacer un trabajo de alta calidad, pero una vez contratados éstos, sólo les paga a trato considerando su rapidez.

La estrategia estadística

Una estrategia estadística (el término técnico es *validez acorde al baremo*) calcula matemáticamente la relación entre la prueba y el desempeño laboral. En el método estadístico se hace una inferencia mediante estadísticas, por lo general un *coeficiente de correlación* (una estadística que puede usarse para demostrar el grado de relación de dos series de datos; vea Recuadro 3-2).

Un productor de fruta, por ejemplo, puede querer determinar la validez para pronosticar la calidad de injerto de una prueba de destreza manual en la cual los trabajadores deben colocar clavijas de madera rápidamente en una caja. Si existe una amplia relación estadística

entre el desempeño en la prueba y en el campo, el agricultor puede usar la prueba para contratar personal de injerto, los que en su labor nunca manejarán clavijas de madera.

La estrategia orientada hacia el contenido

En este tipo de estrategia, el contenido del trabajo se refleja claramente en el proceso de selección. Este enfoque es útil porque el proceso de selección se relaciona con el trabajo. Por lo tanto, tiene sentido que un encargado de inseminaciones artificiales en una lechería sea examinado en esta área, o que un empleado de oficina del predio rinda una prueba de dactilografía.

RECUADRO 3-2

Los Coeficientes de Correlación Pueden Medir la Confiabilidad y la Validez

Los coeficientes de correlación se usan para medir la confiabilidad y la validez. La estadística demuestra principalmente el grado de relación de dos elementos. No puede suponerse una relación de causa y efecto simplemente porque existe un alto grado de correlación. Los factores pueden relacionarse sin que uno sea causa del otro. Con las calculadoras modernas se pueden hacer todas las operaciones para determinar el coeficiente de correlación utilizado en el método estadístico. Las correlaciones pueden variar de -1, pasando por 0 hasta +1. En una relación lineal (positiva) los candidatos que se desempeñaron bien en una prueba realizarán bien su trabajo; quienes se desempeñaron mal, no trabajarán bien. En una relación negativa (o inversa), los postulantes que se desempeñaron mal en la prueba, harán bien su trabajo y viceversa. Un puntaje de "0" se asignaría cuando la prueba y el desempeño no se relacionan en absoluto. Los coeficientes de correlación serán más altos para medir la confiabilidad que para la validez (ver el cuadro a continuación que muestra

los significados más o menos subjetivos para evaluar la confiabilidad y validez). Un factor afín es el de la importancia estadística. Ésta responde a la pregunta: "¿Se relacionan estos factores al azar?" Si no se relacionan al azar, diremos que existe una importancia estadística. Cuanto menor es el número de pares comparados, mayor es el coeficiente de correlación necesario para demostrar la importancia estadística. Las tablas de importancia estadística figuran en la mayoría de los textos de estadística. Aquí vemos lo que significan estos números (sin tomar en cuenta el signo positivo o negativo en este caso tal como un -0,56 ó un 0,48, que deberían leerse simplemente como un 0,56 y 0,48, respectivamente):

Puntaje de <i>Fiabilidad</i>	
<i>Coefficiente de correlación</i>	<i>Significado subjetivo</i>
r = 0,70 o mayor	Parcialmente aceptable
r = 0,80 o mayor	Bueno
r = 0,90 o mayor	Excelente
Puntaje de <i>Validez</i>	
<i>Coefficiente de correlación</i>	<i>Significado subjetivo</i>
r = 0,40 o mayor	Parcialmente aceptable
r = 0,50 o mayor	Bueno
r = 0,60 o mayor	Excelente

La “validez aparente” designa aquello aparentemente medido por el proceso de selección. Por ejemplo, los postulantes para un puesto de administrador de un predio verán inmediatamente la relación entre las preguntas sobre leyes laborales y el puesto.





Una estrategia estadística (validez acorde al baremo) calcula matemáticamente la relación entre la prueba y el desempeño laboral. Por ejemplo, se comprobó que una prueba de poda de viñedos de 46 minutos de duración pudo predecir con precisión el desempeño de los podadores una vez contratados.

El peligro de este método es que se tiende a examinar a los trabajadores en las áreas fáciles de medir. El método resulta ineficaz cuando no se comprueban todos los conocimientos esenciales de las tareas.

Validez aparente

La “validez aparente” designa aquello aparentemente medido por el proceso de selección. Por ejemplo, los candidatos para un puesto de administrador de un predio verán inmediatamente la relación entre las preguntas sobre leyes laborales o planillas para los trabajadores y el puesto. Aunque la validez aparente no es un tipo exacto de estrategia de validez, es esencial que el método de selección parezca válido, particularmente al

postulante. Un agricultor que desee comprobar los conocimientos matemáticos del personal de lechería debe usar problemas sobre temas de lechería en lugar de cultivos de frutas. Los conocimientos pueden determinarse mediante ambos temas, pero, a menudo, los candidatos reaccionan negativamente ante las preguntas que no se relacionan con el puesto anunciado.

La validez aparente es un buen atributo del proceso de selección. No sólo contribuye a una presentación realista del trabajo, sino que elimina sentimientos negativos durante el proceso. Además, en caso de un escrutinio legal, un proceso de selección aparentemente válido tendría mayores posibilidades de recibir un fallo favorable.

ESTUDIO DE CASOS PARA LA SELECCIÓN: DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO

Dos de los estudios realizados por el autor, uno de selección de podadores de vides y otro de selección de personal de oficina, demuestran la aplicación práctica de las estrategias de validación estadística y de orientación hacia el contenido.

Estrategia estadística: prueba de los podadores de vides⁵

¿Puede un examen práctico, cuando los trabajadores saben que están siendo puestos a prueba, predecir con seguridad el desempeño laboral de los podadores de vides con pago a trato? Trescientos podadores, distribuidos en cuatro grupos dentro de tres predios, participaron en un estudio estadístico para ayudar a responder a esta pregunta. (Aunque esta prueba destacaba la evaluación estadística, también puede clasificarse como una prueba de contenido: los trabajadores debían desempeñar las

mismas tareas en la prueba que en el trabajo.)

Resultados de la prueba de selección. Los podadores fueron sometidos a la prueba dos veces, durante 46 minutos cada vez. Se les pidió a los trabajadores que se desempeñaran lo más rápidamente posible, pero al mismo tiempo que mantuviesen un alto nivel de calidad. Una comparación de las actividades dentro de los dos períodos demostró uniformidad en los resultados. Hubo grandes diferencias de puntajes entre los trabajadores: por ejemplo, dentro de uno de los grupos el trabajador más lento podó sólo 3 parras en el tiempo que el más veloz podaba 24. Pero no hubo relación entre la velocidad y la calidad. Tanto algunos trabajadores lentos y veloces desempeñaron un trabajo de mejor calidad que los demás.

Resultados del desempeño laboral. Los datos del desempeño laboral se obtuvieron de la nómina de pagos de dos días y dos variedades de vides, ambos seleccionados al azar. Para evitar cualquier influencia sobre los jefes de

En la estrategia orientada hacia el contenido, el contenido del trabajo se refleja claramente en el proceso de selección. Por lo tanto, tiene sentido que un encargado de inseminación artificial en una lechería sea examinado en esta área, que un empleado de oficina del predio rinda una prueba de dactilografía, y así sucesivamente.





Este examen de estrategia de contenido también tenía “validez aparente”, ya que la prueba estaba directamente relacionada con el desempeño requerido en el puesto. Si hubiéramos seleccionado a una secretaria sin la ayuda de un examen práctico, es probable que hubiese surgido una postulante mucho menos calificada.

cuadrillas o sobre los podadores, los datos del desempeño laboral se examinaron después de acabada la temporada de poda, por medio de los archivos de los agricultores. Los trabajadores que habían podado velozmente un día, tendían a repetir su desempeño veloz. Asimismo, los trabajadores lentos seguían trabajando con lentitud.

Validez. Se hallaron relaciones válidas importantes entre la evaluación de la prueba y el desempeño laboral. Esto demostraba que los podadores que se desempeñaron bien en la prueba tendían a un buen desempeño en el trabajo, también. La prueba constituyó una buena herramienta para pronosticar el desempeño de los trabajadores en sus tareas. Se observaron resultados similares en la cosecha a mano de tomates.⁶

Alguien puede argumentar que la eficacia de los trabajadores no tiene importancia, ya que se les paga a trato. Pero el dinero economizado por los agricultores que contratan menos trabajadores, pero de mayor eficiencia, proviene de: 1) menos supervisores, 2) menos costos y prestaciones por colaborador sin tomar en cuenta su eficiencia (por ejemplo: vacaciones, capacitación, seguro), y 3) fijación de un precio razonable por parra. Si algunos trabajadores son muy lentos, el precio por parra debe elevarse para todos a fin que los trabajadores más lentos puedan alcanzar el sueldo mínimo decretado por ley.

Estrategia de contenido: selección de personal de oficina

Nuestro segundo caso demuestra una estrategia orientada hacia el contenido, utilizada para llenar una vacante de secretaria en la Universidad de California. Se establecieron los requisitos específicos para el puesto.⁷ Al desarrollar la estrategia se prestó atención especial a los conocimientos de trazados artísticos y habilidades de secretaria necesarios para este desempeño.

En dos oportunidades se colocó un anuncio en el periódico local

especificando los requisitos, una velocidad mínima de 60 palabras por minuto en dactilografía y habilidad para el diseño relacionado con la publicación de manuscritos. El puesto se anunció, además, en un instituto cercano de educación superior.

De las 108 solicitudes completadas, sólo unas pocas indicaban velocidades inferiores a las 60 palabras por minuto. Estas solicitudes se eliminaron del proceso de selección. Los demás postulantes fueron invitados a demostrar sus dotes para el diseño. Hubo diferencias en cuanto a la calidad artística, que fue evaluada por tres examinadores. Los 25 mejores candidatos pasaron a la siguiente etapa de prueba.

La velocidad declarada por los postulantes difería de los resultados de sus pruebas (Figura 3-2). El promedio de los candidatos declaró que escribía a máquina a razón de 65 palabras por minuto; el promedio de velocidad de la prueba fue de 44 —tal vez nuestro examen fue más difícil que los típicos. Aun así la discrepancia entre la teoría y la práctica fue bastante grande y era imposible adivinar, basándose en los datos de las solicitudes, quién sería el

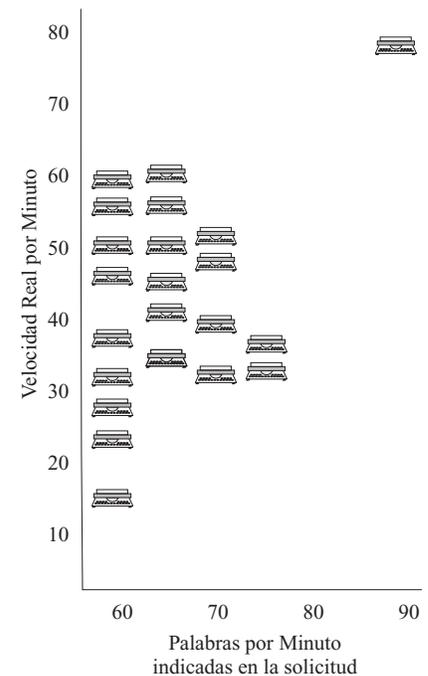


FIGURA 3-2

Velocidades de los Dactilógrafos.

postulante más veloz. Algunas personas, por ejemplo, que habían indicado 60 palabras por minuto se desempeñaron mejor que otras que pretendían velocidades mayores. Es verdad que una candidata que había declarado mucho talento para el desempeño resultó, en realidad, ser altamente calificada, pero esta persona fue una excepción.

Debido a que el inglés no es mi lengua materna, todavía tengo cierta dificultad en la construcción de frases en este idioma. Por ejemplo, en castellano no tenemos que preocuparnos de los “in” y “on”. Necesito que se me recuerde que “I get *in* my car” pero “I get *on* my horse”. En español no hay diferencia en la construcción porque en ambas frases “me subo *al* caballo y *al* auto”. Preparamos una prueba con diez faltas de puntuación, ortografía y gramática, con tiempo suficiente para que los postulantes la completasen. A los candidatos se les proporcionó un diccionario y se les pidió que luego escribieran una carta a máquina, haciendo las correcciones necesarias.

Hubo candidatas que corrigieron cada uno de los errores, incluso algunos cuya existencia ignorábamos. En cambio, unos pocos cambiaron la ortografía de palabras correctas. Ocho postulantes fueron seleccionadas para la entrevista final; tres demostraron grandes posibilidades; una fue

unánimemente elegida por el panel de cinco examinadores.

Este estudio orientado hacia el contenido tiene también “validez aparente”, porque la prueba está directamente relacionada con el nivel de desempeño exigido en el puesto. El proceso de selección reveló las diferencias entre más de 100 candidatas. Si le hubiese dado más crédito a las solicitudes, no hubiese ni siquiera entrevistado a la excelente postulante que resultó la mejor ya que no se destacaba tanto como otras personas en su solicitud.

RESUMEN

Los administradores interesados en cultivar la productividad del personal pueden comenzar a hacerlo durante el proceso de selección. Cualquier método utilizado para evaluar los conocimientos, capacidad, educación o personalidad puede ser evaluado, a su vez, en términos de uniformidad de criterio (confiabilidad) y de eficacia en la predicción de los resultados que debe medir (validez).

Para mejorar la validez de un método de selección es necesario preparar preguntas o pruebas relacionadas con las tareas, aplicarlas uniformemente a todos los postulantes y descartar la

Cualquier método utilizado para evaluar los conocimientos, capacidad, educación o personalidad de los postulantes puede ser evaluado, a su vez, en términos de uniformidad de criterio (confiabilidad) y de eficacia en la predicción de los resultados que debe medir (validez).



predisposición a la subjetividad del evaluador (sesgo de evaluador).

Una estrategia orientada hacia el contenido es aquella en la cual el proceso de selección refleja adecuadamente el contenido de las tareas. Por ejemplo, los candidatos a un trabajo de tractorista deben demostrar su habilidad para manejar el vehículo y los equipos asociados. Por el contrario, una estrategia estadística estudia la relación entre una prueba y el desempeño real de las tareas. Una prueba puede resultar útil aun cuando no parezca pertinente a primera vista. Por ejemplo, un buen desempeño en el uso de pinzas puede revelar buena mano para el injerto.

La validez de un instrumento específico de selección se puede establecer mediante estrategias estadísticas o de contenido. La presencia de una validez aparente aumenta la aceptación del proceso por parte del postulante. A mayor validez del instrumento de selección, mayores son las oportunidades del agricultor de contratar a la persona adecuada para el puesto, y de defender su elección si surge una protesta legal.

Un método cuidadoso de selección de personal destaca las diferencias entre la capacidad de los candidatos. Los agricultores no deben basar su elección en la autoevaluación de los postulantes. A la larga, un buen proceso de selección ayuda a los agricultores a contratar trabajadores más productivos; disminuir el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes; y a conservar una mano de obra eficaz y más motivada.

CAPÍTULO 3—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. y Sandoval, L. (1991). *A Systematic Approach to Employee Selection*. Video.
2. Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures. (1978). *Federal Register* Vol.43-166. Aug. 25. See also Vol. 44-43 (1979) and Vol.45-87 (1980).
3. Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing* (5th ed.) (p. 120). New York: Macmillan.
4. For Those who Serve the Public Face to Face. Comité de Colaboración Glendale para el Año Internacional de las Personas Discapacitadas. 1981. Reimpreso por el Departamento de Desarrollo Laboral, Estado de California. Octubre de 1990, junto con los comentarios de Charles Wall, Ley para los Estadounidenses Discapacitados, Undécimo Foro Anual de la Asociación de Administradores Agrícolas, Modesto, California, 7 de marzo de 1991.
5. Billikopf, G. (1988). Predicting Vineyard Pruner Performance, *California Agriculture* (Vol. 42, No. 2) (pp. 13-14).
6. Billikopf, G. (1987). Testing to Predict Tomato Harvest Worker Performance, *California Agriculture* (Vol. 41, Nos. 5 & 6) (pp. 16-17).
7. Billikopf, G. (1988). *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance*, Giannini Foundation Special Report No. 88-1. (pp. 17-18).

Ascensos, Traslados y Cesantías



El desempeño de Carolina Alegría ha sido altamente valorado en el criadero avícola en el que se ha desempeñado estos últimos doce años, pero tal vez todo esto va a cambiar. Ella fue ascendida a un puesto administrativo transitorio. En principio, su nuevo cargo debía durar sólo unas pocas semanas, pero ya hace más de un año que se desempeña como administradora. Carolina, una empleada remunerada a sueldo fijo, ha trabajado horas extraordinarias todas las semanas sin pago adicional. Esto le ha restado tiempo para estar con su familia y amistades. Hace poco, Carolina se enteró que no la habían considerado para el puesto permanente y, para colmo, tendrá que entrenar al nuevo administrador. Su patrón no lo sabe aún, pero Carolina está buscando otro puesto.

José Moreno, un mecánico agrícola con muchos años de experiencia en el predio, había postulado a un cargo de supervisión. Cuando una persona de afuera, una mujer, consiguió el puesto, se sintió muy desilusionado. Su amargura duró años y afectó su rendimiento y dedicación al trabajo.

Un *ascenso* significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la *rotación de puestos* y los *traslados* son reasignaciones laterales; los *descensos de categoría* representan una disminución de jerarquía; y las *cesantías* (despido basado en un paro involuntario

o de fin de temporada) eliminan empleados. Las cesantías, según las consideraremos en este capítulo en contraste con los despidos (véase el Capítulo 14) son interrupciones laborales —en algunos casos temporarios— que no se relacionan con

la conducta o el desempeño laboral de los trabajadores. Con frecuencia, cualquiera de estos cambios ya nombrados ocasionan modificaciones en la remuneración, las obligaciones y la posición o prestigio del colaborador dentro de la empresa.

Es posible que los agricultores no prevean el efecto negativo de estos cambios sobre el ánimo de los empleados. Cuando un trabajador agrícola se siente rechazado, puede sentir un descontento palpable. Carolina Alegría está resentida por el modo como la han tratado y se pregunta: “¿Por qué me mantuvieron en el puesto de administradora durante tanto tiempo y nunca me dijeron que no hacía las cosas bien?” “De hecho, ¿por qué me dijeron que hacía las cosas bien?” “Si ya aprendí mi trabajo y les demostré que podía hacerlo, ¿por qué se lo dieron a otro?”

Lo que sintió José Moreno al enterarse que no lo habían ascendido a supervisor, era mucho más que amargura. Hasta la fecha cree que su patrón usó la *discriminación positiva* (como se llama en algunos países de América Latina, u otras “medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo”¹), sólo para hacerle una mala jugada y contratar a una mujer como supervisora.

Los empleados ascendidos o nuevamente contratados también pueden tener dificultades al tratar con los Alegría y los Moreno en la empresa. Cuando los trabajadores comprenden las razones por las cuales se toman ciertas decisiones, su estado de ánimo se mantendrá en un nivel más alto.

También pueden surgir dificultades cuando no comprendemos los deseos de los empleados. Cuando se transfiere a una persona que trabajaba sola a un puesto donde debe compartir las tareas con otro. Tal persona puede considerar esta decisión como un castigo o una recompensa. Igualmente, cuando se asciende a un empleado sin que éste lo haya solicitado.

En este capítulo, veremos primero qué pueden aportar el mérito y la antigüedad cuando se llevan a cabo

ascensos o cesantías. Luego, examinaremos cómo convocar a postulantes afuerinos sin excluir al personal existente. Por último, ofreceremos algunas sugerencias para satisfacer los deseos de los empleados de aportar trabajo que sea valorado, sin tener que recurrir a los ascensos.

ASCENSOS POR ANTIGÜEDAD O POR MÉRITO²

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral, o predio agrícola. La persona que ha trabajado en un predio durante tres años tiene más antigüedad que otra que ha laborado sólo dos. El mérito, en cambio, representa el “valor”, “superioridad”, o la “distinción”. Es más difícil medir el mérito que la antigüedad. En lo relativo a los ascensos, el mérito supone posesión de conocimientos idóneos y demostración de rendimiento eficaz en el pasado.

Ascensos por antigüedad

En un sistema estrictamente regido por la antigüedad, en el cual el único factor para los nombramientos son los años de servicio, un colaborador puede ascender a un puesto de jerarquía superior a medida que se producen las vacantes. En tal sistema, llevado a un punto extremo, un administrador agrícola ascendería comenzando con el azadón a faenas de regador hasta llegar a manejar el equipo agrícola y de allí a administrador. En un sistema de antigüedad, los años de servicio son el criterio principal para ir escalando de un puesto a otro.

Comúnmente, la antigüedad sólo rige dentro de ciertas categorías o clasificaciones de trabajo. Por ejemplo, todos los trabajos de azadón y pala y faenas relacionadas con los injertos, cosecha, raleo y riego, pueden pertenecer a una clasificación. Los tractoristas y mecánicos pueden pertenecer a otra clasificación. Los jefes de cuadrilla, capataces y otros puestos de mando, a su vez, constituyen otro grupo más. En este sistema, los ascensos

por antigüedad se aplican sólo dentro del grupo laboral involucrado. Todos los administradores, por ejemplo, deben haber desempeñado en algún momento las tareas de encargado, pero no necesariamente el trabajo de tractorista.

Las ventajas y desventajas de la antigüedad y del mérito como factores de ascenso se resumen en el Recuadro 4-1 y 4-2, respectivamente.

El aspecto más positivo de la antigüedad reside en su evidente objetividad. Los agricultores pueden desviarse de un sistema que se basa sólo en la antigüedad para evitar algunas de sus limitaciones intrínsecas. Si bien estos sistemas recompensan y promueven la lealtad y la colaboración, dejan de lado la distinción o el empuje hacia el desempeño sobresaliente.

Ascenso por mérito

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Cuando los empleados solicitan un nuevo puesto dentro de la empresa, los agricultores consideran su desempeño anterior y su potencial para el nuevo cargo. Las evaluaciones de desempeño individual llevadas a cabo en forma eficaz ayudan a inspirar confianza en el sistema de mérito (véase el Capítulo 6).

Si esta práctica fuera tan simple, más agricultores usarían el sistema de mérito. Pero no es fácil definir y medir el mérito, porque esto exige evaluaciones subjetivas difíciles de llevar a cabo. En algún momento alguien tiene que juzgar el mérito de un empleado. Los empleados no distinguen bien entre el mérito, porque es difícil medirlo objetivamente, y el favoritismo.

Combinación de consideraciones de mérito y antigüedad para los ascensos

Un agricultor puede usar los criterios de mérito y la antigüedad para ascender a sus empleados y combinar sus ventajas. Los diversos métodos producen diferentes resultados. Por ejemplo, se puede ascender al empleado más antiguo con un mínimo de conocimientos para el puesto; o al más antiguo de los tres mejores.

RECUADRO 4-1

Ascensos por Antigüedad

VENTAJAS

- Los empleados desempeñan tareas variadas en su camino hacia los puestos más altos, siempre que permanezcan en la empresa y se presenten vacantes. Los puestos pueden agruparse de tal forma que la experiencia en uno constituya un buen entrenamiento para el próximo.
- La cooperación entre los empleados generalmente no se ve obstaculizada por la competencia por ascensos concedidos subjetivamente.
- Los trabajadores no necesitan ganarse la simpatía de sus supervisores (mediante métodos poco productivos) para obtener un ascenso. Por ejemplo, los empleados no temen las represalias por desobedecer una orden del supervisor que perjudica los intereses o la política del predio.

DESVENTAJAS

- Algunos empleados pueden carecer de capacitación o no querer desempeñar ciertos puestos regidos por la antigüedad (no todos los jefes de cuadrilla sirven para capataces o desean este trabajo). Los empleados deberían poder rechazar oportunidades para el ascenso.
- Es posible que los trabajadores emprendedores no quieran “esperar su turno” para llegar a los puestos que desean.
- No se estimula la motivación para trabajar lo mejor posible.
- Los grupos étnicos o de nuevos inmigrantes y las mujeres tendrían poca representación en los rangos más altos, por tener menos antigüedad.
- Los agricultores tenderían a contratar personas demasiado calificadas para puestos de menor jerarquía porque son buenos candidatos para los ascensos.



Jack Kelly Clark

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral o predio agrícola. El mérito, en cambio, representa el “valor”, “superioridad” o la “distinción”. Los empleados a veces encuentran difícil distinguir entre el mérito —ya que es difícil medirlo en forma objetiva— y el favoritismo.

RECUADRO 4-2

Ascensos por Mérito

VENTAJAS

- La capacidad y los conocimientos del empleado pueden aplicarse mejor a las tareas de la vacante.
- Los empleados motivados y emprendedores pueden ser recompensados por su excelente desempeño.
- Se estimula el buen desempeño.
- Los trabajadores pueden ser contratados por su capacidad para un puesto específico en lugar de su capacidad para ser ascendidos.

DESVENTAJAS

- Es difícil medir la capacidad y el mérito de manera objetiva e imparcial.
- Los supervisores pueden recompensar a sus favoritos con altas evaluaciones y no necesariamente a los mejores empleados.
- Pueden surgir conflictos entre los trabajadores que compiten por evaluaciones meritorias.
- La discriminación ilegal puede formar parte de las evaluaciones del mérito individual.

La antigüedad y el mérito también son importantes en otras áreas de la política laboral, tales como el pago (véase el Capítulo 7) y cesantías (tratadas a continuación). Hacia el final del capítulo examinaremos la posibilidad de contratar al aspirante más calificado para el puesto, aunque posiblemente no pertenezca al personal del predio.

CESANTÍAS POR ANTIGÜEDAD O POR MÉRITO

Por lo general, las cesantías se consideran despidos basados en la falta de trabajo o de capital, no en el mal desempeño del personal. A menudo, las cesantías son temporarias y existe la esperanza que los trabajadores vuelvan a sus puestos en un futuro no muy lejano.

Cuando la cesantía es general, no hay necesidad de considerar la antigüedad o el mérito de cada empleado. Pero cuando hay cesantías parciales o graduales, es necesario tomar decisiones difíciles.

El enfoque de la cesantía de los empleados de *jornada completa* difiere del adoptado para los trabajadores de temporada. Las decisiones sobre la cesantía del personal estable pueden resultar muy problemáticas para los administradores. En la situación de empleo de jornada completa, todos esperan que el trabajo dure mientras que se desempeñen bien y la economía de la empresa esté buena.

Los agricultores pueden optar por una combinación de consideraciones relacionadas con la antigüedad y el mérito en cuanto a las cesantías. Ciertamente es que en tales consideraciones seguramente se le da más importancia a la antigüedad en las cesantías de lo que se le daría en los ascensos. Es más difícil despedir a los empleados antiguos. Con esto no estoy sugiriendo que la antigüedad es más importante que el mérito.

Los razonamientos que favorecen las cesantías a la inversa de la antigüedad (o sea, el personal nuevo se despide primero) incluyen:

1. A mayor antigüedad del personal, mayor es la lealtad que le debe la administración. Los otros empleados observarán y se sentirán afectados por cómo se tratan a los empleados más antiguos.

2. A los empleados más antiguos que quedan cesantes puede resultarles más difícil que a los nuevos encontrar otro puesto con igual remuneración y beneficios.

3. Las cesantías basadas en el mérito pueden atraer más demandas si resulta despedida una mayor proporción de personas de mayor edad.

El argumento principal que favorece cesantías según los méritos de los colaboradores es:

La administración debe conservar a los mejores trabajadores cuando hay reducción de personal.

Los empleadores a veces ofrecen la jubilación adelantada para motivar al personal más antiguo a que se retiren. Esto muchas veces se hace en un esfuerzo de ahorrar dinero cuando tales empleados reciben sueldos desproporcionadamente altos (véase el Capítulo 7). En cuanto a decisiones para volver a contratar personal, se puede hacerlo en el orden inverso a las cesantías u otro orden de su elección.

En los trabajos agrícolas las decisiones de cesantía y contratación para volver al trabajo afectan más a los *trabajadores de temporada*. En los campos donde pocos colaboradores ocasionales regresan cada temporada, la política de cesantía y contratación del personal reviste menor importancia que en los predios con personal más estable. Aunque existe un sentimiento de obligación mutua entre los agricultores y los trabajadores temporarios, ésta es menos intensa.

Visto de otra forma, “si un agricultor tiene que enfrentar el problema de cesantía, es importante seleccionar una política que trabaje bien en forma repetida. El ir cambiando las reglas recién establecidas puede crear dudas sobre la justicia del proceso entre aquellos afectados en forma adversa”.³

Algunos agricultores estimulan el regreso de sus mejores colaboradores de temporada, manteniéndose en



Agrogestión, Fundación Chile

comunicación con ellos durante el resto del año. Pueden enviarles tarjetas u ofrecer un incentivo a los trabajadores que regresen. De este modo crean estabilidad en la mano de obra y aumentan el número de trabajadores experimentados. La distinción entre el personal de temporada y el estable es menos pronunciada en estos casos.

Los *derechos de preferencia* se relacionan con las cesantías. Cuando los agricultores establecen una política con derechos de preferencia, un empleado puede asumir el puesto de otro cuando su propio puesto se elimina. El otro empleado, a su vez, puede asumir las funciones del empleado que le sigue. Para el empleado que tiene el derecho de preferencia esto significa un descenso voluntario de categoría o una transferencia (según el nivel organizativo que ocupe en su nueva tarea) que le permite seguir trabajando. Los derechos

Por lo general, las cesantías se consideran despidos basados en la falta de trabajo o de capital, no en el mal desempeño del personal. Cuando estas medidas afectan al personal de planta, bien pueden significar una de las decisiones más difíciles en el entorno laboral que usted tenga que hacer.



Jack Kelly Clark

No debe suponerse que el buen desempeño de un empleado en su puesto garantiza su éxito al ser ascendido a otro. Los conocimientos necesarios para ser un buen ordeñador, por ejemplo, no son los mismos que se requieren para un puesto de jefe de ordeña.

de preferencia pueden aplicarse a trabajos o departamentos específicos, o a toda la empresa. También pueden basarse en la antigüedad, el mérito, o una combinación de ambos factores.

¿ASCENSO DEL PERSONAL O CONTRATACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS?

La política de los ascensos puede afectar las expectativas de progreso y la productividad del personal. A menudo, los agricultores se sienten obligados a ascender a ciertos empleados por temor a perder la lealtad y la dedicación de sus colaboradores. Los ascensos internos fomentan entre los trabajadores la idea de que la empresa puede ofrecerles una carrera. Lamentablemente esta práctica también puede significar la eliminación de otra prerrogativa esencial de la administración: la contratación de personal idóneo.

No debe suponerse que el buen desempeño y los deseos de progreso de un buen empleado garantizan su éxito al ser ascendido a otro puesto. El personal que pasa de un trabajo técnico a tareas de supervisión o de mando, o de un trabajo práctico a un puesto administrativo, no siempre puede cumplir sus obligaciones o ejercer la

debidamente. Los conocimientos necesarios para un buen ordeñador no son los mismos que se requieren para un puesto de capataz. En algunos casos, los trabajadores que no se desempeñaban satisfactoriamente en sus puestos porque estaban aburridos, pueden mejorar con un ascenso, pero su entusiasmo puede ser efímero.

La política que garantiza ascensos al personal puede impedir el desarrollo de los mismos. Cuando un agricultor necesita que se haga el trabajo dentro de un plazo determinado, puede ascender por un tiempo a un empleado hasta decidir con más cuidado a quién debe contratar. Pero, para evitar futuras desilusiones del ascendido y malentendidos, el empresario debe recalcar que dicho ascenso es provisorio (véase el Capítulo 2).

En algunos casos, es necesario considerar la disminución de jerarquía de un empleado ascendido que no se desempeña bien. En un predio, los colaboradores agrícolas ascendidos a puestos de supervisión inmediatamente perdían su antigüedad y el derecho de regresar a sus antiguos puestos. En este tipo de sistema, un nuevo supervisor puede perder su puesto actual y el anterior. Tanto la empresa como el empleado pueden beneficiarse con un período de ajuste en el cual el empleado ascendido tiene la oportunidad de probar su aptitud.

Los agricultores que establecen su política de ascensos por adelantado tienen mayores opciones cuando se presentan vacantes. Si usted desea: 1) motivar a sus empleados para que adquieran nuevos conocimientos; 2) llenar vacantes con personal superior; y 3) mantener la posibilidad de contratar personal externo, considere las normas expuestas en el Recuadro 4-3. Esta política constituye una gran responsabilidad tanto para el empleado como para el administrador. El agricultor debe comunicar las vacantes y proveer entrenamiento a los trabajadores interesados. Los empleados deben tomar la iniciativa y aguzar sus conocimientos para aumentar sus oportunidades de ascenso.

RECUADRO 4-3

Modelo de Política para los Ascensos

Esta empresa agrícola selecciona aspirantes altamente calificados para todos sus puestos. Las vacantes se anuncian dentro y fuera de la empresa agrícola y se contrata al mejor candidato para el puesto. Los

empleados que se crean capacitados pueden presentar su solicitud, obtener descripciones del puesto y entrevistarse con los supervisores u ocupantes, aun para puestos que no estén anunciados todavía. Mientras los empleados pueden prepararse mejor para postular a un puesto que les interesa, los administradores tienen la posibilidad de contratar al mejor candidato mediante un cuidadoso proceso de selección.

ALTERNATIVAS A LOS ASCENSOS

En algunos casos, los empleados desean progresar en su trabajo pero no hay vacantes para un ascenso. ¿Qué hacer cuando un tractorista desea ser ascendido pero no hay una vacante apropiada? ¿Cómo mantener contento a un excelente ordeñador que aspira al puesto de encargado de inseminación artificial cuando no se necesitan dos personas en este puesto y el titular no tiene intenciones de retirarse? A veces los trabajadores creen que los ascensos son la única manera de demostrar éxito en su carrera. Y algunos empresarios creen, también, que la única manera de recompensar a los buenos empleados es ascenderlos.

Los colaboradores que anhelan un ascenso muchas veces piden cambios o amenazan con irse a trabajar a otra parte. En estos casos, cuando no es posible conceder un ascenso, los agricultores pueden brindar un estímulo positivo para que el empleado cambie de puesto, diciendo: “Aquí no detenemos a la gente”, “Cuando hay necesidad, ayudamos a nuestros trabajadores a conseguir otro trabajo”, o “Muchas veces hemos sido un trampolín hacia otros trabajos. Estamos orgullosos de la carrera que han hecho en otras empresas algunos de nuestros antiguos empleados”.

En otras ocasiones dichas actitudes representan la única solución práctica. Pero, a continuación examinaremos las oportunidades de progreso de los empleados dentro de los puestos que ocupan. Para encontrar la estrategia

apropiada, estas preguntas pueden resultar útiles: 1) ¿Desea progresar el empleado? 2) ¿Desea mayor *responsabilidad* o más *variedad*? En este último caso, pueden asignarse tareas variadas, lo cual constituye una *transferencia*, no un *ascenso*.

Ampliación y enriquecimiento del cargo

Si el empleado lo desea, puede dársele más responsabilidades dentro del mismo cargo mediante: 1) la *ampliación* de las tareas y 2) el *enriquecimiento* de deberes. En ambos casos, el aumento de responsabilidades debe acompañarse con un aumento de salario.

La *ampliación del trabajo habitual* es una carga “horizontal”, o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. El

La ampliación del trabajo habitual es una carga “horizontal”, o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. Tal sería pedirle a un maquinista que coseche no sólo el trigo sino también el cártamo.





El enriquecimiento (mayor responsabilidad) del cargo supone una carga “vertical”, o sea, un aumento de obligaciones y decisiones por tomar dentro del trabajo. A un encargado del ganado puede asignársele la tarea de escoger sus propios caballos de trabajo y mayor libertad en el cuidado de los animales.

agregar 20 vacas más a un grupo de ordeña, o pedirle a un maquinista que coseche no sólo el trigo sino también el cártamo, es una ampliación del cargo.

El *enriquecimiento del cargo*, por el contrario, supone una carga “vertical”, o sea, un aumento de deberes y decisiones por tomar dentro del trabajo. Un técnico de laboratorio encargado de los cultivos de arándanos puede aceptar la dirección de un programa para educar a su clientela sobre el momento óptimo para comprar plantas o el cuidado necesario de las plantas adquiridas en el laboratorio. A un encargado del ganado puede asignársele la tarea de escoger sus propios caballos de trabajo y mayor libertad en el cuidado de los animales.

Traslados y rotación de tareas

Las transferencias y la rotación de tareas son tipos de ampliaciones que suponen el traslado de un puesto a otro de igual responsabilidad. Si bien las transferencias tienen, por lo general, una

duración mayor, la rotación de tareas puede significar cambios de trabajo durante períodos cortos. Además, algunas rotaciones son cíclicas y suponen el desempeño repetido de las mismas tareas.

En un predio lechero, por ejemplo, los colaboradores pueden formar parte de un ciclo rotativo que comprende la ordeña y la alimentación de vacas y terneros. La rotación de tareas y las transferencias no sólo combaten el aburrimiento sino que permiten una mayor exposición de los trabajadores a diversas tareas. Esto resulta muy útil cuando se produce una ausencia o una vacante.

Los traslados que exigen mudanzas pueden afectar el entusiasmo hacia el trabajo. Un aumento de sueldo o salario puede ser beneficioso. Las mudanzas, aunque no muy comunes en la agricultura, pueden resultar difíciles en los hogares donde ambos cónyuges trabajan. Algunas empresas que



transfieren a sus empleados a otras localidades ofrecen sus servicios para ayudar al cónyuge a buscar trabajo en la nueva comunidad. Asignaciones internacionales acarrear retos y oportunidades singulares.

RESUMEN

Los desplazamientos organizativos (ascensos, traslados, rotación de tareas, disminución de categoría y cesantías) pueden alterar la sensación de seguridad,

satisfacción y productividad de los colaboradores.

Las opiniones que favorecen los ascensos por mérito se basan en las calificaciones y desempeño del trabajador. Los partidarios de la antigüedad insisten en la estabilidad laboral y la protección contra el tratamiento arbitrario. La antigüedad premia la lealtad; el mérito favorece la excelencia. Una buena combinación reúne elementos de ambas posturas.

Durante las cesantías, los empleados que con frecuencia favorecen el sistema

de ascenso por méritos, a menudo prefieren las cesantías por orden de antigüedad. Por el contrario, las opiniones que favorecen las cesantías por méritos destacan la necesidad de disponer de personas calificadas para realizar el trabajo.

Los agricultores que se sienten obligados a ascender al personal interno, pueden perder la prerrogativa de cubrir las vacantes con mano de obra calificada. Una buena política de ascensos no debe descartar ni al personal ya empleado, ni eliminar la selección de candidatos externos.

Algunos agricultores y trabajadores creen que el ascenso es la única prueba tangible del éxito en el trabajo. Afortunadamente hay otros modos de motivar más a los trabajadores. Esto puede hacerse mediante traslados, rotación de tareas, ampliación y enriquecimiento del cargo.

CAPÍTULO 4—OBRAS DE CONSULTA

1. INAMU, Instituto Nacional de las Mujeres. San José, Costa Rica. Ver Cuadro sobre el trabajo, “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”, Ley No. 6968 del 2 de octubre de 1984 (ver, <http://www.inamu.go.cr/legislacion/leyes.shtml>).
2. Seniority vs. Merit in Promotions, adaptación de “Personnel: Roles of Seniority and Merit”, por Rosenberg, H.R. y Billikopf, G., *California-Arizona Farm Press*, March 26, 1983.
3. Erven, B. (20 de noviembre de 2001). Ohio State University, *AG-HRnet*:1294, layoffs.



Capacitación del Personal



El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun así, los supervisores agrícolas tendrán que capacitar y también actuar como entrenadores personales. Algunos de estos deberes se pueden delegar a terceros.

La mayoría de los colaboradores prefiere un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia. La necesidad de capacitación puede manifestarse en: 1) datos de selección de personal; 2) evaluaciones de desempeño; 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los colaboradores; 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos; 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro; y 6) leyes y

reglamentos que requieran entrenamiento.

Vale la pena planificar con tiempo y proveer oportunidades para empleados que deseen postular a algún puesto en el futuro. En este capítulo discutiremos dos tipos de transferencia de habilidades y conocimientos. El primero se enfoca en asuntos de la capacitación en sí y el segundo en proveer entrenamiento personal (*coaching*) y la ayuda de un 'mentor' (*mentoring*).

LA CAPACITACIÓN

Al establecerse un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria agrícola) con objetivos de aprendizaje

específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro). Algunos objetivos pueden cuantificarse mejor, tal como “el 95 por ciento de la fruta cosechada deberá ser apta para ser exportada”. Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio.

Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los colaboradores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen las competencias necesarias para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos ocultan su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor. Otros creen que si no responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Es necesario evaluar (o poner a prueba) las habilidades de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente, sin apoyarse en los conocimientos de otros. El personal

debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos a que se accidenten.

Traspaso de conocimientos

La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral; y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces antes que un colaborador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, éste puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre *explicarle* a los trabajadores cómo se hace una tarea y *transmitir conocimientos* teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, es fácil que los colaboradores cometan graves errores, tal como podar la madera

Aunque las explicaciones y demostraciones son importantes en la capacitación, los colaboradores tienden a retener más aquella materia que hayan puesto en práctica. Desdichadamente, este paso tan vital se elimina casi siempre porque toma mucho tiempo.



frutal, o destruir una docena de hileras de plantas de tomate con la cultivadora. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario: 1) evaluar constantemente el nivel de comprensión; 2) adecuar el nivel de capacitación a los participantes; 3) presentar un número limitado de conceptos a la vez; 4) separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples; 5) involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo); 6) usar material visual (como muestras de fruta defectuosa); y 7) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema.

Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el encargado o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

Participación de los trabajadores en el aprendizaje

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los colaboradores recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa mucho tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que cumple la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video (sobre el uso seguro de pesticidas, por ejemplo) es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los colaboradores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos



trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros. Aquellos que tomen el papel de expositores deberían tener suficientes conocimientos para ser en realidad un modelo ejemplar.

Contratación de un entrenador profesional

En ciertas ocasiones, los agricultores prefieren contratar a una empresa para que capacite a sus colaboradores en el predio o en otro lugar. Aquellos que capacitan a los empleados pueden incluir los asesores fitosanitarios, nutricionistas, veterinarios, especialistas sobre la comunicación interpersonal, vendedores de productos agropecuarios, entrenadores sobre la seguridad agrícola, compañías de seguro y fabricantes de equipo, por mencionar a algunos.

Los agricultores deben conocer a fondo el material de las sesiones de capacitación ofrecidas por empresas profesionales. Y aun más, se recomienda que un administrador asista a dichas sesiones. Esto demuestra a los empleados que el tema es importante y permite examinar problemas que puedan surgir durante la capacitación. En caso contrario, un empleado entrenado puede descubrir que no está autorizado para poner en práctica los conceptos aprendidos, o que las ideas expuestas contradicen la política de sus patrones.

Los agricultores deberían estar íntimamente familiarizados con los materiales didácticos usados en programas educativos llevados a cabo por personas externas. Mejor aún, un miembro del equipo administrativo debería asistir al entrenamiento. Al hacerlo le muestra a los empleados que el tema es importante y además le proporciona la oportunidad de discutir temas sensibles que hayan surgido durante la capacitación.

Un agricultor había dudado sobre la eficacia de la capacitación pública a la que había mandado a uno de sus trabajadores. Mas, quedó tan encantado con la calidad de la soldadura de este colaborador que le aumentó el sueldo inmediatamente y en el futuro disminuyó su uso de talleres fuera del predio.

RECUADRO 5-1

Capacitación con Fondos Públicos¹

A principio de la década de 1980 se estableció una serie eficaz de programas de capacitación para trabajadores agrícolas en el estado de California. Utilizaron dineros proporcionados por la Ley de Educación y Capacitación Laboral de California. Los agricultores y los empleados opinaron que la capacitación había tenido éxito por las siguientes razones: 1) se adecuaba a las necesidades de los agricultores y trabajadores; 2) los trabajadores “se ganaron” el derecho de asistir; 3) el aprendizaje se produjo en un ambiente apropiado; 4) hubo una transición entre

el aula y el lugar de trabajo; y 5) los resultados sobrepasaron la adquisición de conocimientos, porque también mejoraron las relaciones obrero-patronales.

Correspondencia entre las necesidades de los agricultores y del personal. En lugar de capacitar a personas ajenas al trabajo agrícola para que tomaran puestos en el agro, este programa se preocupó por mejorar los conocimientos de las personas ya dedicadas a la agricultura. Los agricultores escogieron de uno a tres trabajadores por año para capacitarlos y acordaron aumentar su remuneración o período de trabajo si finalizaban el programa en forma exitosa. Lamentablemente, muchos programas no se basan en una relación tan estrecha con el mundo laboral. La capacitación se realizó durante el período de poco trabajo (durante el invierno), o sea, en una época anteriormente caracterizada por las cesantías.

Asistencia al programa de capacitación por trabajo meritorio. Los trabajadores asignados al programa por sus patrones se sintieron contentos ya que habían sido escogidos entre muchos. En términos económicos, los participantes se habían ganado el estipendio o sueldo que recibieron durante la capacitación. La mayor parte del estipendio provenía de los beneficios de desempleo, una suma que habrían recibido aun si no hubieran asistido al programa. Por el contrario, muchos programas de capacitación de personal agrícola forman parte de un ciclo de asistencia pública, cuando participan personas cesantes sin el respaldo de una empresa que se compromete a contratarlos. En forma velada, este tipo de programa estimula la dependencia a la ayuda pública o prolonga el desempleo.

Ambiente apropiado para el aprendizaje. Los agricultores intervinieron en la selección de temas y objetivos. Se ofrecieron cursos de soldadura, mecánica, matemática aplicada y medidas de seguridad en los trabajos agrícolas. Los docentes utilizaron métodos de instrucción



RECUADRO 5-1 (CONTINUACIÓN)

individual. Se establecieron pruebas prácticas para evaluar el aprendizaje de cada segmento. Debido al alto nivel de expectativa esperada de los participantes (debían obtener una calificación de por lo menos un 8 en una escala de 1 a 10) se permitió que retomaran las pruebas las veces necesarias para aprobar. Algunos colaboradores que participaron no estaban satisfechos con simplemente aprobar un examen, sino que volvían a practicar hasta poder conseguir un 10. Los trabajadores adquirieron confianza en sí mismos gracias al refuerzo positivo de su buen trabajo y a la mayor comprensión del material. Por el contrario, cuando los participantes no tienen la oportunidad de demostrar sus conocimientos y progreso a su nivel, la capacitación puede desmoralizarlos. Regalarles calificaciones a los estudiantes que no se las merecen sólo sirve para disminuir su autoestima.

Transición entre el aula y el lugar de trabajo. Los participantes sabían dónde podrían aplicar sus nuevos conocimientos después de las sesiones en el aula. Además, el programa ayudó a los trabajadores a pasar de la teoría a la práctica en el manejo de maquinaria y equipos agrícolas.

Resultados del programa. Los agricultores y colaboradores quedaron muy conformes con los nuevos conocimientos adquiridos. Un agricultor que al principio había dudado de la capacitación, le pidió, en broma, a un empleado que reparara un equipo agrícola mientras él iba al pueblo. Al regresar, quedó tan encantado de la calidad del trabajo de soldadura, que le aumentó



Universidad Estatal de Voronezh, Rusia

inmediatamente el sueldo al empleado y resolvió enviar menos equipos averiados a otros talleres. Varios agricultores contaron que una vez terminado el programa, los participantes demostraron más iniciativa al encontrar faenas que deberían llevarse a cabo sin que nadie se los diera. Los trabajadores y agricultores declararon también que su trato mutuo había mejorado. Por el contrario, a pesar de lo bien capacitados que puedan resultar los participantes en programas más tradicionales, muchas veces tienen dificultad en hallar o conservar un puesto. Tal como el graduado que abandonó el puesto cuando el agricultor le pidió que barrierá el piso. Este trabajador deseaba iniciarse en el ámbito de supervisor. Otro dejó el tractor abandonado a media noche porque, según él, “se asustó”. Varios prefirieron buscar otra fuente de ayuda del gobierno, o seguir trabajando “independientemente” para evitar el pago de impuestos.

Es difícil encontrar el justo medio entre involucrar activamente a los participantes y presentar nueva materia. Muchos tenemos que resistir la tendencia a tratar de abordar demasiada materia en el tiempo permitido. Generalmente, la presentación de una temática sin incrementar la participación no logra entusiasmar.

PROGRAMAS PÚBLICOS DE CAPACITACIÓN

A veces existen programas, tal como el SENCE en Chile, donde los empleadores pueden ocupar cierto porcentaje de los sueldos para entrenar a su personal, siempre que estos cursos

estén aprobados por el gobierno. En algunas ocasiones los programas con respaldo público pueden ser extensos, tal como el que está descrito arriba, en el Recuadro 5-1. Tal vez usted tenga la oportunidad de contribuir en el diseño de un programa con respaldo público en su comunidad.

Nota para los maestros

De una manera u otra, todos somos maestros. He descubierto que es difícil encontrar el punto medio entre involucrar activamente a los participantes y presentar materia nueva. Muchos tenemos que resistir la tendencia a tratar de abordar demasiada materia en el tiempo permitido. Generalmente, la presentación de materia sin incrementar la participación no logra entusiasmar. Notables excepciones son aquellas presentaciones de corto tiempo u oradores extremadamente dinámicos. Es bueno recordar que la gente quiere *descubrir* por su cuenta, no que le digan las cosas. Igualmente ineficaz, sin embargo, es captar el interés de los participantes, aumentar la receptividad para aprender, para después dejarlos sin entregarles la valiosa y necesaria información.

Los mentores pueden actuar como asesores o preparadores personales y compartir destrezas, conocimientos y habilidades. Los mentores también modelan comportamientos deseables que los trabajadores pueden imitar.

Se han escrito muchos libros útiles sobre cómo involucrar activamente a los participantes. Podemos seguir mejorando nuestras habilidades al observar a talentosos expositores y también al analizar la forma en que enseñamos. A pesar que a veces es doloroso, ayuda a evaluar nuestros talleres y clases el estudiar cuidadosamente las sugerencias de los participantes. Es más útil enfocarse en lo que verdaderamente funcionó bien, así como en lo que podemos mejorar en el futuro, en lugar de cómo nos comparamos con otros expositores.

Entre más pronto los trabajadores tengan la oportunidad de participar en el taller, más se involucrarán en él y serán cautivados por su presentación. Quizás, porque entonces no será *su presentación* ya que cada persona la hará suya. Hay varias maneras de involucrar a los colaboradores en el proceso de aprendizaje, tal como preguntas, descripción de casos, el desempeño de papeles² y actividades grupales.

Las preguntas, que el expositor le hace a los participantes, son una forma eficaz de propiciar un diálogo. Formular una pregunta a todo el grupo no es tan efectivo como lo es hacerlo en grupos pequeños de 3 a 5 individuos. Los grupos pequeños logran que todos hablen y se involucren.

Yo prefiero casos cortos donde se cuenta una historia en voz alta, en lugar de los casos escritos donde los participantes deben leerlos y por lo tanto terminan unos más rápido que otros. Después que se comparte un caso oral, se les da la oportunidad a los participantes para hacer preguntas y todos tienen la ventaja de escuchar las aclaraciones. Después de contestar estas preguntas, los participantes se pueden reunir en grupos para resolver o discutir el problema que ha sido presentado. Una explicación escrita puede ser solicitada para complementar, en lugar de suplir la explicación oral. Actividades en grupo más largas y complicadas pueden ser muy efectivas para enseñar importantes principios a los participantes, especialmente aquellos para quien ningún otro sustituto puede compensar por la falta de práctica.



Es bueno interrumpir la actividad grupal antes que la gente termine de discutir el tema o pierdan interés. Un error fatal es hacer que cada grupo entregue un reporte de su discusión, ya que hay repetición innecesaria. Es mucho mejor pedir que varios individuos hagan comentarios después que los grupos se hayan disuelto, y seguir adelante. Aunque muchas personas titubean al participar en un desempeño de papeles, he descubierto que si el papel es pertinente a la vida real, es más probable que la gente quiera participar. En cuanto a estas participaciones en la toma de papeles, también prefiero explicar la situación verbalmente a los actores voluntarios en vez de proveer algo por escrito con instrucciones.

ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL Y MENTOREO³

En la literatura los “mentores” a veces se distinguen de los “entrenadores individuales”. Aunque ambos pueden trabajar en forma individual con los empleados, los mentores se involucran durante un tiempo más prolongado.

Los mentores ofrecen ayuda para navegar por el proceso político de adquirir reconocimiento y avanzar dentro de la carrera, exponen la cultura de la empresa, y al mismo tiempo ofrecen protección y amistad.⁴

Los mentores pueden actuar como consejeros, entrenadores personales o asesores y pueden, además, ser responsables por compartir aprendizaje de conocimientos, habilidades y destrezas. Los mentores también deben modelar aquellos comportamientos que los empleados puedan imitar. En la práctica, la diferencia entre los mentores y los entrenadores puede ser algo artificial.

Para nuestros propósitos, definiremos al entrenamiento individual como un comportamiento de mentoreo a más corto plazo. *El comportamiento de mentor* puede ocurrir entre personas con grandes brechas en conocimiento, o entre colegas que desempeñan esencialmente el mismo trabajo y tienen antecedentes y preparación similares.

Las personas adoptan diferentes actitudes sobre el concepto de ayudarle al prójimo. Aquellos que se sienten beneficiados por la ayuda de otro pueden llevar consigo un sentido de gratitud u obligación hacia ese individuo o hacia la sociedad en general. Por ejemplo, una encargada de lechería que recibió ayuda del veterinario para mejorar su habilidad para la inseminación artificial tal vez no pueda devolverle el favor. Más tarde, eso sí, ella podrá compartir estos conocimientos con otra persona.

Mientras que algunos expertos obtienen sus recompensas al crear sentimientos de distancia y superioridad, los mentores sienten un gran agrado al poder compartir los conocimientos que han adquirido. Los mentores buscan personas que ellos piensan sean capaces de igualarlos o sobrepasarlos. De esta manera: 1) ayudan a otros; 2) transmiten sus conocimientos y habilidades a quienes no sólo los apreciarán, pero que a su vez los transmitirán; y 3) a la vez mejoran su propia reputación.

Muchas, si no la mayoría, de las relaciones de mentor se generan informalmente. En el Capítulo 2 discutimos la importancia de asignar un mentor oficial o entrenador individual durante el período de orientación. Dijimos que si el administrador del predio no tomaba pasos definitivos para mostrarle al nuevo empleado “cómo hacemos las cosas aquí”, otra persona podía hacerlo, y de esta manera no se tomará ventaja de un momento cuando el empleado se siente particularmente dúctil y fácil de influenciar. Hay otros momentos en los cuales el empleado pueda ser influenciado, tal como durante la evaluación de desempeño o una entrevista disciplinaria.

El proceso de proveer entrenamiento individual o mentoreo es extremadamente valioso. Tal persona puede discutir con un empleado formas de mirar al mundo que pueden resultar de gran ayuda en su vida. Un entrenador individual o mentor ideal: 1) *no se siente fácilmente amenazado* por un empleado que empieza a destacarse, 2) tiene una alta tolerancia por trabajos realizados en forma diferente según la

iniciativa del empleado, y 3) motiva al empleado a que tome la iniciativa sobre cuánta información nueva quiere absorber y a qué velocidad.

Las relaciones entre mentor y aprendiz pueden sufrir varias dificultades. A veces el mentor sigue considerando al aprendiz como un principiante, aun cuando el *protégé* ya ha empezado a contribuir por cuenta propia. Muchas veces, los mentores sienten desagrado cuando los aprendices los sobrepasan. La competencia puede desarrollarse entre los dos, resultando en un quiebre en las relaciones interpersonales mientras que se forma un nuevo vínculo que toma en cuenta los nuevos papeles de ambos.

Los mentores también pueden tornarse algo manipuladores, dando la impresión que el trabajo —si no se lleva a cabo tal como ellos lo harían— está mal hecho. También algunos mentores presionan a que los aprendices logren lo que ellos no pudieron, y de esta manera viven en forma vicaria de los méritos de sus alumnos. Tal vez la relación de mentor más difícil de todas, es aquella entre padres y sus hijos adolescentes o adultos que están interesados en la empresa agrícola.

¿Qué tipo de consejos podría dar un mentor? Quisiera compartir un par de ejemplos. En una situación un empleado tenía que enfrentar el desafío causado por sus propios enojos y relaciones interpersonales débiles con los compañeros. El entrenador personal le explicó que, dentro de asuntos conectados con las relaciones interpersonales, mucho tiene que ver con la habilidad de estar en desacuerdo sin hacerlo en una forma desagradable. El poder presentar opiniones en forma más tentativa y menos dogmática o engreída es una parte esencial de la buena comunicación interpersonal.

En otro caso, a pesar de los muchos talentos poseídos por un individuo recién contratado, había surgido un sinnúmero de desafíos en su desempeño. Su jefe pensó que estaba siendo lo suficientemente claro en cuanto a lo que se esperaba de él y estaba listo para despedirlo. Un examen superficial de la correspondencia entre el supervisor y

empleado mostraba que habría que leer mucho *entre las líneas* para comprender lo que el encargado realmente deseaba. Sin embargo, esta situación difícil que se había manifestado no era toda culpa del supervisor. El empleado había mostrado malos hábitos en cuanto al manejo de su tiempo, falta de seguimiento en las tareas que se le habían asignado, y poca iniciativa. Además, el empleado había mostrado una marcada actitud negativa hacia el trabajo.

Algunos de estos comportamientos pueden haber surgido como resultado de sentimientos de frustración y falta de satisfacción en el trabajo. El empleado y su entrenador personal asignado se reunieron durante más o menos una hora. Conversaron sobre cada uno de los comportamientos ya mencionados, relacionados con el desempeño. Parte del papel del entrenador personal era ayudarle al empleado a ver los retos desde otro punto de vista; y las posibilidades estimulantes de lo que el trabajo podía ofrecerle cuando se contemplaban con optimismo.

El entrenador personal también conversó sobre varios asuntos prácticos. Mientras que en una disputa no es admirable tomar la última palabra, en la *comunicación de negocios* puede ser esencial. El entrenador sugirió que cuando recibiera una nueva tarea, el empleado debería: 1) acusar recibo de ella, 2) dejar saber para cuándo podría tener listo el trabajo (si no venía con fecha de vencimiento), 3) si viera que la fecha de cumplimiento no era factible, compartir los retos que estaba confrontando y sugerir un nuevo fin de plazo, y 4) notificar al completar la asignación.

A veces los empleados no se dan cuenta que en cada puesto tienen una *clientela*, aun cuando todas estas personas trabajen para la empresa. Por ejemplo, el mecánico del predio puede considerar a todos aquellos que le traen maquinaria con averías como sus clientes. La satisfacción en el trabajo se desarrolla al sentir que uno puede satisfacer a su clientela con trabajo de alta calidad y realizado a tiempo (o sea, el *factor de servicio*) y la oportunidad de



Un entrenador individual o mentor ideal: 1) no se siente fácilmente amenazado por un empleado que empieza a destacarse, 2) tiene una alta tolerancia por trabajos realizados en forma diferente según la iniciativa del empleado, y 3) motiva al empleado a que tome la iniciativa en cuanto a cuánta información nueva quiere absorber y a qué velocidad.

aprender en el trabajo (o sea, el *factor de desarrollo*). Si el mecánico logra desanimar a las personas que le traen trabajos por hacer, este puesto pronto puede convertirse en uno que es fácil de eliminar.

El entrenador personal, al reunirse con el empleado, también habló de la importancia de tener una *actitud de gratitud* en cuanto al trabajo, y la importancia de tener una disposición alegre y positiva en vez de una en la cual el empleado sólo espera el próximo fin de semana. Dentro de seis meses este individuo llegó a ser una parte valorizada del equipo y su ayuda fue muy cotizada.

En los seminarios para capataces a veces comparto un cuento de índole personal sobre la importancia de ser *alegres*. El año después de haberme casado, escaseaba el dinero. Me era importante poder proveer para mi pequeña familia de tal manera que mi esposa no tuviera que trabajar fuera del hogar. Tenía dos puestos: uno relacionado con la educación de los hijos de los trabajadores migratorios campesinos, durante la semana; y los sábados enseñaba adiestramiento (deporte ecuestre). Una tarde salí a buscar otro puesto para completar unas pocas horas más de trabajo durante la semana. Me ofrecieron posibilidades de dos puestos pero seguí buscando ya que éstos no eran muy seguros. Llegué a un restaurante mexicano dónde pregunté si tenían un trabajo disponible. “¿Qué puede hacer?” me preguntaron. Les hice saber que estaba dispuesto a hacer lo que me pidieran, a lo que contestaron, “Necesitamos a una persona tal como indica”, y a continuación me asignaron la lavadora de platos.

¡Era un gran trabajo! Me encanta la comida mexicana y la cocinera me servía un rico plato cada noche. Un par de meses más tarde, el dueño, un abogado mexicano, llegó a donde yo estaba lavando los platos a conversar. “Gregorio”, me dijo, “te veo tan alegre lavando la loza que tengo otro puesto para ti”.

Lo seguí, lleno de entusiasmo, soñando en mi mente, “Ah, ¡tal vez me darán la oportunidad de ser mesero!”

Cuando llegamos a la sala del comedor paramos al frente de la caja y el dueño sacó las llaves de su bolsillo y me dijo, “te voy a dejar como encargado del manejo del restaurante...”. Siguió hablando, pero la verdad es que me tomó tan de sorpresa que no oí nada más. La anécdota tiene un par de puntos que vale destacar: 1) se le puede buscar el ángulo positivo a la vida, y 2) nunca se sabe quién está mirando.

Generalmente, los que son buenos mentores: 1) han pagado el precio durante los años de ir afinando sus propias habilidades, 2) son pensadores creativos e independientes, y sobre todo, 3) son motivadores positivos, escogiendo aliento en vez de crítica; confianza en vez de dudas.

RESUMEN

Un programa de capacitación, para resultar eficaz, debe establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es, por lo general, más eficaz que el teórico. Hay una gran diferencia entre la explicación de una tarea y la transmisión de conocimientos prácticos. El trabajo de entrenador personal y de mentor son herramientas importantes que pueden ser usadas en una empresa, tanto formal como informalmente, para ayudarles a los individuos a lograr todo su potencial.

CAPÍTULO 5—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. (1982, March). A Win/Win Situation. *California Tomato Grower* (p. 14), el programa CWETA.
2. En inglés, *role playing*.
3. También se usan los términos en inglés, *coaching* (por entrenamiento individual) y *mentoring* (por el trabajo de mentor o guía).
4. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd. Edition) (pp. 833-836). New York: The Free Press.

Evaluación de Desempeño



Colección Wies Asai

Un lunes por la mañana, Diego, el administrador del predio, recibió las quejas airadas de dos tractoristas que acusaban al capataz, Francisco, de tratarlos injustamente. Durante el fin de semana, Francisco había empleado a un tractorista joven, con poco tiempo en el predio, para que aplicara pesticidas. Los empleados más antiguos estaban furiosos porque el capataz les había asegurado que no habría trabajo para tractoristas durante el fin de semana. Cuando Diego trató de averiguar lo que había pasado, Francisco reconoció que les había mentado, pero justificó su acción alegando que los tractoristas no demostraban una buena actitud. El rendimiento del empleado nuevo superaba al de ambos tractoristas con antigüedad. Diego le pidió a Francisco que le planteara el problema a ambos trabajadores con más antigüedad. Francisco se disculpó ante ellos, por mentirles. Al explicarles su falta de rendimiento, se notó que los tractoristas estaban molestos. Con los ojos enrojecidos y a punto de llorar, uno de ellos preguntó por qué nunca se les había mencionado el tema. Francisco les aseguró que esto no volvería a ocurrir. En el futuro le informaría a cada individuo sobre su desempeño. Los dos tractoristas nunca llegaron a ser trabajadores de primera, pero su rendimiento mejoró considerablemente.

Jesús Gómez, Consultor Laboral Agrícola
Bakersfield, California

Después del proceso de selección se podría decir que la evaluación de desempeño es posiblemente la herramienta administrativa más importante que el agricultor tiene a su disposición. La evaluación de desempeño, cuando se lleva a cabo debidamente, puede ayudar a afinar y recompensar el desempeño de

los empleados. En este capítulo primero conversamos sobre el propósito de la evaluación de desempeño, luego presentamos el método *negociado de la evaluación de desempeño*, y por último, describimos los pasos necesarios para obtener una evaluación útil de desempeño tradicional.

La evaluación de desempeño negociada tiene el mérito de promover la comunicación sincera, de dos sentidos, entre el supervisor y la persona evaluada, y ayudar al subordinado a tomar más responsabilidad por el mejoramiento del desempeño.

En contraste, en la evaluación de desempeño tradicional, el supervisor adopta más el papel de juez —en cuanto al desempeño del empleado— que de entrenador personal. De esta manera, desafortunadamente, el enfoque suele ser uno en que se ignoran los problemas o se busca la culpabilidad en vez de ayudarle al empleado a que asuma la responsabilidad para mejorar.

¿Significa esto que el enfoque tradicional debería ser descartado? ¡No! Los expertos han sugerido que la evaluación de desempeño no debería estar atada a las decisiones relacionadas con los aumentos salariales. Cuando la evaluación de desempeño está vinculada a los aumentos, argumentan, los empleados adoptan una postura más defensiva y están menos abiertos al cambio. Entonces, ¿cómo deben concederse los aumentos salariales si no es por medio de la evaluación de desempeño? Yo sugeriría que la evaluación de desempeño tradicional todavía puede tomar un papel crítico en cuanto a la administración de recursos humanos y es ideal para las decisiones relacionadas con los aumentos salariales. Pero es por medio del método de evaluación de desempeño negociada que los empleados pueden realmente comprender lo que deben hacer para poder maximizar su desempeño, su carrera y sus ganancias.

Para que el empleado tenga suficiente tiempo para cambiar y mejorar, el método de evaluación de desempeño negociada debería llevarse a cabo unos 9 a 12 meses antes de usar el método tradicional. No hay tales requisitos estrictos cuando el método tradicional (usado para tomar decisiones sobre el pago) precede al método negociado (que se usa como una herramienta de entrenamiento personal y de comunicación).

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación) y 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Validez y refinamiento de las actividades de la empresa

La selección, capacitación y casi todas las prácticas de administración o de cultivo agrícola, tales como la adopción de un nuevo sistema de poda o un programa de pago de incentivos, pueden evaluarse tomando en cuenta los datos de rendimiento.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un supervisor, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros administradores y empleados. Puede adoptarse entonces algunas de estas soluciones: 1) prestar más atención a la capacidad de los capataces en el proceso de selección, 2) animar a los supervisores existentes para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos, y 3) proporcionar asesoría individual a cada encargado.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para: 1) desarrollar descripciones de puestos más adecuados y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados, 2) otorgar aumentos u otros beneficios, 3) establecer sesiones de asesoramiento laboral, 4) adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Mientras mayor sea el número de empleados, más fácil resulta tratar de obtener conclusiones válidas de los datos de rendimiento (véase el Capítulo 3). La evaluación de casos aislados también puede ser útil, pero lleva años poder establecer o analizar tendencias significativas en los datos.

Necesidad humana de retroalimentación

Aunque existe variabilidad entre los empleados en sus deseos de mejorar su rendimiento, generalmente la mayoría quiere recibir retroalimentación. Un agricultor bien establecido, y de mucho éxito, recordaba con tristeza la indiferencia de su patrón cuando como joven, él y su familia de inmigrantes japoneses trabajaban con mucho esfuerzo en una granja norteamericana. Años después, al encontrarse con su antiguo patrón, el agricultor le preguntó por qué nunca les había elogiado el esfuerzo. Este les contestó: “Tenía miedo que dejaran de trabajar con tanto esfuerzo”.¹

Las personas necesitan comentarios positivos y retroalimentación con regularidad. Aparte de la selección de personal, pocas acciones administrativas pueden tener un efecto más positivo sobre el desempeño del empleado, que la afirmación o aprobación cuando es

merecida. Existen, se podría decir, depósitos de buena voluntad, sin los cuales no se pueden “retirar fondos”. Esto no significa que usted debería restarle importancia a las áreas que requieran mejoras. Al contrario, cuando se expresan de buen modo, con frecuencia el personal agradece las sugerencias para mejorar. Este refuerzo positivo, sin embargo, “sólo puede ocurrir dentro del contexto de escuchar y preocuparse por una persona”.² Por lo general, los encargados que buscan los rasgos y comportamientos positivos en la conducta de sus subalternos, y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación, podrán hacer sugerencias constructivas con más facilidad. Aun más, en el método negociado, el peso para analizar el desempeño no cae sólo en el supervisor, sino que requiere introspección de parte del individuo que está siendo evaluado.

La retroalimentación puede ser *cualitativa* o *cuantitativa*. Los

RECUADRO 6-1

Retroalimentación

En varios entornos, el desempeño mejoró notablemente (del 11 al 27%) cuando los trabajadores recibieron metas determinadas y retroalimentación sobre sus tareas. Dos ejemplos extraídos de la industria de explotación forestal demuestran la eficacia de establecer objetivos. En el caso del talado de árboles, la productividad de los trabajadores aumentó en un 18% y el ausentismo disminuyó al establecerse metas precisas. Los trabajadores lograron cumplir sus propios objetivos en forma más frecuente que cuando éstos fueron establecidos por los encargados.

En un segundo estudio, la administración opinaba que los conductores no cargaban sus camiones hasta su máxima capacidad. Por temor a las multas de las autoridades viales, o posiblemente la pérdida de sus puestos, las cargas sólo alcanzaban al 58 ó el 63% de la capacidad del camión. Pero cuando se establecieron objetivos de

carga de un 94%, los cambios fueron notables. Durante el primer mes, los camioneros cargaron un promedio de 80% de la capacidad. A los tres meses, pasaban el 90%. La empresa economizó más de US\$ 250.000 en nueve meses. En estos estudios la administración creó un entorno laboral en el cual los trabajadores no recibieron reprimendas por no cumplir los objetivos. Aparentemente los camioneros habían tratado, después de mostrar algo de éxito, de poner a prueba la paciencia de la administración reduciendo el porcentaje de carga. Al comprobar el apoyo de la administración, volvieron a seguir aumentando su desempeño. Los investigadores afirmaron que 1) los objetivos deben ser difíciles pero factibles, 2) la importancia de la participación del personal en el establecimiento de objetivos varía; 3) los trabajadores debían recibir los recursos necesarios; 4) la empresa puede permitir, pero no estimular, la competencia y 5) los empleados deben ser competentes porque la motivación sin capacidad no resulta útil.³



Las personas necesitan comentarios positivos con regularidad. Los encargados que saben dárselos a sus subalternos —y lo hacen en forma sincera, sin ánimo de manipulación— podrán hacer sugerencias constructivas y dar retroalimentación con más facilidad.

comentarios cualitativos son descriptivos. Por ejemplo, decirle al mecánico que uno aprecia la calidad y puntualidad de las reparaciones. Por el contrario, los comentarios cuantitativos se basan en cifras numéricas, tal como el porcentaje de injertos que han prendido. Algunos investigadores opinan que la retroalimentación resulta particularmente útil cuando los trabajadores se proponen lograr una meta (ver el Recuadro 6-1).

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NEGOCIADA⁴

Junto con las acciones disciplinarias hacia los empleados, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto del desempeño de los empleados. Normalmente, el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con toda razón los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

Usted puede facilitar esta tarea si aumenta la responsabilidad del colaborador en su propia evaluación de desempeño. Hay muchas maneras de lograr esta meta y aquí comparto un enfoque que me ha dado excelentes resultados. Un agricultor le puede pedir a un empleado que desarrolle cuatro listados para presentar durante la entrevista de evaluación: 1) áreas en las que el desempeño del trabajador es bueno (lo que él contribuye a la empresa agrícola); 2) áreas en las que el empleado ha mejorado recientemente (tal vez dentro del último año); y 3) áreas en las que el trabajador piensa que podrían haber mejoras. Es necesario darle suficiente tiempo al empleado para preparar estas listas (por lo menos dos semanas).

En su papel de supervisor, usted también llenará las tres listas, y

seguramente los empleados traerán respuestas más francas. Es importante que los subalternos entiendan bien el proceso y por lo tanto me gusta decirles algo como: “Yo llenaré las tres listas también”, y enseguida repetir el propósito de cada una otra vez. “O sea, 1) áreas donde usted se desempeña bien y contribuye a la empresa, según mi perspectiva; 2) áreas donde ha mostrado mejoras recientes; y 3) áreas de debilidad donde todavía puede mejorar”. El punto principal es que el empleado le escuche decir que usted valora algunas partes de su desempeño, pero también que hay otros aspectos que él debe mejorar.

El último asunto es crítico desde el punto de vista psicológico. Es parte de la naturaleza humana no querer compartir nuestras faltas; pero también es parte de esta misma naturaleza que prefiramos compartir nuestras propias limitaciones en vez que lo haga otro. Esta técnica le permite al subordinado pensar en términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las perspectivas percibidas por su supervisor.

Hay una cuarta lista, tan crítica como las tres primeras, de la que hablaremos más tarde. Pero es conveniente incluirla dentro de la tarea que se le da al empleado ahora, para que éste tenga tiempo para llegar bien preparado. La cuarta lista es la respuesta a la pregunta: “¿Qué cambios puedo hacer yo, como

Las evaluaciones de desempeño tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto del desempeño de los empleados. El colaborador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva.



su supervisor, para que usted pueda desempeñarse mejor en su trabajo?” Si un supervisor no está realmente dispuesto a escuchar lo que el empleado pueda contestar, el método de evaluación negociada no funcionará como debe y un método más tradicional trabajará mejor.

Mientras que el proceso de evaluación de desempeño puede llevarse a cabo sólo entre el supervisor y el empleado, el uso de un tercero puede facilitar el éxito del método. El mensaje que se transmite claramente a todos los involucrados es que el proceso es importante para la empresa agrícola. La persona de afuera viene principalmente a escuchar a los individuos en una reunión separada (o sesión previa), y ayudar a prepararse para la sesión conjunta. Durante la sesión conjunta, el tercero puede, usando el proceso de negociación reseñado en el Capítulo 13, ayudarle a los participantes a mejorar sus relaciones laborales y a enfocarse en los cambios necesarios, en vez de en defender sus posiciones. Este papel de tercero puede llevarlo a cabo su veterinario, asesor agrícola, o asesor de relaciones interpersonales.

La sesión conjunta de evaluación de desempeño

Cuando ha llegado el momento de sentarse a conversar sobre el desempeño del empleado, debe prevalecer una atmósfera positiva y relajada. Es fundamental contar con un lugar sin distracciones o interrupciones

Se le pide al empleado que exponga el contenido de cada lista, comenzando con la primera. Los supervisores deben escuchar con atención y tomar notas si fuera necesario, pero no deben interrumpir al empleado salvo para plantear preguntas que puedan clarificar algún tema. Si el empleado dice algo que encontramos extraño, preocupante, o que no comprendemos, vale la pena pedirle que amplifique o explique el punto. A las personas generalmente no les molesta ser interrumpidas cuando se trata de poder explicar algo más a fondo. Cualquiera pregunta, eso sí, no debería poner al colaborador a la defensiva, o

ser un comentario disfrazado de pregunta (véase los capítulos 12 y 13).

Primera lista. Los propósitos principales de la primera lista son: 1) reconocer los logros de los empleados y hacerles saber que no han pasado inadvertidos, 2) alabar a los empleados en una forma sincera para que puedan ser más receptivos a las críticas constructivas (un empleado con una autoestima débil, naturalmente se pondrá a la defensiva y se tornará menos receptivo a las sugerencias para poder mejorar), y 3) evitar tachar el comportamiento de un empleado con la misma pincelada (p. ej. pensar de alguien como una persona conflictiva o difícil en vez de una persona que a veces se comporta en una forma difícil).

A medida que el empleado va leyendo su primera lista en voz alta, no vacile en agregar algo a su lista que se le pueda haber escapado. Hágale saber al empleado que usted está escuchando cuidadosamente lo que dice. Cuando el empleado termine de leer su lista, léale la suya. Esté seguro de halagar los éxitos del empleado —aun si éstos ya los ha nombrado él mismo. Si el colaborador menciona uno de sus puntos débiles como un asunto a su favor, trate de comprender la perspectiva del empleado. Más tarde tendrá la oportunidad, cuando se trate de los puntos débiles, de compartir su perspectiva. La verdad es que casi todo punto positivo, cuando es llevado a su extremo, puede tener una “cola negativa”. O dicho en otra forma, “nuestros puntos fuertes también pueden llegar a ser nuestras debilidades”.

La primera lista es vital en cuanto a la fundación del proceso de evaluación de desempeño. El tiempo gastado en conversar sobre lo que el empleado hace bien nunca es tiempo mal invertido. Con el apuro de las actividades habituales, los supervisores frecuentemente se enfocan en lo que un empleado hace mal. ¿Con qué frecuencia brindamos halagos sinceros y bien pensados? No muy seguido, ya que en estas sesiones de evaluación de desempeño los empleados a veces no pueden esconder su satisfacción al recibir los sinceros cumplidos sobre su trabajo. Aquellos

Es parte de la naturaleza humana no querer hablar de nuestras debilidades; sin embargo preferimos señalar nuestras propias limitaciones en vez de que lo haga otro.



empleados que sienten que se están haciendo bien sus tareas en por lo menos un área de responsabilidad, y se sienten reconocidos por sus supervisores, generalmente tendrán más deseos para mejorar en otras áreas, también. Además dijimos que las cosas positivas que podamos decir de un empleado son importantes depósitos de buena voluntad.

Es el ímpetu positivo el que le da al empleado la fuerza o determinación para tratar, con más ganas, de mejorar sus puntos débiles. Los empleados pueden darse cuenta rápidamente, sin embargo, cuando un halago no es sincero. Más aún, cuando los supervisores son negativos y tienen poco que decir en forma positiva hacia un empleado, los subordinados tendrán menos deseos de hacer los cambios necesarios. Estos principios tan generales, por supuesto, están condicionados por diferencias individuales, tales como sentimientos de autoestima (Recuadro 6-2).

Segunda lista. El propósito de la segunda lista es permitir que el empleado mencione las áreas débiles que ha estado tratando de mejorar. Por supuesto, cuando un empleado dice que ha mejorado en un área esto no significa que ha conquistado sus flaquezas del todo. Como antes, el supervisor escucha y pide clarificación sin interrumpir al empleado. El supervisor le deja saber que ha escuchado y después lee su propia lista.

Tercera lista. El diseño de la tercera lista (al igual que de las otras) es ayudarle al buen empleado a destacarse, y al que no va tan bien a mejorar. Todos tienen áreas donde pueden mejorar. Tal como podemos tachar a los empleados con matices negativos y no reconocer lo bueno en ellos, también podemos fallar al no ayudarle al empleado ejemplar a alcanzar todo su potencial. Esto último puede ocurrir ya sea al no reconocerles sus puntos sobresalientes o al ignorar sus debilidades, por insignificantes que parezcan.

En un predio el administrador no sólo pudo conversar con el capataz sobre su desempeño, sino que además hablaron sobre los conocimientos y habilidades necesarios para obtener un ascenso



al puesto de administrador asistente.

En el proceso de compartir listas, se pueden aclarar malentendidos. Un encargado de la alimentación de terneros puede haber incorrectamente presumido, por ejemplo, que el encargado de la lechería estaba molesto por sus procedimientos relacionados con la inmunización, cuando en realidad el encargado estaba complacido.

Una vez más, permita que el empleado comience primero. Habilite al empleado a que lea su lista completa, sin interrupciones, con la excepción ya

La autoestima global de los individuos está afectada por la forma en que ven áreas específicas de sus vidas.

RECUADRO 6-2

Nuestra Frágil Autoestima

Sabemos muy poco sobre la autoestima a pesar de lo mucho escrito sobre el tema. La autoestima parece ser algo situacional, específica, y frágil. Las personas se afectan las unas con las otras en forma positiva o negativa. Los empleados con autoestimas muy altas o bajas (a cualquier extremo de la curva) pueden ser menos afectados por la calidad de la supervisión que reciban, que aquellos más al medio (la porción más grande bajo la curva). Aun así, son pocas las personas que pueden jactarse de tener una autoestima tan robusta que no pueda desinflarse. Un supervisor positivo, que busca lo bueno en otros, tiene mayor posibilidades de encontrarlo —tanto como a empleados más receptivos. Algunos encargados, dada su naturaleza positiva, saben extraer y cultivar los rasgos de excelencia en otros. La autoestima global es afectada por cómo las personas se sienten sobre áreas específicas de sus vidas, tal como sus papeles múltiples como cónyuge, padre, hijo, empleado, supervisor, miembro de un equipo, y así sucesivamente. Cada una de estas áreas puede volver a subdividirse. Un administrador, por ejemplo, puede pensar que es generalmente un buen supervisor. Este mismo individuo puede reconocer que posee ciertos talentos dentro de la supervisión. Más aún, puede darse cuenta que su interacción con diferentes miembros de su equipo varía. Si un aspecto de nuestras vidas es particularmente importante para nosotros, nuestra autoestima en esta área tendrá un efecto significativo sobre nuestros sentimientos globales de autoestima. A través del tiempo, lo que consideramos importante puede ir cambiando en forma drástica. Algunos sugieren que debemos enfocarnos en el descubrimiento y desarrollo de nuestros talentos. En muchos sentidos, este es un buen consejo. Definitivamente, no tenemos que ser buenos para todo y

aunque lo intentemos, esta vida es simplemente demasiado corta. El destacarnos en un área puede traernos mucha satisfacción positiva. También nos puede dar la confianza para aventurarnos en lo que no conocemos o tratar de mejorar en un rubro donde no nos vaya tan bien. Una necesidad constante de compararnos con otros es una indicación seria de que algo anda mal con nuestra autoestima. Es fácil confundir la autoestima con la vanidad y el orgullo. En la búsqueda por la autoestima elevada y el reconocimiento, algunos intentan ignorar aquellas áreas que realmente son importantes en sus vidas. Los individuos pueden tratar de convencerse de que pueden descuidar áreas críticas de su vida. En lo profundo de su ser, o tal vez algo mucho más consciente, cada persona sabe cuándo su vida está fuera de balance, y esto afecta su autoestima.

Irónicamente, el sobreenfoque en sí mismo puede destruir los sentimientos de autoestima. Es generalmente por medio del servicio y el apoyo de otros que nuestra propia autoestima va madurando. Para sobresalir en nuestra ocupación —una en la cual tengamos interés y talento— requiere que sepamos enfocar nuestros esfuerzos. El tratar de hacer más de lo que realmente podamos diluye nuestros esfuerzos y se obtiene poco bueno de ello. Un supervisor efectivo puede ayudarle a los individuos a su cargo a que analicen sus esfuerzos y encuentren un balance positivo. Una autoestima saludable bajará el temor que un individuo pueda sentir al identificar debilidades e intentar algo nuevo. A veces las personas se resisten a aprender o mejorar en aquellas cosas que puedan ser imprescindibles en sus puestos, pero cuando finalmente hacen el esfuerzo, se llenan de un sentimiento de regocijo que los hace preguntarse por qué no lo habían intentado antes. Tales sentimientos positivos pueden penetrar dentro de todo lo que hace la persona, tal como los sentimientos de estancamiento hacen lo contrario. Si paramos de crecer, paramos de vivir.



Marsha Campbell Matthews

mencionada, la de pedir clarificación. Cuando un subalterno comparte que un asunto es un problema, dificultad o área de debilidad, no se apresure a ponerse de acuerdo con él. Más aún, cuando le corresponda leer su tercera lista, no hay necesidad de repetir lo que ha dicho el empleado. En cambio, puede destacar cualquier punto que no se haya nombrado todavía. El punto clave en todo esto es que cuando un empleado admite que algo es una debilidad, *él se ha adueñado del problema*, lo que es vital.

Lo ideal es que el análisis del empleado sea bien completo y preciso. Algunos subalternos son dados a criticarse a sí mismos con el propósito de evocar un cumplimiento o para tratar de reducir la importancia de la situación. Si el desempeño del empleado es realmente inferior, o no le gusta sentirse manipulado, puede preguntarle, “¿Qué le hace pensar que su desempeño ha sido inferior en esta área?” Una vez que el empleado ha reconocido aquellos rasgos o comportamientos que debe cambiar, el supervisor no debiera caer en el papel más tradicional, en el cual como jefe le comenta las faltas al subordinado. Todo lo contrario, el supervisor ahora puede ser un oyente activo, ofreciendo apoyo y ayuda al trabajador que desea cambiar algún comportamiento no deseado.

Una vez que los empleados hayan terminado de compartir la tercera lista en términos generales (con lo que se pueda haber agregado de la suya), puede decir algo como, “Juan Pablo, me dice que A, B y C son áreas débiles para usted. Por favor comparta conmigo los

pasos específicos que desea dar durante los próximos meses para poder fortalecer cada una de estas áreas”. Después de haber dicho esto puede sugerir que empiecen a conversar de los temas que puedan tener soluciones más fáciles primero o pedirle al subordinado que escoja el orden para afrontar los temas.

En cuanto a las soluciones, algunos empleados ofrecerán medidas demasiado vagas o simplistas tales como, “Le pondré más empeño”. Las buenas intenciones tal vez no den resultados positivos a no ser que se estudie exactamente qué es lo que se hará diferente para solucionar la dificultad. Tampoco ayuda cuando un empleado tiene metas tan altas que no son alcanzables y por lo tanto nunca se llevarán a cabo.

A pesar de lo que se ha dicho sobre la importancia de que el empleado resuelva sus propios problemas, a veces ayuda el ofrecerles algunas alternativas. Lo que sí es esencial es que el subordinado se sienta habilitado a aceptar, modificar o rechazar tales sugerencias. Por ejemplo, en una evaluación de desempeño un trabajador compartió que no siempre decía toda la verdad. El lechero le sugirió: “Me doy cuenta que cuando una persona se ha acostumbrado a no decir toda la verdad, no le será fácil cambiar de un día a la mañana. Hagamos esto, si usted me dice algo que es menos que toda la verdad (y esto le va a molestar y sabrá cuando le haya ocurrido), pongámonos de acuerdo que volverá a contarme el resto del asunto”. El empleado se sintió cómodo con la solución y la prueba es que

El método de evaluación de desempeño negociado logra, sobre todo, una conversación franca entre el supervisor y la persona evaluada. Es el empleado el que toma la responsabilidad para mejorar el desempeño futuro.

durante la próxima semana siguió el consejo del dueño de la lechería y asumió la responsabilidad por lo que había hecho.

Cuanto más concretas sean las soluciones, mayor será el potencial de tener éxito. Un empleado a cargo del taller llegó a un acuerdo con su supervisor para hacer disponibles las herramientas a otros empleados y al mismo tiempo disminuir la forma desorganizada en que dichas herramientas estaban siendo manejadas por lo que muchas veces se perdían. Otro empleado quedó de acuerdo en que le daría cinco minutos de aviso a sus compañeros cuando necesitaba ayuda en vez de insistir a que dejaran todo para venir a ayudar al instante, a no ser, por supuesto, que el asunto involucrase la salud de los animales o era una emergencia.

Una vez que se empieza a discutir la tercera lista, tanto el supervisor como el subalterno pueden estar emocionalmente agotados. Existe entonces la tentación de resolver los problemas con apuro o con la intención de sacarle utilidad momentánea. También, el empleado puede comenzar a ponerse defensivo, anulando todo lo bueno que se dijo al comienzo de la reunión. Periódicamente recuérdale al empleado algo relacionado con la primera lista (lo que el subordinado hace bien).

Tome, por ejemplo, una situación donde ha estado conversando sobre la tendencia de un empleado a comportarse de una forma dogmática y testaruda en sus opiniones, despreciando las contribuciones de otras personas. Usted observa que el empleado empieza a sentirse desalentado y desinflado al escuchar estas cosas. Desea que la conversación sea más positiva en un esfuerzo de encontrar una solución más viable. “Sabe, José Eduardo, me doy cuenta que es porque a usted le importa tanto esta empresa que quiere que las cosas se hagan bien y por lo tanto quiere expresar sus ideas. Y ciertamente queremos seguir escuchándolas. El desafío, desde mi punto de vista, es ¿cómo logramos que otras personas también sientan que sus opiniones valen? ¿Especialmente aquellos, que

para comenzar, son tímidos para compartir sus perspectivas?” Este viene siendo un ejemplo de la situación que planteamos antes: que aun los puntos buenos (en este caso tener un gran interés en el bienestar de la empresa y estar dispuesto a dar opiniones) puede tener un lado negativo (olvidarse de respetar las opiniones de las otras personas).

Puede llegar el momento, eso sí, en el que logre más mal que bien al seguir la evaluación. En tales casos el supervisor y empleado querrán convenir en otra fecha para volver a reunirse (p. ej. en dos o cuatro semanas) para seguir estudiando el problema y buscar posibles soluciones.

Dependiendo de lo extenso del reto involucrado, el pensar cuidadosamente sobre el proceso laboral y todos los posibles lugares donde puedan surgir problemas, nos ayudará a comprender mejor la totalidad del desafío. La eficacia de una sesión de “lluvia de ideas” puede depender de la habilidad de los participantes para pensar fuera de las soluciones tradicionales.

Si el proceso ha funcionado correctamente, no habrá necesidad que el supervisor comente sobre muchos aspectos negativos que no hayan sido mencionados por el colaborador. No obstante, se pueden presentar situaciones en las que esta técnica no se aplique bien. En estos casos, el supervisor deberá confiar principalmente en su propio conjunto de listas y hacer uso de una entrevista de evaluación de desempeño más tradicional.

Antes de terminar esta parte de la evaluación de desempeño, es bueno poder repasar exactamente qué es lo que se ha acordado tal como asuntos pendientes por solucionar (una copia de estas decisiones se puede imprimir y repartir a cada participante para ser estudiadas posteriormente, la que además servirá de registro de la reunión). Sin metas y objetivos específicos con itinerarios para su ejecución, la evaluación de desempeño probablemente causará más mal que bien. El seguimiento oportuno de estas metas también es vital.

Al proporcionar retroalimentación

sobre criterios de desempeño, por desgracia, es fácil de generalizar. Por lo tanto, los supervisores necesitan aislar el área de desempeño que necesita mejoras, o pueden correr el riesgo de fracasar en su comunicación. Por ejemplo, un trabajador viñatero puede sentirse desmoralizado al oír que es un mal podador, especialmente si ha puesto bastante esfuerzo e interés en ello. En cambio, se le puede decir que suele dejar los pitones (dagas, espuelas) demasiado largos. Su capataz quizás se ofrezca para proporcionarle mayor instrucción al respecto y vigilar al podador hasta que observe con claridad que sus instrucciones han sido comprendidas. Asimismo, decirle a un empleado que es perezoso, desconsiderado o que no asume iniciativas, posiblemente provocará reacciones negativas. Mucho mejor será discutir los *incidentes críticos* que hay tras esas calificaciones.

Antes de concluir esta parte de la reunión de evaluación de desempeño, es importante volver a enfocarse para que el empleado salga con una nota positiva. Cuando se requieren varias reuniones, se debe esforzarse para iniciar y terminar cada una de ellas en forma positiva.

Cuarta lista. La cuarta lista está basada en la pregunta, “¿Qué puedo hacer yo, como su supervisor, para que usted se pueda desempeñar mejor en su puesto?” y es tan trascendente como las primeras tres.

Cuando se plantea de manera sincera, y cuando a los trabajadores se les da tiempo suficiente para poder preparar una respuesta reflexionada, esta pregunta puede mejorar significativamente el proceso de evaluación de desempeño. Ya que esta pregunta se deja hasta el final, el planteamiento es tal que provoca en el colaborador el aporte de ideas genuinas, ya que ahora comprenden la importancia del proceso. Cuando el empleado responde a esta cuestión, el supervisor necesita controlar la tendencia natural que quiere defender o explicar conductas pasadas. El supervisor, primeramente, tiene que esforzarse para comprender al empleado y, a continuación, pedirle a éste que lo

comprenda (este enfoque se explica con mayor profundidad en los capítulos 12, 13 y 18).

Un agricultor tenía una norma de procedimientos en la que cualquiera persona que hacía un pedido de fertilizante o de alguna provisión debía primero cerciorarse de los precios con tres establecimientos agrícolas dentro de un tiempo específico. Como resultado de este proceso negociado de evaluación de desempeño, un administrador le dijo al dueño, “Usted guarda el cuaderno con todos los datos relacionados en su oficina. Cuando usted no se encuentra, yo tengo que hacer las tres llamadas antes de hacer el pedido. En cambio, si tuviera acceso al cuaderno, podría verificar si usted ya ha hecho alguna de estas llamadas. Y si resulta que debo llamar también, puedo agregar la información con su fecha correspondiente al cuaderno. Entonces, esto también le ahorrará tiempo a usted”.

Tan pronto que el empleado se dé cuenta que el propósito de la conversación es la resolución de dificultades y no la de buscar *culpabilidad*, es más probable que se compartan los dilemas existentes. Esta es una oportunidad de solucionar desafíos y ayudar a que las faenas se lleven a cabo mejor. Una razón por la que este enfoque de evaluación de

Cuando le preguntamos a un empleado: “¿Qué puedo hacer yo de forma diferente, como su supervisor, para que usted pueda cumplir mejor con sus responsabilidades?” le dejamos claro que el proceso involucra el mejoramiento y no el culpar.



desempeño suele tener buenos resultados, es porque cuando un supervisor reconoce la necesidad de introducir cambios en su propio comportamiento, y actúa en consecuencia, también le facilitará al colaborador poder realizar cambios positivos.

Las evaluaciones de desempeño más efectivas no sólo supondrán un proceso bidireccional como éste, sino que también analizarán las relaciones existentes entre el trabajador evaluado y otras personas con las que suele estar en contacto. Por ejemplo, en vez de pedir evaluaciones anónimas de un colega con el cual el empleado trabaja regularmente, ambos pueden contestar la pregunta para el otro, de sobre cómo pueden ayudarse mutuamente. Esto lo hacen en un entorno de colaboración en vez de competencia.

Seguimiento del proceso negociado

Una reunión de seguimiento un mes o dos después de la evaluación de desempeño inicial, para analizar donde ha mejorado el empleado, así como ver en qué necesita atención especial, puede ser muy útil. En un predio, un empleado había mejorado en varias faenas, pero surgieron otras áreas de debilidad —incluyendo algunas que no fueron discutidas en la reunión original. El agricultor, muy frustrado empezó a dudar sobre la posibilidad de rescatar a este empleado. Afortunadamente, se reunieron una vez más y el seguimiento fue de gran éxito.

Los administradores tienden a perdonar deficiencias. Pero una vez que el administrador piensa que ¡ya basta!, puede encontrar difícil ver y reconocer el progreso positivo de un empleado. Un agricultor invirtió mucho tiempo y dinero en un esfuerzo de ayudarlo a un empleado a mejorar, incluyendo la contratación de un psicólogo para que asesorara al individuo en asuntos relacionados con las relaciones interpersonales. Este esfuerzo llegó demasiado tarde, sin embargo, ya que el agricultor despidió al empleado sin darle tiempo para ver si la asesoría tuvo un buen efecto.

En muchas formas, el seguimiento es parecido a la reunión original. El empleado que está siendo evaluado debe tener la oportunidad de conversar sobre lo que ha funcionado bien y mal hasta el momento. El supervisor se prepara igualmente. El enfoque, primero hacia lo positivo, es tan vital en alguna reunión de seguimiento como lo fue en la reunión original. La idea es prevenir los comportamientos defensivos y la busca de culpabilidad. Mientras que el enfoque negociado de evaluación de desempeño no garantiza el éxito, lo que sí hace, es dejar completamente claro lo que cada parte debe hacer para lograr el éxito. Antes de introducir temas sensitivos, el supervisor querrá recordarle al empleado de sus puntos positivos y potenciales. La discusión, entonces, es sobre los puntos específicos que se entronen para alcanzar el máximo potencial del empleado.

PASOS PARA LOGRAR

EVALUACIONES

TRADICIONALES ÚTILES

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño —tanto para juzgar la validez del proceso de selección como para tomar decisiones relacionadas con los aumentos salariales:

- 1) Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño
- 2) Determinar quién efectuará la evaluación
- 3) Decidir sobre una filosofía de valuación
- 4) Superar deficiencias de valuación
- 5) Diseño de un instrumento de evaluación
- 6) Retroalimentación de información a los empleados

Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres “P”: *Productividad* (lo que se ha logrado); *características Personales* (cómo se ha logrado, la conducta) y *Pericia* (habilidad).

La *productividad* puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, reducción de plagas, aumento del rendimiento del cultivo de alfalfa o disminución de cerezas dañadas.

Pueden considerarse las *características personales* tales como: la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil; pero algunas veces reflejan más la relación personal con el encargado que el desempeño de tareas. Por lo general, los agricultores no van a querer recompensar el desempeño, aunque sea excelente, si el trabajo se hace de mala gana y sólo después de varias amonestaciones.

Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro. En lugar de referirse a la *responsabilidad* (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad).

La *pericia*, capacidad, conocimientos y habilidad, son importantes para la evaluación de desempeño. Al evaluar la capacidad de un encargado de rebaños lecheros (p. ej. sobre la inseminación artificial), los factores considerados animan al empleado a corregir las deficiencias que puedan impedir su progreso en el futuro. Un administrador de recursos humanos puede ser evaluado según su comprensión de los principios administrativos relacionados con el rubro, conocimiento de leyes laborales, habilidad para entrevistar personal o talento para asesorar a los empleados.

En sus evaluaciones de rendimiento, los agricultores deben encontrar el justo medio entre la productividad y las características personales. Este factor puede variar según los puestos. Un tractorista que pasa horas preparando el terreno, necesita menos espíritu de cooperación y trabajo en equipo que dos ordeñadores que trabajan juntos. Cuando



el patrón acentúa las características personales, el trabajador puede cumplir con sus exigencias a costa de la productividad y del desempeño. Asimismo, cuando el agricultor insiste en los logros, esta política de que “el fin justifica los medios” puede acarrear una conducta disfuncional o poco ética.

Determinar quién efectuará la evaluación

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder

Mientras que los empleados típicamente se comparan entre sí, son pocos los beneficios que puede obtener la organización que fomenta la competencia. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro.

de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

El empleado. Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como vimos en la evaluación de desempeño negociado. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y, por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

Los compañeros de trabajo. En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los encargados lean entre líneas y, por eso, elogian factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un colaborador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato es por un lado necesario y por otro se presta para abusos.

El supervisor. Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

Los subordinados. Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima.

Las personas externas a la empresa. Cuando existe mucho contacto con la clientela o cuando la persona evaluada conoce las tareas mejor que el

supervisor o el agricultor, esta evaluación puede resultar útil.

Decidir sobre una filosofía de valuación

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

Comparación con otros trabajadores. Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca. La mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución (ver la Figura 6-1). La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

La ventaja principal del método comparativo es que evita que los evaluadores asignen a todos los trabajadores a una categoría (por ejemplo, todos en la categoría “destacados”). No obstante, habría que indicar la existencia de dos desventajas, especialmente cuando se está evaluando a un grupo reducido de trabajadores, como son *asumir* que: 1) los empleados se distribuyen normalmente (ya que podríamos encontrar cuatro trabajadores excelentes en un grupo de cinco, o ninguno en un grupo de tres), y 2) hay diferencias similares en el desempeño entre dos empleados adyacentes; por ejemplo, entre los clasificados en 1er y 2º lugar y los clasificados en 4º y 5º lugar.

Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto el supervisor como los empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

Las comparaciones de cada empleado contra un criterio establecido no imposibilitan las comparaciones entre trabajadores. Pero cuando los empleados son comparados entre sí, pocos son los

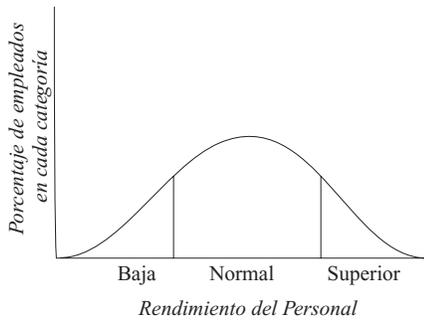


FIGURA 6-1

*“Clasificación según la curva normal”
(distribución normal de curva de campana).*

beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo común es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía.

Los agricultores que hayan decidido evaluar el desempeño a partir de un criterio, deben plantearse a continuación si desean juzgar a todos los empleados según normas absolutas, o si se va a considerar el tiempo que un empleado lleva en el puesto. Aquellos empresarios que utilizan un criterio absoluto tienden a dar calificaciones más bajas, ya que se preocupan que los empleados con altas puntuaciones tal vez no verán la necesidad de mejorar. Por el contrario, aquellos evaluadores que consideran los logros del colaborador teniendo en cuenta el tiempo que lleva en su puesto, no se inquietan al darle altas calificaciones a un empleado. Para que ese mismo empleado siga obteniendo altas puntuaciones en el futuro, su desempeño tendrá que seguir mejorando según corresponda a su antigüedad en el empleo. Yo prefiero el segundo enfoque, que considera la antigüedad del trabajador.

Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación

Las evaluaciones realizadas por los superiores adolecen de diversas deficiencias del proceso:⁵

Un rasgo o característica particular-



mente bueno o malo puede llegar a contagiarse a otras áreas de desempeño también evaluadas.

Una vez que el desempeño de un colaborador ha sido clasificado como “deficiente”, puede ocurrir que un supervisor tome bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.

Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.

Los supervisores suelen dar una evaluación intermedia a sus empleados, en aquellos casos en los que las escalas de evaluación exigen que las calificaciones superiores o inferiores sean justificadas adecuadamente por escrito. Otros encargados, sin embargo, pueden manifestarse excesivamente estrictos, o bien demasiados benévolo. Los evaluadores indulgentes posteriormente pueden parecer que se contradicen a ellos mismos (p. ej. cuando un trabajador es disciplinado o no consigue un aumento): “Como en el

La técnica de incidentes críticos requiere fijarse en acontecimientos donde los empleados reaccionan en una forma particularmente eficaz o ineficaz. Tal como cuando una ordeñadora prestó atención a las temperaturas elevadas en el tanque de la leche, aunque no era parte de sus responsabilidades.

caso de las aceitunas, cuando una aceituna pequeña puede ser calificada como ‘grande’ y la más grande ‘enorme’ o ‘colosal’, la peor evaluación que muchas compañías dan a sus empleados en las evaluaciones es ‘bueno’. Así, el empleador se puede encontrar en la posición de argumentar que ‘bueno’ realmente significa ‘malo’”.⁶

Los evaluadores también pueden verse influidos por los atributos personales de los empleados, tales como la nacionalidad, nivel educativo, afiliación sindical, filosofía, edad, raza, género, o incluso, el atractivo físico (Recuadro 6-3).

Diseño de un Instrumento de Evaluación

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la empresa.

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo común es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretizar una evaluación de desempeño válida. Asimismo, si queremos que los resultados sean significativos, es necesario que los evaluadores sean formados correctamente.

Incidentes críticos. Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los

empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz. Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

Ejemplos de incidentes críticos negativos pueden ser: no prestar atención a las temperaturas elevadas en el tanque de la leche, o incluir en los tanques la leche de vacas tratadas con antibióticos. Ejemplos de incidentes críticos positivos pueden ser, en el caso de los ordeñadores, proporcionar constantemente información precisa sobre vacas enfermas, o vacas en celo; cuando un empleado ofrece ideas que supongan ahorros para la empresa; o cuando un empleado advierte de la posibilidad de la ocurrencia de un problema fuera de las áreas normales de responsabilidad.

La fortaleza del proceso reside en el grado de concretización de los ejemplos proporcionados. Si no se tiene suficiente cuidado, el incidente crítico puede llegar a resaltar en mayor medida los comportamientos negativos de los trabajadores. Cuando esta técnica se utiliza sola, los empleados pueden tener dificultades para traducir los informes de los incidentes críticos en un mejor desempeño diario. Además, pueden pasar periodos largos en los que no existan acontecimientos notables.

La técnica de los incidentes críticos se puede emplear para recoger datos e ideas que nos faciliten el desarrollo posterior de escalas de evaluación más complejas y pueden ser sumamente útiles cuando este enfoque está

RECUADRO 6-3

Atractivo Físico

Los estudios ponen de manifiesto que las personas atractivas a menudo suelen ser juzgadas como más inteligentes y como portadoras de otras cualidades positivas.⁷ Por ejemplo, en un estudio, los hombres dieron puntuaciones mucho más altas en calidad de escritura a las mujeres más atractivas. Lo curioso era que los escritos simplemente se

acompañaban de fotografías de las supuestas autoras.⁸ El atractivo, cuando hablamos de la primera impresión, puede tener incluso un impacto mucho más importante en la selección de empleados. Este hecho se observa cuando las impresiones que nos hacemos de los candidatos se basan exclusivamente en una entrevista, sin estar complementados por otros datos como los resultantes del empleo de pruebas escritas o prácticas.

combinado con otros métodos de evaluación de desempeño.⁹

Evaluación escrita o narrativa. En comparación con los incidentes críticos, las evaluaciones escritas ofrecen una panorámica mucho más amplia del desempeño de los trabajadores. Las narrativas son más eficaces cuando los evaluadores disponen de las capacidades y cuentan con tiempo suficiente para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantienen un tono positivo.

Escalas predeterminadas de evaluación. Las evaluaciones en las que los encargados se limitan a verificar o a encerrar con un círculo la opción o respuesta más adecuada permiten la realización de evaluaciones más normalizadas que las evaluaciones escritas o que los incidentes críticos, y le requieren menos tiempo al supervisor (ver Figura 6-2). Desafortunadamente, su uso tan fácil puede ser engañoso, hasta el punto que los supervisores pueden completar su tarea sin reflexionar lo suficiente sobre el proceso. Las evaluaciones basadas en escalas predeterminadas constan de factores de evaluación junto con una escala numérica (p. ej. de 0 a 3), o con una escala de adjetivos descriptivos (p. ej. superior, bueno, por debajo de la media).¹⁰

El método más útil sería la combinación de diversos enfoques. Aquella que incluyera una escala predeterminada de evaluación o bien numérica o descriptiva, junto con incidentes críticos y una descripción escrita del desempeño

Retroalimentación de información útil a los empleados

Este punto nos trae de vuelta a la importancia de la comunicación entre el supervisor y el subordinado (como lo vimos en la evaluación de desempeño negociada). Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores *conocen con anticipación los criterios* que se utilizarán. Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado. A pesar de la

importancia de las evaluaciones formales, un supervisor efectivo no espera hasta la entrevista de evaluación de desempeño para comunicarse con los empleados. El compartir información sobre el desempeño debe ser una tarea frecuente y debe plantearse de manera positiva. El empleado no debería hallar muchas sorpresas cuando ambos discutan la evaluación. El proceso negociado de evaluación de desempeño, en gran parte, ayuda a disminuir estas sorpresas a un nivel más profundo, ya que fomenta una conversación sincera entre la persona evaluada y su supervisor. Deja bien claras las metas por lograr para que el subalterno pueda obtener la más alta calificación posible (si así lo desea) en la evaluación tradicional —donde ésta repercutirá en un posible ascenso o un aumento salarial.

Independientemente de la aproximación adoptada, lo importante es involucrar al empleado tanto en el desarrollo y la realización de planes, como en asumir una mayor responsabilidad para mejorar. Mientras que incrementar en gran parte el papel jugado por el empleado en la entrevista

Area de Desempeño	0	1	2	3
Sigue procedimientos adecuados para mejorar la calidad de la leche			☹	
Proporciona un entorno adecuado de sala para el ordeño				☺
Reconoce y registra las vacas en celo o enfermas			☹	
Separa la leche de las vacas recién paridas (calostro)				☺
Utiliza el tiempo en forma eficiente en el ordeño o limpieza de las vacas				☺
Adopta precauciones de seguridad con las vacas que dan coces		☹		
Limpia la sala de ordeño para la siguiente sesión				☺
3 = superior		1 = inferior		
2 = bueno		0 = no realizado		

FIGURA 6-2
Escala de evaluación numérica para ordeñadores.

de evaluación de desempeño no nos garantiza que la entrevista será fácil, al menos reducirá en gran medida su carácter desagradable.

RESUMEN

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se concretizan en: 1) validar la selección y otras prácticas de administración o agrícolas; 2) ayudar a los empleados a comprender y a asumir responsabilidades respecto de su desempeño, y 3) tomar decisiones relacionadas con el pago y los ascensos.

Las fases principales que hay que abordar para conseguir evaluaciones eficaces tradicionales son: determinar el tipo de datos que se va a utilizar así como quién va a realizar la evaluación; establecer una estrategia de evaluación; crear un instrumento para evaluar; tener presentes, para poder evitarlas, las deficiencias habituales del proceso de evaluación; e involucrar a los empleados en la toma de decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño.

El aporte más importante de la evaluación negociada es la mejor comunicación que se logra entre supervisor y subordinado —muchas veces sobre temas que por temor tal vez ni se conversaban antes.



Jack Kelly Clark

Una evaluación de desempeño negociada que está bien llevada a cabo le ayuda al subordinado a tomar más responsabilidad para mejorar áreas defectuosas. Las metas deberían ser difíciles pero asequibles ya que las metas demasiado ambiciosas están destinadas al fracaso. El empleado típico quiere saber lo que usted piensa de su desempeño. Cuando le hace saber que se ha fijado en sus esfuerzos, éste es un gran paso hacia un equipo más motivado de trabajo. El mayor aporte de la evaluación negociada es la mejor comunicación entre supervisor y subordinado —muchas veces en temas que por temor tal vez ni se conversaban antes.

CAPÍTULO 6—OBRAS DE CONSULTA

1. Kubo, H. (1990, February 14-16). Improving Employee Communications. Presentado en el Pacific North West Orchard Business Shortcourse. Washington State University and Oregon State University.
2. Scholtes, P. R. (1988). *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality* (p. 6-25). Joiner Associates.
3. Latham, G. P., & Locke, E. A. (1983). Goal Setting—A Motivational Technique That Works. In *Contemporary Problems in Personnel* (3rd ed.) (pp. 313-324). Edited by Pearlman, K., Schmidt, F. L., & Hamner, W. C. New York: John Wiley & Sons.
4. Readeué este enfoque al trabajar con una empresa agroindustrial en Uganda, África, durante una misión de asistencia técnica sobre administración laboral agrícola, por medio de VOCA/US AID, en 1996. Una administradora de alto nivel dentro de la empresa de exportaciones agrícolas sugirió que estaba perdiendo el tiempo con este enfoque, mas después de su entrevista con el director y dueño de la empresa me agradeció contándome que nunca había tenido una reunión tan productiva con el dueño.
5. Por ejemplo, véase Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 40). Glenview,

- Illinois: Scott, Foresman, and Company; Strauss, G., & Sayles, L. R. (1980). *Personnel: The Human Problems of Management* (4th ed.) (pp. 522-23). New Jersey: Prentice-Hall; and Kujawski, C. J., & Young, D. M. (1979). Appraisals of 'People' Resources. En *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations* (pp. 4-193, 4-193). Washington D. C.: The Bureau of National Affairs.
6. Schlei, B. L., & Grossman, P. (1983). *Employment Discrimination Law* (p. 531). Bureau of National Affairs.
7. Por ejemplo, véase el trabajo de Dion, K.; Berscheid, E., & Walster, E. (1986). What Is Beautiful Is Good, *Journal of Personality and Social Psychology*, (24: 285-290); and Bull, R. (1986). In Brown, Roger. *Social Psychology: The Second Edition* (p. 391-393). New York: The Free Press.
8. Landy, D., & Sigall, H. (1974). Beauty Is Talent: Task Evaluation as a Function of the Performer's Physical Attractiveness, *Journal of Personality and Social Psychology* (29: 299-304). In Brown, Roger (1986). *Social Psychology: The Second Edition* (p. 393-394). New York: The Free Press.
9. Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance in Organizations* (p. 121). Illinois: Scott, Foresman, and Company.
10. Una aproximación popular a la evaluación de desempeño de tipo "descriptivo" es la denominada Escala de Evaluación Basada en Comportamientos (Behaviorally Anchored Rating Scale con sus siglas, BARS). Estas escalas están representadas mediante conductas descriptivas alternativas. Para cada categoría dada de conductas o de desempeño, los enunciados se ordenan de forma ascendente o descendente de excelencia. Un reto importante que tienen las BARS es el gran número de áreas descriptivas que se necesitan. Otra dificultad reside en ordenar las observaciones de forma tal que cada enunciado de excelencia en el desempeño recoja a las anteriores.





Hay muchos aspectos sobre los cuales los agricultores no tienen control, y lo que sí controlan, lo hacen por medio de las personas. Cómo se contratan y motivan estas personas es de gran importancia. La administración laboral es mucho más que formularios y papeleo. Se trata de perseguir formas creativas y eficientes de aumentar la productividad y reducir las pérdidas.

Estructura Salarial Interna



Jack Kelly Clark

Los puestos que invitan a la creatividad, autonomía, análisis y crecimiento personal pueden suministrar la mejor de todas las motivaciones: las recompensas intrínsecas. Tal satisfacción se origina desde *dentro* del empleado. Un trabajador motivado intrínsecamente no obtiene su satisfacción por medio de un estímulo externo suministrado por el empleador. El énfasis excesivo en las recompensas externas puede desembocar en la eliminación de aquellas originadas internamente. Hay objetivos personales y administrativos que simplemente no pueden realizarse por medio de la remuneración económica.

Eso sí que las motivaciones intrínsecas, por maravillosas que puedan parecer, no se encuentran de forma pareja en todos los empleados, ni motivan siempre el tipo de desempeño

que usted podría desear. La remuneración puede ser una poderosa herramienta administrativa y un motivador irresistible. Los empleados consideran frecuentemente la remuneración como una medida de los logros personales y de su nivel social. La importancia de la remuneración, entonces, no debe ser ni sobrecotizada ni infravalorada.

Para ser efectiva, la remuneración debe estar vinculada al desempeño. Mientras que los *incentivos* (véase el Capítulo 8) pueden producir un nexo más claro entre la remuneración y el desempeño, no son aptos para todos los trabajos. En este capítulo nos ocuparemos de la estructura salarial, o sea, de pagos basados en tiempo trabajado (p. ej., pago por día, mes). Si bien su relación con el desempeño

puede no ser tan evidente como la retribución por medio de incentivos, la remuneración salarial también puede motivar un incremento en el desempeño del trabajador.

Los temas sobre remuneración que veremos en este capítulo incluyen: 1) *equidad* remunerativa; 2) comprensión del porqué de las *diferencias* de retribución; 3) *valoración de puestos* y consideraciones de *mercado*; 4) *elementos* de la estructura salarial; y 5) preservación de la estructura salarial.

REMUNERACIÓN EQUITATIVA

En una encuesta informal los trabajadores me dijeron que esperan que la remuneración: 1) cubriese los costos básicos de la vida, 2) se mantuviese a la par con la inflación, 3) dejase algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) se incrementase en el transcurso del tiempo.

Otro factor que preocupa a los empleados, es tener la seguridad de continuar recibiendo ingresos después de jubilados. El personal que ha morado en viviendas provistas por el agricultor, encontrará especialmente difícil pagar las mensualidades de un nuevo hogar después de haberse jubilado.¹ Si bien este tema se encuentra fuera del enfoque de este libro, los agricultores podrían

Los empleados esperan que la remuneración: 1) cubra los costos básicos de la vida, 2) se mantenga a la par con la inflación, 3) deje algo de dinero para ahorro o recreación, y 4) se incremente en el transcurso del tiempo.

contemplar los planes de jubilación y de pagos de impuestos diferidos (cuando se permiten) para cubrir algunas de estas necesidades futuras.

Aun si un agricultor estableciera una estructura salarial para satisfacer dichas expectativas, podría surgir una insatisfacción en los trabajadores si se infringen principios de equidad, ya sea internos o externos. Simplemente dicho, la *equidad interna* se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados cuando se comparan con los recibidos por otros dentro de la misma organización. La *equidad externa* analiza lo justo de los salarios en relación con personal fuera de la empresa. Dependiendo del tipo de trabajo y localidad, la prueba de equidad externa puede involucrar una comparación con otros predios agrícolas o aun empresas fuera de la agricultura.

Si perciben que hay un desequilibrio, los empleados actuarán para restituir la equidad. Al evaluar la justicia de sus salarios, los empleados colocan en la balanza sus *aportes* (p. ej. esfuerzo, aptitudes) contra sus *ganancias* (p. ej. pago, privilegios). Los colaboradores pueden experimentar sentimientos de culpabilidad o enojo si perciben que están siendo remunerados en forma demasiado alta o baja. Cuanto mayor sea la disparidad percibida, mayor será la tensión.² Los empleados buscan el equilibrio generalmente en una de las siguientes seis maneras, al intentar o tratar de:

1. Modificar sus aportes o ganancias (p. ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede disminuir su esfuerzo o tratar de obtener un aumento; si son altas, puede aumentar su empeño o trabajar más horas sin compensación adicional).

2. Ajustar su noción de qué es justo (p. ej. si las ganancias son bajas, el trabajador puede pensar que está recibiendo otros beneficios —tal como realizar un trabajo interesante; si las ganancias son altas, eventualmente puede llegar a pensar que sí se las merece).

3. Cambiar la fuente de comparación sobre la equidad (p. ej. el empleado que se ha comparado con un colega que



obtuvo un ascenso, puede ahora comenzar a compararse con otro colaborador).

4. Alterar la participación de otros (p. ej. le piden a sus compañeros a que no trabajen tan duro o que trabajen más).

5. Ausentarse o mostrarse reservados (p. ej. a través de ausentismo cada vez mayor, se muestran encerrados en sí mismos, o renuncian).

6. Obligar a otros a ausentarse (p. ej. tratan de obtener un traslado para un colega, o tratan de forzarlo a renunciar).³

El tema de la equidad es crítico tanto para la administración de las remuneraciones como para con otras fases de la administración laboral. Generalmente los trabajadores y la gerencia están de acuerdo que, en principio, los salarios deben contemplar diversos aspectos involucrados en el trabajo tal como: 1) la preparación que requiere, responsabilidad, y aun lo desagradable de la faena,⁴ y 2) las diferencias de desempeño y/o antigüedad entre el personal. Existe menos acuerdo sobre la importancia relativa de cada uno de estos factores. El desafío para la aplicación de salarios diferenciales se origina en que exige evaluaciones subjetivas tanto de los *trabajos* como de los *trabajadores*.⁵

Las consideraciones de equidad influyen en la satisfacción de la fuerza laboral. En un enfoque más amplio, se podría argumentar que la estabilidad de una nación puede verse comprometida cuando las contribuciones de cualquier segmento de la sociedad son enormemente exageradas o infravaloradas.

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LAS DIFERENCIAS DE REMUNERACIÓN?⁶

Unos trabajadores le preguntaron a Alberto, un antiguo presidente de una sociedad de empresarios agrícolas, por qué un regador ganaba menos que un tractorista. Después de considerar la pregunta, Alberto llegó a la conclusión que las diferencias entre sus trabajadores



eran algo arbitrarias. Decidió comenzar a pagarle a todos el mismo salario por día. Otra agricultora, Cecilia, aumenta la tasa de salarios a medida que los trabajadores progresan de un trabajo a otro con más responsabilidades.

Las diferencias filosóficas afectan el sistema retributivo que los agricultores adoptan en su predio. Algunos piensan que todos los miembros de una sociedad deberían recibir suficientes ingresos para suplir sus necesidades. Tales empleadores basan la remuneración más en las necesidades, que en las contribuciones, de un trabajador. Para otros, todas las tareas contribuyen igualmente a la productividad de la empresa y por lo tanto remuneran a todos los empleados al mismo nivel. Estos empresarios aumentan la remuneración basándose más en *cuán bien* se ejecuta una tarea en lugar de *cuál* es la tarea realizada. En otro sistema retributivo, además de la calidad del desempeño, la naturaleza de la tarea ayuda a determinar la diferencia de remuneración.

Al tomar decisiones sobre remuneración en el predio agrícola, usted tiene mucha flexibilidad dentro de las restricciones del código laboral, mercado laboral y normas locales. Las opciones que usted tome afectarán el reclutamiento, retención, satisfacción y el desempeño de los trabajadores.



Los empleados comparan lo que ganan tanto con aquellos dentro de la empresa (equidad interna) como fuera (equidad externa). La equidad externa también puede involucrar comparaciones con lo que se paga en otros rubros fuera de la agricultura.

¿Qué ganan o pierden Alberto y Cecilia con sus respectivos enfoques? La remuneración única utilizada por Alberto es relativamente alta. Ha tenido que elevar el salario de algunas tareas que se retribuían a un nivel más bajo, al nivel de los puestos más altamente pagados. Sus costos por la mano de obra seguramente son algo mayor de lo que pudiese ser, pero a cambio obtiene una fuerza laboral relativamente satisfecha. Una de las ventajas de este enfoque es su simplicidad. Alberto, al pagarle a todos por igual, no necesita ajustar salarios para los empleados cuando efectúan tareas fuera de sus asignaciones usuales, lo que es frecuente.

La mayoría de los agricultores requieren que los trabajadores demuestren flexibilidad en la asignación de actividades. Los empleados deben asumir diversas responsabilidades y utilizar una variedad de herramientas en sus tareas. En un predio ganadero, un trabajador que está excavando hoyos para postes de alambrados y repara corrales hoy, puede estar arreando ganado mañana, vertiendo cemento al día siguiente, y el próximo invierno puede estar introduciendo datos del rebaño en la computadora.

A pesar de las ventajas prácticas de pagar una tasa única, la mayoría de los empleados más calificados pueden sentirse resentidos por recibir la misma retribución que otros. Cecilia renuncia a la simplicidad del método de Alberto, con la esperanza de usar la remuneración como una herramienta para atraer, retener y motivar a empleados más calificados.

El pago de salarios diferentes para oficios distintos, sin embargo, tiende a que la gente sea más sensible a los límites de sus puestos. Los trabajadores podrían resistirse a realizar tareas que estén fuera de su rutina normal. En su predio, Cecilia maneja esto pagando a los trabajadores sus salarios regulares cuando efectúan tareas de remuneración inferior. Cuando ejecutan tareas que requieren una calificación más alta, lo que no es frecuente, ella les paga un monto adicional.

Cuando varios puestos reciben una valoración similar, pueden ser

combinados para formar una clase valorativa (también suele ser llamado un grado salarial, bando salarial o una categoría de puestos). Para simplificar, hablaremos de clases valorativas, pero se comprende que algunas clases valorativas se compondrán de sólo un puesto.

Por supuesto, la remuneración no es el único factor que afecta la resistencia de los colaboradores a asumir tareas fuera de sus deberes normales. Los empleados perciben rápidamente cuándo las tareas de remuneración inferior no son tan valoradas por la administración. Cuando el productor lechero pasa, de vez en cuando, a ordeñar las vacas junto con el trabajador, puede hacer resaltar la importancia de la tarea, y servirle como un buen recordatorio de lo que el empleado hace.

Una vez que el agricultor decida ofrecer pagos *diferentes* según las clases valorativas, puede enseguida preguntarse si la retribución dentro de dichas clases se compondrán de tasas únicas o variables. Por ejemplo, ¿deberían ganar lo mismo todos los tractoristas? En caso de optar por pagos distintos, ¿qué factores deben considerarse al determinar la diferencia de remuneración dentro de una clase valorativa?

Dado que tanto las aptitudes como el desempeño laboral varían substancialmente entre individuos, aun en el mismo tipo de faena, las diferencias individuales pueden tenerse en cuenta si a cada clase valorativa se le asignan *rangos salariales* como en la Figura 7-1. Los empleados con mayor

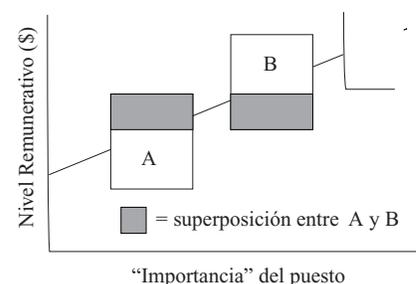


FIGURA 7-1

Rangos dentro de clases valorativas.

antigüedad o con más mérito (según las evaluaciones de desempeño) —o basado en una combinación de factores— pueden recibir un pago más elevado dentro de la clase valorativa.

Cada clase valorativa está representada por un rectángulo; los rangos salariales por la altura (amplitud) del rectángulo.

El establecimiento de los rangos salariales requiere una consideración cuidadosa. Las relaciones entre las clases valorativas y sus rangos salariales representan tanto factores prácticos como simbólicos. Es posible, por ejemplo, que una persona en una clase valorativa inferior gane más que otra en una clase más valorada. Esto puede ocurrir, por ejemplo, cuando se comparan las ganancias de un individuo en el tope del rango salarial dentro de su clase valorativa con la de otro que pese a estar en una clase valorativa más alta, recibe un sueldo en la base de su rango salarial (ver Figura 7-1). Más adelante en este capítulo hablaremos de qué y cuánta superposición (o solapamiento) puede incluirse en una estructura salarial.

A pesar de no reconocer las diferencias en la importancia de los cargos, Alberto también puede establecer rangos salariales (no mostrados aquí) dentro de su estructura simple, donde todos los puestos forman

una clase valorativa única. Al igual que Cecilia, él debe considerar las bases para la diferencia de pagos dentro de un puesto.

VALORACIÓN DE PUESTOS Y CONSIDERACIONES DE MERCADO

Puede llegar a establecer salarios apropiados para los puestos en su predio, tomando como base dos herramientas administrativas: 1) la valoración de puestos (basado en factores remunerables tales como la educación, habilidad para realizar las tareas, experiencia y responsabilidad), y 2) la actual tasa de retribución (o valor de *mercado*) de un trabajo.

Valoración de puestos

Una agricultora como Cecilia, que paga tasas diferentes por distintos puestos, usualmente primero clasifica los oficios en su predio de acuerdo con su “importancia” relativa. Lo hace a través de una *valoración de puestos*. A cada puesto se le puede dar un valor propio, o, como ya dijimos, los puestos de importancia comparable pueden ser agrupados en una misma *clase valorativa*.⁷

Las evaluaciones de puesto comparan posiciones dentro de una

RECUADRO 7-1

Diferencias Salariales de Índole Ilegal

En algunos códigos del trabajo es ilegal basar las diferencias de pago en características personales protegidas por ley, tales como sexo, nacionalidad, estado civil, etc. El término “protegido” es utilizado porque los trabajadores están protegidos por ley contra prácticas discriminatorias basadas en estas características personales. Por ejemplo, la ley federal de los EE.UU., establecida en el Acta de Remuneración Equitativa de 1963, explícitamente requiere que hombres y mujeres que efectúan el mismo trabajo reciban la

misma remuneración —con cuatro excepciones claves:

donde el pago se hace de acuerdo con (i) un sistema de antigüedad; (ii) un sistema de mérito; (iii) un sistema que mide ingresos por cantidad o calidad de producción; o (iv) un diferencial basado en cualquier otro factor que no incluya el sexo...⁸

Casos obvios de discriminación sexual incluyen aquellas instancias donde hombres y mujeres tienen la misma tarea y sin embargo se les remunera de manera diferente sin que se les aplique alguna de las razones defendibles. Algo enmascarado, pero no menos ilegal, son los casos donde los puestos que son segregados por sexo son idénticos, excepto sus títulos, mas se remuneran de manera diferente.⁹

empresa agrícola, teniendo en cuenta factores remunerables tales como la educación, responsabilidad, experiencia y esfuerzo físico. La Figura 7-2 muestra un ejemplo de valoración de puestos. En ésta, por ejemplo, se le da mucho más valor a la responsabilidad y educación que a los requisitos físicos. El supervisor en este caso va a ganar casi el doble que un tractorista.

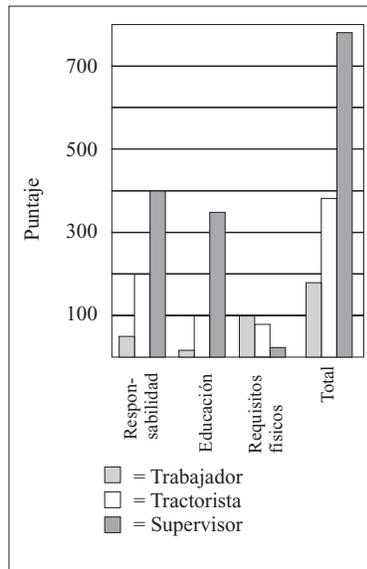


FIGURA 7-2
Valoración de Puestos Simplificados.

La Figura 7-2 utiliza la *educación* como un factor remunerable. Tendrá que considerar qué combinación de

experiencia y educación calificaría a una persona para el puesto. Éste es un paso importante para determinar el valor de la posición a ser ocupada. Sin embargo, cuando llegue el momento de emplear a alguien, tal vez los *conocimientos adquiridos* sean de mucha más importancia que de dónde provengan (de la educación o de la experiencia), con tal que el postulante pueda efectuar la tarea.

Si la educación es utilizada como un factor remunerable, un título universitario puede valer 200 puntos; un nivel de preuniversitario, 150; un diploma de enseñanza media o secundaria, 100; mientras que tal vez los estudios de la escuela primaria valgan sólo 50 puntos. Algunos de los puestos en el predio pueden requerir un diploma de enseñanza media, por lo tanto se puede fijar 100 puntos en esta categoría, mientras que en otros puede no haber requisitos educativos (0 puntos asignados), todo esto sin tener en cuenta las calificaciones educacionales de la persona que está solicitando el puesto. Rangos similares de categorización se pueden llevar a cabo para la responsabilidad, requisitos físicos y otros factores remunerables.

El agricultor decide qué peso le asigna a los diversos factores remunerables y cómo distribuir los puntos dentro de cada puesto. Para que la valoración de puestos sea útil, es necesario estructurar un listado de factores remunerables. (El *análisis de puestos* creado durante el proceso de selección será muy útil). Puede poner a prueba los resultados de la valoración de puestos al comparar algunos oficios que valora de manera diferente. ¿La valoración tentativa se ajusta a sus expectativas? Si no es así, ¿faltan algunos factores del cargo o se le ha dado demasiado o muy poco valor a algunos?

Los empleados también pueden aportar una valiosa colaboración en el proceso de valoración de puestos.¹⁰ Es muy probable que el personal involucrado en la valoración de sus propios puestos, sin embargo, experimente un conflicto de interés.

Si bien los supervisores normalmente ganarán más que aquellos

Un soldador muy hábil, o un veterinario, probablemente gana más que su supervisor en el predio. Los trabajadores pagados a trato frecuentemente ganan más que sus jefes de cuadrilla.



a quienes supervisan, éste no es siempre el caso. Un soldador muy hábil, o un veterinario, posiblemente gane más que su supervisor. Algunos trabajadores que cosechan a trato frecuentemente ganan más que los capataces que los supervisan. A los supervisores se les puede ofrecer una remuneración adicional durante los períodos de labor intensa.

Entonces, la valoración de puestos refleja el valor relativo, o la contribución, de diferentes oficios a una organización. Una vez finalizada tal valoración, es necesario efectuar comparaciones de mercado con algunos oficios que serán utilizados como puntos de referencia, tomando en cuenta la realidad del mercado. En teoría, los otros puestos que han sido evaluados pueden ajustarse según corresponda.

Consideraciones de Mercado

En la práctica, los resultados de la valoración de puestos están frecuentemente comprometidos, o aun sobrepasados, por consideraciones de mercado. Las fuerzas de oferta y demanda del mercado laboral son influencias muy potentes en la fijación de salarios. Aunque no importa qué resultados indique su valoración de puestos, es improbable que pueda pagar salarios drásticamente menores o mayores de lo que pagan los predios cercanos.

Los factores de oferta y demanda frecuentemente controlan los salarios. Cuando hay muchos más tractoristas que trabajos disponibles, por ejemplo, los salarios descienden. Si son pocos los buenos especialistas en nutrición animal disponibles, éstos se hacen más caros en un mercado libre. El mercado también puede influenciar los patrones migratorios de trabajadores agrícolas, por ejemplo, de Nicaragua a Costa Rica, de El Salvador a México y entre los países del Cono Sur:

“... en la zona fronteriza con el Perú sé que este fenómeno [de patrones migratorios] ha estado ocurriendo últimamente ... estos trabajadores agrícolas han ocupado el espacio dejado por la mano de obra agrícola chilena, la

que se ha estado desplazando hacia otros sectores económicos en los cuales reciben mejores sueldos y/o han migrado más hacia el sur, hacia la zona central de Chile, debido a que la zona del extremo norte chileno no atraviesa por un buen momento. Cabe señalar que lo que hace atractivo a estos trabajadores peruanos el desplazarse hacia Chile son los sueldos que ganan. Otro factor adicional es la percepción que tienen los propietarios de los predios en esta zona respecto del obrero peruano al conceptualizarlo como una persona con una mucho mayor capacidad de trabajo que los chilenos. Resulta interesante mencionar además, que este fenómeno se dé en Chile en la actualidad, mientras que a fines de la década de los setenta y durante la década de los ochenta, fue la mano de obra chilena la que migró definitivamente o en las temporadas de cosecha hacia Argentina, especialmente hacia las provincias fronterizas con Chile, como Mendoza, Río Negro, Neuquén o Chubut, donde recibían mejores sueldos comparados con los de Chile y que en su capacidad de trabajo, estaba mejor conceptualizado por los administradores de predios argentinos, que los trabajadores de esa nacionalidad. ... Por lo tanto la agricultura en Chile ha tenido que entrar a competir con otros sectores de la economía para conseguir mano de obra.”¹¹

Por supuesto, el mercado no es totalmente libre. Las restricciones legales afectan los salarios (p. ej. el salario mínimo). Los empleados sindicalizados pueden aunar fuerzas para proteger sus ingresos. Pueden impedir al empleador sacar ventaja de un exceso de trabajadores. En ocasiones los salarios suben a un nivel tan alto que perjudican a aquellas corporaciones que no pueden competir en un mercado internacional más amplio. Algunos grupos de profesionales también pueden impactar el mercado. Cuando se limita el ingreso a las universidades, se limita la disponibilidad de profesionales.

Para establecer equidad externa, los agricultores necesitan informarse sobre lo que otras empresas pagan en el mismo mercado laboral. Mientras que algunos empleadores están satisfechos



Quienes pagan menos que el precio del mercado pueden tener dificultades para atraer trabajadores y muchas veces terminan entrenando a personas para puestos mejor remunerados en otra empresa.

sólo con apoyarse sobre el alambrado y simplemente preguntarle a su vecino cuánto paga, otros conducen investigaciones sistemáticas sobre sueldos y salarios.¹²

Las encuestas de salarios deben describir exactamente el trabajo involucrado, dado que los puestos pueden variar considerablemente, aun para los puestos con idéntica denominación. Las encuestas deben buscar información sobre los beneficios

dados a los empleados (remuneración en especie, tal como productos agrícolas, remuneración de bienes y/o servicios y consumo de bienes tal como vivienda y seguro médico). Por supuesto, hay otros “beneficios intangibles como la estabilidad, el prestigio del cargo o de la institución, [y] las posibilidades de desarrollo profesional”.¹³ Se necesita considerar el número de trabajadores por predio en una clasificación. Los salarios de un predio agrícola que emplea muchos trabajadores afectan más la remuneración que se está pagando en el mercado, que los de un predio con pocos empleados.

Los agricultores suelen competir por trabajadores en un mercado laboral amplio que puede alcanzar más allá de la agricultura, como vimos en la cita sobre los patrones migratorios. Para pagar a mecánicos o soldadores, por ejemplo, el agricultor tendrá que verificar cuánto pagan en la industria y pueblos vecinos a ese tipo de trabajadores.

Una decisión importante será hasta qué punto se pagará según lo indique el mercado laboral. Quienes paguen igual o menos que el precio del mercado, pueden tener dificultades para atraer trabajadores. Es más, pueden entrenar a personas que después irán buscando posiciones mejor remuneradas en los predios de sus vecinos. Asimismo, el solo hecho de pagar más que otra empresa agrícola, no resulta automáticamente en un mejor desempeño y en menores costos laborales. Aun cuando son bien pagados, los trabajadores pueden no ver el vínculo entre la remuneración y su desempeño. Los agricultores que pagan demasiado pueden batallar para permanecer competitivos. Además del pago, hay otros factores que también son valorados por los empleados, tal como trabajar para una empresa que aprecie sus iniciativas y les permita desarrollarse en sus puestos.

Reconciliando el mercado con la valoración de puestos

Al fijar salarios usualmente es mejor reconciliar la información de mercado

con la valoración de puestos que depender de sólo uno de estos factores. Los trabajos que requieren habilidades especiales pueden remunerarse más fácilmente según la valoración de puestos. Para oficios más comunes, puede depender más de lo que dicte el mercado laboral.

En la mayoría de los casos, los agricultores tienen libertad de satisfacer tanto la valoración de puestos como el mercado laboral. En las situaciones donde el mercado paga por un trabajo substancialmente menos que la valoración de puestos, puede: 1) pagar el salario mayor, 2) reconsiderar los factores de la valoración del mismo, o 3) pagar el salario reducido. El agricultor dispone de menos opciones viables cuando el mercado paga salarios mayores que la valoración de puestos.

ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL

La visualización de una estructura salarial ayuda a ilustrar muchas de las decisiones que el agricultor puede tomar sobre la remuneración. Ya hemos presentado la mayoría de los elementos de una estructura salarial (repase la Figura 7-1) y aquí agregaremos algunos y repasaremos otros.

Las *líneas salariales* (las líneas o curvas salariales que cruzan el punto medio de la amplitud de cada rango salarial, conectando cada clase valorativa) reflejan las *diferencias salariales* que existen entre las clases valorativas. Cuanto más *empinada* es la línea salarial, mayor es la diferencia de remuneración entre las clases valorativas. En la Figura 7-3, dos empresas agrícolas pagan lo mismo a sus clases valorativas menos cotizadas. A partir de dicho punto, los salarios de una de las empresas se disparan más rápidamente.

Las líneas salariales también reflejan el *nivel general* de salarios de la organización. La Figura 7-4 ilustra dos empresas cuyo diferencial entre sus clases valorativas se mantiene constante, a pesar de las diferencias en el total de salarios pagados.

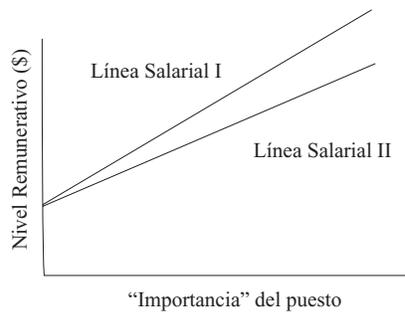


FIGURA 7-3

Los salarios pueden comenzar en el mismo nivel pero subir de forma más drástica en una de las empresas.

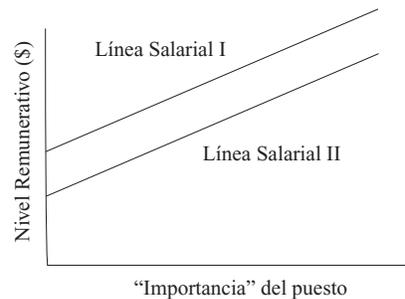


FIGURA 7-4

Se mantiene el diferencial remunerativo.

Tanto el número de *clases valorativas* (o sea, agrupamientos de puestos que comparten los mismos niveles salariales) como la amplitud de los rangos salariales pueden variar. Los rangos salariales, como ya dijimos, están representados por la altura de una clase valorativa. Esto es, la diferencia entre la remuneración mínima y máxima dentro de la clase valorativa. Por ejemplo, los salarios mínimos y máximos de los tractoristas en su clase pueden variar entre US\$ 10 y US\$ 14, o un potencial de US\$ 4 en el rango salarial.

Cuanto más clases valorativas hay, más refinadas son las distinciones entre las clases; y cuanto menos clases (o bandas anchas) existen, hay menos distinciones entre ellas. Estas diferencias representan la misma cuestión que vimos al discutir el caso de Alberto y Cecilia. Cuando hay pocas clases valorativas, pueden existir diferencias fundamentales entre los puestos, pero que no son remuneradas, originando asuntos relacionados con la equidad salarial.¹⁴ Cuando una empresa utiliza pocas clases valorativas (Figura 7-5),

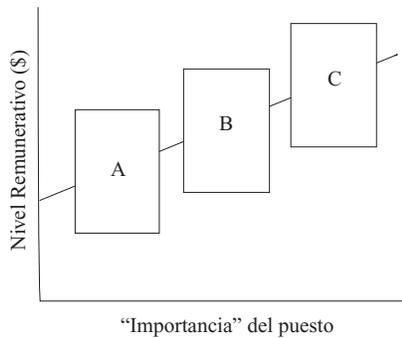


FIGURA 7-5
Menos clases valorativas, con más amplitud cada una.

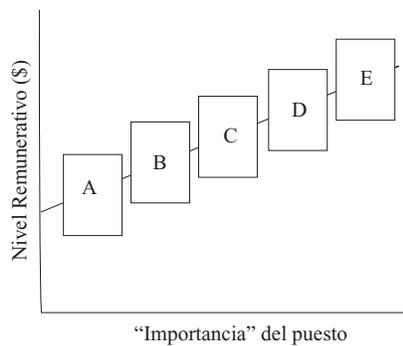


FIGURA 7-6
Mayor número de clases valorativas, con menos amplitud cada una.

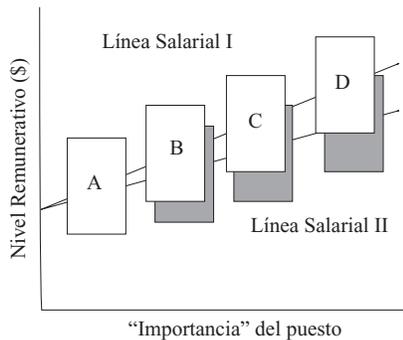


FIGURA 7-7
Pendientes aplanadas llevan a mayores superposiciones.
Nota: La Línea de Salarios II es más plana que la Línea de Salarios I, y por lo tanto contiene más superposiciones.

cada una puede tener una amplitud más alta. De esta manera, pueden existir bastantes posibilidades para aumentos salariales dentro de cada clase. En contraste, cuando existen muchas clases valorativas (Figura 7-6), es más común

ver incrementos salariales que además de existir dentro de una clase (aumento salarial dentro del mismo puesto), comprendan movimiento entre una clase y otra (ascenso de un puesto a otro). Por supuesto, es posible que en su predio existan pocas clases valorativas y además, rangos salariales restringidos.

Tiende a haber más superposición donde la pendiente de la línea salarial es más plana (Figura 7-7), o con rangos salariales con más amplitud. Volveremos a discutir la superposición entre clases valorativas cuando hablemos de la remuneración como función de los ascensos de los empleados.

Hasta aquí, en aras de la simplicidad, hemos ilustrado estructuras salariales con clases valorativas que contienen rangos con amplitudes iguales desde el nivel más bajo al más alto de la empresa. Una estructura en abanico es más cercana a la realidad (Figura 7-8).¹⁵ En este tipo de estructuras las amplitudes de los rangos salariales van aumentando a medida que alcanzan las clases valorativas más cotizadas. Para un trabajador que gana US\$ 8, un incremento de medio dólar sería significativo. Para el que gana US\$ 40, un aumento de medio dólar no tiene la misma importancia.

Cuando se les pregunta cuán grande debiera ser el aumento salarial, consistente con este principio, los empleados de niveles remunerativos más bajos responden frecuentemente en términos de una cantidad específica (p. ej. US\$ 0,50), mientras que aquellos en niveles medios y altos tienden a hablar en términos de porcentaje de aumento.

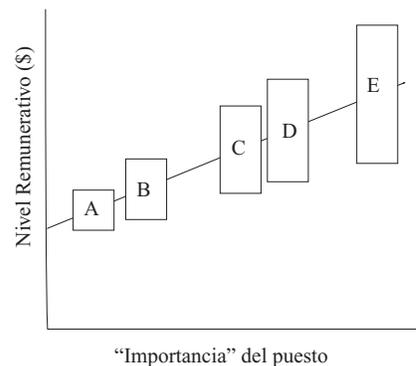


FIGURA 7-8
Una estructura en abanico.

MANTENIENDO UNA ESTRUCTURA DE PAGOS

El mantenimiento de la equidad de pagos dentro de una estructura salarial después que ha sido desarrollada es un desafío continuo. Aquí consideraremos:

- Aumentos basados en la antigüedad
- Aumentos basados en el mérito
- Pagos por ascensos.
- Pagos fuera de la estructura
- Ajustes al costo de la vida
- Aumentos fijos frente a un porcentaje
- El salario mínimo y la compresión

Los empleados tradicionalmente progresan dentro de una clase valorativa por medio del mérito y/o la antigüedad. Las decisiones sobre aumentos salariales deben ser justas, lógicas y bien comunicadas a los trabajadores.

Aumentos basados en la antigüedad

Los sistemas retributivos que otorgan aumentos periódicos a despecho del mérito, pueden estar basados en la *suposición que la aptitud crece con el tiempo en el puesto*, lo cual muchas veces no es así. Muchas empresas simplemente utilizan el aumento de salario para premiar a los trabajadores por su “pertenencia” o antigüedad en el empleo. Mientras el desempeño del trabajador esté dentro de las normas mínimas, continúa recibiendo incrementos periódicos.

El personal valora la certeza de la remuneración basada en la antigüedad. Las necesidades del trabajador de obtener aumentos salariales a través del tiempo están bien servidas. La remuneración basada en la antigüedad también promueve el servicio continuo y puede reducir la rotación de personal.

Los empleadores que dan aumentos basados en la antigüedad valoran la madurez y experiencia de los trabajadores, pero a veces se sienten aliviados cuando éstos se van. En algunas instancias, los trabajadores antiguos le cuestan a la empresa agrícola salarios y beneficios (p. ej. vacaciones más prolongadas)



desproporcionadamente altos dado su contribución a la empresa. Esto no es una reflexión sobre los empleados antiguos, sino sobre el sistema retributivo que infravalora al empleado nuevo con la promesa que, a su debido tiempo, puede ganar sumas mayores.

Para evitar que haya empleados que asciendan la escala salarial demasiado aprisa, se pueden conceder aumentos pequeños pero frecuentes al comienzo de sus carreras. Los incrementos posteriores pueden ser concedidos en intervalos mayores. Estos aumentos, sin ser excesivos, deben ser lo suficientemente importantes para estimular al empleado a que se quede en la empresa.

Aumentos basados en el mérito

Los aumentos salariales basados en el mérito están diseñados para reconocer

Un encargado de ganado que tiene una vaca propia y ha adquirido otra sentirá mucho agrado, mientras que quien ya tiene un rebaño cuantioso puede que apenas note una vaca más (Ley de Weber). Cuando se trata de aumentos salariales, los empleados con niveles remunerativos más bajos frecuentemente piden aumentos en montos específicos mientras que aquellos de niveles más altos tienden a solicitarlos en términos de un porcentaje.

y premiar el buen desempeño —o el logro de mayores habilidades (tal como la capacitación en el uso de tractores de oruga para un tractorista común)— y su contribución a la empresa agrícola. En un sistema de pago por mérito, en teoría los trabajadores ganan salarios en proporción incremental a su desempeño. Tal como en el sistema por antigüedad, sin embargo, una vez que alguien sube a cierto nivel remunerativo, aquéllos raramente se reducen. Los planes de incentivos (véase el Capítulo 8) pueden resolver el problema de dar aumentos “permanentes” basados en el desempeño presente y pasado.

El pago de incentivos, sin embargo, puede tener un efecto desestabilizante en la estructura salarial interna. Cuando los agricultores utilizan sistemas de incentivos para algunas tareas y no para otras, se puede encontrar que trabajadores de una clase valorativa “inferior” pueden ganar más que aquellos de un nivel más elevado.¹⁶ Las empresas a veces abandonan sus programas de pagos por incentivos o los expanden para cubrir más tareas.

Cuando el desempeño de los empleados se somete a revisiones de mérito (con el objetivo de decidir si se otorgará un aumento salarial) en intervalos de tiempo/servicio especificado y basado en términos aprueba/no aprueba, el proceso puede ser visto como un sistema de “antigüedad glorificada”. En estos casos el tiempo en el empleo y los salarios están muy correlacionados en cada clase valorativa. En tal sistema retributivo los trabajadores deben experimentar los mismos beneficios positivos y negativos de un sistema por antigüedad.

Los administradores pueden sentirse indebidamente constreñidos cuando se les da la opción entre recomendar a un empleado para un aumento salarial *completo* (de un rango específico a otro dentro de la clase valorativa), o no aprobar ningún aumento. Para no merecer un aumento un empleado, éste debe haberse desempeñado bastante mal. Si las opciones fuesen expandidas para incluir un aumento *parcial*, tal como un cuarto o medio escalón, los administradores estarían más dispuestos

a premiar al trabajador en proporción a su desempeño.

Cuando las revisiones de desempeño que afectan los aumentos se dan a intervalos de tiempo especificados, los sistemas de mérito automáticamente incluyen el factor de antigüedad. Alternativamente, las revisiones de desempeño para los aumentos podrían ponerse en movimiento basándose en otros sucesos, tales como logros de desempeño específicos, o la adquisición de ciertas aptitudes (pago basado en las habilidades).

Algunos trabajadores merecen avanzar más rápidamente que otros al tope del rango salarial. Desdichadamente, los empleados que avanzan demasiado rápido hasta el tope, pueden quedar sin más metas o estímulos económicos, y sentirse estancados. El único crecimiento disponible que les queda es, o tratar de conseguir un ascenso a otro puesto, o un trabajo en otro predio.

Con el fin de evitar que los empleados suban por la escala salarial demasiado aprisa, los niveles superiores de los rangos salariales deben ser difíciles de lograr. También, si el sistema de mérito incluye antigüedad (o sea, las revisiones de desempeño se ponen en movimiento basándose en algún lapso transcurrido en el puesto), las revisiones deben ser menos frecuentes a medida que el empleado va escalando el rango salarial.

Vemos, entonces, que en la realidad hay menos diferencia entre los pagos relacionados con la antigüedad y con el mérito de lo que uno hubiera pensado. Para realmente sacarle provecho al pago vinculado con el mérito, es esencial que los empleados sepan de antemano cómo serán evaluados. De ahí que la evaluación de desempeño negociada junto a la tradicional pueden usarse con este fin.

Pago por ascensos

¿Qué aumento salarial debería acompañar un ascenso? Si existe una política de estructura salarial, los límites a tal decisión ya existen. Una estructura salarial con amplios rangos de

remuneración, o con una línea salarial empujada, puede significar promociones o ascensos mejor retribuidos. El valor remunerativo de un ascenso también dependerá de la altura del rango de la clase valorativa en que se encuentre el empleado, en contraste con la que obtendrá después del ascenso.

Obviamente, si el ascenso abarca un salto de más de una clase valorativa, la remuneración será mayor.

Cada vez que hay una superposición entre clases valorativas, algunos trabajadores de una clase valorativa menor pueden ganar más que los empleados de una mayor. Si el ascenso de una clase valorativa a la otra es poco común, esta característica estructural raramente creará un dilema.

Cuando los empleados escalan de una clase valorativa a otra, pueden presentarse dificultades con la superposición. Podría haber una superposición remunerativa entre los “mecánicos titulados” y los “asistentes a mecánicos”. Considere un mecánico asistente quien, debido a muchos años de trabajo, ha llegado al tope de su rango salarial y gana más que un mecánico titulado pero con pocos años en el puesto. El mecánico titulado probablemente tolerará la discrepancia salarial. Porque si bien el asistente está ganando más temporalmente debido a la antigüedad, con el tiempo el salario del mecánico titulado sobrepasará al del asistente debido al mayor potencial de retribución de su clase valorativa.

El desafío se presenta cuando este mecánico asistente, que llegó al tope de su clase valorativa, decide buscar un ascenso a mecánico. Es improbable que el asistente desee comenzar en la base del rango salarial de mecánico ya que ganaría menos que en su trabajo anterior.

Una solución sería que el mecánico asistente comenzara en un rango salarial superior en la clase de mecánico titulado. Pero si el mecánico asistente que acaba de obtener el ascenso logra además una remuneración mayor que la del titulado, pueden surgir cuestiones de falta de equidad interna. Ambos empleados ahora están realizando exactamente la misma tarea, pero el que

posee menos experiencia (aunque más antigüedad total) está ganando lo mismo o más que el otro. Esta falta de equidad se evidencia aún más cuando el empleado titulado tiene que ayudar a formar al que acaba de obtener el ascenso.

Puede ayudarle a los empleados a administrar sus carreras y desarrollar planes para evitar pérdidas de ingresos cuando obtengan un ascenso. Para esto tendrán que postular para obtener los ascensos antes que resulte una pérdida económica. Otra posibilidad es darle al empleado que obtiene el ascenso un monto fijo y único para que le sea más aceptable la transición al nuevo puesto, ya que pronto recibirá una remuneración inferior.

Un agricultor que no mantiene salarios competitivos puede sentirse obligado a remunerar a sus trabajadores a un nivel intermedio, aun cuando tengan poca experiencia. En tal caso puede que no haya una base lógica para las diferencias de retribución entre los empleados.



Otra consideración al pago por ascensos es el riesgo inherente de no poder cumplir en el nuevo puesto. En el Capítulo 4 hablamos de un predio donde quienes obtienen un ascenso a un puesto de supervisión inmediatamente pierden la antigüedad. Cuanto mayor es el riesgo de fracasar en un nuevo oficio, mayor debiera ser el incremento remunerativo.¹⁷

Pagos fuera de la estructura

Tarde o temprano se encontrará que algunos puestos están siendo retribuidos en forma mayor o menor que su actual valor ante el mercado laboral. Los especialistas en compensación comúnmente las llaman *clases valorativas de color*¹⁸ para indicar una relación de remuneración fuera de la estructura (Figura 7-9: el rojo y el verde ilustran clases valorativas sobrevaloradas o subcompensadas, cuando se comparan con su valor real.

Si bien los colores implican que el agricultor pierde dinero con el primero y gana con el segundo, ambas situaciones pueden resultar bastante costosas para el empresario. Si la retribución fuera de la estructura no se corrige rápidamente, se verán perturbadas las equidades internas y externas.

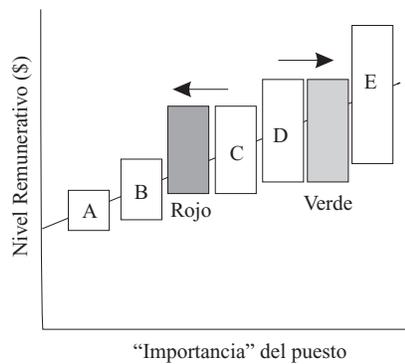


FIGURA 7-9
Índices rojos y verdes.

Los *índices rojos* (clases valorativas sobrepagas). Si se permite que los índices se mantengan fuera de proporción con el resto de las clases valorativas del predio agrícola los otros trabajadores pueden sentirse perjudicados. También, el monto salarial probablemente sea mayor que lo

necesario. Cuando los índices rojos se cortan en forma abrupta, los empleados que bajan de retribución pueden enfrentar dificultades financieras. Alternativas menos bruscas incluyen: 1) una combinación de *congelar los aumentos salariales* hasta que se logre una equidad interna; 2) hacer esfuerzos para transferir trabajadores a clases valorativas con pagos superiores más consistentes con los salarios que están recibiendo; o aun 3) ajustar los índices hacia abajo inmediatamente mientras que se les da a los empleados una suma fija (o varias) para compensarlos.¹⁹

Los *índices verdes* (trabajos infravalorados). Un índice de clase valorativa verde puede corregirse en uno o dos pasos.²⁰ Un agricultor puede intentar cortar los costos laborales con índices verdes, pero los beneficios podrán ser a corto plazo ya que será difícil retener a los trabajadores más valiosos.

Dos indicadores probables de índices verdes son: 1) el aumento en la rotación de personal (con empleados buscando trabajos mejor remunerados); y 2) el sentirse forzado a iniciar a trabajadores sin experiencia en un rango salarial más alto de lo pensado. Si se toma este último enfoque, no quedará una base equitativa para el sistema de retribución diferencial entre los trabajadores. Por supuesto, es posible que un empleador tenga más que un problema de índice verde y toda su estructura salarial este fuera de tono con el mercado (Figura 7-10).

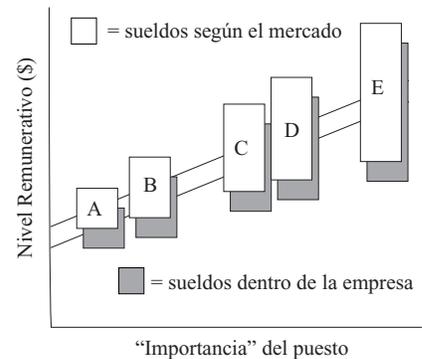


FIGURA 7-10
Los salarios no se han mantenido a tono con la realidad del mercado.

Ajustes al costo de la vida

La inflación puede tener efectos especialmente devastadores en la capacidad del trabajador para poder cumplir con sus obligaciones pecuniarias. Hemos visto cómo los agricultores que adoptan una estructura salarial por debajo del nivel del mercado pueden tener dificultades en atraer y retener personal. Algunas empresas (y frecuentemente los contratos sindicales) estipulan *ajustes por costo de vida* basados en un *índice de precios al consumidor*.²¹ Se supone que el índice refleja alteraciones en el costo de vida. Se observan y comparan los precios de artículos de consumo adquiridos por la mayoría de los consumidores.

Mientras que el índice de precios al consumidor puede llegar a ser una herramienta útil, algunos observadores perciben que el listado de artículos comunes utilizados para llegar a este índice no es tan común. El mayor desafío que presenta el índice es que actúa independientemente de los salarios del mercado laboral. Al hacerlo, puede exagerar y perpetuar la inflación. En vez de usar el índice, los agricultores podrían observar los cambios en el mercado laboral a través de encuestas periódicas sobre salarios. Los traslados geográficos, especialmente los internacionales, pueden involucrar ajustes al costo de la vida ascendentes o descendentes que reflejen la realidad local.

Aumentos fijos frente a porcentajes

Los ajustes al costo de la vida pueden darse en términos de sumas fijas (o tantos pesos) o aumentos porcentuales. Quienes argumentan a favor de sumas fijas sienten que los trabajadores con menor remuneración necesitan el ajuste más que aquellos en la parte superior de la escala. Señalan que los incrementos porcentuales tienen el efecto de “aumentar aún más la brecha en los ingresos, ya de por sí dispares” entre los pudientes y los desposeídos. Algunos aun creen que sería justo dar un aumento mayor a quienes ganan menos.²²

Quienes recomiendan aumentos porcentuales, en cambio, alegan que los incrementos fijos crean una contracción de salarios, lo cual significa que disminuyen las diferencias entre los salarios mejor y peor pagados. Por ejemplo, si los trabajadores que ganan US\$ 8 y aquellos que ganan US\$ 18 reciben ambos un incremento de US\$ 2, el primer grupo obtiene un incremento del 25% mientras que el segundo grupo de sólo el 11%. Si esta tendencia continuara, las diferencias proporcionales entre salarios ocupacionales bien podrían ser eliminadas. Un compromiso concebible puede ser alternar entre dar aumentos fijos y porcentuales.²³

El salario mínimo y la compresión

El incremento en el salario mínimo también puede causar compresión salarial en empresas agrícolas que pagan cerca del mínimo legal. Por ejemplo, si los salarios iniciales para los que riegan y los que trabajan con el azadón son de US\$ 8,15 y US\$ 7,20, respectivamente, un nuevo salario mínimo de US\$ 8,00 llevará a ambos a casi el mismo nivel inicial (Figura 7-11).

Para no elevar toda la estructura salarial, un agricultor puede, sin aumentar el salario tope, efectuar ajustes menores por toda la estructura salarial. Si bien esta política empresarial significa evitar que una clase valorativa sufra desproporcionadamente la compresión salarial, este enfoque puede crear una compresión salarial en toda la

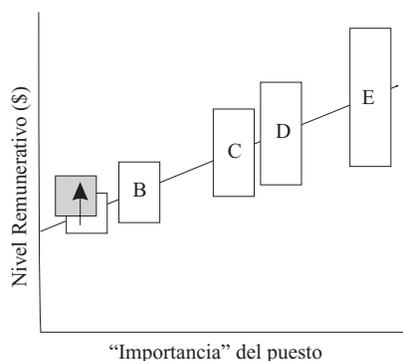


FIGURA 7-11

Ejemplo de compresión salarial.

RECUADRO 7-2

Doctrina de Igualdad de Retribución entre Hombres y Mujeres²⁵

Primero distinguiremos entre *igualdad de retribución para hombres y mujeres* e *igualdad de remuneración para oficios iguales*. Luego, repasaremos brevemente los argumentos a favor y en contra de la igualdad de retribución.

Algunos tipos de oficios son efectuados en su mayoría por mujeres, tales como la clasificación de tomates y duraznos en California y el empaque de uva de mesa y otros productos agrícolas en Chile. Otros, tal como el manejo de tractores, son dominados por hombres. Esto está cambiando lentamente con menos tareas categorizadas como “trabajos de hombres” o “trabajos de mujeres”. Pero no está cambiando lo suficientemente rápido para aquellos que sienten que los “trabajos de mujeres” son infravalorados en comparación con distintos pero comparables “trabajos de hombres”. El movimiento para corregir tales diferencias de remuneración está basado en la “doctrina de igualdad de retribución”. Mientras que el debate se ha centrado principalmente en trabajos segregados por sexo, la discusión también podría enfocarse en trabajos realizados en su mayoría por grupos minoritarios o inmigrantes, como es muy común en los trabajos agrícolas.

La brecha entre los ingresos

Tanto defensores como críticos de la *doctrina de igualdad de retribución* están de acuerdo en que algunos trabajos están dominados por mujeres y otros por hombres y que las mujeres frecuentemente ganan menos que los hombres. Los motivos y las soluciones difieren.

La brecha entre los ingresos de hombres y mujeres ha sido citada por los defensores de la doctrina de igualdad de retribución como clara evidencia de discriminación sexual.²⁶ Mas cuando se compara la remuneración que reciben tanto los

hombres como las mujeres que desempeñan un mismo trabajo, y cuando ambos poseen la misma experiencia y habilidad, tanto la *presente*²⁷ y *futura* perspectiva²⁸ aparecen más ecuanímenes.

Se ha dado muchas razones para explicar por qué los hombres ganan más que las mujeres. Los resultados de un estudio sugieren que la diferencia en valores y preferencias entre los géneros es un factor. Es posible que los hombres elijan con más frecuencia las ocupaciones mejor remuneradas, mientras que las mujeres den mayor valor a los trabajos más estimulantes.²⁹

Algunos creen que las mujeres en el pasado no invertían tanto tiempo como los hombres en una educación superior, resultando esto en salarios más altos para los hombres. Este argumento ya no se sostiene hoy en día, cuando un porcentaje cada vez mayor de mujeres sigue carreras profesionales. Otra razón dada para los mayores salarios de los hombres es que éstos tienen mayor experiencia laboral en general, así como más antigüedad en sus puestos.³⁰ Es más común que una mujer deje la fuerza laboral para criar una familia o abandone su trabajo para seguir a su cónyuge que ha obtenido un ascenso y traslado.³¹

Mercado frente a la Valoración de Puestos

Los defensores de la doctrina de igualdad de retribución piensan que el mercado perpetúa las desigualdades: “Estamos hablando de alterar fundamentalmente el mercado porque éste es inherentemente discriminatorio.”³² Si bien los defensores reconocen la subjetividad de las evaluaciones de puestos, favorecen basar los salarios en estas evaluaciones en lugar de comparaciones de mercado.

Los críticos de la doctrina de igualdad de retribución piensan que mientras que las mujeres tengan opciones de oficios, no hay necesidad de optar por la doctrina de igualdad de retribución. Hoy, las mujeres tienen libertad para elegir puestos dominados por hombres y obtener salarios más

Algunos creen que las mujeres en el pasado no invertían tanto tiempo como los hombres en la educación, resultando esto en salarios superiores para los hombres. Este argumento ya no se sostiene hoy en día, cuando un porcentaje cada vez mayor de mujeres siguen carreras profesionales.



Colección Kathy Kelley Anderson

RECUADRO 7-2 (CONTINUACIÓN)

Doctrina de Igualdad de Retribución entre Hombres y Mujeres

altos.³³ La ley ya requiere, en muchos países, que a las mujeres que efectúen el mismo trabajo que los hombres, se les pague el mismo salario. El asegurar una amplia difusión de la educación y de oportunidades a todos aquellos que lo deseen, puede ayudar a reducir las desigualdades entre los sexos y personas de diversas nacionalidades.

La institución de la igualdad de retribución resultaría en una masiva

intervención gubernamental. Esto podría significar el establecimiento de una política nacional de igualdad de retribución, o requerir la validación de la valoración de puestos dentro de las organizaciones.³⁴ Si el gobierno —en vez de cada empleador— determinase el valor de los factores de compensación salarial, la prerrogativa de los agricultores de auto-administrarse se vería seriamente comprometida. Finalmente, en una economía global, una nación que ignore las fuerzas de mercado ciertamente va a encontrarse en una desventaja competitiva.

organización.²⁴ Ajustes gubernamentales más seguidos y menos drásticos al salario mínimo pueden ayudar a evitar los trastornos causados por los cambios más considerables y repentinos.

RESUMEN

Este capítulo se ha enfocado sobre las estructuras salariales internas y el marco para el establecimiento y mantenimiento de las relaciones de remuneración en una organización agrícola. Una característica importante en un sistema retributivo bien diseñado es la provisión de premiar los logros en el desempeño con un aumento salarial, ya sea por medio de incrementos remunerativos dentro de la clase valorativa o por medio de un ascenso a otra clase valorativa.

Para la mayoría de los empleados, la remuneración constituye una parte importante de las ganancias obtenidas en sus empleos. Todo trabajador espera que su salario: 1) cubra sus gastos básicos, 2) esté a la par de la inflación, 3) les permita dejar algo de dinero para el ahorro o la recreación, y 4) aumente con el tiempo.

Los agricultores pueden establecer una estructura salarial basada en: 1) la valoración de puestos, y 2) los valores de mercado. En la práctica, los resultados de la valoración de puestos deben frecuentemente ceder a las consideraciones de mercado. Una vez que se han fijado los salarios, las

estructuras de los mismos deben evaluarse de forma continua para asegurar que la empresa agrícola pueda competir en cuanto a contratar, retener y motivar al personal. En el próximo capítulo consideraremos el pago basado en el desempeño del empleado (pago de incentivos) en vez del pago basado en el tiempo trabajado (p. ej. pago por hora, día o mes).

CAPÍTULO 7—OBRAS DE CONSULTA

1. The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP) (1994, January). Year II participant comments, Texas A&M University, Austin, Texas.
2. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
3. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2: 267-299). Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press, Inc.
4. Why Pay More? (1979, December 1). *The New Republic* (pp. 5-6).
5. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24) *Western Grower and Shipper*.
6. Subsección, What Is Behind Pay Differences? adaptado de Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1994, December). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24). *Western Grower and Shipper*.

7. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. (1984, December 12). What Is Behind Pay Differences? (pp. 12-13, 24). *Western Grower and Shipper*.
8. Equal Pay Act of 1963, 29, U. S. C. /, 206 {d} {1}.
9. Lorber, L. Z., Kirk, J. R., Samuels, S. L., & Spellman, D. J. (1985). *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*. Alexandria, VA.: The ASPA Foundation. Also see, Cooper, E. A., & Barret, G. V. (1984). Equal Pay and Gender: Implications of Court Cases for Personnel Practices (Vol. 9-1). *Academy of Management Review*.
10. Lawler, E. E. (1977, February). Workers Can Set Their Own Wages Responsibly (pp. 109-110, 112). *Psychology Today*.
11. Mauricio Aguilera. (Foro AgroLaboral, mayo de 1999). Estudiante de Agronomía, Facultad de Agronomía, Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
12. Billikopf, G. y Rosenberg, H. R. What Is Behind Pay Differences?
13. Rodríguez Silva, W. (abril de 1999). Universidad de Santiago, Santiago, Chile. Foro RHumanos [RHumanos 349].
14. Henderson, R. I. (1982). *Compensation Management: Rewarding Performance* (3rd ed.) (pp. 284-285). Reston, Va.: Reston Publishing Co., Inc.
15. Henderson, R. I. *Compensation Management: Rewarding Performance* (pp. 299). Also see Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration*. (p. 285) Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
16. Sayles, L. R. (1957, May). The Impact of Incentives on Inter-Group Work Relations—A Management and Union Problem (pp. 483-490). *Personnel*; & Whyte, W. F. (1957, March-April). Economic Incentives and Human Relations (pp. 73-80). *Harvard Business Review* in Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration* (p. 308). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
17. Patten, T. H., Jr. (1977). *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans* (pp. 291-298). New York: Free Press.
18. Sibson, R. E. (1967). *Wages and Salaries* (Revised ed.) (pp. 129-131). New York: American Management Association; cited in Belcher, D. W. *Compensation Administration* (p. 287).
19. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 287-288).
20. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 286-287).
21. Van Giezen, R. W. (1982, November). A New Look At Occupational Wages Within Individual Establishments. *Monthly Labor Review*. U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.
22. Mullinax, P. E. (1978, March 13). Our Unfair Pay Raises (p. 19). *Newsweek*.
23. Belcher, D. W. *Compensation Administration* (pp. 246-247).
24. Thompson, D. R. (1972). *Handbook of Wage and Salary Administration* (Chapter 4: 29-32). New York: McGraw-Hill.
25. Billikopf, G. (1987, April 1). A Look at the Controversy Surrounding Comparable Worth (pp.55-56, 58, 50-51, 64, 68-70, 72, 74-75). *American Nurseryman*.
26. Greenfield, S. (1984). Review of *Women, Work, and Wages: Equal Pay for Jobs of Equal Value*, by Treiman, et al. (Vol. 9-3). *Academy of Management Review*.
27. Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
28. Major, B., & Konar, E. (1984). An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes (Vol. 27-4). *Academy of Management Journal*.
29. Major, B., & Konar, E. An Investigation of Sex Differences in Pay Expectations and Their Possible Causes.
30. Lorber, Kirk, Samuels, & Spellman. *Sex and Salary: Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.
31. Bunzel, J. H. (1972, Spring) To Each According to Her Worth? *The Public Interest*. Also see, Gold, E. M. (1983). *A Dialogue on Comparable Worth*. New York: ILR Press, Cornell University.
32. Bunzel, J. H. To Each According to Her Worth?
33. Gold, E. M. *A Dialogue on Comparable Worth*.
34. Lorber, Kirk, Samuels, & Spellman. *Sex and Salary: A Legal and Personnel Analysis of Comparable Worth*.

Pagos de Incentivo¹



Ed Perry

“Mis costos de mano de obra bajaron un 50% por la misma cantidad de producción... La persona que trabajaba con más esfuerzo estaba ganando [el doble, al día, que los más lentos]. Yo utilizo programas de pagos de incentivo también para otros trabajos [además de la remoción, trasplante, y empaque de las plantas en bolsas de arpillera], tales como enmacetar las plantas —¡Ojalá pudiese utilizar incentivos para todo!”²

Agricultor de Almácigos

El pago de incentivos generalmente se establece para premiar los resultados de un desempeño específico en lugar de retribuir sólo por tiempo de trabajo realizado. Si bien los incentivos no son una respuesta a todos los retos de gestión, pueden tener una gran influencia en el mejoramiento del desempeño del trabajador.

En este capítulo analizaremos los *incentivos casuales* y los *incentivos*

estructurados. A pesar que cada uno recompensa comportamientos específicos del empleado, éstos difieren sustancialmente. En un programa de incentivos estructurados los trabajadores conocen de antemano la relación exacta entre su desempeño y los incentivos que recibirán. En un programa de incentivos casuales, en cambio, los trabajadores no saben cuándo dichos premios serán otorgados.

INCENTIVOS CASUALES

La simplicidad inherente a los incentivos casuales atrae a una gran mayoría de agricultores, muchos de los cuales no considerarían un incentivo estructurado. Los incentivos casuales pueden consistir en una palmadita en la espalda, un agradecimiento sincero, dinero en efectivo, una cena para dos en un restaurante local, o un par de boletos para un espectáculo o un partido de fútbol. Los mismos trabajadores pueden ofrecerle excelentes sugerencias e ideas sobre qué premios usar. Podría darle a los empleados la posibilidad de elegir entre distintos premios.

El premio es más efectivo cuando se incluyen elogios específicos: “Esto es por reducir las averías de maquinaria durante toda la cosecha”, por ejemplo, es preferible a, “Gracias por su buen desempeño”. Para ser de utilidad estos incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no regulares.

Un estímulo que se da en forma rutinaria, pronto se convierte en parte del paquete de compensación esperado. Los incentivos casuales son un modo de comunicar al empleado que usted ha notado sus esfuerzos. Las personas se motivan cuando se les reconocen sus puntos buenos en forma positiva.

Desventajas. Los posibles inconvenientes de los incentivos casuales pueden incluir 1) *envidia* entre los empleados, 2) el sentimiento entre los trabajadores que existe *favoritismo* de parte del supervisor y 3) la utilización de estos premios puede promover la *distancia social*.

Mientras que hay momentos en los que elogiar a los trabajadores en público puede ser lo indicado, en otras circunstancias tales muestras de aprobación pueden causar más mal que bien. Cuando los colegas del trabajador elogiado sienten que el reconocimiento comprende una comparación directa o implícita con ellos mismos, pueden sentir envidia y molestia.

Aun cuando los trabajadores probablemente les contarán a otros sobre sus premios, la fuerza negativa de la comparación, al ser entregado el incentivo casual en forma privada, es reducida. Sin embargo, es muy posible que los trabajadores sientan que los premios se entregan de una manera caprichosa o arbitraria.

Una alternativa para superar el problema de las envidias y del favoritismo puede ser que el reconocimiento sea sugerido por los propios trabajadores y que ellos nombren a los colegas que en su concepto merezcan recibir estos premios. El proceso de nominación debe ser simple. Cuando el reconocimiento proviene de los colegas es improbable que cause resentimiento y es una de las formas más sinceras de elogio. Es más, este tipo de reconocimiento puede ser entregado en público. Desdichadamente, existe la posibilidad que los empleados reciban estas retribuciones por ser considerados más populares que por su desempeño.

A veces los trabajadores buscan *retroalimentación positiva*: el reconocimiento de que sus esfuerzos han sido notados. Si bien los incentivos casuales suelen ser muy apreciados, también pueden ser usados para mantener una distancia social con los trabajadores. Esto podría suceder, por ejemplo, en el caso que un empleado reciba un premio monetario y él en cambio estaba buscando una mayor integración al grupo, o la proximidad psicológica. Sólo usted puede discernir las necesidades de sus empleados en una situación dada. Después de todo, tanto los trabajadores como las situaciones varían.

Planes de Sugerencias. Los planes de sugerencias también pueden ser

Los incentivos casuales pueden consistir en una palmadita en la espalda, un agradecimiento sincero, dinero en efectivo, una cena para dos en un restaurante local, o un par de boletos para el rodeo, exposición agrícola o un partido de fútbol.





Los elogios públicos hacia un empleado pueden causar envidias entre los trabajadores.

manejados dentro de un programa de incentivos casuales. Se puede recomendar al personal por sugerencias cuya aplicación haya resultado en ahorros o incrementos en la productividad. Un agricultor prácticamente regalaba zanahorias porque su balanza no pesaba correctamente. Cuando decidió corregir el defecto, por sugerencia de un empleado que solicitaba frecuentes ajustes de la misma, los ahorros anuales fueron del orden de miles de dólares.³

La ejecución de las sugerencias que utilizan poco capital o mano de obra, tales como el mantenimiento de ajustes en la balanza, deberían resultar en mayor gratificación. Las sugerencias más costosas o difíciles de implementar podrían no redundar en premios, sino en un simple reconocimiento verbal al trabajador.

Debe decidir si va a involucrar a todos los trabajadores en la retribución cuando acepta una sugerencia, o sólo a sus autores. Quizás lo ideal sería un balance entre fomentar el trabajo en equipo y promover la creatividad individual.

Independientemente del enfoque utilizado, un sistema de sugerencias funcional necesita contener estipulaciones para el seguimiento administrativo. Es importante que se haga saber inmediatamente a quienes han hecho sugerencias, que han sido recibidas, así como también las disposiciones por tomar.

A pesar de los beneficios del pago a trato, los trabajadores de cuadrillas 1) piensan que el pago a trato muchas veces es injusto (ya que los agricultores bajan el trato cuando le va bien al trabajador), 2) prefieren el ritmo más lento del pago por horas, y 3) asocian otros beneficios positivos al pago por horas.



Aunque no todas las sugerencias serán utilizadas, los empleados deben ser informados regularmente del avance de sus ideas. Un plan de incentivos estructurados, que veremos enseguida, ayuda tanto a los empleados como a la administración a mejorar las comunicaciones.

INCENTIVOS ESTRUCTURADOS

Los incentivos estructurados pueden ayudar a dirigir y canalizar los esfuerzos de los empleados. Otros beneficios incluyen la certeza de los costos y la reducción de los mismos para el agricultor. Los beneficios para el empleado incluyen una mayor remuneración y satisfacción.

Los sentimientos de los agricultores con respecto a los incentivos estructurados generalmente pueden dividirse en cuatro tipos:

1. *Los incentivos funcionaban bien* y han ayudado a motivar o mantener la alta productividad del personal. Un productor lechero, por ejemplo, gasta de US\$ 5.000 a US\$ 7.000 cada año para implementar su programa de incentivos y obtiene un retorno de US\$ 55.000 a US\$ 57.000. Muchos agricultores experimentan un ahorro de costos del 40% cuando van de salarios al día a salarios a trato (o destajo, contrato).

2. *Retos impuestos por los incentivos*⁴ incluyen: a) *mala calidad* de trabajo (o el abandono de objetivos importantes que no están relacionados directamente con el incentivo); b) *falta de cambios en el desempeño* del trabajador; c) *difficultad* en establecer normas; d) *cambios* en los métodos de trabajo o tecnología; y e) *esfuerzo excesivo* en el mantenimiento de registros.

3. *Los incentivos no son aplicables a las necesidades de gestión actuales.*

4. *Los incentivos no son utilizados, por existir una falta de información sobre cómo hacerlo.*

Los trabajadores también están divididos en cuanto a sus opiniones sobre el pago de incentivos. Un empleado de una lechería dijo que los incentivos son lo que los agricultores pagan cuando no quieren dar salarios

justos a los trabajadores. Otro ordeñador, en contraste, se mostró muy entusiasmado con el programa de incentivos que el dueño había implementado, ya que lo hizo sentirse parte de un equipo. Los empleados que trabajan en cuadrillas en huertas, viñedos y en la cosecha de verduras también están divididos en sus opiniones con respecto a los incentivos. A pesar de los beneficios del pago a trato, en un estudio se vio que los trabajadores estaban divididos entre aquellos que favorecían el pago al día y aquellos que preferían el pago a trato. La razón más común por preferir el pago a trato era el potencial de incrementar los ingresos. Los trabajadores podían adquirir mayor remuneración con menos horas de trabajo, aunque les costara un esfuerzo mayor para lograrlo. La preferencia hacia el pago al día, en cambio, estaba basada en tres categorías generales. Los trabajadores de cuadrillas 1) pensaban que el pago a trato era *injusto* (les preocupaba principalmente lo que llamaban *el juego de trampas* al respecto de qué criterio se usaría para determinar la cantidad del trato en cuestión); 2) preferían el *ritmo más lento* del pago al día, y 3) *asociaban otros beneficios* positivos al pago al día.⁵

Pienso que los incentivos estructurados, cuando están bien diseñados y cuando protegen tanto al agricultor como al trabajador, dan excelentes resultados.

Ejemplos de incentivos estructurados

Un incentivo estructurado 1) debe ser capaz de *fluctuar* (remuneración variable) a medida que cambia la productividad y 2) está basado en criterios que implican la *conexión específica entre los logros y la retribución*. Esta conexión debe ser comprendida por ambos administradores y empleados.

Ejemplos de incentivos típicos:

- Pago a trato para podar o cosechar.
- Permitir a los trabajadores retirarse temprano, pagando la jornada completa, cuando terminan una tarea.
- Gratificación al fin de la temporada para los empleados que se quedan hasta el final.

- Incentivo por calidad o producción.
- Gratificación por reducción de costos de producción.
- Participación en las ganancias.

Ejemplos de pagos o beneficios que no son incentivos:

- La mayoría de los beneficios obligatorios tales como seguro de desempleo, compensación de trabajadores heridos en el trabajo
- Beneficios que una vez obtenidos, tal como vivienda, no fluctúan.
- Aumentos o ascensos que traen remuneración más alta, que una vez ganados, raramente se pierden.
- Remuneración o aguinaldo relacionado al tiempo trabajado (excepto los bonos por asistencia al trabajo o turnos nocturnos u otros horarios difíciles).

PASOS PARA ESTABLECER INCENTIVOS ESTRUCTURADOS

Esta sección suministra siete directrices útiles para decidir si vale establecer (y cómo diseñar y buscar fallas) programas de incentivos estructurados.

- Analizar el reto y determinar si los incentivos son apropiados
- Relacionar el pago con el rendimiento
- Anticipar filtraciones
- Establecer normas y determinar el pago
- Proteger a los trabajadores de consecuencias negativas
- Mejorar las comunicaciones
- Revisar el programa periódicamente

Paso N° 1. Analizar el reto y determinar si los incentivos son apropiados

El propósito de un programa de incentivos debe ser lo más claro y específico posible. El paso lento en la cosecha de arándanos, el alto nivel de mortalidad en la crianza de cerdos y el abuso de las licencias para ausentarse por razones médicas son ejemplos de problemas específicos y mensurables.

Sin embargo, el hecho que una meta pueda medirse de modo claro y específico no significa que se beneficie con el uso de incentivos. Los estímulos pueden no ser la solución apropiada para motivar a aquellos empleados que carecen de entrenamiento o de habilidades para desempeñarse. Ningún incentivo ayudará a un administrador sin experiencia en la producción avícola, por ejemplo, a cumplir con sus deberes. Existen muchas herramientas de gestión y a veces los incentivos no son la única o la ideal. Un productor de lechería intentó varias opciones para mejorar la calidad de la leche ordeñada por uno de sus empleados. Llamó a un veterinario para demostrar las técnicas de ordeña apropiadas, pero la mejora tuvo una duración muy corta. El trabajador sabía cómo hacer bien la tarea, aunque no cumplía. El productor decidió no implementar un programa de incentivos, sino que le advirtió al trabajador: “mejore su rendimiento o eventualmente

será despedido”. El ordeñador mejoró de tal manera que a los pocos meses el dueño le dio un aumento.

Es posible clasificar el desempeño de un empleado como 1) inferior, 2) bueno o 3) superior. El desempeño bueno es lo que se puede esperar de un trabajador por el solo hecho que tiene un trabajo. El premiar a un trabajador con incentivos para que lleve su trabajo de nivel inferior a uno bueno sería como pagar dos veces: 1) para que el trabajador se *presente al trabajo*; y 2) para *que trabaje*. En cambio, un programa de incentivos puede premiar al trabajador que continúa en su desempeño superior, o lo estimula a sobresalir si ya trabaja bien.

Los incentivos diseñados para lidiar con los problemas de seguridad en el predio me parecen inapropiados. Estos incentivos tienden más por disuadir a los trabajadores de hacer los reclamos, que a reducir accidentes. Los trabajadores podrían esconder incidentes de lesiones

RECUADRO 8-1

Incentivos de Seguridad

Los incentivos de seguridad premian a los trabajadores con buenos registros de seguridad (los registros son frecuentemente medidos en términos de accidentes suficientemente serios para tener que presentar un informe) o por aportar sugerencias sobre medidas de seguridad. Los premios por sugerencias valiosas relacionadas con la seguridad pueden dar buenos resultados así como también sugerencias sobre otros temas tales como la reducción de desperdicios o el aumento de la productividad. Sin embargo, parece extraño tener que pagarles a los trabajadores *¡para que no se lastimen!* Después de todo, es el empleado quien puede sufrir más en caso de lesiones o enfermedades. En cambio, los agricultores podrían mejorar su índice de seguridad a través de: 1) una política de estimular un clima de seguridad en el trabajo, 2) entrenamiento del empleado, 3) evaluación de peligros y medidas correctivas, 4) comités paritarios de

seguridad, 5) implantación de un sistema de acción disciplinaria por transgresión de medidas de seguridad, y 6) selección cuidadosa de los empleados, incluyendo el uso de exámenes físicos antes de emplear al trabajador.

En algunas instancias, los incentivos por seguridad que remuneran la baja cantidad de accidentes, pueden interpretarse como ilegales, ya que dan la impresión que castigan al trabajador por aplicar demandas de compensación sobre la base de accidentes.

El agricultor que desee recompensar a los empleados por un largo período libre de accidentes laborales, podría implementar un incentivo casual. Un reconocimiento simple *y para todos los empleados*, algo no monetario como una gorra de la empresa o una merienda campestre, está dentro del margen de algo apropiado. Junto con el reconocimiento, se debe hacer énfasis en el cumplimiento de los reglamentos de seguridad y en el reporte de las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo, aun aquellas que parezcan insignificantes.

o enfermedades para ganar un premio, o para evitar la ira de sus compañeros (ver Recuadro 8-1).

Un agricultor que paga bien, provee un ambiente de trabajo positivo y tiene una lista de espera de trabajadores que quieren trabajar con él, frecuentemente no necesita recurrir a incentivos para obtener mejor asistencia y puntualidad, con la excepción de algunos trabajos de temporada.

Los agricultores han tenido bastante éxito al ofrecer incentivos a los empleados para finalizar la temporada y aun para regresar en la próxima. El enfoque más típico ha sido el pago de un porcentaje del incentivo a trato (p. ej. por cada caja cosechada). Este se entrega a cada empleado que se queda hasta el fin de la temporada. En Chile ha existido durante muchos años un sistema similar, más con una gratificación equivalente si los empleados se presentan para la próxima temporada.

Dado que encontrar mano de obra para la agricultura se está poniendo cada día más difícil, este sistema puede dar muy buenos resultados. También se puede otorgar un pago adicional como reconocimiento al trabajo desarrollado en condiciones particularmente difíciles, tales como el realizado en una lechería durante los meses de intensas lluvias.

La tradición no es siempre el mejor indicador de cuáles enfoques van a funcionar bajo el programa de pagos de incentivo.

Si bien azadonar y otras formas de remoción manual de hierbas o malezas han sido tradicionalmente pagadas al día, por lo menos un agricultor ha tenido éxito cancelando por hilera. El agricultor tenía trabajadores que limpiaban tres hileras diarias cuando se les pagaba al día pero una vez pagados a trato, los mismos aumentaron su desempeño dentro de un rango de 9 a 16 hileras diarias.

Frecuentemente se necesitan incentivos para contrarrestar los efectos que la dinámica de grupo tiene sobre el desempeño. Las cuadrillas de trabajadores pagados al día tienden a desempeñarse tan rápido como el trabajador más lento. Los podadores pagados al día tienden a unirse, mientras que aquellos pagados por parra tienden a



dispersarse, algunos trabajando mucho más rápido que otros.

Por ejemplo, los podadores de viñedos remunerados a trato trabajan en promedio un 37% más rápido que aquellos pagados al día. Las cuadrillas retribuidas al día requieren un promedio de 65 horas laborales para podar una hectaria mientras que en contraste, cuando se les paga a trato, sólo requieren un promedio de 47,5 horas laborales.⁶ Los agricultores que han establecido un sistema de pago a trato con éxito, también han tenido que fomentar la buena calidad del desempeño, lo que veremos más detalladamente en la sección sobre *cómo anticipar filtraciones*.

Los agricultores a veces ofrecen incentivos para que los trabajadores se queden hasta el fin de la temporada, tal como un pago adicional por día trabajado o por unidad cosechada que se entrega el último día de la temporada.



La participación directa en las ganancias, en lugar de actuar como un motivador, puede tener un efecto contrario en la moral de los empleados. No sólo dependen las ganancias del rendimiento de todo el predio, sino que también ellas son muy veleidosas. Este es el caso especialmente en las empresas agrícolas donde puede haber una serie de años buenos seguidos por una racha de malos.

Paso N° 2. Relacionar el pago con el rendimiento

Algunos agricultores ofrecen planes de participación de ganancias al final de la temporada “porque este año nos fue bien”. Lamentablemente, existen demasiados factores que afectan las ganancias del predio además de la productividad de los trabajadores. El clima y el mercado son dos factores externos que afectan las utilidades, mientras que el proceso de contabilidad es uno interno. Los trabajadores deben confiar que el predio agrícola reportará las ganancias de forma imparcial y honesta.

Los trabajadores a veces no perciben la conexión entre sus esfuerzos y las ganancias. Puede haber, además, una gran confusión en las mentes del personal en cuanto a las entradas brutas y los costos incurridos para obtener utilidades. Otro peligro son los períodos de buenas temporadas cuando las ganancias se incrementan, seguidos por varios años de déficit. Si bien muchos trabajadores comprenderán esto al recibir sus cheques de participación directa en las ganancias reducidos por un año, pocos van a tolerar un período malo que dure más, sin sentirse insatisfechos. Un gerente chileno, motivado con los bonos de participación directa en las ganancias que el dueño había establecido, compartía conmigo su entusiasmo. Por esto trabajó más el año siguiente y se sintió defraudado cuando el cheque de participación directa en las ganancias de ese año fue considerablemente menor que el del año anterior. Poco después abandonó su trabajo.

En otro ejemplo, un trabajador de un predio de cría de equinos y ganado me contaba: “Me esfuerzo lo mismo todos los meses, pero algunos meses recibo un bono adicional por la participación directa en las ganancias”. El empleado del predio me explicaba que, como el bono no era resultado de un esfuerzo especial de su parte y los recibía solamente algunos meses, los consideraba como “caídos del cielo”.

En algunos casos, la participación directa en las ganancias, en lugar de actuar como un motivador, puede tener un efecto contrario en la moral de los empleados. Las ganancias no sólo dependen del rendimiento de toda la empresa, sino que también ellas son muy veleidosas. Esto es así en todas las empresas, pero lo es aún más en las operaciones agrícolas, donde puede haber una serie de años buenos seguidos por una racha de malos.

La participación en los riesgos está relacionada con la participación directa en las ganancias. Los empleados reciben un bono de participación directa en las ganancias más alto que lo normal en años buenos, a cambio de recibir un sueldo base más bajo en años malos. O sea, en contraposición con el sistema normal de participación directa en las ganancias, en años malos los empleados no sólo dejan de ganar un bono, sino que también pierden parte de su sueldo base; en años buenos ganan bonos mucho más superiores a los que hubiesen ganado normalmente. “El empleado se arriesga junto con la compañía... Claramente, en los planes de participación de riesgos, hay un desplazamiento de parte de los riesgos involucrados en los negocios, de la compañía hacia los empleados”. No es de sorprender que las compañías prefieran más este método que los empleados.⁷

En cualquiera circunstancia donde los trabajadores sean premiados o castigados por algo sobre lo cual tengan poco control, tiende a resultar en una fuerza laboral con colaboradores cínicos y desilusionados. Aun después de lo antedicho, es posible que algunos agricultores puedan encontrar algún provecho al dar un *pequeño* bono de

participación directa en las ganancias, como herramienta educativa, a los administradores a niveles altos o medios. Un método mucho más efectivo que la participación directa en las ganancias, es separar todos los elementos que estén bajo el control del personal y que puedan afectar las utilidades de la empresa, y premiarlos por haber conseguido tales resultados.

Un ejecutivo del grupo de compañías *Fortune 500*, después de explicar tres de sus más importantes metas: hacer una contribución importante, desarrollar productos excelentes y hacer que la organización sea un lugar óptimo para trabajar, causó un impacto pretendiendo que se había olvidado de la cuarta meta: “La cuarta meta... debe haber una cuarta meta. La mencioné en una conferencia en la Universidad (mencionó el nombre de una universidad cercana). Ah, sí, la cuarta meta es ¡generar utilidades!”⁸ Tarde o temprano, cuando exista un potencial de obtener ingresos, el predio agrícola los obtendrá a medida que los empleados mejoren su capacidad para realizar cambios en las áreas que pueden controlar.

Al programar incentivos puede ser necesario tomar en cuenta las fluctuaciones de temporada y otros factores. Al intentar el control de la mastitis en el rebaño, por ejemplo, el administrador de una lechería debe considerar variables fuera del control de sus trabajadores. Debido a que la mastitis es causada por varios factores, es deseable considerarlos todos. Un ordeñador, por ejemplo, pronto se descorazonaría si, no importa cuán diligentemente él usara una técnica de prevención específica, el nivel de mastitis fuese sensible al inadecuado mantenimiento de la maquinaria, o a fluctuaciones estacionales causadas por factores ambientales.

Un modo de clasificar los incentivos es viendo si se dan a *individuos*, a *grupos pequeños* o a *todo el personal* del predio. Los planes de incentivos individuales ofrecen el vínculo más claro entre el esfuerzo del trabajador y la recompensa. Probablemente el más conocido de todos los incentivos en la agricultura es el pago a trato,

especialmente en las labores de fruticultura y horticultura. Este método se ajusta más al trabajo realizado en cuadrillas (p. ej. cosecha de naranjas, podado de viñedos), que al riego, adiestramiento de equinos, mecánica u otros trabajos que son más difíciles de medir en términos de cantidad y calidad.

Los incentivos entregados tanto a grupos pequeños como a todo el predio funcionan mejor cuando es difícil hacer distinciones entre las contribuciones individuales, o donde la cooperación y el trabajo en equipo son de importancia vital. Los incentivos grupales, sin embargo, no fomentan en forma automática el trabajo en equipo. Los trabajadores más productivos pueden resentirse con los trabajadores menos motivados o más lentos.

Un encargado explicaba que cuando se les pagaba a los trabajadores por medio de un trato grupal, los empleados con más potencial productivo eran los primeros en reducir su desempeño a un nivel más lento que los de sus colegas. Esto no es de extrañarse, ya que según los estudios que vimos en los primeros capítulos, sabemos que los trabajadores más rápidos generalmente pueden desempeñarse a una velocidad de cuatro a ocho veces mayor que los más lentos. Muchos de ellos se dirán, “¿para qué apurarme tanto cuando vamos a ganar por parejo?” En otro predio donde a los trabajadores se les pagaba un incentivo grupal, pasa a menudo que los trabajadores más rápidos cosechan lo que ellos consideran lo justo, tal como diez cajas de producto, y entonces “como que empiezan a jugar fútbol con las hojas y toman muchos viajes al baño” y encuentran otras formas de trabajar más lento. También pasa que a veces “los trabajadores más rápidos les ponen mucha presión a los lentos para que se apuren”, explicaba el administrador de un predio, “y hemos tenido casos en que algunos trabajadores se han sentido tan hostigados que querían renunciar sus puestos. El sistema ha causado tensión y conflicto entre los trabajadores”.

A medida que el vínculo entre el trabajo individual y la remuneración mengua, también disminuye el efecto

RECUADRO 8-2

Métodos hacia el mejoramiento de la calidad cuando se paga a trato

Pago al día más un suplemento a trato. Cuanto mayor es la proporción de remuneración pagada al día, menos importancia le da el empleado a la velocidad del trabajo. En tal caso, los agricultores probablemente no obtendrán el valor esperado por medio de esta inversión. Los trabajadores de cuadrillas pagados al día trabajan a un ritmo sustancialmente más lento que los trabajadores a trato, sin que se observen mejoras significativas en la calidad.⁹

Límite de velocidad. Es cierto que los trabajadores que producen más rápido que lo que su habilidad permita, lo hacen descuidando la calidad. Desgraciadamente, para ser efectiva la implantación de un sistema de normas de velocidad, su ejecución tendrá que ser realizada individualmente. Un estándar máximo de velocidad establecido para todos los miembros de la cuadrilla, probablemente resulte en expectativas demasiado altas para algunos y demasiado fáciles para otros. Además, el concepto de un límite de velocidad no toma en cuenta la variación natural de desempeño de un individuo a través de un día.

Disciplina. Se establecen normas mínimas y los trabajadores se exponen a ser amonestados si no cumplen con ellas. Esta metodología es muy común y trabaja bastante bien (véase el Capítulo 14).

Incentivo de calidad. Este método puede requerir más tiempo de preparación, pero posee el mejor potencial. Establezca inspecciones de *control de calidad* aleatorias o de sorpresa. Las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento adicional o sanciones. Las puntuaciones superiores podrían ganar una gratificación. Por ejemplo,

un agricultor de cerezas puede pagar US\$ 3 por cajón cosechado con un multiplicador potencial de 1,084 por buena calidad ó 1,25 por calidad superior (aproximadamente 25 ó 75 centavos de dólar por cajón, respectivamente). Tres trabajadores que cosechan 24 cajones cada uno en el día ganarían US\$ 72 (ninguna gratificación), US\$ 78,05 por un trabajo bien hecho o US\$ 90 por un desempeño superior. La gratificación por calidad debe resultar en una remuneración suficientemente mayor para el empleado cuidadoso, cuando se contrasta con otro que sólo está preocupado de obtener más unidades.

Ganarse el derecho de trabajar en una cuadrilla remunerada a trato. Una herramienta de gestión efectiva es la de hacer que los empleados trabajen en una cuadrilla remunerada al día, hasta que puedan comprobar que comprenden completamente las consideraciones de calidad. Solamente cuando los trabajadores han demostrado un entendimiento completo de las pautas de calidad, se les permite pasar a la cuadrilla pagada a trato. Como condición para trabajar en la cuadrilla con retribución a trato, se espera que los trabajadores mantengan un elevado nivel de desempeño y calidad. Este método puede combinarse en forma efectiva con el incentivo de calidad o el de disciplina ya mencionado.

Cuando los jefes de cuadrilla, administradores o contratistas agrícolas son retribuidos en proporción a las ganancias de sus trabajadores, los agricultores pueden estar fomentando inadvertidamente una menor atención a la calidad. De otra manera, a los supervisores no les convendría hacer mucho hincapié en el factor calidad ya que los trabajadores tendrían que laborar más lentos y ganar menos. Esto es, a menos que las ganancias de los trabajadores ya estén vinculadas a la calidad.

motivador del incentivo sobre el individuo. Cuando se utilizan incentivos para grupos pequeños, tal como cuadrillas de 3 ó 4 cosechadores llenando un mismo cajón (o *bin*), es fundamental que los trabajadores puedan escoger sus propios compañeros. Cuando los trabajadores que poseen un control parcial sobre los resultados no están incluidos en el plan de incentivos, pueden surgir conflictos. Por ejemplo, puede crecer la tensión entre una cuadrilla de empaque de melones bajo el sistema de pago a trato, y el conductor del equipamiento, pagado al día.

Paso N° 3. Anticipar filtraciones (o rendijas)

Cuando se es muy específico sobre un solo resultado, puede suceder que los trabajadores lo obtengan a costa de todos los demás. Ejemplos incluyen al administrador de un rebaño lechero que redujo el número promedio de inseminaciones por concepción, pero lo hizo descartando varias de las mejores vacas; el administrador que mejoró el rendimiento de la cosecha, pero los gastos para conseguirlo fueron superiores a las ganancias obtenidas; y las embaladoras de uva de mesa que comenzaron a golpear demasiado la fruta cuando se les pagó por caja.

Permitir que los trabajadores “se vayan a casa” (con un día completo de remuneración) cuando terminan una cantidad determinada de tareas (p. ej. la ordeña, la poda de un cuartel, o llenar un coloso de uvas durante la vendimia) tiene el mismo efecto motivador que la mayoría de los planes de incentivos basados en los resultados, y problemas similares. El incentivo para estos trabajadores es terminar lo más rápidamente posible e irse a casa.

Los trabajadores de lechería que son recompensados por detectar vacas en celo (como parte del programa de reproducción) pueden encontrar un número inusualmente alto de vacas en celo. En cambio, se les podría pagar sólo por aquellas vacas detectadas en celo que después resulten preñadas.

La filtración principal a los incentivos a trato es *la calidad*. Los



Colección Gregorio Billikopf Encina

agricultores que prefieren el pago al día sobre la remuneración a trato, frecuentemente citan la calidad como el motivo de su preferencia. Existen varios enfoques para motivar a los trabajadores de cuadrilla a que mantengan alta calidad, y los analizaremos en el recuadro 8-2.

Paso N° 4. Establecer normas y determinar el pago

Este proceso involucra clarificar el desempeño esperado, considerar las variables de la agricultura, notar cuándo es justo eliminar incentivos, contemplar el potencial de ahorros y ganancias, determinar el salario básico del trabajador frente al pago de incentivos, anticipar los efectos de cambios tecnológicos o biológicos, y convertir una escala de normas en pagos específicos.

Clarificar el desempeño esperado. La primera tarea es establecer y definir las normas.

- La poda de los parrones ¿incluye la remoción de los chupones? ¿Atar las cañas al alambrado? ¿Aserruchar las ramas muertas? ¿Sacar el sarmiento que cae bajo los parrones?
- ¿Los cálculos de mortalidad incluyen todos los terneros, aun los nacidos

Cuando se paga a trato, los incentivos de calidad requieren más esfuerzo para hacerlos marchar, pero poseen más potencial. Comience por identificar la variación aceptable de la calidad del trabajo. Establezca inspecciones de control de calidad aleatorias o de sorpresa. Las evaluaciones que resulten en puntuaciones inferiores a las normas estipuladas podrían ocasionar entrenamiento suplementario o sanciones; las superiores, una gratificación adicional por unidad.



Los trabajadores de lechería que son recompensados por detectar vacas en celo (como parte del programa de reproducción) pueden encontrar un número inusualmente alto de vacas en celo. En cambio, se les podría pagar sólo por aquellas vacas detectadas en celo que después resulten preñadas.

muestrados o muertos por rayos? ¿Un veterinario realizará una autopsia de los terneros muertos y decidirá si fue una pérdida previsible?

- ¿Cuán llenas deben estar las cajas de frutillas?
- ¿Cómo afectará el grado de calidad, la cantidad de cerezas sin pedúnculo, picadas o magulladas o de mal color en cada cajón?

Variaciones agrícolas. Deben ser consideradas las variaciones en el rendimiento de frutos por árbol, el vigor de la vid y todas las condiciones que puedan afectar el desempeño del trabajador. Cada producto posee su propia particularidad. En la poda de la parra, hay que considerar las múltiples variaciones posibles entre los cuarteles, desde la variedad, método de entrenamiento y distancia entre las parras. Pese a todos estos factores múltiples, son *la edad y el vigor* de la parra los que contribuyen más a la dificultad de la poda.¹⁰ Parece haber una relación bastante estrecha entre el esfuerzo requerido para la poda y el peso del sarmiento (dentro del mismo sistema de poda). El pago a trato podría estar basado en un índice del peso del sarmiento de una muestra de vides tomadas en forma aleatoria dentro del cuartel. Entonces, decidir el costo de la poda de parras debilitadas por enfermedades, viñedos muy jóvenes o aquellos que están en su auge productivo, sería mucho más sencillo y considerado justo por todos los involucrados. La densidad de la cosecha, de la misma manera, puede ser usada para tomar decisiones sobre el pago a

trato. Este método está siendo utilizado con éxito en un huerto frutal,¹¹ en el raleo.

Eliminación de incentivos. Las circunstancias específicas para eliminar un incentivo deben estar claramente relacionadas con el incentivo y deben ser explicadas anticipadamente. Por ejemplo, los empleados que reciben un incentivo al obtener una alta calidad de leche, podrían perderlo si: 1) la leche se calentó porque nadie activó el estanque de refrigeración, 2) las vacas con antibióticos fueron ordeñadas hacia el estanque principal, o 3) hubo negligencia en el reemplazo de los filtros de las líneas.

No tiene sentido eliminar el incentivo de calidad (p. ej. en la cosecha de cerezas) para los empleados que cometan infracciones no relacionadas, tal como llegar tarde, o estar involucrados en una pelea. Cualquier eliminación prolongada de incentivos pone en riesgo la motivación que el programa de incentivos pudiese haber fomentado. Vale recalcar además, que los *castigos* —en los que el agricultor le quita parte de su salario a los empleados basándose en algún mal que hayan cometido— tienen un efecto inmensamente negativo en cuanto a la motivación del personal. Si la trasgresión es tan grave, tal vez el agricultor debería considerar la disciplina o el despido del empleado.

Potencial de ahorros y ganancias. Un productor lechero que intenta reducir la mortalidad de terneros podría preguntarse: ¿cuánto me cuesta cada vez que muere un ternero?¹² Tristemente muchos empresarios piensan más en términos de cuánto esperan que sus trabajadores *ganen al día*, en vez de cuánto se *reducirán los costos* con el programa de incentivos (p. ej. costo por hectárea). En un programa de pagos por incentivo bien diseñado, un agricultor debería percibir que *cuanto más ganen sus empleados, mayor serán sus ganancias*.

Existe un punto más allá del cual el mejoramiento de una variable requiere un esfuerzo sustancialmente mayor, produciendo resultados menos significativos. Los esfuerzos podrían ser

más efectivos si estuviesen dirigidos hacia otro sector. Hay un incremento sustancial en la producción de leche cuando el recuento de células somáticas se reduce a registros logarítmicos de 5 a 4 ó 3, pero las mejoras subsiguientes, sólo traen un pequeño incremento proporcional de la producción de leche. Para el trabajador también es mucho más fácil obtener las primeras mejoras.

Aquí deben balancearse dos principios opuestos o contradictorios: 1) el mayor esfuerzo por parte del trabajador debería resultar en un pago mayor, y 2) los mayores ingresos del empleado deberían resultar en mayores ganancias para el predio. En estos casos se debe crear una estructura de premios con un tope sobre el cual no se obtienen incrementos de pago adicionales.

Salario básico frente al pago de incentivos. Algunos incentivos constituyen el ciento por ciento del salario del trabajador. Otros incentivos se combinan con los ingresos básicos (véase el Capítulo 7). Como regla práctica, el porcentaje de salarios potenciales representado por incentivos debe considerar 1) el *control* que el trabajador tiene sobre los resultados premiados, 2) la *importancia* del resultado premiado con relación al puesto en general y 3) posibles *filtraciones* que no están cubiertas por los resultados premiados.

Por ejemplo, el personal que trabaja en la poda y la cosecha frecuentemente recibe el ciento por ciento de sus salarios a través de incentivos. Siempre que la calidad del trabajo se controle de alguna forma esto funcionará bien. Esto es, 1) los trabajadores tienen pleno control sobre su desempeño, 2) la importancia de la velocidad es esencial a la tarea, y 3) no se descuida ninguna filtración, dado que la calidad también es considerada.

En contraste, el administrador de un rebaño no tiene control total sobre la mortalidad de los terneros, ni la reducción de dicha mortalidad es su trabajo principal. Este mismo administrador tiene que estar involucrado además con el insumo de alimentos del rebaño, el mejoramiento de la calidad de la leche, la reducción de días abiertos y la supervisión de los

ordeñadores. Si la pérdida de un ternero es muy costosa, puede aumentar la importancia del incentivo. En este caso, entonces, un incentivo para reducir la mortalidad de terneros podría representar una remuneración entre el 5% y el 20% del salario potencial.

Considerar los efectos de cambios tecnológicos o biológicos. Si los agricultores están contemplando la posibilidad de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o hacer cambio biológicos (tal como plantar una nueva cepa), sería conveniente postergar la introducción de nuevos planes de incentivos hasta que dichos cambios se hayan llevado a cabo y su efectividad se haya evaluado. De otra manera, el agricultor no podrá estar seguro si fue el cambio tecnológico o el pago de incentivos el que produjo los resultados. Existe el riesgo de que los trabajadores puedan ser ya sea *culpados* o *remunerados* por algo sobre lo que tienen muy poco que ver. Por ejemplo, puede gastar grandes montos en nueva maquinaria la que automáticamente mejorará el rendimiento de los trabajadores. Si el incentivo existía de antes, sería pagar por la maquinaria dos veces: el costo de la maquinaria más el costo de la remuneración más alta para el trabajador. Entonces, cualquier cambio en tecnología o medición posee el potencial de cambiar una norma y puede llevar a la desconfianza si no se maneja de manera apropiada.

Convertir una escala de normas en pagos específicos. Si no existen datos históricos sobre el desempeño para tomar decisiones de pago acertados, usted querrá efectuar el trabajo personalmente, o pedir a otros en quienes confía a que lo hagan. Una alternativa permisible es emplear una cuadrilla provisoria con un pago a trato elevado, con el expreso propósito de establecer normas. En ningún caso la prueba debe ser ejecutada por empleados que eventualmente vayan a realizar el trabajo, o alguien que tenga interés personal en el resultado (p. ej. el capataz con familiares en la cuadrilla).

Cuando los agricultores les piden a los empleados que trabajen primero *al día* hasta que se fijen las normas, éstos

pueden desempeñarse a un nivel bajo (y a veces tratando de aparentar mucho esfuerzo). Los colaboradores se dan cuenta que si se desempeñan con un rendimiento elevado durante la prueba, ello resultará en salarios menores una vez que se establezca el salario a trato.

Una vez que se fijan las normas, el agricultor puede bajar los requisitos pero *nunca* hacerlos más difíciles. Un agricultor que cultivaba verduras subestimó el posible rendimiento del personal. Cuando los trabajadores ganaron mucho más de lo que el agricultor esperaba, bajó la remuneración del trato. El agricultor perdió credibilidad, la moral entre los empleados bajó drásticamente y muchos se fueron a buscar otros trabajos.

Paso N° 5. Proteger a los trabajadores de consecuencias negativas

Los incentivos crean en los trabajadores una serie de temores. Entre estos; el miedo: 1) a perder el empleo, 2) a un pago injusto y 3) a la disminución del salario. En la sección sobre filtraciones consideramos cómo proteger al agricultor cuando se usan incentivos. Para proteger a los empleados:

- Ofrezca salarios justos
- Informe a los trabajadores de cuánto están ganando

- Mantenga normas justas
- Emplee menos trabajadores durante períodos más prolongados
- Proteja a los empleados antiguos
- Sumínístreles información oportuna sobre su desempeño
- Sea sensible a las demandas físicas
- Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso
- Provea un entorno de trabajo seguro
- Evite los incentivos al azar

Ofrezca salarios justos. Cuando no recibe un salario básico justo, el trabajador está más inclinado a pensar que los incentivos son una excusa para pagar salarios más bajos, con metas o promesas que no se pueden alcanzar. O, cuando el incentivo sólo está bajo un control parcial, sin embargo debe ganarse para obtener un sueldo competitivo. En comparación, cuando los incentivos se suman a un salario básico generoso, pueden ser bastante pequeños y aun así ser bien recibidos. Los trabajadores pueden verlos como un incentivo casual: y así, proveerán una retroalimentación positiva y la percepción de pertenecer a un equipo. Sin embargo, si los incentivos no son suficientes para premiar el desempeño

RECUADRO 8-3

¿Los trabajadores a trato se van después de lograr una meta monetaria?

Algunos agricultores se resisten a incrementar los niveles remunerativos a trato para trabajadores de temporada. Tienen la hipótesis que los trabajadores tienen una determinada meta de ingresos por día y que cuando esta meta se ha cumplido, los trabajadores se irán a su casa. Los economistas explican este fenómeno como *el efecto de ingreso*: el incremento de los ingresos permite a los integrantes de las fuerzas laborales más tiempo para las actividades recreativas.

Pero los economistas también hablan del *efecto de sustitución*: a mayores ingresos más es lo que el

trabajador debe sacrificar en ingresos al dedicarse a actividades de tiempo libre. Un estudio en numerosas cosechas demostró que menos del 3% de los trabajadores de un total de 440 dejaron el trabajo después de completar alguna meta para el día. Alrededor del 11% de los entrevistados en algún momento dejó el trabajo más temprano, pero las razones dadas fueron: 1) estar demasiado acalorados o cansados; y 2) no ganar un sueldo que cubra sus necesidades (es decir, salarios bajos o poca densidad en la cosecha). En cualquier caso, los trabajadores estaban dispuestos a quedarse más tiempo cuando podían ganar más. Los trabajadores necesitan aprovechar todas las oportunidades de ingresos cuando consiguen un empleo de temporada. Ya habrá tiempo libre fuera de temporada.¹³

esperado, éstos no darán buenos resultados.

Informe a sus trabajadores sobre cuánto están ganando. Los cosechadores de pepinos de un predio californiano no sabían cuánto se les pagaría a trato por balde hasta el final del día. Una cuadrilla que raleaba duraznos no sabía cuánto le pagarían por árbol. En un tercer caso, trabajadores en Voronezh, Rusia, que armaban cajas para empacar fruta, no tenían idea de lo que ganarían por caja hasta el fin del mes. En cada uno de estos casos el agricultor, el contratista y el empresario correspondiente me explicó, “nuestros trabajadores nos tienen confianza”. En estos casos, lo que ocurre es que el agricultor piensa en pagar tanto por día y por ende cuanto más baldes llenaran, árboles ralearan, o cajas formaran, lo menos que ganarían los trabajadores por unidad.

Veamos un caso en que el agricultor piensa pagar \$ 10.000 (pesos chilenos) al día. Mientras que algunos trabajadores remunerados a trato ganarán más y otros menos, el trabajador promedio ganará los \$ 10.000. Eso significa que si un colaborador típico cosecha 200 cajas ese día, ganará \$50 por caja. Pero si cosecha 400 cajas, sólo ganará la mitad, ó \$ 25 por caja.

Muchas veces los agricultores piensan que los trabajadores no se dan cuenta de estas artimañas. Un empleado en el raleo, sin embargo, expresó su frustración por no saber cuál era el pago a trato, y señalando hacía el fin de una larga hilera dijo: “si supiera cuanto me pagarán por árbol, ya hubiera terminado la hilera y estaría encaminado de vuelta”.

Mantenga normas justas. Aun cuando se fije el precio a trato u otro incentivo, los trabajadores pueden vacilar o mostrarse indecisos a demostrarles a los agricultores su pleno potencial de desempeño. Recibí una llamada de un agricultor que se sentía desesperado porque tenía algunos podadores que estaban ganando demasiado en su estimación. “Estoy por reducir el precio de lo que les pago a los trabajadores a trato,” me dijo. “De 23 a 22 centavos por parra”. Le expliqué que

seguramente la mitad de los trabajadores abandonarían sus empleos, que serían los mejores podadores, y que el resto nunca le volvería a tener confianza. “Lo estaba poniendo a prueba,” me contestó medio deprimido. “La semana pasada les bajé el trato a los trabajadores ¡y la mitad ya se me fue!”.

Los miembros de la cuadrilla a veces ejercen presión en los colegas que producen más para que trabajen más

Los agricultores no derivarán los beneficios máximos del pago a trato hasta que los trabajadores tengan confianza que un desempeño que les acarree una alta ganancia hoy no se traducirá en un castigo mañana.



lento. Temen que las normas sean elevadas (p. ej. deberán poner mayor esfuerzo para recibir lo mismo), ya sea ahora o en años futuros. Un trabajador contó que en un puesto previo le habían ofrecido US\$ 1 por caja de damascos cosechados. Cuando cosechó más de 100 cajas dentro de unas pocas horas, de repente le cambiaron el precio por caja a la mitad de lo que le habían ofrecido. Otro trabajador explicó, “Si empezamos a ganar demasiada plata al trato, nos dicen que también debemos remover malezas, lo que reduce nuestras ganancias”.¹⁴

Cuando los empresarios erróneamente traducen las ganancias a trato de los trabajadores, a ingresos típicos al día, suelen ocurrir estos desastres. Vale la pena reiterar que deberían, en cambio, haberse enfocado más en los ahorros por tarea o hectárea y estar dichosos si los trabajadores resultaban altamente remunerados.

Con el fin de contrarrestar la tendencia de los administradores a bajar el pago a trato, un supervisor de producción perspicaz formó cuadrillas donde los trabajadores que producían más fueran balanceados con los más lentos. Esto satisfizo a la administración (debido a que el costo promedio al día no era demasiado alto) y aun así permitía a los trabajadores rápidos ganar más, sin el temor de ver reducidos sus ingresos.¹⁵ Esta práctica, por supuesto, no resuelve el problema real, ni supera enteramente la falta de motivación para realizar un trabajo de un modo más rápido y efectivo. Por ejemplo, este gerente de producción no podría usar una prueba práctica para aumentar la cantidad de trabajadores de rendimiento superior, debido al enfoque erróneo. Los administradores del predio no verían con buenos ojos que los trabajadores comenzasen a ganar más.

El cambio de normas puede no ser tan obvio. Por ejemplo, cuando las cuadrillas pagadas al día reciben un incremento por costo de la vida, los agricultores pueden falsamente razonar que quienes reciben pago a trato no lo necesitan, ya que están ganando el doble. Sin el aumento, sin embargo, el premio por el esfuerzo que se da a estos

trabajadores va disminuyendo. Estos trabajadores pagados a trato hacen un esfuerzo considerablemente mayor, como puede ser atestiguado por cualquiera que los haya visto corriendo por el campo mientras cargan cajas o baldes de frutas o verduras.

Los incentivos pueden estar mal diseñados. Por ejemplo, un agricultor de plantas de almácigos le daba a los empleados un incentivo basado en el *porcentaje de aumento de productividad* por encima de desempeños anteriores, y notó que los trabajadores “alcanzaban un umbral esperado y luego no había más cambios”. Cuanto más mejoran los trabajadores, más difícil será sobrepasar los niveles de desempeño previos y ganarse el incentivo. Dicho empleador tuvo que abandonar el plan de incentivos. Me pregunto si el desempeño de los empleados también revirtió a un nivel inferior.

Concluiremos los ejemplos con uno más alentador. Llamó desanimado un distinguido viñatero californiano: “¡Tenemos un podador que está ganando casi ocho veces más que el salario mínimo!” se quejó. “¡Debemos estar haciendo algo mal!” Quería bajar el precio por unidad al trato, pero afortunadamente llamó antes de cometer la misma equivocación que hemos descrito varias veces.

Pude explicarle que esta cantidad no estaba fuera de las posibilidades cuando se consideraban los resultados de las investigaciones. El mejor trabajador en una cuadrilla, en términos típicos, es capaz de desempeñarse cuatro a ocho veces mejor que el más lento. Felicité al viñatero, ya que había conseguido la confianza de sus trabajadores.

A veces los agricultores reciben bajos precios por sus productos. Cuando son forzados a cortar los pagos de incentivo para poder mantener su negocio, es muy factible que pierdan la confianza de los trabajadores. Parte de una efectiva política administrativa es separar una porción de las ganancias del predio para proteger los futuros ingresos de los trabajadores. Esto ayudará a suavizar algunas de las asperezas o fragosidades tan inherentes al trabajo agrícola.

Algunos trabajos requieren un *esfuerzo* extraordinario mientras que otros significan *tiempo* extraordinario (p. ej. tiempo empleado para mejorar la calidad). Los incentivos deberían tomar en cuenta el tiempo requerido para terminar una tarea. Por ejemplo, si el trabajador empleó media hora más para completar el turno de ordeña (para aumentar la calidad de la leche), el incentivo debería pagar más que la media hora por turno que el productor de lechería tendría que haber pagado basado en la remuneración al día.

Emplee menos trabajadores por períodos más prolongados. Los trabajadores tienen menos propensión a disminuir el ritmo cuando saben que hay suficiente trabajo por hacer. Ayuda, por lo tanto, cuando el agricultor planta distintas variedades o cultivos para que maduren en un tiempo más prolongado y el trabajador sepa que tiene asegurado el trabajo durante la temporada. Cuando los plazos a cumplir no son muy críticos, frecuentemente es preferible emplear menos gente pero más calificada para efectuar la tarea. Usted puede llegar a ahorrar dinero al mismo tiempo que prolonga la temporada y paga más a los empleados.

En la agricultura frecuentemente hay poca continuidad en las cuadrillas de trabajadores de un año al otro. Mientras que comúnmente esto presenta un desafío en el entrenamiento de tales trabajadores, existe también una ventaja para los agricultores. Si establece un sistema de pagos de incentivos tiene libertad para formar una cuadrilla de tamaño suficientemente pequeño como para que tenga trabajo durante toda la temporada. Es aconsejable, por supuesto, que los agricultores intenten mantener a sus mejores empleados, e ir paulatinamente reduciendo la rotación estacional. Asimismo, los agricultores que emplean a trabajadores de planta, pueden tener una política de reducir su fuerza laboral por desgaste en vez de por despidos.

Proteja a trabajadores antiguos. Tarde o temprano los agricultores necesitan hacer frente al problema de los empleados antiguos que ya no rinden en

forma excepcional. Muchos agricultores sienten responsabilidad hacia tales trabajadores y frecuentemente los transfieren a tareas menos agotadoras o arduas. Por ejemplo, algunos agricultores les dan tareas remuneradas al día a los trabajadores de más edad, tal como inspeccionar fruta durante la cosecha. Por supuesto, no es infrecuente que los trabajadores mayores de edad tengan un mayor rendimiento que los trabajadores jóvenes e inexpertos; presunciones sobre la capacidad de los trabajadores basadas en la edad o sexo frecuentemente no tienen fundamentos.

Sumínistrelas información oportuna sobre su desempeño. La comunicación eficiente de la evaluación de desempeño del trabajador es crítica. Para un empleado pagado a trato, que lo manden de regreso a rehacer una tarea debido a la mala calidad de la misma, significa una reducción del ingreso. Los supervisores necesitan proveer un entrenamiento claro y evaluar el desempeño de los trabajadores en el momento oportuno. Aquellos agricultores que han implementado la recomendación de hacer que los trabajadores se ganen el derecho a trabajar en una cuadrilla con pago a trato (ver Recuadro 8-2), demostrando antes una buena comprensión de los temas relacionados con la calidad, probablemente tendrán menos problemas con falta de comunicación con sus empleados.

El simple acto de confeccionar un listado de criterios que son importantes para usted y posteriormente compartirlos con los trabajadores, ayudará a mejorar la calidad. El tomar el próximo paso, de compartir con los empleados retroalimentación sobre sus desempeños, puede cimentar los buenos hábitos. También ayuda el suministrar ejemplos de lo que se considera un trabajo de buena calidad. Por ejemplo, se puede suministrar una tabla codificada a color para ilustrar una muestra de los requisitos de madurez para un trabajo bien completado.

Sea sensible a las demandas físicas. Los requerimientos físicos de un trabajo pagado a trato son tales que los



Si se trasmite la idea de que los empleados tienen casi aseguradas las metas, el incentivo podría actuar como efecto desmoralizador cuando las metas no se alcancen. En cambio, los agricultores deberían explicarles a los empleados que las metas no serán fáciles de obtener, pero que valdrán la pena.

empleados necesitan trabajar menos horas que cuando se les paga al día,¹⁶ o se arriesgan a tener problemas de salud. Esto es especialmente verdad en trabajos de alta demanda física en el calor veraniego. Generalmente, lo máximo que pueden desempeñarse a trato son de siete a ocho horas. Es importante proveer bastante agua fría y tenerla suficientemente a mano de los trabajadores. Tal vez sea necesario capacitar a los empleados sobre la importancia de beber bastante agua. Fomentarles que tomen agua temprano (antes que les dé sed) y a intervalos frecuentes puede reducir la fatiga.¹⁷

A veces los agricultores son presionados para entregar la cosecha, pero necesitan resistir la tentación de presionar a su vez a los trabajadores a que se queden por mucho más tiempo de

lo usual. Algunos agricultores consiguen que los empleados sigan trabajando cuando la inminencia de lluvias amenaza con destruir la cosecha. Para ello elevan sustancialmente el precio a trato (lo que funciona muy bien en estos casos cuando los trabajadores tendrán el día siguiente libre para descansar). Otra alternativa sería utilizar más de un turno o trabajadores adicionales.

Estimule a los trabajadores a tomar su período de descanso. Una desventaja del pago a trato es que la mayoría de los empleados se privan del período de descanso (algunas veces proveído por ley, tal como 10 minutos de descanso dentro de cada cuatro horas de trabajo, sin contar el tiempo dado para colación).¹⁸ El asegurarse que los empleados tomen un descanso probablemente reduzca los accidentes y errores así como aumentará la preferencia de los trabajadores por el trabajo a trato. Mientras que quienes ejecutan tareas al día toman sus descansos establecidos por ley y lo hacen durante el tiempo pagado por el agricultor, aquellos que trabajan a trato lo hacen durante su propio tiempo. Una manera de estimular a los trabajadores a que tomen descansos programados, cuando se les paga a trato, es traer pan caliente o refrescos fríos. Aún más efectivo, es insistir en que los trabajadores tomen el descanso y pagarles por dicho período, ya sea basado en una remuneración específica o como una proporción de sus ingresos a trato.

Provea un entorno de trabajo seguro. El duro ritmo del trabajo a trato puede causarle a los trabajadores una mayor cantidad de lesiones en la espalda, u otras relacionadas con las tareas.¹⁹ Los agricultores querrán considerar medidas ergonómicas para facilitar un entorno laboral con menos lesiones o enfermedades. Algunos sugieren que el desempeño de los trabajadores debería limitarse, para protegerlos de lesiones. Desgraciadamente, como dijimos antes cuando discutíamos este tema relacionado con la calidad, limitar el desempeño total de los colaboradores puede ser efectivo sólo cuando se basa en individuos, no en grupos, ya que los

empleados varían en cuanto a su ritmo óptimo.

También se deben adoptar medidas preventivas contra lesiones al comienzo de la temporada, cuando los trabajadores pueden haber tenido prolongados períodos de inactividad. Es recomendable que los agricultores consulten a una institución de medicina ocupacional para diseñar un programa de precalentamiento o ejercicios para estirarse antes de entrar, o dar término, al trabajo. La efectiva selección de empleados, el entrenamiento y la supervisión son factores esenciales en la reducción de lesiones.

Evite los incentivos al azar. Los incentivos al azar utilizan la suerte (p. ej. la oportunidad de ganar un televisor o un viaje por medio de una lotería laboral) para premiar comportamientos o resultados laborales específicos. Frecuentemente, las personas de menos recursos son las que están especialmente atraídas por los juegos de azar, con la esperanza de conseguir bienes que casi nunca les sería posible sin el factor suerte. Los empresarios que utilizan esta clase de incentivos están jugando con el dinero del empleado.

En el corto plazo algunos de estos programas de incentivos al azar pueden llegar a producir los comportamientos o resultados específicos que el empleador está buscando. Pero ¿cuán apropiado o, para utilizar una palabra más fuerte, cuán ético es el uso de esta clase de incentivos?

Preguntas claves que los agricultores pueden hacerse a sí mismos antes de implementar un incentivo al “azar” son: ¿Es justo para cada trabajador? ¿Quién se beneficia con el incentivo? ¿El incentivo es ofrecido porque pagarle a cada trabajador costaría demasiado? ¿O porque lo que cada trabajador recibiría podría parecer muy poco? ¿Se premió a todos los trabajadores por sus esfuerzos en la tarea?

Paso N° 6. Mejorar las comunicaciones

Para mejorar las comunicaciones con y entre empleados:

- Construya relaciones interpersonales positivas

- Explique el programa
- Prepare un estilo de negociación
- Provea retroalimentación
- Esté abierto a sugerencias

Construya relaciones interpersonales positivas. Las relaciones interpersonales positivas entre la administración y los empleados, y entre los mismos empleados, son obligatorias antes de instalar un programa de incentivos grupales exitoso. Los incentivos a veces agregan algo de tensión, especialmente al comienzo, antes que se noten los resultados claramente. Va a aumentar la demanda de comunicación bidireccional, de retroalimentación y de trabajo en equipo. Si existen conflictos entre los trabajadores, éstos deberían solucionarse antes (véase el Capítulo 13), en vez de esperar a que se disipen después que se haya establecido el programa de incentivos.

Explique el programa. Un programa simple y comprensible ayudará a desarrollar la confianza. Como mínimo, todos los trabajadores necesitan saber qué se espera de ellos y cómo será remunerado su desempeño. Vale la pena pedirle que hagan comentarios pertinentes, antes de su ejecución. Con este enfoque es posible que el personal no sólo descubra fallas o defectos ocultos, sino que además acepte el desafío (véase el Capítulo 10). Mejor todavía, es involucrar a los trabajadores en el diseño del programa de incentivo desde su génesis.

Si se trasmite la idea que los empleados pueden fácilmente lograr las metas más altas (tales como logros relacionados con la calidad), el incentivo podría actuar como efecto desmoralizador cuando las metas no se alcancen. En cambio, los agricultores deberían explicarles a los empleados que las metas no serán fáciles de obtener, pero que valdrán la pena. Si los logros exceden las expectativas de los trabajadores, tanto mejor.

Prepare un estilo de negociación. Algunas negociaciones sobre los salarios pueden ser tradicionales. En la agricultura estacional algunos agricultores comienzan con un pago más bajo que lo que piensan que es justo, sabiendo que la tradición manda que los

salarios aumenten durante el transcurso de la temporada. Otros prefieren hacer saber a los trabajadores que no desean jugar el juego de variación de salarios. Aun otros ofrecen buenos incentivos a los trabajadores para que se queden hasta el fin de la temporada y para que no les convenga simplemente amenazar o abandonar sus empleos a media temporada en pos de mayores sueldos.

Cuando un viñatero anunció que pagaba US\$ 0,30 por parra podada, los miembros de la cuadrilla protestaron. No estaban dispuestos a trabajar por un sueldo tan bajo, argumentaron. Parecía que los trabajadores se rehusaban a trabajar. El agricultor se mantuvo firme y sin alterarse, y pronto los trabajadores sonrieron y dijeron que el salario estaba bien, de hecho, un centavo mejor que el año pasado.

Otro agricultor ofreció a los podadores, US\$ 0,28 por vid. Los trabajadores obstinadamente se rehusaban a trabajar por esta suma. Entonces el agricultor ofreció a la misma cuadrilla US\$ 22,40 por hilera. Los podadores aceptaron de buena gana ¡aunque el precio por parra era idéntico! Aun cuando este método le dio éxito a corto plazo, pudo haberlo obtenido a costa de la futura confianza con los trabajadores, los que tarde o temprano se darán cuenta del engaño.

Otro agricultor encontró mucha resistencia de los miembros de una cuadrilla después de anunciar el precio a trato. Éstos hicieron referencia a los pagos más altos del vecino. El agricultor le contestó a los trabajadores casi agresivamente que podían buscar trabajo con el vecino si no les gustaba el sueldo. La situación terminó en una disputa laboral ya que los trabajadores, que sintieron su amor propio algo herido, se vieron obligados a renunciar por no mostrarse derrotados ante el agricultor.

En cambio, este agricultor podría haber explicado calmadamente cómo llegó al nivel de salario, y haberles dicho a los empleados que confiaba que estuviesen dispuestos a trabajar para él con ese salario. Tal vez el vecino pagaba más, pero conservaba a los trabajadores

durante una temporada más corta, o no les daba tantos beneficios o regalías.

No todos pueden manejar las presiones de negociar con una cuadrilla. Personalmente preferiría colocar carteles con los salarios donde puedan ser vistos rápidamente por todos los interesados. El agricultor evita: 1) sorprender a los trabajadores, 2) regatear con la cuadrilla, o 3) arriesgar una confrontación que puede volverse incontrolable y causar problemas. Siempre y cuando, por supuesto, que el agricultor sepa que lo que ofrece es justo.

Provea retroalimentación. Los agricultores necesitan suministrar una retroalimentación frecuente a los trabajadores a despecho del intervalo usual entre pagos. Por ejemplo, los trabajadores de la cuadrilla pueden ser pagados semanalmente, pero recibir diariamente una información sobre su rendimiento. Esta retroalimentación puede darse en persona, o ser colocada en carteles. De cualquier modo, es importante conservar el anonimato del trabajador y no dar la impresión que el agricultor está fomentando la competencia entre empleados.

Un método efectivo de proveer retroalimentación es a través de un cheque de “pago agregado”.²⁰ Para una mayor efectividad, estos pagos agregados deberían entregarse, si no en días distintos al de pago, por lo menos en un cheque separado para recordar al que lo recibe que la compensación extraordinaria es por un propósito específico y durará solamente mientras dure la condición que lo ocasionó. Tal como la permanencia hasta el fin de la temporada, el trabajo durante un invierno muy lluvioso, o temporada de cosecha cuando los supervisores deben quedarse a trabajar más horas de lo acostumbrado.

Esté abierto a las sugerencias. Una vez que los incentivos se establezcan, puede que los trabajadores no se sientan satisfechos con éstos. Un productor lechero que empleaba a cinco trabajadores fue confrontado por dos de ellos. Le pidieron un aumento y la eliminación del programa de incentivos

que se había implementado el año anterior. En vez de preguntarles a los otros si también querían eliminar el programa de incentivos, la pregunta que les hizo a todos fue, “¿Qué podemos hacer para *mejorar* el sistema de incentivos?” Pronto los trabajadores estuvieron ganando unos US\$ 300 por mes en incentivos.²¹

Paso N° 7. Revisar el programa periódicamente

El mantenimiento de registros y el análisis estadístico son vitales para determinar el éxito del programa de incentivos. Los buenos controles ayudan a aislar los resultados obtenidos por medio del pago de incentivos y que se le atribuyen a ellos. Si el agricultor establece otros cambios de manera simultánea, nunca va a saber cuál ha sido el impacto del programa de incentivos. Existen muchos métodos de estadísticas que pueden ser utilizados para analizar los resultados. La planilla de cálculos de su computadora probablemente ya permita un acceso sencillo a dichos métodos. Es recomendable consultar a un experto en estadística, especialista laboral, asesor agrícola u otra persona que lo pueda ayudar a analizar los resultados.

Los resultados pueden indicar la dirección a seguir para implementar cambios o mejoras. Una vez que el programa esté en funcionamiento, cualquier cambio debe involucrar a los trabajadores para mantener la confianza que es tan esencial para el éxito de un programa de incentivos.

Los agricultores pueden beneficiarse al mantener registros aun si no proveen incentivos. Estos registros pueden ayudar a establecer las directrices básicas esenciales para el establecimiento de normas para desempeños futuros.

En algunos casos los programas de incentivos se dejan de lado demasiado pronto, sin darle al sistema el tiempo suficiente para funcionar. Varios agricultores que establecieron programas de incentivos exitosos han mencionado la necesidad de mostrar paciencia, a veces teniendo que esperar varios meses para que el programa funcione bien.

RESUMEN

El pago de incentivos tiene el potencial de aumentar la productividad del trabajador si es adecuadamente diseñado y mantenido. Aun cuando los empleados saben que la atención al detalle, el aumento de la productividad, o sugerencias pueden generar premios, los incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no esperados y el monto y tipo de premios deben variar.

Los programas de incentivos estructurados tienen más posibilidad de alcanzar el éxito si han: 1) establecido normas claras; 2) vinculan estrechamente el desempeño superior con el pago o un premio valioso; y 3) determinan qué tipo de rendimiento se desea estimular con el incentivo. Los incentivos efectivos deben ser diseñados de manera que cuanto mayor la suma ganada por el empleado, mayor es el beneficio obtenido también por el agricultor.

CAPÍTULO 8—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. (1992). Establishing and Trouble Shooting Incentive Pay Programs (Chapter 83) (pp. 793-802). *Large Dairy Herd Management*, (Van Horn, H. H. & Wilcox, Editors) , Champaign, IL: American Dairy Science Association.
2. Billikopf, G. (1995, October). APMP Study on Incentive Pay. Quote from *American Nurseryman* magazine portion of study.
3. Brown, W. A. (1994, January) The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP), Texas A&M University, Austin, Texas.
4. Billikopf, G. (1996, November-December) APMP Incentive-Pay Study Report and Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
5. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew Workers Split Between Hourly and Piece-Rate Pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture*.
6. Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture*.

7. Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (1999). *Compensation* (6th ed.) (pp. 317-318). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
8. Donaldson, G., & Lorsch J.W. (1984). Decision Making at the Top. New York: Basic Books. In Lax, D.A., & Sebenius, K.S. (1993). *Interests: The Measure of Negotiation* (2nd ed.) (p. 131). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* by Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Saunders, D.M., & Minton, J.M.
9. Veá Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture.*, and Billikopf, G. y Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G. *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1.* Oakland, CA: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
10. Billikopf, G. y Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). *California Agriculture.*, and Billikopf, G. y Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G. *Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1.* Oakland, CA.: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
11. Saldaña, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
12. Collar, C. (1991, February 5) Incentives for Reducing Calf Mortality. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. Modesto, CA.
13. Billikopf, G. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) *California Agriculture.*
14. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture.*
15. Saldana, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
16. Billikopf, G. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) *California Agriculture.*
17. Tal vez quiera reparar las pautas del American College of Sports Medicine Position Stand sobre "Exercise And Fluid Replacement." Entre las sugerencias ofrecidas ahí, por ejemplo, incluye el mantener el agua fría y "darle sabor para aumentar su palatabilidad y fomentar el reemplazo de líquido". Consulte con un medico, sin embargo.
18. Billikopf, G. (1996, November-December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). *California Agriculture.*
19. Sandoval, L. (1990) Personal communication. Agricultural Workers' Health Center.
20. Belcher, D. W. (1974). *Compensation Administration.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
21. Wagner, R. (1991, February 5). Dairy Farmer Experiences With Incentives. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. CA.



Don de Mando y Autoridad



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

Trabajador Agrícola, Valle de San Joaquín, California

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

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

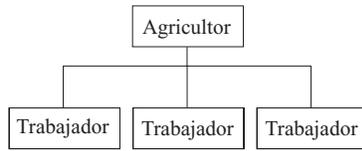


FIGURA 9-1
Organización simple.

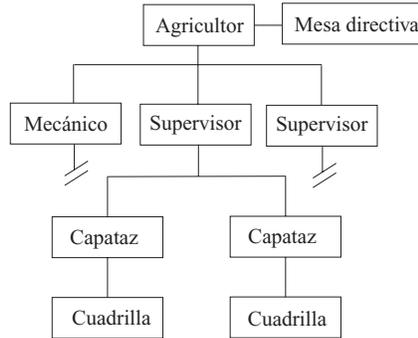


FIGURA 9-2
Organización de Nivel Múltiple.

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

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

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

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

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

FUENTES DE AUTORIDAD

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

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

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

Los especialistas en administración² frecuentemente dividen estos factores en: 1) bases que provienen del *puesto o de la empresa* y 2) bases de *autoridad personal*.

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



Jack Kelly Clark

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

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

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

EL SUPERVISOR COMO INTÉRPRETE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los hombres se mantuvieron inmóviles.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABUSO DE AUTORIDAD

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

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

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

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





Jesús Valencia

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

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

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

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

El comportamiento abusivo³ es una categoría amplia que puede incluir abuso

verbal o violencia física. Algunos supervisores establecen distancia con los trabajadores devaluándolos o humillándolos, o tratando de aparecer superiores. Esto último a veces lo hacen por medio de insultos. Por ejemplo, una jefa de cuadrilla ofendió a algunos de los hombres que trabajaban para ella cuestionando su masculinidad. Otro supervisor le dijo a una mujer, “¡Realmente debes ser una buena cocinera!” “No lo soy, ¿por qué lo dices?” le preguntó ella asombrada. “¡Porque ciertamente no eres buena para el trabajo”, le replicó él. A otro empleado se le contestó “Por qué pides un descanso, no sabes que César Chávez⁴ está muerto?” Otro supervisor mantenía a su gente en movimiento esperando hasta que casi terminasen con una hilera, y cuando estaban cerca de los baños y del agua que venían conectados a la camioneta, llevaba a ésta al otro extremo de la hilera.

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

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

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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PREVINIENDO EL ABUSO DE AUTORIDAD

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

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

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

Medidas empresariales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Medidas a nivel del supervisor

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

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

Medidas individuales

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

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

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

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

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

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



MANTENIÉNDOSE FIRME⁸

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

RESUMEN

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

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

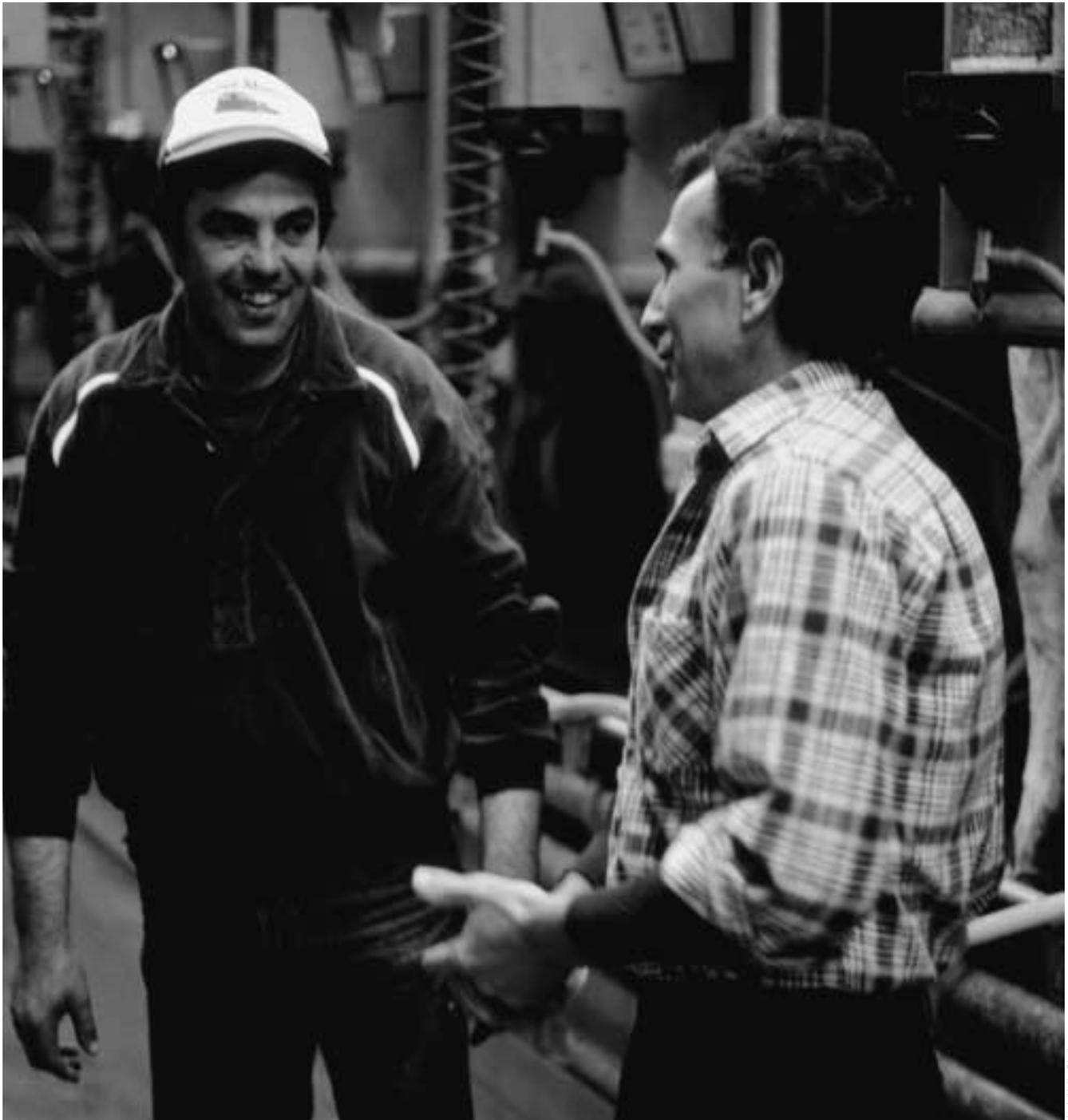
importancia de no distorsionar la información.

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

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

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

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



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

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

CAPÍTULO 9—OBRAS DE CONSULTA

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



La Participación y Delegación



Jack Kelly Clark

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de éstas, darle al personal un sentido de posesión sobre ellas, fomentar la motivación y la autoestima de los trabajadores, y mejorar las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil delegar. Un agricultor se preguntaba por qué sus trabajadores venían directamente a él con sus problemas y preguntas, sobrepasando al supervisor. Después de considerar el asunto, este agricultor se dio cuenta que al contestar las preguntas y resolver los problemas de sus empleados estaba alentándolos a que continuaran con este mal hábito. En cambio, lo que necesitaba, era apoyar a su supervisor dejando que los empleados acudiesen a él para exponer sus problemas.

Sin embargo aquí existe una complicación. Mientras que los trabajadores debieran sentir la necesidad de resolver los problemas diarios directamente con el supervisor, los agricultores deben, al mismo tiempo, mostrarle a los empleados que están dispuestos a escucharlos. En un predio agrícola, el agricultor dejó claro que los empleados tenían las puertas abiertas en caso que necesitaran hablar con él. Sin embargo, tan pronto como el agricultor se retiraba, el supervisor cerraba esa avenida diciéndole a los trabajadores que *no deberían molestar al agricultor*.

Delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan gran un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, sus



Los trabajadores pueden resolver los problemas que surgen de día a día directamente con el capataz, pero la puerta de acceso al agricultor debe quedar lo suficientemente abierta para que también sepan que éste puede escucharlos.

faenas resultan sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es valorada, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus faenas.

La delegación y el otorgamiento de poderes funcionan mejor cuando se hace paulatinamente. En un esfuerzo para estimular al personal ese sentido de pertenencia, donde los empleados ven las cosas del punto de vista del agricultor, algunas veces los agricultores delegan más de la cuenta, y cuando el empleado fracasa, sus derechos a tomar decisiones y afrontar responsabilidades son abolidos. A medida que el empleado va cumpliendo con tareas que van incrementando en dificultad, se le puede delegar más. Cuando se delega, da gusto sentir que el empleado no sólo hará el trabajo bien, sino hasta mejor que uno. Para poder lograr esta meta, es importante que el supervisor se asegure que el empleado le ha comprendido bien.

Un lechero quería delegar a un administrador algunas decisiones basadas en la condición física de las vacas. Ambos habían trabajado juntos en este proyecto durante algún tiempo. El lechero seleccionó cien vacas y evaluó

el estado físico de cada una de ellas. Entonces, después de explicarle lo que estaba haciendo, le dio la misma lista de vacas al administrador para que hiciera su propia evaluación. Al terminar, ambos pudieron comparar y conversar sobre sus evaluaciones de cada vaca.

Al contratar a un nuevo capataz, en vez de dejarlo que evalúe a los empleados directamente, más vale que salgan juntos a recorrer terrenos. Una vez alejados de los empleados, pueden conversar. El agricultor le puede preguntar al supervisor su opinión y después compartir sus propios sentimientos. Después de ponerse de acuerdo, ambos pueden volver a ver los trabajos, pero ahora, en vez de guardar silencio sobre la calidad del desempeño del trabajo, el agricultor deja que el supervisor provea la retroalimentación a los empleados sobre la calidad del trabajo. De esta manera el agricultor se asegura que el supervisor le comprenda bien, y que al mismo tiempo los empleados vean que el supervisor tiene el apoyo del patrón.

IMPPLICANDO A LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES¹

La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa. En la mayoría de las organizaciones empresariales, las responsabilidades suelen estar divididas entre “aquellos que se encargan de pensar” y aquellos que “ejecutan las decisiones”. Aunque normalmente los agricultores desempeñan más tareas manuales y operativas que el típico ejecutivo, con frecuencia también suelen asumir completamente la responsabilidad de tomar decisiones.

La estricta distinción existente entre el papel de administrador y de empleado transmite la idea a este último que su única responsabilidad reside en lo que se les ordene que hagan. Pero, ¿cuántas provisiones pudiésemos salvar, cuántos daños evitar, cuántos desperdicios eliminar y cuántas mejoras generar si en el trabajo pudiésemos además aprovechar las mentes de todas las



Marsha Campbell Mathews

manos contratadas? Implicar a las personas en la toma de decisiones transfiere poder a los subordinados.

Algunos supervisores creen que mantener un control reducido sobre el personal puede ser visto como signo de debilidad. Otros simplemente piensan que tener autoridad es una fuente de satisfacción. Finalmente, están quienes estiman que sus subordinados no están suficientemente calificados para tomar decisiones ni para poder delegarles responsabilidades.

Niveles de participación

Para un supervisor puede ser bastante provechoso incluir a otras personas en casi todas las decisiones. Concretizar *cuándo* y a *qué grado* involucrar a otros empleados, constituyen decisiones administrativas claves. Existen diversas formas de abordar la toma de decisiones. En un extremo encontramos el uso que tradicionalmente se ha hecho de la

autoridad administrativa, o un estilo “centrado en el jefe”. En el polo opuesto tenemos un estilo de dirección “centrado en el empleado”, con alta implicación de los trabajadores. Presentamos en esta sección cinco enfoques, que se articulan en un continuo, con el propósito de plantear diferencias en la filosofía de la toma de decisiones.² Esta categorización de las formas de abordar la toma de decisiones se puede aplicar a cualquier tipo de decisión gerencial.

1. *Comunicarla*: El supervisor toma la decisión y la comunica. Éste identifica un problema, considera las soluciones posibles, elige una y luego la comunica a los subordinados con el objetivo de implementarla. El supervisor puede tener en cuenta o no lo que los empleados piensen sobre la decisión. En cualquier caso, no les ofrece oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones: “Por favor ve y empieza a enfardar la alfalfa ahora”.

La separación estricta de los papeles de administrador y trabajador le mandan un mensaje al último que sólo tiene responsabilidad por lo que se le ha pedido que haga en forma específica.

Destinado a grandes contratiempos va el supervisor que sabe exactamente lo que piensa hacer pero intenta utilizar un “frente democrático” con el propósito de que los empleados piensen que la idea provino de ellos. La mayoría de las personas pueden “oler” este acto a un kilómetro de distancia. Los trabajadores pierden el interés en la participación cuando las decisiones que ayudan a desarrollar no se llevan a cabo.



2. *Venderla*: La encargada toma la decisión y explica sus motivos a los subordinados con el fin de conseguir su aceptación. Ésta asume la responsabilidad de identificar el problema y de generar la solución, si bien reconoce la posibilidad de posible resistencia entre aquellas personas que deben implementarla. Ella puede indicar a los empleados lo que pueden conseguir con esta decisión: “Empiece a enfadar ahora. La alfalfa se ha secado lo suficiente como para evitar daños por causa del moho y puede ser muy difícil de manejar si se seca aún más”.

3. *Verificarla*: El capataz presenta su decisión como una idea e invita a los subordinados a plantear dudas y comentarios. En este caso el superior ha llegado a una decisión provisional mas antes que se lleve a cabo brinda una explicación de su fundamento y les ofrece a los subordinados la oportunidad de realizar aportaciones. Éste retiene la iniciativa de diagnosticar el problema así como la toma de la decisión final, si bien solicita opiniones de los empleados afectados: “He pensado comprar un nuevo tractor XK. Tiene bastante potencia, el precio es razonable y los Leiva afirman que su tractor les ha resultado bastante fiable. ¿Qué piensas al respecto teniendo en cuenta para qué lo utilizaríamos?”

4. *Incluirlos*: El capataz presenta un problema, solicita de los empleados ideas y sugerencias y a continuación él toma la decisión. Nuevamente, es el supervisor el que en última instancia toma la decisión, si bien los empleados proporcionan y analizan gran parte de la información en la que la decisión está sustentada. El jefe se beneficia de sus conocimientos y experiencia: “Nuestros datos muestran que este año, comparándolo con cualquiera de los cinco anteriores, hemos sufrido más del doble de lesiones a las espaldas durante la cosecha. ¿Por qué creen que ha ocurrido y qué podemos hacer para el año próximo?”

5. *Involucrarlos*: El administrador transfiere a los empleados la responsabilidad de la toma de decisiones. Éste plantea la existencia de un problema, destaca las limitaciones a

las soluciones y básicamente se compromete a aceptar lo que los empleados decidan dentro de unos límites prescritos. Los empleados diagnostican el problema y consideran alternativas para abordarlo. Si el superior participa en el proceso de toma de decisiones, lo hace como un componente más del grupo implicado: “Vamos a tener que plantar las veinte secciones el miércoles y sólo seis de nuestros equipos están operativos. Muchachos, me gustaría saber si ustedes podrían hacerlo, cómo y qué gastos extras tendríamos que asumir”.

Independientemente de la forma en que se aborde, el supervisor necesita comunicar con cuidado el papel que tomará en el proceso de decisión. Por ejemplo, un capataz puede querer sólo verificar una decisión que desea tomar por él mismo, aunque los trabajadores creen que éste está delegando la responsabilidad en ellos. Las consecuencias de este tipo de acciones pueden ser la confusión y el resentimiento.

Lo peor que puede ocurrir es cuando el supervisor, quien sabe exactamente lo que piensa hacer, intenta utilizar un “frente democrático” para que los empleados piensen que la idea provino de ellos. La mayoría de las personas pueden “olerlo” a un kilómetro de distancia.

Incluso, aunque desee implicar a los empleados lo más posible, un encargado no puede delegar más responsabilidad de la que a él se le ha dado por parte de su superior. Es necesario establecer límites claros. En realidad, los empleados perderán su interés por participar si las decisiones en las que colaboran no tienen consecuencias o seguimiento.

Varios factores favorecen a una alternativa u otra. En general, éstos se pueden agrupar como atributos del supervisor, del empleado(s) o de la situación.

Atributos del supervisor

Las creencias y la personalidad del propio supervisor comúnmente lo predisponen para favorecer en mayor o

Los latinos frecuentemente son caracterizados como procedentes de culturas que no aprecian la participación. Cuando se trata de participación, los latinos tanto como otras minorías están tan interesados —o desinteresados— como las personas de otras culturas.



menor grado la implicación de los trabajadores.

1. *Sistema de valores.* Algunos administradores creen profundamente que los empleados deben participar en las decisiones que les afectan a ellos. Otros creen que vincular a los trabajadores en el trabajo de dirección es escurrir uno el bulto. Tales opiniones lógicamente influyen en la aproximación a la toma de decisiones. Otra cuestión clave de valor es la relativa importancia que el supervisor concede a la eficiencia a corto plazo y al desarrollo de los empleados a largo plazo. Esto último se facilita mucho más mediante la participación.

2. *Necesidad de control y de certidumbre.* Cuando un capataz cede algún control sobre la toma de decisiones, reduce la previsibilidad de los resultados. Los supervisores con mayor tolerancia a la ambigüedad y a las sorpresas se sienten más cómodos al delegar que sus homólogos con aversión al riesgo.

3. *Hábitos e inclinaciones al liderazgo.* Algunos encargados parecen actuar con más naturalidad como líderes directivos. Les resulta muy fácil resolver problemas y dar órdenes. Otros se sienten más cómodos compartiendo su trabajo con sus subordinados. Algunos supervisores perpetúan estilos que han aprendido con anterioridad en sus carreras profesionales.

4. *Confianza en sus subordinados.* Los capataces que tienen más confianza en otras personas en general, y en sus subordinados en particular, están más capacitados para solicitar y hacer uso de manera efectiva de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Atributos de los empleados

La confianza que un supervisor tiene en sus trabajadores puede depender en parte de sus inclinaciones naturales aunque en realidad también puede fundamentarse en la capacidad e interés de los empleados. La mayoría de los trabajadores desean tener más responsabilidades si se les da la formación, los materiales, el tiempo y la libertad para actuar.

Algunos empleados suelen culpar a todo el mundo salvo a ellos mismos cuando las cosas no marchan bien. Otros sólo pretenden seguir instrucciones. Con su actitud o verbalmente suelen decir “ves, esto no funciona”. Otros trabajadores pueden hacer que el supervisor se sienta culpable por delegar una tarea. Un empleado, por ejemplo, intimidó a sus jefes para que no le asignaran nuevas tareas, con el siguiente comentario: “¡Qué! ¿quiere que deje todo lo que estoy haciendo y que lo haga en este instante?”. Las habilidades interpersonales son críticas para tratar con los empleados, especialmente cuando surgen dificultades.

Las personas responden de forma diferente ante la posibilidad de participar en la toma de decisiones. No obstante, es de suma importancia recordar que la mayoría de los empleados son capaces de ampliar de manera significativa sus capacidades. La forma en que las desarrollen está influida, en parte, por las expectativas que el supervisor tiene de ellos.

Los latinos y otras minorías comúnmente tienen el estereotipo de proceder de culturas en las que no se valora la participación. A pesar de las diferencias culturales, las personas de todas las culturas manifiestan un amplio abanico de comportamientos. Cuando se plantea la participación de los trabajadores, los latinos y otras minorías se muestran tan interesados, o tan desinteresados, como la mayoría de sus colegas de otras culturas.

El capataz dispuesto a delegar una decisión importante no sólo obtiene el esfuerzo de los colaboradores involucrados, sino que también le dará más experiencia y confianza a sus subalternos. Seguramente usted habrá oído hablar de empleados “problemáticos” o “payasos” de un predio, quienes pasaron a ser trabajadores de gran valor en otro. Aunque las circunstancias personales tienen importancia en tales cambios, también los tienen los estilos de dirección. Algunos trabajadores muestran una mayor dedicación a su trabajo cuando el encargado se encuentra lejos.

Involucrar a los trabajadores produce, por regla general, mejores resultados si los empleados presentan las siguientes características:

1. Conocimiento y experiencia relevantes para la cuestión tratada.
2. Interés por la cuestión y reconocimiento de su importancia.
3. Comprensión y aceptación general de las metas de la empresa.
4. Deseo de autonomía, responsabilidad y crecimiento.
5. Tolerancia ante la incertidumbre y a la ambigüedad, en oposición a la necesidad de estructura firme.
6. Experiencia previa en la toma de decisiones.

Atributos de la situación

Finalmente, la aproximación adecuada varía con la situación.

1. *El problema en sí.* Es necesaria una mayor participación de los trabajadores cuando: a) la información relevante para la solución del problema se encuentra bastante dispersa por la organización; y b) la aceptación de la decisión por parte de los empleados es de crucial importancia para implementar la decisión que se tome. No se puede descubrir el motivo de un aumento repentino de averías en el equipo agrícola, cómodamente desde nuestra oficina.

Las decisiones complejas requieren una implicancia mucho más amplia, mientras que las más simples se pueden delegar directamente a los empleados que cuentan con la información necesaria. ¿Quién es más indicado que el tractorista para decidir cuándo hay que ponerle bencina?

La mayoría de las decisiones de carácter rutinario, como el llenar un depósito de alimentos, tratar a una vaca con mastitis, ordenar ciertos suministros y eliminar el ganado en forma selectiva (p. ej. vacas lecheras que no rinden), normalmente son delegadas a partir de las descripciones del puesto. Los administradores pueden ejercer un control importante sobre las decisiones delegadas estrechando el área de discreción de quien lleva a cabo estas decisiones.

Un contratista laboral muy observador, en cierta ocasión señaló que sus trabajadores se preocupaban mucho más de su propio equipamiento, comparado con el que él aportaba. En términos similares, es más probable que las personas acepten e implementen las decisiones en las que han participado.

2. *Presiones de tiempo.* A corto plazo, la toma de decisiones compartida generalmente requiere más tiempo que la acción unilateral. No es raro, por tanto, encontrar predios que parecen vivir de crisis en crisis, que operan a menudo con un estilo de dirección muy autoritario. En ellos, la norma se perpetuaba a sí misma, pues las respuestas a la crisis centradas en el jefe no fomentaban el desarrollo de su personal.

3. *Tradiciones y valores de la organización.* Las organizaciones suelen seleccionar, promocionar y retener a aquellas personas que mejor encajan en la filosofía directiva predominante. La expresión “la forma en que siempre hemos hecho las cosas aquí” tiene un enorme impacto sobre cómo se hará en el futuro.

Las investigaciones han puesto de manifiesto que los acercamientos o enfoques participativos se relacionan, en general, con niveles más elevados de motivación de los empleados, aceptación y adaptación a los cambios, calidad de las decisiones administrativas, trabajo en

Los empleados sienten la satisfacción de completar y ser agradecidos por cada tarea específica que se les asigna.





Jack Kelly Clark

Cuando se comparten las responsabilidades de la toma de decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente “despiertan”.

equipo y moral, y con el desarrollo individual de los empleados. Cuando se comparten las responsabilidades de la toma de decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente “despiertan”. Los empleados suelen incrementar tanto sus expectativas como las de la organización. Una vez que ellos se sienten involucrados y que forman parte de la empresa agrícola, su apetito por decisiones compartidas generalmente crecerá.

DELEGACIÓN Y SEGUIMIENTO

La discusión anterior ha tratado tanto con el quién, el qué y el por qué *compartir* las decisiones. El seguimiento es de igual importancia aunque mucho más fácil de realizar. A pesar de dicha simplicidad, sin embargo, muchos

proyectos fallan por falta de seguimiento. Vale acostumbrarse a anotar fechas en su calendario o agenda para recordar plazos que requieran un posible seguimiento de su parte.

Ya se deleguen tareas básicas o asignaciones de toma de decisiones de peso, existen algunas consideraciones básicas. Al menos, los empleados necesitan saber con claridad lo que se espera de ellos y para cuándo tienen que completar las asignaciones.

Alguna vez, tras haber delegado una faena, ¿se ha planteado la posibilidad que no se haya llevado a cabo? ¿Se ha sentido incómodo acerca de hacer un seguimiento de las acciones de un trabajador a quien se le ha delegado algo, temiendo que puede conllevar un sentimiento de desconfianza? Si ha respondido sí a una o ambas preguntas,

Para: ___ Prioridad: <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja
Fecha presentada: ___/___/___
Fecha solicitada: ___/___/___
Fecha esperada: ___/___/___
Sobre: _____ Por favor:
<input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/> Llamar al veterinario <input type="checkbox"/> Inseminación
<input type="checkbox"/> Componer <input type="checkbox"/> Cuidado de pezuñas <input type="checkbox"/> Compruebe
<input type="checkbox"/> Intenta verme <input type="checkbox"/> _____
Comentarios: _____

Gracias, <i>Andrea</i> _____ Gracias _____

FIGURA 10-1

Formulario de orden de trabajo.

quizás desee hacer uso de un formulario de orden de trabajo (ver Figura 10-1). Puede diseñar un formulario que se adecue a sus necesidades. Se puede hacer uso de un formulario para cada trabajo, o quizás se pueda utilizar para diversos puestos.

El formulario no es un sustituto de la comunicación clara. Con empleados nuevos o ante nuevas tareas, tendrá que ofrecer formación y una supervisión más estrecha. Los empleados que no comprendan lo que se espera de ellos necesitan sentir que pueden solicitar cualquier clarificación sin temor.

El formulario es un instrumento que nos ayuda a comunicarle a los empleados lo que queremos que hagan, qué importancia tiene la tarea en comparación con otras tareas que tienen asignadas, cuándo se le ha hecho la petición, y para cuándo se espera que la realicen. El código de prioridad junto con la “fecha solicitada” ayuda a los empleados a priorizar sus esfuerzos conforme a la importancia que le dé el supervisor.

Los trabajadores pueden ser formados de manera que puedan comunicarles si advierten que se les ha dado una instrucción poco realista. Por ejemplo, puede ser que deseen negociar una fecha posterior de realización de la tarea. Con el tiempo, los empleados captan lo que es más importante para el

encargado y se pueden pasar por alto la sección “fecha solicitada”.

En algunos casos el capataz querrá repasar las instrucciones con los empleados y pedirles su opinión sobre una fecha de realización razonable, o una tabla de tiempos con un conjunto de subobjetivos. Si se trata de un trabajo que desea verificar a intervalos concretos, también puede indicarlo en el formulario. Si se han delegado diversas tareas sin relación entre sí, es mejor usar diferentes formularios para el seguimiento de cada una de ellas.

La parte media del formulario consta de tareas habituales que se suele delegar al empleado, así como de espacio para dar instrucciones específicas. La lista de tareas delegadas se puede ir depurando con el tiempo, de manera que no es conveniente hacer muchas copias de los formularios la primera vez.

La parte inferior del formulario cuenta con un espacio para que el supervisor firme su solicitud. El empleado, una vez terminada la tarea encomendada, también firma y le pone fecha al formulario. Finalmente, para completar el proceso de retroalimentación, el supervisor debe firmar el formulario (abajo a la derecha) dando las gracias al trabajador. De vez en cuando puede ser conveniente incluir alguna nueva expresión que sirva de estímulo y de retroalimentación positiva para el empleado, tal como “¡bien hecho!”

Los empleados sienten la satisfacción de completar y ser agradecidos por cada tarea específica. Los agradecimientos verbales siguen siendo de gran importancia, por supuesto. Un trabajador lamentaba que a todo el mundo el patrón le hablaba de lo bien que desarrollaba su puesto, pero que nunca se lo había dicho al él en forma directa.

Con tales formularios, los empleados no tienen que adivinar lo que es importante para su jefe. Los formularios se archivan y sirven como un registro del desempeño. Los registros también pueden proporcionar datos valiosos para técnicas tales como análisis de puestos, valoración de puestos y evaluación del desempeño (tanto así como para

retroalimentación de día a día). También puede ayudar a planificar la formación de los trabajadores o a poner en marcha un procedimiento disciplinario.

Quizás sea conveniente tener formularios en blanco a mano en su camioneta o en casa. Los empleados también necesitan tener formularios en blanco, como un medio fácil para darle conocer al capataz las tareas que han llevado a cabo por iniciativa propia. O para cuando realizan cometidos aunque no se les entregara un formulario.

RESUMEN

El compartir la toma de decisiones puede mejorar la calidad de éstas, incrementar la comunicación con los empleados, reforzar la motivación de los trabajadores e incrementar la aceptación de decisiones difíciles. Aunque la participación puede ahorrar tiempo a largo plazo, requiere más tiempo a corto plazo. Las circunstancias del caso tanto como las capacidades del supervisor y los subordinados afectan lo que puede ser delegado. Ya sea para tareas rutinarias o cometidos de gran importancia, los supervisores deben delegar con claridad.

CAPÍTULO 10—OBRAS DE CONSULTA

1. Esta subsección, “Implicando a los Trabajadores en la Toma de Decisiones” está adaptada de Rosenberg, H. R. y Billikopf, G. How and When to Involve Workers in Decision Making. *The Dairyman*. March 6-9, 1984, páginas 12-13.
2. Tannenbaum R., Schmidt, W. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. May-June, 1973.



Cómo Conducir Reuniones con Eficacia



“Todavía puedo recordar cuando llegaba temprano a las reuniones semanales de un rancho ganadero y equino para el cual trabajaba. Quería asegurarme conseguir un asiento desde el cual pudiera mirar por la ventana y ‘escaparme’ de la reunión. También recuerdo un trabajo donde las reuniones se planeaban y ejecutaban de una manera efectiva. Desgraciadamente, la mayoría de las reuniones a las cuales he asistido podrían clasificarse como insoportables e improductivas.”

**Empleado de Predio Ganadero
Napa, California**

Un grupo de amigos conversa durante un par de horas. Nadie recuerda cómo terminaron comentando la vida de los pingüinos en la Antártida chilena, cuando habían comenzado hablando sobre computadoras para el hogar. A menos que el objetivo de estos amigos no fuera otro que una conversación amena, no hicieron ningún mal. Sin embargo, cuando las reuniones de negocios se asemejan a esta reunión de

amigos, se toman muy pocas decisiones y se pierde mucho tiempo. Se requiere habilidad y capacidad de seguimiento para conducir una reunión de manera efectiva.

Las reuniones pueden ser útiles para ambas partes. Los trabajadores pueden enterarse directamente de las nuevas políticas sobre el personal o de las decisiones que puedan afectarlos, en vez de tomar conocimiento de las mismas

por medio de los rumores a través de compañeros en el trabajo. Además, en dichas reuniones ellos pueden informar a sus supervisores y colegas de alguna situación laboral pertinente. Con frecuencia, los trabajadores son los primeros en descubrir desafíos, y la detección temprana de los mismos puede ahorrar tiempo y gastos. Las reuniones, por lo tanto, se efectúan con el propósito de informar a las personas sobre políticas u operaciones, recoger información, conducir entrenamientos, resolver problemas o tomar decisiones.

¿Qué es necesario para conducir una reunión eficaz? Los factores esenciales para el éxito son: tener un propósito, prepararse de antemano, fijar objetivos durante la reunión, y tomar las provisiones necesarias para el seguimiento y evaluación posterior. Una reunión exitosa es como un equipo de trabajo que cuidadosamente corta, recorta y prepara una porción de carne para ser colgada en un gancho. Se la coloca en el gancho, se eleva al nivel del riel, se cuelga del riel y finalmente se envía a su destino. Frecuentemente, se lleva a cabo mucho trabajo en las

reuniones pero los desafíos se dejan sin solucionar. Los participantes pueden haber cortado, recortado y hasta levantado la pesada carne, pero han fracasado al no ponerla en el riel. La próxima vez, tendrán que no sólo levantarla de nuevo, pero tal vez hasta volverla a limpiar. O sea, mucho tiempo y esfuerzo se expende en reuniones pero ese tiempo frecuentemente se desperdicia ya que no se dan tareas específicas y no hay seguimiento. A pesar de las posibles soluciones que puedan presentarse en una reunión, con seguridad el mismo problema volverá a asomarse repetidamente en el futuro. Una pregunta importante que se puede hacer después de una reunión es, “¿Qué haremos diferente ya que nos reunimos?”

Planificación

Muchas veces se llevan a cabo reuniones demasiado extensas, sin un propósito específico y cuyos resultados no son satisfactorios. Un factor esencial para la efectividad de una reunión es que haya una clara comprensión de los objetivos por alcanzar. Una vez que se

Cuando las personas saben que un tema que para ellos es importante será tratado más tarde, es menos probable que interrumpen y descarrilen la reunión. Esta es tal vez la contribución más trascendental de la agenda.



haya definido bien el propósito de la misma, se resolverán cuestiones tales como dónde y cuándo se hará la reunión y quiénes van a participar.

Las agendas podrán incluir tiempo para: 1) repaso de apuntes sobre asuntos tratados previamente, 2) debate de temas nuevos; y 3) evaluación del progreso hacia la obtención de objetivos. A los supervisores se les previene que no sean demasiado optimistas con respecto a cuánto pueden obtener de una sola reunión.

Varias reuniones breves pueden dar mejores resultados para determinados objetivos. Los participantes estarán más dispuestos a absorber el material de capacitación, por ejemplo, cuando los pueden aplicar entre sesiones. Esta flexibilidad puede no darse cuando es necesario tomar una decisión antes de levantar la sesión. Además, cuando los participantes deben viajar grandes distancias para asistir, o tengan que hacer arreglos para que sus obligaciones sean debidamente atendidas durante su ausencia, puede que una reunión única, si bien más extensa, sea preferible.

A la mayoría de los empleados no les desagrada participar en una reunión si ésta es productiva. La reunión puede ser abreviada cuando se asignan actividades en forma previa, tales como lectura o adquisición de información.¹ Llevar a cabo reuniones ya sea cerca de la hora de salida, o a la intemperie en un día frío o ventoso, propenden a la brevedad, pero desalientan la participación de los trabajadores. Otros factores que influyen la interacción grupal incluyen la disponibilidad de asientos, bebidas gaseosas o jugos, la temperatura, iluminación y ventilación (cada vez más los empleados esperan una política donde se prohíba fumar). Sin importar la formalidad aparente, para ser efectiva una reunión debe ser bien planificada.

Dirigiendo la reunión

El papel de la persona que conduce la reunión es: 1) que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto (función de asignación); y al mismo tiempo, 2) asegurarse que todos tengan la



oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas (función de mantenimiento). Con mucha frecuencia el supervisor asume la tarea de conducir la reunión, pero este papel puede ser delegado. Una reunión con un líder ineficaz frecuentemente se parecerá a la de nuestros amigos hablando de los pingüinos. Comenzar a tiempo es una buena práctica; también lo es el terminar a tiempo. La puntualidad, o su falta, puede convertirse en una tradición.

Agenda. Si la orden del día (o agenda) no ha sido entregada antes de la reunión, se puede distribuir al comienzo de la misma. La persona que dirige la reunión puede solicitar sugerencias para agregarlas a la orden del día. Antes del comienzo de la reunión, los empleados también pueden ser estimulados a sugerir temas para discutir. Una orden del día es vital, pero muchos administradores se desenvuelven sin su beneficio, o tienen una agenda pero no la siguen. Si los participantes saben que un tema que es importante para ellos se tratará, son menos aptos a interrumpir y tratar de introducirlo en un momento inoportuno. Los participantes de una reunión también suelen sacar a luz información interesante pero no siempre relevante. Mientras que los contribuidores necesitan una cierta cantidad de autodisciplina al respecto, el tener una agenda precisa ayuda mucho para lograr una reunión eficiente e

Si alguien muestra mucha emoción al hacer un comentario, es porque existe una necesidad o temor importante relacionado con el tema. Esto lo podemos tomar como una oportunidad para comprendernos mejor.



Agrogestión, Fundación Chile

Los participantes no deben pensar que tienen que ceder sus opiniones para promover el consenso. Cuando se trata de tomar buenas decisiones, la persona que realmente aporta un espíritu de equipo no es la que siempre cede frente a la oposición de sus compañeros, mas es aquella que está dispuesta a manifestar opiniones aun cuando inicialmente no sean muy aplaudidas.

ininterrumpida. Acuerdos de cómo se utilizará el tiempo disponible también se pueden establecer al comienzo de la reunión.

Las directivas para las discusiones pueden ayudar a que la reunión se desarrolle de una manera ordenada. Algunos ejemplos de reglas que pueden utilizar incluyen las siguientes:

- Sólo una persona habla a la vez. Si aumenta el desorden en la reunión, cualquiera que desee hablar debe indicarlo al levantar la mano y ser reconocida antes.
- Trate de comprender las necesidades detrás de las posiciones (véase el Capítulo 13).
- Intente comprender los aspectos positivos y negativos de las sugerencias. Obtener la mejor solución es más importante que saber quién hizo la propuesta.
- Comentarios se pedirán, a veces, comenzando con la persona de menor antigüedad, terminando con la más antigua (explique que los nuevos empleados muchas veces pueden ver las cosas con más claridad, y que además, cuando una persona con más antigüedad hace un comentario, muchas veces nadie querrá contradecirlo).

- Si alguien muestra mucha emoción respecto de un comentario, es porque el individuo tiene una necesidad importante, o temor, relacionado con el asunto. Estas muestras de emoción deberían tomarse como una oportunidad para la mejor comprensión mutua.
- Recuérdeles a los participantes que éste es el momento para hablar si tienen algo que decir. Les hará poco bien expresar su desagrado con los acuerdos y resoluciones después que haya terminado la reunión.
- No se deben conducir conversaciones privadas durante la reunión.
- Las personas deben hablar sobre el tema que se discute.
- Los comentarios y discusiones deben versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.

El papel del líder del grupo —cuando fomenta la participación— es la de un facilitador. En vez de tomar partido o mostrar favoritismo, puede ayudar a los participantes a clarificar sus puntos de vista, sin juzgar el mérito de sus ideas. Un supervisor que desee involucrarse en la discusión debería pedir a otra persona que dirija la discusión.

Además de hacer lo posible para que la reunión no se desvíe de su objetivo original, una de las mayores responsabilidades del líder del grupo es la de facilitar la toma de decisiones. Es necesario que los participantes de la reunión sepan de antemano cuánta autoridad tendrán para tomar decisiones que se les ha delegado (véase el Capítulo 10). Para desarrollar la comprensión de un problema y comenzar el proceso hacia su solución:

- Seleccione un reto a la vez.
- En lugar de comenzar con soluciones, primero enfóquese en un análisis detallado de dónde las cosas pueden fallar.
- El énfasis de toda discusión debe ser la comprensión del problema, no la asignación de culpabilidad.
- Una vez aclarado el desafío se debe realizar una búsqueda de ideas para tratar de encontrar posibles propuestas y soluciones (para ser evaluadas más tarde, no ahí mismo).
- Aliente a los participantes a ser

- inconclusos con sus comentarios, para no sofocar la creatividad.
- Provoque la discusión sobre los puntos a favor y en contra de las distintas aproximaciones que se han propuesto.
 - Pida nuevos aportes que incluyan partes de las mejores sugerencias que ya hayan sido presentadas.
 - Intente un acuerdo general entre los participantes. Evite llegar a decisiones por medio del voto prematuro. Antes de votar, si esto se hace necesario, asegúrese que los participantes hayan entendido todos los puntos de vista.
 - Durante el proceso puede realizarse un voto barométrico. El propósito no es finalizar la decisión, sino saber qué están sintiendo los participantes después de ver los desafíos bajo una nueva luz.
 - Los participantes no deben pensar que tienen que ceder sus opiniones para promover el consenso. Un buen miembro de un equipo para la toma de decisiones no es la persona que cede frente a la oposición, sino la que está dispuesta a contribuir a aquellos puntos importantes pero no siempre populares.
 - Algunas veces el mayor peligro de una resolución prematura se da cuando la solución parece ser inminente.
 - En lugar de lograr soluciones rápidas, pídale a los participantes que ayuden a pensar de qué forma una posible solución tal vez no funcionaría. Haga los ajustes necesarios para abordar las posibles dificultades.
 - Cuando sea posible, resuelva los temas antes de proseguir. Si no consiguen llegar a un acuerdo:
 - a) Ayúdele a los otros a encontrar dónde están de acuerdo y dónde en desacuerdo (véase técnicas para la negociación y resolución de conflictos en los capítulos 13 y 18).
 - b) Asigne un estudio adicional, si lo considera oportuno.
 - c) Si persiste el desacuerdo y no se puede llegar a un consenso o compromiso, entonces anuncie cuándo y cómo se tomará una decisión.
 - Pregúntele a los participantes: ¿Cómo sabremos, digamos dentro de un año, si este problema realmente ha sido solucionado?
 - Documente las decisiones a las que se ha llegado y quiénes estuvieron presentes. Si hubo desacuerdo, documente la opinión de la minoría, si así se desea.
- La habilidad de escuchar es esencial para los supervisores que conducen una

Los trabajadores del campo suelen no contradecirse públicamente. Por lo tanto es vital poder fomentar una cultura donde cada persona sienta la confianza necesaria para dar opiniones que no sólo puedan desafiar a las de sus compañeros, sino también a las de su supervisor.





Un individuo está empezando a pensar como un empresario efectivo cuando puede señalar los puntos buenos de una solución que no es su preferida y las deficiencias de la que sí lo es.

reunión. A menudo, mucho de lo que se dice en una reunión no es escuchado debido a que los participantes están más interesados en expresar sus propias opiniones que en escuchar. Se debe estimular a los trabajadores a anotar sus propias ideas mientras otra persona está hablando, en vez de interrumpir.

Se puede asignar a un participante para que observe y apunte sugerencias. Una práctica efectiva puede ser el registro de las ideas que surgen en una reunión, para que se vayan discutiendo más tarde. Claramente, el supervisor no tiene necesariamente que estar de acuerdo con todas las ideas, pero si éstas son documentadas puede efectuar un seguimiento y decidir si serán implementadas de inmediato, más tarde, o definitivamente descartadas. Los trabajadores participarán con mayor entusiasmo si sienten que sus ideas son consideradas con seriedad.

Las personas que tengan una posición de más autoridad usualmente tienen más éxito al introducir un tema de conversación. Una idea puede llegar a ser bien recibida cuando es presentada por un miembro respetado del grupo, aunque haya sido ignorada pocos minutos antes al ser presentada por un miembro menos prominente. En un estudio, por ejemplo, las mujeres sólo salieron airoas un 36% de las veces en que intentaron imponer un tema de conversación, mientras que los hombres lo hicieron un 96% de las veces.² Vale la pena escribir las ideas donde todos puedan verlas, pero descartando el

nombre de su autor, para separar las ideas de las personas que las sugirieron.

A menudo, las reuniones se desvirtúan en un contrapunto de argumentos entre los participantes, y no se resuelve algo. Esta dificultad se debe, en parte, a que la gente siente que sus ideas no son reconocidas o entendidas de manera apropiada (véase el Capítulo 12).

El reconocimiento de alternativas, y opiniones de la minoría, es una forma de estimular la creatividad de pensamiento. Los participantes del grupo pueden discernir rápidamente cuándo sus propias alternativas no son deseadas y a menudo aprenden a no exteriorizar sus sentimientos. El caso extremo de este comportamiento puede llevar al “pensamiento de grupo”, donde los supervisores o los trabajadores con mayor influencia consiguen que sus ideas sean aprobadas automáticamente sin la discusión de posibles problemas, o la búsqueda de alternativas.

En la cultura de los trabajadores del campo es muy usual que cuando uno da una opinión públicamente, nadie lo contradiga. Por eso es importante fomentar, desde un principio, una cultura donde los trabajadores tengan la confianza de no sólo dar opiniones que puedan contradecir a las de sus compañeros, sino que además a la del supervisor. Una vez que se tome una decisión, por supuesto, todos deben trabajar para ayudar a llevarla a cabo con éxito.

Otros desafíos que puede encontrar cuando dirija reuniones, incluyen:

- “Alargador” de reuniones (aquellos que desean prolongar la reunión para evitar regresar al trabajo);
- El fanfarrón así como los participantes que tienen su tema favorito o agenda personal;
- Señales indicativas que los participantes han perdido interés, no comprenden lo que se está diciendo, o pueden estar en desacuerdo, pero no lo expresan.
- Menospreciar la idea de alguien, ya que esto puede extinguir la creatividad.
- Declarar que uno tiene la solución, ya que esto también puede sofocar la creatividad.



Muchas veces, sin embargo, las personas son aptas a tomar las sugerencias “muy a pecho” y permiten que su autoestima sea afectada por los resultados. Toman la aceptación o el rechazo de la solución que han aportado de forma muy personal. En cambio, los miembros de un equipo deberían alegrarse al encontrar una solución que sí funciona.

Usted sabrá que va en buen camino cuando los miembros del equipo puedan advertir en la solución propuesta tanto los puntos favorables como los adversos. Eso es, cuando un participante puede señalar lo bueno de una solución que no es su favorita y las eventuales dificultades de otra que sí lo es. Es más, esto muestra que los individuos están madurando y comenzando a pensar como administradores eficaces.

Fijando objetivos y planeando seguimiento

Resolver problemas, establecer objetivos y elaborar planes concretos de seguimiento son los propósitos de las reuniones de toma de decisiones y de resolución de problemas. Una decisión es inútil, por supuesto, si no se hacen planes que aseguren su realización. La responsabilidad del seguimiento puede delegarse.

Durante el curso de la reunión, los participantes deben permanecer vigilantes para reconocer los puntos de acción, esto es, aquellos asuntos que exigen pasos específicos para su solución. Estos puntos de acción generalmente son los motivos más importantes de las reuniones. De otro modo, es demasiado sencillo el siempre

Durante el transcurso de la reunión, los participantes deben permanecer vigilantes para reconocer los puntos de acción, esto es, aquellos asuntos que exigen pasos específicos para su solución. De otro modo, es demasiado sencillo el siempre confiar en mejores días venideros, quejarse de los desafíos, pero no hacer algo por resolver las dificultades.

confiar en mejores días venideros, quejarse de los desafíos, pero no hacer algo por resolver las dificultades. En dichos casos, hubiese sido mejor no haber tenido la reunión.

Cualquier asunto que se trate a medias hoy, tendrá que volver y volver a tratarse en el futuro hasta que se llegue a alguna decisión concreta. La clave, entonces, es programar las reuniones para que los asuntos se conversen y se resuelvan. Estas deberían ser soluciones de alta calidad, duraderas, que tengan un impacto positivo en el futuro.

Finalmente, se puede ir mejorando la calidad de las reuniones al preguntarle a los participantes —en término de cómo se llevó a cabo la reunión— lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse la próxima vez.

RESUMEN

Las reuniones pueden ser una herramienta de comunicación muy útil. La planificación de la reunión ayudará a obtener mejores resultados en menos tiempo. No todos van a estar de acuerdo con lo que constituirá la mejor manera de resolver los problemas, pero los desacuerdos amigables sobre las soluciones pueden ser beneficiosos. La reunión será una pérdida de tiempo, sin embargo, a menos que se dispongan de planes de acción concretos para resolver los problemas. Se pueden fijar fechas específicas para el cumplimiento de los objetivos y su seguimiento posterior.

CAPÍTULO 11—OBRAS DE CONSULTA

1. Cranes, W. T. (1980). *Effective Meetings for Busy People: Let's Decide It and Go Home* (p. 26). New York: McGraw-Hill Inc.
2. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.



Las Relaciones Interpersonales



Agrogestión, Fundación Chile

El día empezó como muchos otros para la cuadrilla. Los trabajadores bromeaban y se reían mientras cosechaban. Me correspondía, como el encargado, armarme del valor necesario e informarle a uno de los muchachos que su madre había fallecido. ¿Pero cómo? Finalmente le dije, “Su madre ha muerto, lo siento mucho”. El colaborador rompió a llorar desconsoladamente, abrazándose al tronco del árbol frutal en el que había estado trabajando. Otro miembro de la cuadrilla, algo despistado de lo que ocurría, se burló del trabajador afligido.

**Rafael Montes, Capataz
Merced, California**

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un factor crítico en una empresa agrícola. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no bastan para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella.

Un capataz eficaz: 1) no muestra favoritismo; 2) adopta decisiones difíciles y muchas veces impopulares; 3) exhibe interés en los colaboradores, sin ser entrometido; y 4) evita el abuso de autoridad.

Los encargados necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. A los nuevos supervisores, sobre todo quienes han arribado a sus puestos desde abajo, a menudo se les aconseja mantener cierta distancia social con los trabajadores. Sin embargo, un capataz debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme. Ayuda tener un buen sentido del humor.

En este capítulo veremos algunos conceptos básicos de interacción

El lenguaje corporal y tono de voz juegan un importante papel y afectan la intensidad del intercambio de caricias psicológicas.

humana. Diferencias individuales y culturales a veces pueden complicar las relaciones interpersonales. Entre otras cosas, parte de la responsabilidad de un supervisor es saber escuchar a los empleados y a veces proporcionarles consejos. (Aunque nuestros comentarios están dirigidos principalmente a los supervisores, también se pueden aplicar los principios dentro del ambiente familiar en los predios agrícolas.)



Jack Kelly Clark

BASE DE LA INTERACCIÓN HUMANA

La unidad más básica de una sana interacción humana es la *caricia psicológica* —una forma verbal o física en la que le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de *ritos psicológicos* (o de *saludos preliminares*) que se llevan a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales, negocios, o aun comunicaciones interpersonales. El término “caricia psicológica” connota un contacto íntimo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmaditas.¹

Como adultos, generalmente no vamos repartiéndonos caricias, pellizcos, o palmaditas (excepto en el campo deportivo), pero podemos estrechar manos, hacer señas, o decir hola. En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales, o incluso un envío de flores. Dentro de las culturas latinas muchas veces puede darse —aunque existen variaciones— el beso en la mejilla entre mujeres o entre hombres y mujeres.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desdichadamente también pueden causar molestias o malentendidos. En una huerta, la hija del agricultor contó que un colaborador confundió sus palmaditas de aliento por interés sexual. Similarmente, un ordeñador confundió las intenciones de una joven juguetona (que le había echado agua en una ocasión y tomado de la camisa en otra). Ambos casos tuvieron desenlaces inoportunos.

Las personas pueden molestarse con estas caricias psicológicas físicas. No necesariamente porque tales gestos pueden tener tonos sexuales, sino más bien porque a menudo representan una muestra de superioridad. Mario, el jefe de María Elena, solía frecuentemente poner su mano en el hombro de sus subalternas. Cuando María Elena decidió imitarlo y hacer otro tanto, Mario se sintió visiblemente incómodo. En cuanto a caricias físicas, podemos tener diversos sentimientos dependiendo de la situación y personas involucradas. De un individuo podemos sentir apoyo o consuelo, pero resentirlos cuando brotan de otro.

Las personas tienen una gran necesidad de sentirse valoradas. Muchas veces prefieren atención negativa a ser ignoradas. Trate usted de imaginar lo incómodo que se sentiría al encontrarse con otro agricultor o supervisor y no saludarlo. El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y “hacerle el vacío”, “o darle la espalda”. Un agricultor se sintió tan incómodo cuando dos de sus excelentes mecánicos dejaron de hablarse entre sí, que estaba dispuesto a despedirlos.

Antes que un supervisor se comunique con los trabajadores para impartirles las instrucciones laborales del día, normalmente se llevan a cabo los saludos preliminares. Cuando están al mismo nivel administrativo, cualquiera persona puede comenzar o terminar un intercambio de saludos. En contraste, la mayoría de los colaboradores comprenden que es el supervisor quien a menudo controla el inicio y la duración del intercambio.

En todo caso, los trabajadores esperan algún tipo de saludo de parte de su supervisor. Cuando un agricultor terminó sus extensas explicaciones para el encargado, éste le respondió con un simple “¡Buenos días!” En esencia, el encargado estaba diciendo: “Usted se olvidó del saludo, yo no soy su caballo, ni su tractor, soy una persona”.

Algunas caricias psicológicas pueden ser de índole neutral, que no comprometen, tal como “ya veo”. Otros comentarios ofrecen más apoyo,

cuidado, o interés: “Me contaron que su hija se casa, ¡qué fabuloso!”. El lenguaje corporal y tono de voz también juegan un importante papel en la intensidad del intercambio de caricias psicológicas. Generalmente, cuando los individuos se conocen bien, no se han visto durante algún tiempo, o cuando ha habido una catástrofe u otra circunstancia especial, se esperan caricias psicológicas más intensas.

Otras veces la intensidad de una caricia psicológica compensa por su brevedad. Por ejemplo, un administrador de lechería puede comprender que existen circunstancias especiales que requieren un intercambio social más largo que el tiempo disponible. El administrador le puede dar una entusiasta bienvenida al empleado que vuelve de vacaciones, “Hola, qué gustazo de verlo. ¡Me tendrá que contar todos los detalles de su viaje a la hora de almuerzo! Voy de carrera ya que el médico veterinario está por llegar y tengo que terminar los preparativos”. Este saludo le da validez al empleado de la ordeña y simultáneamente reconoce que se le debe más. Un cambio drástico² en la duración o intensidad del intercambio social, especialmente un acorte, sin una razón obvia, puede hacerlo pensar que la otra persona no anda bien o está molesta por algo.

BARRERAS CULTURALES

En 1993, tuve la primera oportunidad de visitar a Rusia como representante de la Universidad de California. Mi tarea era proporcionar ayuda técnica sobre administración laboral en la agricultura. “Los rusos son muy corteses”, me habían advertido antes de mi arribo. Más tarde, uno de mis intérpretes me explicó que un caballero le vertería la *limonad* (palabra rusa para cualquier tipo de jugo) a las damas y les demostraría otros tipos de cortesía.

Hacia el fin de mi viaje de tres semanas, fui invitado a salir a cenar por mi joven huésped y amigo Nicolai Vasilevich y su encantadora mujer, Yulya. Al final de un banquete maravilloso, Yulya me preguntó si me

Se acostumbra a que la persona que viene llegando salude primero. Por ejemplo, el que se acerca a un grupo que está comiendo es el que dice “provecho”. Además, se espera que el supervisor o patrón inicie el saludo.



gustaría un plátano. Yo le agradecí pero se lo rechazé lo más educadamente posible, explicándole que estaba muy satisfecho. Pero mientras respondía, mi mente trataba de buscar una salida cortés:

—¿Qué hago? ¿Le ofrezco un plátano aunque éstos están a igual alcance de ella que de mí? ¿Qué sería lo cortés?

—¿Le gustaría un plátano a usted? —le pregunté a Yulya.

—Sí— ella sonrió, pero no hizo esfuerzo alguno por tomar cualquiera de los tres plátanos en la cesta de fruta.

—¿Qué hago ahora? —pensé.

—¿Cuál le gustaría? —le pregunté torpemente.

—Ese— me dijo, al apuntar a uno de los plátanos.

Así es que, pensando en la cortesía rusa, tomé el plátano que Yulya había escogido, lo pelé a medias y se lo pasé. Las sonrisas en los rostros de Yulya y de Nicolai me hicieron sentir que había obrado correctamente. Después de esta experiencia le conté a medio mundo esta perla de sofisticación cultural: que la conducta caballeresca era pelarle los plátanos a las damas rusas. Unos años después, durante mi tercer viaje, fui cortésmente desengañado sobre tal noción.



—¡Oh, no!, Grigorii Davidovich!”— un ruso me corrigió amablemente. —En Rusia, cuando un hombre le pela un plátano a una dama es porque tiene un interés *romántico* por ella.

Ciertas lecciones suelen aprenderse al pasar momentos vergonzosos. Algunas personas, aunque bien intencionadas, en sus presentaciones sobre diferencias culturales tal vez hacen más daño que bien, y sus enseñanzas no son tan cómicas. Tal como mis plátanos, éstas presentan demasiadas generalizaciones o distorsiones.

Humanidad común

Las diferencias entre individuos dentro de una nación son mayores que las diferencias entre naciones.

Mientras esperaba un vuelo en el aeropuerto de San Francisco, me fijé en un hombre que conversaba por teléfono cerca del lugar donde me encontraba. Había algo en él que me hizo pensar que tal vez era ruso. De vez en cuando podía oír una que otra palabra que flotaba desde la distancia. Cuando escuché la palabra “*chilaviec*”, o *persona*, se confirmó mi presentimiento. Quise practicar mis tres palabras en ruso con él y la oportunidad se presentó unos veinte minutos más tarde, cuando pasó al lado mío.

—*Dobrie utra*— (buenos días), le dije. Esto lo hizo parar allí mismo.

—¿Cómo sabía?— preguntó incrédulamente mientras se dio vuelta para mirarme. Entablamos una conversación amena sobre Rusia. Teníamos varios intereses comunes. Más tarde, me indicó que había otro ruso que viajaría en el avión.

Cuando llegó el momento de embarcarme me costó despedirme. Después de sentarme en el avión, con una rápida mirada me percaté que estaba sentado al lado del otro ruso, ya que él leía un libro en ruso.

—*Dobrie utra*— (buenos días), dije una vez más. Sin que él levantara la cabeza de su libro, contestó simplemente y sin mucho entusiasmo:

—*Dobrie utra*— (buenos días). Fin de la conversación.

La educación, posición social, religión, personalidad, afiliación política, las experiencias pasadas, el afecto mostrado en el hogar y un sinnúmero de otros factores influyen en la conducta humana y la cultura.

Por supuesto que hay diferencias en lo que se considera conducta cortés y apropiada tanto dentro como fuera del trabajo. En algunas culturas “sí” significa, “lo he escuchado” más que “estoy de acuerdo”. El tiempo que se toma en saludos preliminares antes de empezar a hablar de negocios; el nivel de tolerancia que se siente por otros cuando hablan un idioma extranjero (que uno no entiende); la cortesía, medida en términos de etiqueta (p. ej., el pararse cuando se acerca una dama a la mesa, o el cederle el asiento en el autobús a una persona de más edad, etc.); y la manera de vestir, son todos ejemplos de posibles diferencias culturales.

En Latinoamérica se acostumbra a que la persona que viene llegando salude a los otros. Por ejemplo, en México alguien que se acerca a un grupo de personas que están comiendo es la que dice “provecho”. En muchos países latinos, como ya dijimos, las mujeres suelen saludar a otras mujeres y hombres con un beso en la mejilla. Las rusas a menudo pasean tomadas del brazo con sus amigas. El prestar atención a las costumbres y a las diferencias culturales puede darle a alguien ajeno a esa cultura una mejor oportunidad de asimilación o aceptación. El ignorar a aquéllas puede causarle problemas o disgustos a una persona desprevénida.

Cuando estudiaba en la Universidad de California, en Davis (poco después de salir de Chile), yo subía las escaleras para llegar a mi dormitorio cuando me topé con otro estudiante. “How’re you doing?” me preguntó. Me di vuelta para contarle cómo estaba, pero antes que yo le contestase él ya estaba fuera del edificio. Descubrí que ese “¿Cómo te encuentras?” significa más bien un “¡Hola!” o un “¡Quiubo!” y la contestación correcta es “Me va bien, ¿y a ti?” Este fenómeno es muy internacional, por supuesto. Si un

individuo realmente quiere saber cómo se encuentra otra persona, deberá indagar al respecto una vez que la conversación haya comenzado, fruncir un poco la cara (poner cara seria) y bajar la voz un tanto y hacer la misma pregunta.

Nosotros, los latinoamericanos, somos conocidos por nuestros convites sin fecha: “Tendrás que venir a cenar (a montar a caballo, etc.) uno de estos días”. El equivalente norteamericano es el “Let’s do lunch [sometime]”. Lo que la persona está diciendo es que “Me gustaría juntarme contigo para hacer algún panorama, deberíamos juntarnos, pero ni tú ni yo tenemos tiempo, así es que ven a verme”. No deja de ser un saludo cariñoso, pero un verdadero convite es más específico. Cuando nunca sale algo concreto de estas invitaciones, entonces se pierde su valor psicológico.

Las barreras idiomáticas también pueden causar malentendidos. Las palabras con raíces similares pueden tener significados contrarios en diversos idiomas y aun dentro de diferentes países en que se hable el mismo idioma. Cuando una joven norteamericana fue animada por su supervisor a que hablara en castellano, se dirigió a la cuadrilla de trabajadores y exclamó:

—Estoy muy embarazada— y después de apuntar a su supervisor añadió, —¡Y toda la culpa la tiene él!... La puntualidad también puede tener connotaciones culturales. Pero a veces sólo es una cuestión de comunicación. Durante una visita a Brasil, un erudito sobre asuntos multiculturales desarrolló una manera ingeniosa de determinar la puntualidad necesaria para varios compromisos. Cuando obtenía una respuesta positiva a la pregunta, “¿Hora brasileira? sabía que podía llegar tarde. Esto no significaba que los brasileños no supieran ser puntuales. Cuando se requería una puntualidad más estricta, se ponían de acuerdo con los términos “hora alemã” (alemana) u “hora inglesa”. En algunas ceremonias de naturaleza oficial en el Japón, la puntualidad puede asumir un significado aun más estricto: un grupo de visitantes internacionales recibió una invitación



Jack Kelly Clark

Cuando nos relacionamos con personas de otras culturas, no hay cómo sustituir la receptividad a la retroalimentación interpersonal, el poder de la observación, las preguntas eficaces y el buen sentido común.

para asistir a una recepción en honor a un dignatario japonés. En el momento fijado para comenzar la función, cerraron las puertas y quienes no habían llegado en forma puntual quedaron fuera.³

La *preparación de la comida* también puede ser bastante diferente entre los trabajadores y los dueños. Cuando se tiene una fiesta de fin de cosecha o temporada, algunos agricultores se preguntan por qué tienen poca asistencia. Es preferible ofrecerle a los colaboradores comprarle la carne de puerco, ave, res, cabra o de oveja, pero dejar que ellos la preparen y aliñen a su manera, la que generalmente queda mucho más sabrosa. Un dueño de lechería norteamericano se dio cuenta que sus trabajadores no se entusiasmaban mucho con la carne molida que les obsequiaba. En cambio, hubieran preferido la cabeza de la vaca, la lengua, sesos y otros cortes que no fueran carne molida.

A veces pudiera parecer que algunos trabajadores, especialmente cuando hay diferencias sociales o étnicas, no

participan en la toma de decisiones. Esto no es porque no tengan ideas que contribuir, más bien porque piensan que sus empleadores no valorarán sus aportes. Una vez que se rompa el hielo no será fácil parar la corriente de ideas. En algunas culturas, una vez que alguien dé una idea, los compañeros no querrán contradecirlo. Por este motivo existen organizaciones que le piden a los miembros con menos antigüedad que den sus opiniones primero, ya que pocos querrán contradecir a los empleados más veteranos. Vale establecer, desde un principio, que todas las opiniones se valorarán y que es un beneficio obtener sugerencias variadas. Una empresa puede desarrollar un clima interpersonal en el que las ideas sean examinadas por su valor y no por quien la ha ofrecido. Esto requiere de cada individuo buscar lo bueno en las ideas que no hayan ofrecido tanto como las posibles desventajas en sus ideas favorecidas.

Existen diferencias culturales e ideológicas y es bueno tener en cuenta las costumbres y maneras de ser de las diversas culturas o clases sociales. El

peligro surge cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas sobre tales cosas, como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación o en la toma de decisiones, y en el contacto físico entre las personas.

Barreras culturales y sociales

A veces, las observaciones sobre diferencias culturales están basadas en nuestra propia inseguridad y reflejan nuestra incapacidad para “conectarnos” con esa cultura. Las diferencias sociales y raciales también pueden crear barreras artificiales. Sólo a través de la igualdad de respeto entre las razas y naciones podemos alcanzar relaciones internacionales positivas en esta economía global (así como paz en nuestras patrias). Los estereotipos culturales y étnicos hacen poco para fomentar este tipo de igualdad.

Tomará tiempo y esfuerzo romper las barreras de diferencias de rango o categoría. Cuando nos relacionamos con personas de otras culturas, no hay cómo sustituir la receptividad a la retroalimentación interpersonal, el poder de la observación, las preguntas eficaces y el buen sentido común. Se puede aprender mucho observando cómo las personas de la misma cultura se tratan entre sí. No tenga temor de hacer preguntas ya que la mayoría de las personas responden muy positivamente a consultas sobre su propia cultura. Pregúntele a varios individuos, eso sí, para obtener una perspectiva más fiel a la realidad.

El hacer un esfuerzo genuino para encontrar lo positivo de las contribuciones históricas, literarias y culturales de una sociedad; el aprender algunas frases amables en el idioma de otra persona, y el mostrar aprecio por la comida y música de otra cultura pueden tener efectos verdaderamente positivos.

Entonces, no es que no existan las diferencias culturales. Hay diferencias reales entre los pueblos que nos dan mucha riqueza (y a veces un poco de humor). Mi aserción es que las personas tienen mucho más en común que lo que

se suele pensar, tal como la necesidad de afiliación y cariño, de participación y contribución. Cuando se mira de lo exterior de las apariencias, no quedan tantas diferencias después de todo.

LA CONVERSACIÓN

La conversación es un diálogo que va más allá del rito informal o saludo preliminar. Puede tratar sobre algún asunto laboral o personal. Una conversación social puede ocurrir durante el almuerzo, un viaje al pueblo, o un largo arreo de vacunos. La falta de habilidad para conversar puede resultar en relaciones laborales e interpersonales defectivas.

¿Qué hace la conversación tan difícil con algunas personas? La persona que siempre habla del mismo tema se enfoca demasiado en las oscuras nubes del pesimismo, es muy competitiva (puede superar cualquier cosa que usted cuente), habla demasiado sobre sí misma, contesta en forma monosilábica, o habla excesivamente, suele constituir una compañía aburridora. Ciertamente cualquiera de estos rasgos hace difícil entablar una conversación de interés mutuo.

Algunas conversaciones son mucho más animadas que otras, en las que existen interrupciones, intercambio de cuentos y experiencias. “El hablar y el escuchar crean una relación especial en la que el que toma la palabra y el que escucha están cambiando constantemente papeles, ambos maniobrando para obtener la posición deseada, las necesidades de uno compitiendo contra las del otro. Si lo duda, trate de compartir con alguien un problema que esté experimentando y vea cuánto tiempo transcurre antes que él lo interrumpa para compartir uno de sus propios problemas, describir una experiencia similar, o para ofrecer algún consejo —consejo que seguramente le encaje mejor a él que a usted...”⁴ Mientras que esta competencia para compartir ideas y sentimientos ocasionalmente puede ser vigorizante, pasa demasiado seguido que ambas partes se sienten desvaloradas y descontentas.

Las personas tienen una gran necesidad de sentirse respetadas y valoradas. El saludo es imprescindible.

Demostrar interés en lo que tienen que decir otros es una clave para ser un buen conversador. No sólo *tener* un interés, sino que *mostrarlo*, al *prestar atención* a lo que está diciendo el otro individuo. En las palabras de Alfred Benjamín, “El escuchar genuinamente es un trabajo difícil; hay muy poco al respecto que sea mecánico... Oímos con nuestros oídos, pero escuchamos con

nuestros ojos y mente y corazón y piel y también con nuestras entrañas”.⁵

En el proceso de prestar atención o escuchar con empatía no basta poder repetir lo que otra persona ha dicho. Es necesario mostrar que le estamos dando nuestra atención íntegra. Es preciso “suspender nuestras propias necesidades”⁶ por un momento, mientras absorbemos realmente lo que la otra persona nos está tratando de decir.

Una habilidad importante para ser un buen conversador, es saber tomar y pasar turnos al hablar.⁷ El buen conversador mantiene los comentarios cortos y se asegura que la otra persona no pierda interés. En una conversación ideal, los individuos toman turnos tanto para hablar como para escuchar.

La conversación se deteriora cuando una persona habla demasiado. Esto puede ocurrir cuando alguien piensa que no le escuchan, o padece de falta de autoestima.⁸ Algunas personas necesitan ser el foco de la atención, o temen que una vez que suelten su turno, no lo volverá a conseguir.

Cualquiera sea el motivo, el monopolio de la conversación terminará en alienar a otros. Para combatir este ciclo vicioso, es más eficiente escuchar con interés y atención completa por un tiempo corto que medio escuchar durante uno más largo.⁹ Por supuesto, hay ocasiones en que una persona necesita ser escuchada y no se trata de una conversación.

El extremo opuesto también se refleja negativamente en una persona. O sea, cuando rehusa el turno para comentar, se hace de rogar, o pone mala cara. Una persona que no tiene algo que añadir o no puede expresar sus sentimientos en el momento, puede en cambio decir algo como, “Ése es un problema interesante”, y entonces indica a quién le toca el próximo turno,¹⁰ “Mercedes, ¿qué piensa usted sobre el asunto?”

La conversación social puede incluir un sinnúmero de temas, tales como asuntos del trabajo, deportes, salud, clima, familia, actividades recreativas, comida, viaje, o una discusión ya sea sobre una experiencia o un amigo mutuo.



Casi cualquier asunto puede ser de interés, con tal que las personas sepan que pueden cambiar de tema. Lo típico es que las personas hablen sobre un asunto de interés para todos los participantes. Si no, hay un acuerdo tácito: “Hablaremos ahora sobre lo que le interese a usted; después hablaremos sobre lo que me interesa a mí”.

VALORANDO A LOS EMPLEADOS

En el Capítulo 9 dijimos que tanto los supervisores como los empleados les ponen un valor a los *aportes* del otro (basado en tales “contribuciones” como el puesto, la educación, las habilidades, o los esfuerzos). También dijimos que la mejor manera de conservar el valor de nuestro propio aporte es valorar los aportes de nuestros prójimos.

Un administrador agrícola puede ser considerado carismático por la mayoría, sostener un puesto de liderazgo, representar al establecimiento, y tener una vasta experiencia y conocimientos sobre la agricultura: estos son sus aportes.

Aunque él no pueda compartir mucho tiempo con los colaboradores, aquel tiempo que pueda pasar con ellos será grandemente valorado por éstos. El valor que se le da al tiempo de una persona es un buen representante de la influencia que ejerce esa persona. Esto ayuda a explicar por qué el tiempo que pase con ellos un capataz, administrador o agricultor es tan significativo para los empleados.

Por medio de una cuidadosa selección, entrenamiento y evaluación del personal, la administración muestra que valoriza sus recursos humanos. También lo logra al proveer buenos sueldos, condiciones de trabajo saludables y seguras, y por medio de la comunicación de las políticas de la empresa. Igualmente críticos son factores que afectan las relaciones interpersonales, tales como involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, el uso de estilos eficaces de comunicación, y la atención prestada a los empleados.

Aumentando el Valor de los Empleados

Cuando un agricultor o ganadero hace una visita personal a la casa de un trabajador, esta puede ser recordada en forma positiva durante años y generalmente produce un sentido de lealtad hacia el agricultor. Un agricultor que hace un esfuerzo por hablar en la lengua nativa del trabajador extranjero también será sostenido en alta estima por el empleado.

Los trabajadores a veces les dan gran importancia a los aportes del dueño. Puede que por ese motivo el trabajador no le dirija la palabra al patrón, por respeto, a menos que antes se le dirija la palabra a él. A veces los trabajadores agrícolas que apenas pueden alimentar a sus familias le traen un regalo al agricultor. Este presente, su generosa reciprocidad por el trabajo sostenido o por una pequeña atención por parte del agricultor, puede ser pan casero, empanadas, un cesto de huevos, o incluso la gallina que puso los huevos.

Dependiendo del individuo y las diferencias culturales, varios ritos formales tales como los cumpleaños, quinceañeras (especialmente en México), bodas y funerales toman un sentido de mucho alcance para los empleados. A menudo se espera que los agricultores o capataces asistan a estas observancias o que muestren su apoyo de alguna manera. Los colaboradores probablemente se acordarán de quién envió flores, una tarjeta, y sobre todo, quién asistió al evento. La ausencia del supervisor, administrador o patrón pueden ser igualmente recordada por años.

La muerte de un familiar de un empleado da lugar a una situación muy difícil para el colaborador (Recuadro 12-1). El mandar flores, plantas o pésames son buenas formas de mostrar preocupación sin ser entrometido. Las notas por escrito son más eficaces al ser más personales. “Mi muy sentido pésame por el fallecimiento de su padre”, por ejemplo, vale más que “sentí su pérdida”. Palabras originales que recuerden al difunto pueden ser mejores aún. Más vale hacer algo concreto por la

persona que ofrecer ayuda en caso que se necesite. Varios explicaron lo mucho que apreciaron los abrazos, sobre todo en un principio, cuando les era difícil comunicarse verbalmente.

Otra manera de valorar a los empleados (además de tratarlos como seres humanos con necesidades, deseos, aspiraciones, pesares y éxitos) es encontrar maneras de disminuir la importancia de los aportes tradicionales (tal como rangos y autoridad empresarial).

Tal vez querrá aprovechar de la oportunidad de participar, la próxima vez que los trabajadores lo inviten, a tomar parte en un partido, *pichanga* (o *cáscara*) de fútbol, o que lo desafíen a una carrera a pie o a caballo, o a un juego de ajedrez. En estos casos los

aportes tradicionales relacionados con el puesto o la posición social pierden importancia.

Reduciendo el valor de la otra persona

Cuando los aportes de una persona no son valorados, puede aumentar el conflicto. El administrador con título universitario puede percibir que sus estudios son su aporte. Otro colega puede ver su experiencia y antigüedad como la suya. Puede que ninguno valore el aporte del otro. Puede que ambos compitan para obtener recursos. En cambio, ambos se beneficiarían al reconocer las contribuciones del otro.

El desprecio puede desarrollarse a raíz de un malentendido de valores

RECUADRO 12-1

Ayudándole a los empleados a enfrentar el pesar¹¹

Se llevó a cabo un estudio sobre el entorno relacionado con la muerte de un familiar de un empleado. Frecuentemente, los empleados encontraron apoyo en el trabajo. Personas asistieron al funeral, proveyeron comida, enviaron flores o tarjetas, otorgaron permisos para que el colaborador se ausentara, redujeron (durante un tiempo) las responsabilidades y cargos laborales, proveyeron respaldo emocional para el empleado que estaba de luto y ayudaron en muchas otras maneras.

El apoyo tendió a menguar, sin embargo, después del periodo inicial del luto. Los empleados se resintieron cuando encontraron poco apoyo en sus trabajos. Incluso, varios años después todavía experimentaban resentimientos. En varios casos, la falta de apoyo eventualmente resultó ya sea en el despido del empleado o en que éste dejara su puesto. Algunos empleados no podían concentrarse en el trabajo o necesitaban más días de descanso. “[Aquéllos con quienes trabajaba] me permitieron estar de luto durante unas semanas y después esperaban que pudiera dar el 100% y que actuara

como si nada hubiese pasado. Renuncié a mi puesto tres meses después”.

Otros sintieron que se les había dado un plazo para que salieran de su pesar, “Que raro que todavía esté apesadumbrado, han pasado seis meses”. O, “Anda a ver una película. No enfoques tu mente internamente”. Los colegas y supervisores necesitan ser sensibles a las necesidades emocionales del sobreviviente. A una madre que perdió a su hija le dijeron: “Usted puede tener otro niño”. Ella respondió, “Podría tener diez más pero nunca otra Angélica”. Sospecho que aquellos empleados que tuvieron más tiempo para lamentar la muerte de un familiar pudieron retornar al trabajo y concentrarse más pronto que aquéllos que sintieron falta de apoyo.

Aquellos que están afligidos, cuando estén listos, muchas veces querrán hablar con usted sobre la persona amada en lugar de ser albergados del dolor. Una persona escribió: “Virtualmente nadie inicia una conversación sobre nuestra hija... pienso que no quieren que nosotros vayamos a sentir dolor, pero nos están robando la única cosa tangible que nos queda, el poder hablar sobre nuestros recuerdos de ella.” Los empleados que pasan por el divorcio¹² u otros desafíos personales también necesitan apoyo y comprensión en el trabajo.



culturales. Un vaquero mexicano en un rancho ganadero cocinó una comida nativa y se la llevó al capataz, un norteamericano. Desgraciadamente, el encargado no aceptó el regalo. El vaquero se sintió despreciado y ahora le tiene menos lealtad al encargado y sólo desempeña un esfuerzo mínimo en su trabajo.

EL PRECIO DE PEDIR AYUDA GRATIS

Cuando una persona pide ayuda, no siempre lo hace del individuo con más conocimiento. La gente también considera factores tales como quién ofrece ayuda alegremente y sin tonos condescendientes. El pedir ayuda incluye la necesidad de posiblemente compartir asuntos de índole personal.

Hay un costo adicional cuando se le pide ayuda a un individuo obsesionado por la competencia. Tal persona quiere establecer superioridad en un ramo y ve sus preguntas como un signo de

debilidad o un reconocimiento de su supremacía.

Quienes están dispuestos a compartir sus conocimientos también miden las ventajas y desventajas de ya sea proveer ayuda, ofrecer una que otra sugerencia, o negar el favor. Las ventajas de ofrecer ayuda pueden incluir un aumento de la autoestima tanto como el agrado de estar al servicio de otra persona. Los costos pueden incluir el tiempo gastado y la posibilidad de motivar demasiada dependencia de parte del otro sujeto. Aquellos con falta de autoestima tal vez puedan temer una disminución de diferencias de conocimientos entre ellos y el que pide ayuda.

A menudo, cuando pedimos apoyo intentamos dividir nuestras preguntas entre varias personas. El margen de utilidad experimentado por los expertos normalmente disminuye con cada nuevo episodio en que nos ayudan, a menos que éstos no ocurran en intervalos muy seguidos¹³ o que se desarrolle una relación de *mentor y protegido*.

Tener interés en lo que otros tengan que decir es la clave para ser un buen conversador. No sólo tener interés sino saber mostrarlo, al prestarles atención.

LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS

Algunos colaboradores raramente piden apoyo, ya que tratan de ocultar que pueda haber algún desafío laboral que no sepan superar. Aunque no es su intención el obtener resultados desastrosos, estos empleados a veces estropean el equipo agrícola, los animales o las cosechas por sus fallidos esfuerzos a ser autosuficientes. Otros trabajadores exasperan a sus supervisores por su clara falta de confianza. Ellos necesitan que se les asegure constantemente que van en una vía correcta.

Hay supervisores que se sienten incómodos al escuchar los aprietos personales de un empleado. En una empresa de empaque agrícola, un capataz defendió apasionadamente su punto de vista que los trabajadores deberían dejar sus problemas personales en sus hogares, y sus problemas laborales en el trabajo. Tan ideal como parece, esta meta puede ser difícil de lograr. ¿Alguna vez se ha sentido tan completamente afligido por un desafío de índole personal que lo haya dejado aturcido? ¿Algo que no le haya permitido concentrarse en el trabajo?

Hay suficientes desafíos de índole personal, así como eventos nacionales o mundiales que pueden preocupar a los empleados. Éstos pueden afectar la capacidad de concentración y desempeño. Algunos empleados no cuentan con familiares o amistades con quienes compartir sus dificultades. Las tendencias sociales muestran un alarmante aumento en la desintegración de la familia.

Pero el aceptar una petición ocasional para un oído comprensivo es simplemente parte del trabajo de un supervisor. El encargado que ayuda a los colaboradores a enfrentar desafíos puede evitar un accidente industrial o un error desafortunado. Cuanto más pronto el empleado pueda resolver su problema, más pronto podrá volver a concentrar sus esfuerzos en el trabajo. Si el desempeño no mejora, los supervisores pueden verse obligados a acudir al proceso disciplinario (véase el Capítulo 14).

Esta no es una sugerencia para que el encargado establezca una práctica de consejero ni para que rutinariamente se entrometa en las vidas personales de los trabajadores. Algunos desafíos pueden ser bastante serios, tal como la depresión y asuntos de índole familiar. Los empleados también pueden dirigirse a su jefe para obtener ayuda por problemas relacionados con el alcohol o la drogadicción. La conducta extraña o el deterioro de desempeño también pueden exigir atención. Un supervisor puede indagar sobre el cambio de desempeño pero es mejor dejarlo al criterio del empleado si desea conversar sobre sus dificultades personales. Aunque los supervisores no tengan la capacitación para ayudar en algunos casos, se puede lograr mucho bien cuando una persona está dispuesta a escuchar. Una referencia a un consejero profesional puede ser necesaria. Sin embargo, y especialmente en los predios agrícolas, los encargados deben jugar un sinnúmero de papeles —desde ayudar en el parto de un bebé hasta dar primeros auxilios psicológicos.

Los supervisores varían en la forma en que enfrentan las peticiones de apoyo de sus empleados. Algunos prefieren empleados que tomen responsabilidad y busquen sus propias soluciones y se sienten incómodos dándole demasiada orientación a los empleados. Desdichadamente, la mayoría de los supervisores, en cambio, dan sus opiniones y consejos fácilmente, incluso cuando no se les ha preguntado. Al volver al hogar de una cita de padre e hija, le pregunté a una de mis hijas si le podía dar algunos consejos gratuitos. Ella sonrió y me contestó, “Ciertamente no pienso pagar por ellos”.¹⁴

Algunos empleados piden ayuda antes de meditar cuidadosamente sobre el desafío. El darle consejos a los trabajadores, ya sea laboral o personal, puede verse como el reverso de la moneda de la delegación. Si los supervisores no tienen cuidado, los empleados les delegarán sus problemas a ellos (vea Recuadro 12-2).

Un capataz de la industria porcina ha encontrado útil pedirle a los empleados que muestran demasiada dependencia, a

Dependiendo del individuo y las diferencias culturales, varios ritos formales tales como los cumpleaños, quinceañeras (especialmente en México), bodas y funerales toman un sentido de mucho alcance para los empleados.



RECUADRO 12-2**Sus monos¹⁵**

Una analogía genial compara a los problemas con los monos. Todos cargamos con unos cuantos monos en la espalda. Un día cuatro empleados vinieron a ver al administrador del predio agrícola, el que estuvo dispuesto a tratar de solucionar cada una de estas dificultades. Los empleados dejaron todos sus monos bajo el cuidado del administrador. Un encargado que había coleccionado cuatro monos en un día debe, a través del tiempo, haber coleccionado una selva llena de ellos. El administrador tenía poco tiempo para su familia y al mismo tiempo no estaba ayudándole a los empleados.

Los empleados se sentían irritados cuando sus problemas todavía no se solucionaban. Un fin de semana, mientras el administrador estaba trabajando tratando de cuidar a los monos *de los empleados*, él vio que afuera de su oficina esos mismos trabajadores estaban disfrutando un partido de fútbol y una parrillada con sus familias. Después de darle varias vueltas al asunto él desarrolló algunas directrices para los empleados: “En ningún momento *sus* monos se convertirán en *mis* monos”. Mientras que estuvo dispuesto a conversar sobre sus problemas, estuvo menos dispuesto a quitárselos. Aprendió la crítica diferencia entre escucharle a sus empleados y cargar con todos sus monos.

que ellos mismos sugieran posibles soluciones a las dificultades que traen. En el proceso, los empleados frecuentemente descubren sus propias soluciones.

MEJORANDO SUS HABILIDADES PARA ESCUCHAR

Al ayudarle a los empleados, la clave no es intentar resolver sus problemas, sino saber escucharles. Cuando alguien les escucha debidamente, los empleados quedan facultados para resolver muchos desafíos por su cuenta. El supervisor puede proporcionar ayuda por medio de un enfoque (1) de experto o (2) de un oyente que trata de proporcionar un oído comprensivo. Sin considerar el enfoque por tomar, un primer paso clave es tratar de comprender claramente la naturaleza de la dificultad. A menudo, el problema *presentado* (o *aparente*) no es lo que realmente está molestando al empleado.

Usted puede usar un acercamiento reflexivo cuando intente comprender al empleado. La esencia de esta forma de abordar la conversación requiere el reiterar lo que el otro está diciendo. Esto se hace tanto para asegurarse que usted ha entendido correctamente el sentido del comentario, como para mostrar comprensión. Por ejemplo: “Si le entiendo correctamente, ¿usted

encuentra difícil trabajar con Guillermo?” Sin embargo, se debe tener presente que el acercamiento reflexivo puede volverse excesivo. Los trabajadores se pondrán impacientes o irritados si usted refleja todo lo que ellos dicen. Reflejar es especialmente crítico en situaciones emocionales, conflictivas, o donde hay posibilidades de equivocaciones graves.

Tal vez le ha preguntado a alguien *por qué* les está molestando algo. Muchas veces las personas le contestarán que no saben. Una pregunta relacionada que obtiene mejores resultados es: “¿Ha *tratado de imaginarse* qué es lo que puede haber causado tal o cual cosa?”

Otros acercamientos para ayudar a los colaboradores a expresarse o a clarificar sus sentimientos incluyen el permitir períodos más largos de silencio o expresar confusión: “No estoy seguro si le entiendo”. En el proceso de escuchar, pedir clarificación, y examinar las posibles soluciones, va evolucionando un entendimiento más completo de la dificultad que el empleado está afrontando.

Enfoque especialista

El enfoque de especialista, experto, o a veces denominado “enfoque médico” es uno en el cual el supervisor escucha



Cuando una persona pide ayuda, no siempre recurre al individuo con más conocimiento. También considera quién ofrece ayuda alegremente y sin tonos condescendientes.

los síntomas del problema presentado por el trabajador, hace un diagnóstico y recomienda la “mejor y única solución”. Un especialista trata de diagnosticar el problema por medio de una serie de preguntas. Una regla práctica es que los desafíos técnicos se prestan a ser resueltos por medio del enfoque especialista. Este enfoque puede ser bastante eficaz cuando: 1) hay grandes diferencias en conocimiento, 2) existe una respuesta correcta, o 3) hay una emergencia (p. ej., un ganadero llama al veterinario para preguntarle cómo tratar a un potro con cólico).

A menudo, la persona que pide ayuda sabe poco sobre el asunto, o incluso qué preguntas hacer. Un tractorista puede consultarle al capataz qué fertilizante debería usar, cómo mezclarlo correctamente, y cómo calibrar las boquillas para rociar. El capataz puede contestar estas indagaciones y proporcionar cualquier otro consejo útil. Una parte fundamental del proceso es *cerciorarse del nivel de*

conocimientos de la persona que pregunta antes de empezar a dar consejos. Ocurre muy comúnmente que las personas que buscan ayuda ya han pensado mucho al respecto.

Un administrador quizá tenga ideas muy concretas sobre un tema. Aun así puede actuar como un consejero eficaz mientras esté dispuesto a considerar las preferencias y necesidades del empleado. Un asesor no debería sugerirle a sus clientes que violen sus principios o creencias. Tampoco se puede esperar que un asesor sea amoral. A veces, como supervisor, usted puede sentir que algunas alternativas son reprochables o moralmente incorrectas. En estos casos se lo puede hacer saber a los empleados, quienes pueden preferir buscar ayuda de otra persona. A menudo, sin embargo, los trabajadores buscarán sus opiniones porque ellos respetan sus valores.

Los supervisores que responden a problemas relacionados con el trabajo normalmente tienen la ventaja de saber

más sobre el tema que un afuerino pero esto también puede ser un obstáculo. La persona que está demasiado cerca a la situación puede ser parte del problema, tener ideas preconcebidas, o no escuchar con el nivel de atención requerido.

Muchas veces el enfoque especialista no trabaja bien. El modelo especialista, además, puede ser frustrante para aquellos empleados que sienten que su dificultad fue resuelta en una forma incompatible con su filosofía o estilo. Las habilidades para diagnosticar correctamente varían entre los supervisores y en algunas ocasiones los expertos no descubren correctamente “dónde duele de verdad”. Como ya hemos aludido, existe también el peligro de crear sobredependencia en el capataz de parte del colaborador. Cada vez más, las personas demandan opiniones de múltiples especialistas y no quedan conformes con la idea de confiar en sólo un perito. Aquellos a quienes se les pide un consejo no deben ofenderse cuando éstos no son seguidos. Quienes buscan consejo harían bien al explicar que están buscando opiniones de varias personas y que tomarán una decisión después de pesar las diferentes opciones.

A veces los individuos parecen estar haciendo una pregunta pero lo que buscan es más bien comprensión o apoyo. Incluso, puede pasar que le pidan que se calle y escuche. En algunos casos, puede que un empleado esté más interesado en comprobarle la imposibilidad de resolver la dificultad que en buscarle solución al desafío. Esta persona le responderá a cada sugerencia que le haga con un “Sí, pero... [no dio resultados]”, casi desafiándolo a que haga una sugerencia original.¹⁶ Si usted se siente atrapado en tal conversación, es posible que esté tratando de solucionar el desafío por medio del enfoque especialista en vez del enfoque de oyente.

Enfoque de oyente

El enfoque de oyente es uno en el que el supervisor está más preocupado en prestarle atención a las necesidades y sentimientos del empleado que en tratar de resolver el problema. Más bien, se

trata de celebrar el logro de una persona o compartir la tristeza de otro. El enfoque de oyente es uno en el cual el supervisor ayuda al empleado a deducir su propia solución a una dificultad. Aquí, la regla práctica es que las relaciones interpersonales así como desafíos que han existido durante mucho tiempo, pueden requerir un enfoque de oyente. El enfoque oyente puede ser frustrante para el trabajador que busca a un experto. En el enfoque oyente, se supone que la solución está dentro del individuo con el desafío; puede que esto no sea el caso.

Ya hablamos algo sobre la empatía al escuchar, lo que requiere que *suspendamos nuestras propias necesidades y preocupaciones* durante un momento, mientras tratamos de realmente absorber lo que la otra persona nos está comunicando. Escuchar con empatía es una habilidad esencial. No existen atajos en cuanto al saber escuchar. Las personas se dan cuenta rápidamente cuando no han sido escuchadas de verdad.

Existen quienes nos aseguran que pueden escucharnos y hacer otra cosa al mismo tiempo, tal como trabajar en la computadora, leer un periódico, entrenar un caballo, o ponerle atención a otro asunto. Aunque es verdad que algunos individuos son más capaces que otros en manejar varios proyectos al mismo tiempo, el mensaje que se transmite no es muy positivo: “Usted no es suficientemente importante en este momento como para prestarle toda mi atención”.

Hay otras formas en las que podemos descontar las necesidades de otros. Y esto puede ser al compartir nuestro propio caso de pérdida, desilusión, o logro, antes que la persona haya tenido la oportunidad de ser escuchada. Tal vez pensamos que el compartir nuestro relato constituye una prueba que estamos escuchando, pero en cambio, el otro individuo piensa que le robamos el escenario.¹⁷ Esto no significa que no podamos compartir nuestras experiencias y relatos con otros, pero que nos aseguremos que ellos hayan terminado de compartir sus experiencias primero. Podemos alentar a que otros

hablen si es que los escuchamos con empatía, y los motivamos a que sigan contándonos algo al usar expresiones como “mmm”, “siga”, o “cuénteme más”, junto con un idioma corporal que muestre interés.

Cuando una persona no está escuchando, frecuentemente se nota en su idioma corporal: “La sonrisa automática, las preguntas en que se ‘atropella y se da a la fuga’, y la mirada inquieta de sus ojos cuando empezamos a hablar”.¹⁸ Algunas personas que dan consejos fácilmente pueden aparecer como expertos aun sin hacer declaraciones directas. Por ejemplo, “¿No le parece a usted...?” es un consejo disfrazado de pregunta. Quienes dan consejos deben evitar la apariencia de tener la mente abierta mientras dan consejos concretos.

Observé a un expositor, psicólogo de profesión, que usaba libremente la expresión, “Veo que siente dolor”, con quienes estaban haciendo preguntas en una conferencia. Yo era el intérprete y podía observar al público. Un hombre de edad contó su penoso relato, y el conferenciante usó su expresión en el momento justo, aparentemente, ya que el participante se inclinó hacia atrás y paró de hablar. Pude notar en sus ojos e idioma corporal que había sentido empatía del psicólogo. El hombre se había conmovido y ahora se sentía comprendido. Quedé impresionado. Me pareció, sin embargo, que con cada uso subsecuente de la expresión, “Veo que siente dolor”, la frasecita se torno crecientemente artificial. Menos personas se convencieron de su sinceridad y pronto llegó a convertirse en un simple, “cállate, quiero seguir con mi discurso”. Si no tenemos tiempo para escuchar en el momento, es mejor decirlo.

Frecuentemente las personas empiezan con la intención de escuchar, pero se descarrilan en el camino, y no necesariamente porque no tienen tiempo. Existe una tendencia natural, pero lamentable, de cambiar del enfoque de oyente a uno más directivo. Tal vez el que escucha busca un cierre, o se le olvida que cada persona tiene su propio estilo en cuanto a solucionar problemas.

Quienes han tomado el papel de asesor frecuentemente dicen algo como, “Si yo estuviera en tu lugar, habría...”. Tal vez así hubiera sido. Tal vez *hubiéramos* solucionado el problema si hubiéramos estado en el lugar de esa persona. Diferentes personalidades pueden abordar desafíos específicos en formas predecibles, con consecuencias igualmente predecibles. Por ejemplo, a algunas personas no se le pasaría por la mente quejarse con un compañero sobre algún comportamiento que les moleste, mientras otros seguramente le llamarían la atención. Las personas pueden presumir que son muy diferentes que otras, pero en la misma situación muchos se sentirían igualmente limitados en cuanto a sus opciones.

A veces las personas escuchan y hacen preguntas con el propósito de confirmar sus propias observaciones. Un procedimiento mucho mejor es el ser movidos por un *espíritu de curiosidad*. Este enfoque también se le ha apodado “ignorancia deliberada”, o “el no saber”. Por medio de esta actitud de curiosidad, los individuos se alejan de un diagnóstico preconcebido y se acercan hacia una “indagación ingenua”. Los escuchantes inquisitivos “nunca presumen que comprenden el significado de una acción, evento o palabra”.¹⁹ Nuestra efectividad como oyentes frecuentemente se pierde cuando resolvemos el problema antes que lo haga la persona que estamos tratando de ayudar. La persona que sabe escuchar tiene suficiente confianza en sí misma para escucharle a otros sin temor.

Cuando escuchamos con empatía, debemos darle la oportunidad a la otra persona a que nos diga cómo se siente realmente. Evite el deseo de llegar al rescate y arreglarlo todo con tales comentarios triviales como “le irá bien la próxima vez”, “debe preocuparse menos”, o “usted puede obtener otro”. Decirle a un empleado que con el transcurso del tiempo le dolerá menos una desilusión no proporciona mucho consuelo en el momento. Una parte importante del escuchar es permitirles a las personas descargar parte del peso que sienten en sus pechos o compartir un dolor con otra persona, aunque sea



Cuando se trata de responder a preguntas de índole técnica, una parte fundamental del proceso es cerciorarse del nivel de conocimientos de la persona que pregunta antes de empezar a dar consejos. Pasa muchas veces que las personas que piden ayuda ya le han dado varias vueltas al asunto.

por sólo un momento. Hay un gran valor terapéutico en pensar en voz alta y compartir un desafío o problema con alguien que escuche de verdad. El proceso de tratar de explicarle un dilema a otro nos ayuda a comprender mejor tanto el desafío como a nosotros mismos.

Escuchar no es lo mismo que quedarse callado. La pregunta apropiada o comentario reflexivo puede ayudar al empleado o al colega a sentir que le estamos escuchando. Esto les ayudará a explicarse mejor. Pero aun las buenas preguntas pueden ser ineficaces. Tal como el compartir experiencias

similares puede descarrilar una conversación, lo mismo puede ocurrir con preguntas inoportunas.²⁰

Después de un tiempo en el que escuchemos sin interrumpir, puede llegar el momento de ayudarlo al empleado a que tome el próximo paso. Las preguntas diagnósticas pueden ser apropiadas en este momento. La intención de estas preguntas es tratar de entender el desafío que el colaborador está enfrentando. El supervisor evita brindar sugerencias directas sobre cómo resolver el problema. Se pueden incluir preguntas como: “¿Qué enfoques ha probado usted?” “¿Cómo le está afectando este desafío?” “¿Hacia qué alternativa está inclinándose?” “¿Qué planea hacer sobre...?” “¿Cómo se sentiría usted si siguiera el consejo que le dio Eduardo?” “¿Qué está tratando de lograr?” “¿Qué pasará si usted no actúa de inmediato?” “¿Alguna vez ha compartido con él cómo se siente?” “¿Qué hará si eso no le da resultados?”

Después de escuchar a un empleado durante un tiempo, si no han llegado a una solución, puede preguntar: “¿Qué piensa hacer ahora?” Esta pregunta le da la oportunidad al empleado para que tenga la última palabra, resumir lo que está sintiendo y una vez más, tomar las riendas de su desafío. Devolverle el control a la persona que tiene el problema es especialmente importante si hemos caído en la trampa de dar consejos no deseados y de “robarle el monito”.

El enfoque oyente es aquel en el cual el supervisor está más preocupado en prestarle atención a las necesidades y sentimientos del empleado que a tratar de buscarle solución a un problema. Muchas veces los individuos empiezan con toda la intención de escuchar, mas se descarrilan en el camino, pero no necesariamente por falta de tiempo.



Si como un oyente piensa que tiene más tiempo y se siente cómodo con el proceso, puede tomar el próximo paso al desarrollar alternativas por medio de una “lluvia de ideas”. De ésta nace una lista de posibles soluciones. No se trata de defender o criticar algunas de ellas por el momento. Después se discuten los puntos a favor y en contra de cada alternativa.

Finalmente, le toca al trabajador tomar una decisión basada en este proceso. Tal vez la solución final combinará varias de estas ideas. Lo importante es que sea el empleado quien escoja la solución o el camino a seguir. Aunque toma tacto y habilidad, un buen consejero motiva a las personas a que vayan más allá de simplemente hablar de sus problemas, y que hagan algo para que ya sea puedan disminuirlas o eliminarlas.

Todos tenemos puntos ciegos (faltas que no vemos). Típicamente, no siempre nos percatamos cómo estamos contribuyendo a nuestros propios aprietos. Mientras existan estos puntos ciegos, es fácil culpar a todo el mundo en vez de mirar hacia nuestras propias acciones.

No cualquier persona puede desafiar estos puntos ciegos en otra persona. Un oyente debe ganarse el derecho a cuestionar a otro,²¹ al mostrar empatía y un interés sincero en la otra persona. Este desafío tampoco puede aparecer como crítica.

Un punto final por hacer es la importancia de una estricta confidencialidad. ¡Cuántas personas han sido heridas por la charlatanería!

Puede haber algunas excepciones donde la información deba ser compartida con otros individuos. Pero muchas veces no es necesario dar todos los detalles particulares mencionados. Esto se puede hacer con el permiso del afectado. Un supervisor también puede buscar consejos de un profesional calificado para tratar temas sensibles.

Parte de ser un buen oyente requiere una lucha consciente por mantener una mente abierta y evitar nociones preconcebidas. Un supervisor puede autoevaluar su estilo de asesor al preguntarse: *Estoy...*

RECUADRO 12-3

¡Permita que suene el teléfono!

La próxima vez que un colaborador pase a hablarle, déle su completa atención, o haga una cita con él para cuando así pueda hacerlo. Muéstrele que usted le da importancia al tiempo del empleado. Apague su radio o celular si está en el campo, y si está en al oficina, pídale a su secretaria que tome mensajes en lugar de permitir

interrupciones. Si el teléfono suena, bien, ¡permítale sonar! En caso que usted esté esperando una llamada importante, puede hacérselo saber al trabajador y juntos pueden decidir si les conviene conversar abreviadamente ahora o hacer una cita para un momento más oportuno. Hay excepciones por supuesto, pero dejar que suene el teléfono tiene buen sentido. Si siempre está demasiado ocupado para los empleados, algo anda mal.

- ¿permitiendo que la persona con el problema hable más?
- ¿evitando conclusiones prematuras basadas en comentarios del empleado o en información obtenida de otras fuentes?
- ¿ayudando al empleado a resolver su propio problema o estoy siendo demasiado directivo?
- ¿dejando que el empleado retenga responsabilidad por su propia dificultad?

el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieren conservar el valor de sus aportes, ya sea personales o administrativos, necesitan valorar los aportes de otras personas.

Entre las muchas actividades en que se involucran los supervisores, una de las más difíciles es escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque de oyente sería mucho más apropiado. Una persona que sepa escuchar los desafíos de otros no se siente necesariamente obligada a solucionarlos.

RESUMEN

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral. En este capítulo hemos intentado entender las relaciones interpersonales en el trabajo. También vimos diferencias personales y culturales que afectan estas relaciones interpersonales. Es ventajoso comprender las costumbres de una cultura ajena. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre generalizaciones.

Las caricias psicológicas tienden a validar el sentido de cotización que siente una persona. La mayoría de los empleados esperan por lo menos algún intercambio de caricias psicológicas antes de empezar a hablar del trabajo. Poder llevar a cabo una conversación positiva está basado en gran parte en la habilidad de los participantes en tomar y pasar turnos.

Todos traemos ciertos “aportes” al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre

CAPÍTULO 12—OBRAS DE CONSULTA

1. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York: Grove Press, Inc. También ver a Berne para una discusión sobre intensidad de interacción, diferencias culturales, y falta de comunicación.
2. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, New York: Grove Press, Inc.
3. Cortés, C. (1991, March 7). Cultural Shock: Managing a Diversified Workforce. *Agricultural Personnel Management 11th Annual Forum*. Modesto, California.
4. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 14). New York: The Guilford Press.
5. Benjamin, A. (1974). *The Helping Interview* (2nd Edition) (p. 44). Boston: Houghton Mifflin Company.

6. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 61). New York: The Guilford Press.
7. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
8. Dobson, M. (1991, July 17). How to Solve Communication Problems. Fred Pryor Seminar. Stockton, California.
9. Dobson, M. (1991, July 17). How to Solve Communication Problems. Fred Pryor Seminar. Stockton, California.
10. Elgin, S. (1983). *More on the Gentle Art of Verbal Self Defense*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
11. Billikopf, G. (1994, January 12). Coping With Grief in the Workplace (pp. G1, G3). *Modesto Bee (Living)*. Además, gracias a *La Nación* y a Rosa Ibarra, *Employment Development Department*, quien entrevistó a trabajadores agrícolas. Respuestas dentro y fuera de la agricultura están incluidas.
12. Pelzer, M. R. (1994, May-June). Workplace Sensitivity Part II: Helping Colleagues Cope With Divorce. *People in Ag: Managing Farm Personnel*.
13. Brown, R. (1986). *Social Psychology: The Second Edition*. New York: The Free Press.
14. Billikopf M., Cristina (13 de marzo de 1999). Comunicación interpersonal.
15. Based on Oncken, W., Jr., & Wass, D. (1974, November-December). Management Time: Who's Got the Monkey? (pp. 75-80). *Harvard Business Review*.
16. Hendricks, J. J. (1986, Spring). Organizational Development and Group Dynamics course. California State University, Stanislaus, and Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. New York: Grove Press, Inc.
17. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: The Guilford Press.
18. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships* (p. 111). New York: The Guilford Press.
19. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution* (pp. 126-128). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
20. Nichols, M. P. (1995). *The Lost Art of Listening: How Learning to Listen Can Improve Relationships*. New York: The Guilford Press.
21. Benjamin, A. (1974). *The Helping Interview* (2nd Edition) (p. 21). Boston: Houghton Mifflin Company.



Manejo de Conflictos



Usted me dice que cuando se enfada y pierde el control, puede decir algunas cosas que no tienen gran significado y que mañana habrá olvidado todo esto. Pero los trabajadores me dicen que quedan resentidos durante mucho tiempo.

**Richard Bruce, Consultor
California**

Carmen acaba de sentirse rechazada por Carlos, el mecánico. Hoy, lunes, le solicitó a Carlos que trabajara unas horas extraordinarias el próximo viernes por la tarde, pero éste se negó. Ella quedó molesta y con la duda: Carlos se opuso ¿porque ella se lo pidió en forma demasiado cortés, usando las palabras *por favor?* o, ¿porque ella es mujer? o, ¿porque quedó resentido cuando ella obtuvo el puesto de supervisor que ambos habían codiciado? Carlos también quedó molesto con la interacción.

Si Carlos no tuviera la más mínima idea que Carmen estaba disgustada, ¿esta escena constituiría un conflicto interpersonal? Las semillas de un conflicto se siembran cuando cualquier participante *siente internamente* una falta de armonía. La próxima vez que Carmen tenga que pedirle un trabajo a Carlos, ¿cómo lo hará? Tal vez de un modo más abrupto. Carlos, a su vez, puede reaccionar mal hacia el comportamiento de Carmen, dando rienda suelta a un ciclo de interacción negativa. Los individuos pueden sentir



Donde existan alternativas puede haber desacuerdos. Tal oposición, cuando se maneja correctamente, puede resultar en interacción y soluciones más efectivas y duraderas. Pero, desafortunadamente, es difícil convertir desacuerdos en oportunidades y hacerlo en forma consistente. Cuando no abordamos bien los desacuerdos, el resultado puede ser la contención.

tensión y emoción negativa en un encuentro —aunque nunca confronten sus sentimientos en forma mutua.

Donde existan opciones hay un potencial de desacuerdo. Estas diferencias, cuando se manejan apropiadamente, pueden resultar en soluciones e interacciones más creativas y valiosas. Lástima que sea tan difícil convertir nuestras diferencias en oportunidades. Cuando no podemos manejar bien nuestros desacuerdos, el resultado puede ser la *contención*. La contención crea un sentido de distancia psicológica entre las personas, tal como sentimientos de antipatía, antagonismo enconado, competencia, enajenación mental, e indiferencia.

Si nos toca tratar con miembros de la familia o personal contratado, tarde o temprano se presentarán desafíos que nos obliguen a comunicarnos con ellos. Cuando interactuamos con miembros de la familia, es dudoso que nos falten las palabras. Pero nuestras normas de comunicación con quienes nos están

más cerca no siempre son positivas, ya que frecuentemente caemos en intercambios predecibles e inefectivos.

Con el personal contratado y con extraños, muchas veces tratamos de comportarnos lo mejor posible. Preocupados de cómo se nos mire, podemos errar al decir poco cuando las cosas no marchan bien. Podemos sufrir durante mucho tiempo antes de decir algo. Especialmente durante lo que podríamos llamar el “período de cortejo”. En vez de decir las cosas directamente, casi siempre tratamos de insinuar o lanzar una indirecta.

Pero la luna de miel terminará tarde o temprano. Este comportamiento de cortejo puede ser abandonado por necesidad. Puede que encontremos más fácil barrer nuestros problemas bajo la alfombra psicológica hasta que el montón de tierra sea tan grande que no podamos evitar tropezarnos con él. Después de la transición, puede ser demasiado fácil comenzar a decirle al empleado o colega *exactamente* lo que debe hacerse en forma diferente. Un episodio aislado como el que vimos entre Carmen y Carlos, puede o no afectar sus futuras relaciones interpersonales.

Las personas difieren en su sensibilidad a los comentarios, o acciones de otros, así como en su aptitud para afrontar la tensión creada por una situación conflictiva. Mientras que es bueno ser sensible a cómo afectamos a otros, es una gran virtud el no ofendernos fácilmente. O al encontrar formas constructivas de disipar la tensión (p. ej. por medio del ejercicio, música, lectura, actos de servicio al prójimo, o dormir bien). No aporta algo positivo, sin embargo, aparentar serenidad mientras el enojo interno se intensifica al punto de explotar. Un terremoto tiende a ser más dañino que una serie de temblores. Es más provechoso tratar los problemas a medida que van surgiendo.

Durante los conflictos es fácil oír sin escuchar. Las personas involucradas en rivalidades a menudo reclutan a otros para apoyar sus perspectivas y no intentan un acercamiento directo con la persona afectada.

Nuestra autoestima es más frágil de lo que la mayoría de nosotros quisiéramos conceder (véase el Capítulo 6, Recuadro 2). Cualquier conflicto sin resolver amenaza nuestra autoestima. Al encontrar a alguien que esté de acuerdo con nosotros, podemos elevar nuestra autoestima artificialmente. Pero sólo construimos en arena. Estos “otros” tienden a encontrarnos la razón, no sólo porque son nuestros amigos, sino principalmente porque ven tanto la contrariedad como las posibles soluciones por medio de nuestra perspectiva. *Después de todo, fuimos nosotros quienes compartimos la situación con ellos.* Una vez que una persona se crea apoyada, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta. Entonces aumentará la tendencia a no darle la debida atención a la resolución del conflicto.

Para que nuestra autoestima esté construida sobre una base más sólida, tendremos que aprender a enfrentar la disputa en lugar de usar tácticas para eludirla. En castellano, una palabra relacionada con la autoestima es el *amor propio* (el orgullo, o la autoestima falsa). Toma más esfuerzo, habilidad, y cometido —y a corto plazo, más tensión— enfrentar el desafío junto con la persona involucrada en la disputa. Ciertamente parece que sería más fácil abandonar el asunto, ceder, o luchar (véase el Capítulo 18). A la larga, podremos vivir una vida que nos hará sentirnos más realizados y con menos tensión cuando sepamos desenvolvernos en situaciones difíciles.

En ciertas ocasiones asumimos prematuramente que un desacuerdo no tiene una solución mutuamente aceptable. El estar dispuestos a conversar sobre desacuerdos puede brindar oportunidades para fortalecer relaciones y mejorar la productividad. El tratar de solucionar conflictos, abordándolos directamente con la persona con quien estamos en desacuerdo, puede requerir: 1) exponernos al ridículo o rechazo; 2) reconocer nuestra contribución al problema; y 3) estar dispuestos a cambiar.

Podemos reducir la tensión, resolver desafíos, y aumentar la productividad

por medio del diálogo eficaz. Tal conversación implica por lo menos *escuchar* tanto como hablar. Mientras que a veces estos intercambios ocurrirán naturalmente, por lo general necesitan ser planificados con mucho tino. Pueden implicar algo de dolor —o por lo menos nos obligarán a salirnos de nuestra zona de tranquilidad— al discutir asuntos desafiantes, pero las recompensas incluyen la satisfacción y una mejoría en las relaciones de largo plazo.

Cuando nos enfrentamos a desafíos, medimos las alternativas y buscamos la mejor solución dada la información disponible. Descartamos las opciones no deseadas. Mientras que algunas decisiones pueden significar mucho esfuerzo otras pueden ser casi instintivas. La mejor solución se convierte en nuestra *posición o postura*. Nuestras *necesidades, preocupaciones y temores* juegan parte en este proceso de buscar soluciones. Malentendidos y desavenencias pueden surgir cuando nuestra solución no es la misma que la de otros.

Varios factores negativos frecuentemente se combinan para crear la contención:

Nuestro primer enemigo es la necesidad de querer explicar nuestro punto de vista primero. Después de todo, razonamos, si comprenden nuestra perspectiva, llegarán a las mismas conclusiones.

Cuando una persona se cree apoyada por un amigo, más fácilmente se sentirá justificada en su conducta y no prestará la debida atención a la resolución del conflicto.



Jack Kelly Clark

El segundo enemigo es nuestra reticencia a escuchar. Escuchar es mucho más que estar callados para poder tomar nuestro turno. Involucra un esfuerzo real en tratar de comprender la perspectiva de otra persona.

Nuestro tercer enemigo es el temor. El temor de no salirnos con la nuestra. El temor de perder algo estimado. El temor que nos hagan sentir tontos o de perder prestigio. El temor a la verdad... que tal vez estemos equivocados.

Nuestro cuarto enemigo es la presunción que uno de nosotros tiene que perder si el otro va a ganar: que los desacuerdos sólo pueden solucionarse competitivamente.

La buena noticia es que hay formas simples y efectivas para hallar soluciones positivas de los desacuerdos y fortalecer las relaciones interpersonales. Pero no deje que la simplicidad de los conceptos oscurezca el desafío de llevarlos a cabo de modo consistente. Es verdad que la vida nos da bastantes oportunidades para practicar y mejorar. Sin embargo, se requiere esfuerzo para dominar los adversarios ya mencionados.

Herramientas para mejorar la comunicación

Dos principios han contribuido de gran manera al manejo productivo de las discordancias. Uno es: “Primero intente comprender; después ser comprendido”, introducido por Steven Covey, en *Los siete hábitos en las personas altamente eficaces*.¹ Si alentamos a otros a que expliquen su perspectiva primero, serán más aptos a escuchar la nuestra.

En una ocasión estaba entrevistando a trabajadores del campo sobre sus sentimientos respecto de varios temas. Me topé con un dueño de una lechería que no estaba muy entusiasmado con mi proyecto. Sentí que no estaría entrevistando a nadie en su lechería, y por lo tanto cambié de enfoque y me dispuse a escuchar al dueño. Él compartió preocupaciones que tenía sobre varios temas y después nos despedimos amistosamente. Mientras caminaba hacia mi vehículo el dueño me gritó:

—¡Proceda no más!

—¿Proceda a qué?— le contesté completamente despistado.

Me sorprendió cuando respondió:

—Pase no más a entrevistar a mis trabajadores.

El principio Covey acababa de funcionar.

El segundo principio, desarrollado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en su conocida obra, *Sí... ¡de acuerdo! (cómo negociar sin ceder)*,² es que las personas en desacuerdo deben *enfocarse en sus necesidades* en vez de sus posiciones. Al concentrarnos en posiciones, tendemos a darle más énfasis a nuestras divergencias. Cuando lo hacemos en nuestras necesidades, encontramos que tenemos más en común de lo que habíamos pensado. Ury, Fisher y Patton sugieren que tratemos de *satisfacer la suma de las necesidades del otro tanto como las nuestras*.

Cuando se enciende el foco, nos damos cuenta que no se trata de un juego donde una persona debe perder para que la otra gane. Tampoco es necesario resolver nuestros desacuerdos con un compromiso insatisfactorio. En cambio, ambas partes pueden ser ganadoras. Los individuos pueden aprender a mantener las líneas de comunicación abiertas y resolver desafíos cuando las cosas marchan mal. Aprender a estar en *desacuerdo amistosamente* y *resolver problemas* son dos de las habilidades interpersonales más importantes que podemos desarrollar.

Poniéndolo en práctica

Si es que simplemente le decimos a alguien, “Estoy en desacuerdo”, muy probablemente éste se sentirá despreciado. Los negociantes exitosos son más aptos a indicar sus intenciones, tal como el deseo de hacer una pregunta difícil o dar una sugerencia, y lo están menos a indicar que algo es un desacuerdo.³ Los problemas, sin embargo, pueden aumentar si dejamos todas nuestras necesidades a un lado para enfocarnos en las exigencias de

otro. El otro puede pensar que no tenemos necesidades y puede sentirse atónito cuando se las presentamos de repente, casi como una idea tardía.

Para evitar tal golpe infructuoso, prefiero la idea de decir algo como, “Veo que tenemos diferentes perspectivas. Mientras que quiero compartir mis necesidades y puntos de vista con usted más tarde, déjeme primero enfocarme en sus pensamientos, necesidades y observaciones”. A estas alturas podemos poner nuestras necesidades a un lado, tratar de realmente escuchar y decir, “Entonces, déjeme comprender cuáles son sus inquietudes respecto a...”.

Esa es la parte fácil. La dificultad viene cuando intentamos cumplir con tal resolución de realmente escuchar y resistir la tendencia de interrumpir con objeciones —sin importar la falta de fundamento de algunos de los comentarios que nos presenten. En vez de decirle a alguien que comprendemos (simplemente para que terminen de hablar y nos toque dar nuestra perspectiva), podemos ser mucho más efectivos al revelar exactamente qué es lo que pensamos comprender. Podemos hacerlo por medio de preguntas o declaraciones tentativas. De esta manera podemos mostrar una comprensión verdadera.

Tal vez tendremos que pulir nuestra declaración al respecto de lo que otro ha dicho hasta que obtengamos el visto bueno de esa persona. Es necesario no sólo comprender, sino que también la otra persona se *sienta* comprendida. Sólo cuando el otro individuo se sienta entendido podemos empezar a explicar nuestra perspectiva y suponer que se nos escuchará a nosotros con la misma atención. Una vez que ambas partes hayan explicado sus necesidades y preocupaciones podemos abocarnos a la búsqueda de una solución creativa. Si hemos tenido poco trato con una persona, o uno negativo, debemos tomar más precaución al mostrar desacuerdo. Siempre existe el potencial para que un desacuerdo se descarrile y se convierta en contención. Ayuda el haber hecho depósitos de buena voluntad en el pasado.



INVOLUCRANDO A TERCEROS

Un acercamiento mejor es permitirles a los empleados a que se reúnan con un tercero, o *mediador* (que, en algunos casos, puede ser el administrador o el dueño), para que les ayude a resolver sus propios conflictos. Por ejemplo, un encargado había recurrido a la matonería e insinuado amenazas para salirse con la suya. “Gustosamente habría tratado de encontrar una forma para ayudarlo a mi supervisor a lograr sus metas,” el subordinado clarificó a través de sus lágrimas. “Pero ahora estoy tan sensibilizado, que tengo miedo a dirigirle la palabra.”

El decirles a los colaboradores que deberían solucionar sus problemas por su cuenta, o ser más maduros, o que se den las manos y que se avengan, pueden ser opciones. He visto varios incidentes donde tal enfoque ha dado buenos resultados. Pero en la mayoría de los casos, un conflicto abordado de este

Quando tenemos un desacuerdo, nos ayuda enfocarnos antes en los sentimientos del otro. “Veo que miramos este asunto de diferentes perspectivas. Aunque deseo compartir mi punto de vista más tarde, primero quisiera oír sus pensamientos”. Dicho esto, podemos poner nuestras propias necesidades a un lado. “Entonces, ayúdeme a comprender sus pensamientos sobre...”.

modo sólo tiende a cubrir las manifestaciones del choque, las que surgirán luego, seguramente en forma más destructiva.

Un mediador externo puede, muchas veces, lograr un éxito mayor. Una persona que ya trabaja para la empresa puede ser parte del problema, ser percibida como alguien que favorece a una de las partes, y los individuos pueden titubear en compartir información confidencial con una persona conocida.

Si la persona interna es un jefe, entonces el papel de mediador se torna más difícil, ya que los supervisores tienden a ser excesivamente directivos, tomando más bien el papel de árbitro que impone su decisión sobre otros.

El proceso de resolución de conflictos es más propenso al éxito si las partes involucradas tienen respeto por la integridad, imparcialidad y habilidad del mediador. El respeto hacia el mediador es trascendental, para que los involucrados demuestren su mejor comportamiento, un elemento importante en la negociación exitosa. Aunque no siempre sea el caso, la sobrefamiliaridad con el mediador interno puede negar este efecto de “mejor comportamiento”.

Un mediador debe tratar los asuntos con confidencialidad. Las excepciones pueden ser instancias en las que hayan existido actividades ilegales (p. ej. el hostigamiento sexual).

Ambas partes deben ser informadas de cualquiera excepción de la regla de confidencialidad con anticipación. Cuando existe la necesidad de compartir información, esto debe hacerse sólo con quienes deban saber y así minimizar la posibilidad de repetir información que podría lastimar a una o ambas partes. Los empleados serán más dispuestos a expresarse cuando se les asegura la confidencialidad. A veces los conflictos implican asuntos personales.

Una situación mucho más sensitiva implica el papel del mediador cuando los individuos involucrados no pueden llegar a un acuerdo. Los investigadores han encontrado que, en algunas instancias, la mediación surte mejor efecto cuando el tercero puede cambiar papeles, y en caso que no se logre una

solución a través de la mediación, pueda tomar el papel de árbitro. Por el lado positivo, los involucrados casi siempre querrán dar la mejor impresión posible y se esforzarán en resolver los asuntos. Infortunadamente, mientras algunos mediadores pueden tomar ambos papeles sin manipular la situación, la vía queda abierta para el posible abuso de autoridad. Además, las personas pueden sentirse presionadas y no confiar en un mediador que más tarde tal vez tome lo que le han dicho en contra de ellos.

LA MEDIACIÓN

La mediación ayuda a los involucrados a discutir asuntos, reparar injurias pasadas, y desarrollar las herramientas necesarias para confrontar los desacuerdos en forma eficaz. Los mediadores pueden ayudar a los participantes a lograr una breve visión de sus “puntos ciegos”, ensanchar sus perspectivas, y aun encaminarse en pos de resolución de problemas. Sin embargo, los mediadores exitosos recuerdan que aquéllos son los dueños de los desafíos y no intentan saltarse el proceso y solucionarles los problemas.

Los mediadores pueden influir al:

- Discernir la perspectiva de cada participante por medio de reuniones preliminares separadas.
- Aumentar y evaluar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación.
- Aplicar reglas que gobiernen y mejoren la comunicación.
- Aconsejar a los participantes durante la sesión conjunta.
- Nivelar el poder (p. ej. entre individuos en diferentes niveles de la empresa).
- Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura.

Discernir la perspectiva de cada participante por medio de reuniones preliminares separadas

El mediador se reúne con los involucrados en forma separada antes que éstos participen en una sesión conjunta. Durante esta reunión preliminar separada el mediador



brevemente explica el asunto de la confidencialidad y la mecánica del proceso de mediación para que los participantes no se sorprendan o se sientan perdidos más tarde.

El mediador también debería ofrecer a los participantes la oportunidad de tener reuniones separadas (sin el otro involucrado) en cualquier momento que lo deseen. Es importante enfatizar a lo largo del proceso que el participante debería sentir control durante la mediación. Los participantes no deberían convenir en algo sólo por llegar a un acuerdo, o pensar que están complaciendo al mediador. Si surgen necesidades que no se han resuelto, éstas deberán ser mencionadas. Algunas veces, unos pocos cambios en la posible solución pueden significar la diferencia entre un acuerdo que fallará o que tendrá éxito.

Mientras que existen centenares de factores que pueden afectar la resolución exitosa de un conflicto, esta reunión preliminar separada es uno de los *pilares de la resolución de conflictos*.⁴

En el pasado se pensaba que cualquier conversación privada entre el mediador y uno de los participantes era sospechosa. Que potencialmente podría influenciar la neutralidad del mediador. Pero tales temores asumen un enfoque directivo de parte del mediador, en el que el tercero ejerce mucho poder y a menudo actúa casi como un árbitro. Cuando se comprende que el proceso de mediación —desde el comienzo— es uno donde cada involucrado *retiene control sobre el resultado*, entonces se le puede dar menos importancia a la presunta neutralidad del mediador.

La reunión preliminar separada provee a cada participante la oportunidad de ser oído y comprendido. Una de las razones por la que las situaciones conflictivas son tan desafiantes, es la tendencia natural de cada participante de querer expresar su perspectiva primero, lo que hasta cierto punto se lleva a cabo en la reunión preliminar separada. En ésta, el mediador deja que cada uno de los involucrados tenga la primera

La sesión previa consiste en una reunión separada entre el mediador y cada uno de los contendientes, antes que se junten los adversarios en una sesión conjunta. Dado que las personas, especialmente aquellas involucradas en un conflicto, tienen una alta necesidad de ser comprendidas antes de enfocarse en las necesidades de otras, la sesión previa es fundamental para un eventual desenvolvimiento positivo.

oportunidad de hablar. Mientras más arraigado y emocional el conflicto, mayor es la importancia de esta reunión separada.

En una operación lechera, el dueño me presentó a uno de los involucrados en un conflicto. Tan pronto como el agricultor nos dejó solos, el participante se echó a llorar. Una situación similar ocurrió en otra empresa agrícola, donde un administrador comenzó a llorar, ostensiblemente por otros asuntos que lo estaban presionando en exceso. Si estos hombres hubieran entrado directamente en una sesión conjunta con sus contendientes respectivos, estos sentimientos de vulnerabilidad fácilmente se hubieran transformado en cólera y en una actitud defensiva.

Un dueño de lechería me dijo que la reunión preliminar sería cortísima con un ordeñador que *no* era “hombre de muchas palabras”. El ordeñador habló por casi dos horas. Cuando terminamos, él ya se sentía más comprendido y había adquirido confianza. He encontrado que estos “tipos silenciosos” a menudo se abren durante la reunión preliminar.

Cuando un participante se siente escuchado, se alivia de una enorme carga emocional; la tensión nerviosa y la actitud defensiva disminuyen. Esto hace que los involucrados tengan más confianza y sean más receptivos a escuchar a la parte contraria.

Separar la gente del conflicto.

Winslade y Monk en el libro *Mediación Narrativa* sugieren que mientras las personas son teóricamente libres, en términos de lo que pueden decir en una conversación, a menudo los participantes se sienten influenciados por los comentarios del otro. Tienden a sentirse atrapados por el ciclo conflictivo.

Winslade y Monk preguntan a los involucrados cómo podrían haberse sentido *obligados por el conflicto* a hacer o decir cosas que por las cuales se sintieran arrepentidos más tarde. O, cómo los afectó el conflicto negativamente en otras formas. Al *culpar al conflicto mismo*, el mediador permite que los participantes salven apariencias y que lentamente puedan distanciarse del *relato saturado de conflicto*. Esto permite que los participantes se separen de la pugna durante un momento suficientemente largo para ver que cada uno tiene opciones en cuanto a si desean seguir alimentando el conflicto. Los autores sugieren que si el mediador oye con una *ética de curiosidad*, se presentarán beneficios inesperados. En lugar de sólo escuchar para confirmar presentimientos y reconciliar hechos, el tercero se da cuenta que los integrantes generalmente traen una hoja de olivo junto con su enojo y desesperación. Así, los participantes a menudo conservan las llaves tanto de la reconstrucción de las relaciones arruinadas como de la solución de los desafíos. Pero el mediador debe tener suficiente confianza en las personas y el proceso para permitir que surjan las cuestiones en conflicto, y estar a la búsqueda de ellas para que no pasen inadvertidas.⁵

Durante la reunión preliminar separada, el mediador nota la mayor cantidad posible de asuntos mencionados por cada involucrado (muchas veces estos temas se traslapan considerablemente) y más tarde los introduce en una forma sistemática para que sean discutidos por los participantes durante la sesión conjunta. Mientras más asuntos sean presentados, mayor será la oportunidad para que éstos sean discutidos y menor la probabilidad que se omitan algunos importantes.

Con todo lo positivo que se puede decir sobre la mediación, bajo ciertas circunstancias se puede hacer más daño que bien al juntar a las partes afectadas. El propósito de la mediación no es el de permitirles a los contendientes intercambiar comentarios cínicos o insultos en un ambiente psicológicamente más seguro.



Aumentar y evaluar el interés de los participantes en resolver el desafío a través de la mediación

Parece existir un patrón en el conflicto interpersonal arraigado dentro de las empresas: cada involucrado está excesivamente distraído con la tensión del conflicto, tiene dificultad al dormir en la noche, y generalmente piensa en dejar la empresa. A veces las personas pueden mentirse a sí mismas en cuanto al efecto negativo que la contienda ha tenido en sus vidas.

Los conflictos aumentan la tensión de las personas y disminuyen el gozo de vivir. Un mecánico que ha peleado con otro, por ejemplo, prefiere usar la herramienta equivocada a pedirle una herramienta al compañero. Éste, a su vez, prefiere levantar un peso considerable por su cuenta a pesar que pueda tener un accidente o estropear la maquinaria. Muchas veces cada persona pasa horas durante el empleo y aun después, al llegar a casa, pensando en todos los daños reales e imaginarios que le han causado.

Un administrador afirmó que él sólo se enojaba y ‘explotaba’ en el momento, pero que su enojo no duraba mucho. Explicó que no sostenía resentimientos y que ya al día siguiente él había olvidado cualquier sentimiento negativo hacia la persona con la cual se había enojado. Durante una sesión de mediación este mismo gerente admitió que un conflicto reciente con el otro involucrado lo había dejado tan enojado que se enfermó unos días. Parte del papel del mediador al reunirse individualmente con cada participante es ayudarles a visualizar la vida sin estas tensiones.

En el transcurso de la reunión preliminar con los involucrados, el mediador puede adoptar una determinación más informada en cuanto a ya sea seguir con la mediación o recomendar el arbitraje u otro tipo de acercamiento. Por efectiva que pueda ser la mediación, en ciertas condiciones puede generarse más daño que bien al juntar a los dos involucrados. ¡El propósito de la mediación no es simplemente proveer un lugar seguro para que los participantes intercambien insultos!

Las oportunidades transformativas.

En el libro *La Promesa de la Mediación*,⁶ Bush y Folger sugieren que los mediadores deberían buscar —y saber reconocer— oportunidades transformativas en términos del *reconocimiento* que pueden ofrecerse los participantes entre sí. Tal reconocimiento puede implicar cumplidos, muestra de comprensión, empatía, u otras formas de proveer validación mutua.

Un fruticultor, casi como una idea tardía, mencionó algo positivo acerca de su contrario, “una cosa que realmente aprecio acerca de este administrador es que él muestra orgullo en su trabajo, algo que realmente admiraba en mi padre”. El fruticultor había reaccionado negativamente hacia la sugerencia de compartir este sentimiento con su administrador, mas durante la sesión conjunta lo hizo por su propia iniciativa.

Buscando lo positivo. Mientras que un número de asuntos puede afectar el posible éxito de la sesión conjunta, quizás ninguno sea tan convincente como preguntarle a cada participante lo que aprecia en su adversario. Esta pregunta debería plantearse *después que el participante haya tenido la posibilidad de desahogarse*, y el mediador haya mostrado comprensión respecto a sus desafíos.

Existe la tendencia a no encontrar algo de valor en una persona con quien hemos tenido un conflicto arraigado. Después que una persona se sienta comprendida por el mediador, hay una mayor probabilidad que el involucrado vea las cosas con un poco más de claridad y note algo positivo en su contrincante.

Sin esta luz diminuta de esperanza, sin esta hoja de olivo, no tiene sentido proseguir a la sesión conjunta. Si no hay algo significativo que una persona pueda apreciar en otra, entonces puede producirse más daño que bien en la mediación. Y no es suficiente decir que la otra persona “es puntual”, “es atractiva”, o “no huele”.

En cierta ocasión uno de los contrarios había expresado varias cosas muy positivas sobre el otro en la reunión preliminar, sin que ni siquiera se le



Jack Kelly Clark

Una disculpa con una “coma” o un “pero”, no es una disculpa verídica, sólo una justificación. Oportunidades para reconocimiento mutuo existen cuando los involucrados aprovechan para disculparse sobre malentendidos o afrentas pasados.

preguntara. Cuando me reuní con la segunda persona le conté, en el momento adecuado, sobre las cosas positivas que se habían dicho de él. A su vez, le pedí que me dijera algunas cosas positivas de su compañero de trabajo. Después de varios minutos el individuo me confió que “no había algo positivo que se pudiera decir” del otro.

—Entonces— hice un ademán de pararme —tomemos un descanso de cinco minutos. Si realmente no hay algo positivo que pueda decir de su compañero, no perdamos el tiempo con la mediación—. Cuando volvió del descanso, ¡llegó con una larga lista de comentarios positivos!

El reparo de injurias pasadas. Ocasionalmente, ayuda practicar y tomar los papeles anticipadamente e identificar posibles tropiezos. Por ejemplo, en un predio, los arrebatos de enojo de Martín, uno de los administradores, eran bien conocidos. Martín había minimizado la seriedad de su problema. Un mediador asistente tomó el papel del partido contrario en la argumentación.

—Martín— ella comenzó. —Cuando usted se enoja conmigo, me grita y usa lenguaje vulgar, me siento muy mal.

—Lo siento mucho por haberla ofendido— Martín comenzó bastante bien. —Pero... — Y luego Martín

comenzó a excusarse y ponerle condiciones a su autocontrol. Tuve que interrumpir y explicar que una disculpa con una *coma* o un *pero* no es una disculpa sincera, sino meramente una declaración de justificación.

—Mire, todos tenemos nuestro propio estilo— Martín me miró frustradamente para defenderse.— Algunas personas solucionan sus problemas de una forma o de otra. Yo soy un experto en *la intimidación*. Si yo no puedo usar la intimidación, ¿qué puedo hacer para que no me atropellen? ¿Debo sentarme calmadamente y decirle lo bueno que es, y no abordar los problemas que nos han traído a este conflicto?

Cuando los mediadores han hecho su tarea durante la reunión preliminar la sesión conjunta puede ser muy positiva. El caso que involucraba a Martín fue uno de los más difíciles que me ha correspondido mediar, pero una vez que comenzó la sesión conjunta, ambos administradores tomaron un control positivo de la conversación. Fueron sumamente cordiales, atentos, y amistosos, mostrando comprensión para el otro. Aunque el problema no se solucionó de un día para otro, un año más tarde hubo un progreso muy positivo.

Aplicar reglas (directrices) que gobiernen y mejoren la comunicación

Los individuos tratan de cultivar una identidad o proyección de quiénes son. Por ejemplo, una persona puede considerarse un intelectual, otra puede describirse como amante del campo, o un artista. Tales *etiquetas de identidad* son simplemente una parte pequeña de un grupo de rasgos más profundos y complejos que podrían ser valorados por un individuo. Una parte importante de la *comunicación interpersonal atenta* es la validación mutua de tales identidades, a través de un proceso de negociación de identidad. Las personas tienden a crear vínculos de amistad con quienes parecen apoyar su identidad proyectada.⁷ Tal validación mutua es una de las claves para las relaciones interpersonales efectivas. La falta de validación

comúnmente juega un papel vital en el conflicto interpersonal. Algunas de las cosas más dañinas que otro individuo nos puede decir, son las que atacan nuestra autoimagen o identidad valorada.

Las personas no sólo *proyectan* la identidad de quienes son, sino también las cualidades personales de quienes desean llegar a ser. Cuando las debilidades de una persona quedan expuestas, ésta puede razonar que no vale la pena tratar de fingir más. Dado que quienes nos están más cerca seguramente habrán visto nuestras debilidades, primero dejamos de pretender con nuestras familias, amigos más íntimos, o colegas en el trabajo. Esta actitud negativa juega un papel clave en el conflicto interpersonal.

Uno de los papeles importantes que toma un mediador es el de ayudarle a los participantes que hayan cruzado la línea y parado de tratar de proyectarse en forma positiva, a que retrocedan y así obtengan una segunda oportunidad en cuanto a esta relación interpersonal. Si hemos resuelto cambiar nuestro comportamiento, entonces ayuda si declaramos nuestras intenciones claramente, a fin que nuestro nuevo comportamiento no se preste a ser malinterpretado.

Proveer entrenamiento y modelar un estilo positivo de interacción son tareas continuas para el mediador. El objetivo es que los involucrados aumenten su comprensión de lo que constituyen las relaciones interpersonales efectivas. Antes que éstos se reúnan en la sesión conjunta, es beneficioso conversar sobre las reglas básicas de comportamiento, tanto para evitar comentarios dañinos como para posiblemente aumentar la validación mutua.

Las directrices de interacción ayudarán a que no siga escalando el conflicto y también ahorrarán tiempo una vez que la mediación esté en marcha. No es el papel del mediador el simplemente permitir a los contendientes intercambiar comentarios cínicos, insultos o garabatos, o amenazas en un ambiente psicológicamente más seguro. El mediador tampoco debe dejarse arrastrar

por la corriente de la controversia. En cambio, el mediador tendrá que frecuentemente recordarle a los empleados a que dirijan sus comentarios a —y que mantengan contacto visual con— la otra persona involucrada en la discordia.

Declaraciones demasiado vagas o imprecisas como “Eres un desconsiderado”, o “Eres muy dominante o egoísta”, no ayudan a facilitar la comprensión mutua. La discusión de problemas o eventos específicos y lo que los motivó a actuar de una manera dada, será más útil. En la reunión preliminar, pídale al involucrado que está usando tales declaraciones generalizadas que proporcione ejemplos de situaciones en las que el otro individuo actuó en forma desconsiderada, arrogante, o egoísta. Estos comportamientos pueden discutirse más tarde en la sesión conjunta.

El uso de calificaciones insultantes puede tener el mismo efecto negativo. Por ejemplo, un empleado mexicano en una lechería calificó a un colega portugués de *racista*. Ésta es una palabra con connotaciones muy fuertes. El portugués se sintió mucho. El mediador detuvo la conversación para asegurarse que todos estuvieran dándole la misma definición a la palabra. “¿Está usted diciendo que este ordeñador lo trata diferente porque usted es mexicano y él es portugués?” Después que el término fue clarificado adecuadamente, el ordeñador mexicano terminó por disculparse, y el empleado portugués tuvo la oportunidad de mostrar, por medio de un relato, que él no era un racista. No es el papel del mediador rechazar una acusación como ésta sin permitirles a los participantes a que conversen sobre sus sentimientos. Otras calificaciones (p. ej. la nacionalidad, religión) pueden ser positivas o negativas según su contexto y tono de voz. Finalmente, algunas personas asignan una calificación positiva a su propia filosofía y negativa a la del otro.

Los involucrados también buscan formas en las que puedan atraer a partidarios teóricos para el apoyo de sus puntos de vista. Pueden tratar de inflar

Es bueno conversar sobre el pasado. La discusión de conductas pasadas puede ser esencial para analizar el patrón de conductas conflictivas y ayudar a los participantes a encontrar maneras constructivas de manejar discordancias futuras. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Eventualmente el enfoque de la discusión, sin embargo, considerará el comportamiento futuro, en vez de los perjuicios pasados.

la importancia de sus opiniones con declaraciones tales como, “Todos los demás están de acuerdo conmigo cuando digo que...”. O, pueden atribuirle a su opinión una *procedencia de autoridad superior*: “Según tal y cual [un autor, o una persona respetada] sabemos que...”. Un participante puede descalificar la opinión de otros al hablar de su experiencia: “En mis veinte años...”. Para repetir, el tono y el contexto de la conversación pueden permitir estas declaraciones en algunas circunstancias y no en otras.

Las personas a veces se apoyan en estos métodos disfuncionales cuando sus argumentos no pueden respaldarse por sus propios méritos.

Las *amenazas* —directas o encubiertas— pueden disminuir el poder negociador de un involucrado. Cuando estos métodos de intimidación son alardes, se magnifica la pérdida de poder de negociación.

Puede enseñarles a los participantes a que se adueñen de sus propios sentimientos.⁸ “Me siento molesto cuando usted cambia la estación de la

radio...” es preferible a “Usted me hace enojar cuando...”. La idea es que nosotros decidimos si nos vamos a enojar o a experimentar otro sentimiento negativo.

Sólo una persona debe hablar a la vez mientras la otra hace lo posible por comprender qué es lo que se dice. Una técnica defensiva es cambiar el tema. Mientras que a veces dos temas están tan estrechamente relacionados que no pueden separarse, generalmente un tema nuevo puede colocarse en una “lista de otras materias” por tratar más tarde.

Las personas involucradas en contrariedades mayores, frecuentemente intentan ridiculizar a sus rivales por medio de lo que llamo *reflejos torcidos o exagerados*. Por ejemplo, un empleado puede inexactamente reflejar un comentario, al decir algo como: “Así es que tú estás diciéndome que *nunca* quieres que yo...”, o “Lo estoy comprendiendo, piensa que usted es el *único* que...”, o “Tú eras [algo positivo] pero ahora [la declaración negativa]”, y un último ejemplo, “Parece que últimamente usted siempre...”.



Los participantes a veces tratan de refugiarse de un verdadero proceso de concesiones mutuas con declaraciones tal como, “¡Así soy!”⁹ o, “¿No se te puede gastar ni una broma?” Aunque un mediador no puede obligar a que alguien salga fuera de su cáscara, sí puede ayudarle a los participantes a que por lo menos comprendan los efectos desmerecedores que estas declaraciones pueden tener. Cuanto más pronto el mediador desapruebe las distorsiones, los empleados comprenderán que esto no es una batalla verbal.

El mediador además necesitará frecuentemente mostrarles a los empleados cómo formular preguntas y comentarios. Los participantes necesitan hablar sin empujar al otro a la defensiva y sin tonos acusadores. Especialmente bajo la tensión de un conflicto, las personas tienden a sentirse susceptibles a la crítica o a declaraciones de doble sentido. Un papel crítico para el mediador es clarificar o reflejar correctamente los comentarios de los participantes.

Aconsejar a los participantes durante la sesión conjunta

Ha llegado el momento de reunir a ambos participantes en una sesión conjunta. Un aspecto mecánico que es sumamente poderoso en la mediación es la *ubicación de los asientos*. Pídale a los involucrados a que se sienten de tal manera que puedan dirigirse no sólo la palabra, sino también la vista, pero a una distancia suficientemente prudente para que su espacio personal no sea invadido. Este arreglo acentúa el mensaje que están allí principalmente *para hablarse* entre sí. Dado que las personas que están involucradas en un conflicto a menudo descuentan a la otra persona, el tener que intercambiar contacto visual puede ser medicina potente que los lleve hacia la reconciliación. Una mesa puede ser apropiada en algunos casos.

El mediador se sienta lo suficientemente lejos de los involucrados para obligarlos a voltear la cabeza si desean hacer contacto visual con él. De este modo no es fácil 1) que

los participantes vean si han logrado “meterle un gol” a su contrincante, o 2) buscar el apoyo del mediador. Si cualquiera de los involucrados lo intenta, entonces el mediador les recuerda que la persona que necesitan convencer es su partido contrario.

Cuando han existido conflictos profundos, las personas pueden haber dejado de saludarse o mirarse, se tratan con falta de cortesía, y hasta reemplazan el nombre de la otra persona cuando hablan de ella (p. ej. “Este señor...”). La colocación ya descrita de los asientos es una herramienta tan potente, que he visto personas pedir perdón, ser más consideradas, llamarse por su nombre, y usar muchos comportamientos positivos aun cuando no se ha usado el acercamiento completo descrito en este capítulo. Este acomodamiento de las sillas es un segundo pilar de la mediación.

Es bueno hablar acerca del pasado. La discusión sobre conductas pasadas, inclusive, puede ser esencial para analizar el patrón de conflicto y ayudar a los participantes a encontrar maneras constructivas de manejar discordancias

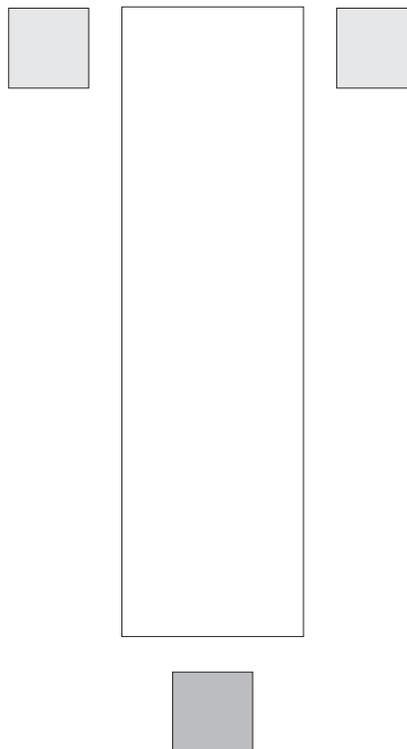


FIGURA 13-1
El arreglo de las sillas durante la mediación.

futuras. Sin comprender el pasado es difícil prepararse para el futuro. Llegará el momento, sin embargo, en que debemos cambiar el enfoque: tendremos que planificar el *comportamiento futuro*, en vez de recordar las *injurias pasadas*. Entre más pronto¹⁰ puedan los participantes enfocarse en el futuro, mayores son las probabilidades de un desenlace exitoso.

Uno de los papeles del mediador es animar a los participantes a que sean más específicos en sus acuerdos, ayudarles a cuestionar posibles desafíos, y asistirles a resumir los acuerdos concertados. Cuando se trata de desafíos más complejos, parte del papel del mediador es alentar a los involucrados a que no se desanimen y mostrarles el progreso que han alcanzado.

Otro enfoque es uno que ayuda a explorar la diferencia entre *posiciones* y *necesidades*. En el caso de Carmen y Carlos, al iniciar el capítulo, la postura de cada uno parece ser incompatible (es decir, Carmen ha pedido que Carlos trabaje ciertas horas extraordinarias, pero éste se ha negado).

Los conflictos pueden disiparse cuando buscamos una forma creativa de lograr la *suma*¹¹ de las necesidades (las de ellos y las nuestras). Al ir más allá de la postura de los participantes y en cambio oír sus necesidades, podemos averiguar que (1) Carmen necesita que se completen las reparaciones de las máquinas cosechadoras antes que ésta inicie la próxima semana, mientras que (2) Carlos quiere estar en casa el viernes para celebrar la fiesta quinceañera de su hija.

Una vez que Carmen y Carlos intenten comprenderse, se pueden poner de acuerdo. Tal vez el mecánico pueda trabajar las horas extraordinarias el miércoles y jueves. Puede ser que este caso parezca simple y su resolución obvia —excepto quizás para Carmen y Carlos antes que exploraran más allá de sus posiciones. Este método de separar nuestras posiciones de nuestras necesidades puede ser útil incluso en nuestros conflictos más serios y vendría a ser otro pilar de la mediación.

Los mediadores no deberían apresurarse para mover a los

involucrados de 1) sus declaraciones de posiciones y esclarecimiento de sus temores y necesidades, a 2) la resolución de retos. Es vital el verdaderamente entender la naturaleza de los desafíos que parecen dividir a las personas. Permitirles a los involucrados a que sostengan una posición inicial les permite ser comprendidos y retener un sentido de control y propiedad sobre el proceso. Una herramienta potente es pedirles a los participantes que expliquen, lo mejor que puedan, la posición del otro.

Los participantes tienden a rebajarse entre sí al rehusar reconocer la posición del otro. Por ejemplo, se le pidió a un cocinero que reconociera en voz alta, que el capataz necesitaba que llegaran los almuerzos a tiempo para sus cuadrillas. Pero el cocinero no podría enfocarse fuera del hecho que había comidas que se estaban desperdiciando todos los días.

—¿Sabe usted? Es su falta porque... .

—No estamos hablando de faltas por el momento, sólo queremos que usted explique la perspectiva del encargado— interrumpió el mediador.

—Pues bien, verá usted, él piensa que puede salirse con la suya...

El cocinero debió ser interrumpido repetidamente porque le era difícil aun mencionar (y por lo tanto validar) la posición del otro. Una vez que dejó de evadir el proceso y repitió el punto de vista del capataz y éste hizo lo mismo en cuanto a la posición del cocinero, rápidamente encontraron una solución que benefició a todos y que le ahorró dinero al agricultor. Un paso que falta aquí, uno que pudiera haber ayudado en la transición de un enfoque interno a uno que requiere compartir el punto de vista del otro, pudiera haber sido primero animar a los participantes a hacerse preguntas que no sean sentenciosas sobre los hechos involucrados.¹² Llegaron a un acuerdo en el que el capataz llamaría al cocinero con el número exacto de almuerzos para el día. Ya que el cocinero tenía una cuenta exacta, tuvo que cocinar menos platos y por lo tanto lo pudo hacer en forma más puntual. Un modo estructurado para clarificar posiciones y



necesidades para una negociación entre dos partes se encuentra detallada en el Cuadro sinóptico 13-1.

Los participantes no deberían llegar a la negociación listos para exponer o imponer sus soluciones. Es trascendental que los participantes primero enfoquen sus esfuerzos en comprender la naturaleza del desafío. Ellos desean, también, sentir que tienen control sobre el proceso. Cada participante necesita trabajar para que la solución cumpla tanto con sus necesidades como las del otro involucrado. Sólo las soluciones que benefician a ambos lados a largo plazo serán las duraderas (véase el Capítulo 18).

La negociación no será satisfactoria cuando una persona está resuelta a:

- castigar a la otra en vez de ponerse de acuerdo, o modificar su conducta
- ganar en vez de resolver el desafío

A veces se intenta la negociación pero las necesidades básicas de las personas son incompatibles. Esto puede

ocurrir en los casos donde no hay distinción entre las necesidades de una persona y su posición.

Cuando la negociación no ha dado buenos resultados, por el motivo que fuere, puede ser necesario el arbitraje en vez de la mediación. Bush y Folger sugieren, sin embargo, que si ha quedado aunque sea una puerta entreabierta a la posibilidad de seguir conversando en el futuro, y si los involucrados han intercambiado algunos comentarios positivos y se han valorado mutuamente, entonces la negociación no ha sido un fracaso. Lo que sí se considera un fracaso, explican, es cuando un mediador ha obligado a los involucrados a llegar a un acuerdo, que seguramente no perdurará.¹⁴

Nivelar el poder

Los participantes pueden tener diversos argumentos para defender su posición. Con tal que los dos estén igualmente interesados en lograr una

Cada contendiente necesita estar atento y asegurarse que la solución propuesta cumpla con las necesidades del otro, tanto como las propias. Es una equivocación, por ejemplo, aceptar la derrota de otro individuo que cede sus deseos al nuestro.

RECUADRO 13-1

Posiciones frente a Necesidades¹³
en la Resolución de Conflictos

Posición A	Posición B
* Necesidad A-1	* Necesidad B-1
* Necesidad A-2	* Necesidad B-2
	* Necesidad B-3

1. Los involucrados dividen un papel, cartulina o pizarra en cuatro secciones.
2. Los participantes buscan comprender y escribir la posición (es decir, la postura) del otro contendiente.
3. Los participantes tienen la libertad de reiterar, modificar o clarificar su posición en cualquier momento durante el proceso.
4. Los involucrados ahora buscan comprender y escribir las *necesidades* del otro. Tomarse el tiempo para hacerse preguntas entre sí es una parte importante para alcanzar la comprensión mutua.
5. Los participantes aportan múltiples

ideas por medio de una *lluvia de ideas* (en la cual se posterga la evaluación de éstas hasta más tarde) sobre posibles soluciones que puedan satisfacer la suma de dichas necesidades (en algunos casos las soluciones no serán obvias).

6. Los involucrados deben desechar soluciones donde ellos no tengan más interacción. El evitarse mutuamente toma poca creatividad y raramente es la solución más adecuada. En cambio, los participantes necesitan buscar soluciones creativas y sinérgicas.
7. Las resoluciones tentativas acordadas entre ambos pueden ser evaluadas y refinadas pensando anticipadamente sobre los posibles obstáculos que pudieran presentarse.
8. Los acuerdos —incluyendo una nueva posición redactada por ambos— deberían quedar escritos.
9. Los participantes se ponen de acuerdo en evaluar los resultados en predeterminados períodos de tiempo.
10. Los involucrados deben ajustar los acuerdos según sea necesario y trabajar en conjunto para superar otros desafíos.

solución por medio del proceso de mediación, las diferencias de poder pueden ser niveladas. El mediador eficaz asiste a los participantes para que se escuchen y comuniquen entre sí. El mediador tendrá que ayudar a la persona más tímida a desenvolverse y expresarse.

Una postura de cualquiera de las dos personas que indique una falta de interés 1) en hablar sobre el problema, ó 2) en las necesidades de la otra persona, indicaría la baja probabilidad de resolver el asunto por medio de la mediación. Es útil buscar un lugar neutro para tener la sesión conjunta, sin teléfonos u otras distracciones.

Ayudar a los participantes a planificar la interacción futura

Es más fácil para los empleados mejorar la comunicación cuando están

asistidos por un mediador competente. Parte de la responsabilidad del mediador es ayudarle a los empleados a anticipar algunos de los desafíos que ellos tendrán que enfrentar en el futuro. Un reto clave para los empleados es tomar el tiempo para escucharse en forma sensible cuando surjan problemas en el futuro. Es difícil estar siempre en alerta para escuchar e interactuar en forma tan sensible.

A veces la conducta negativa de los empleados es producto de años de desavenencias. Es improbable que en una sesión se cure la contienda por muy excelente que sea el mediador o interesados los participantes involucrados. Una o más sesiones con la ayuda del mediador servirán para ayudarle a los participantes a cultivar sus habilidades y evaluar el progreso alcanzado.

EL ARBITRAJE

El administrador como árbitro está obligado a emitir un juicio que los empleados deberán seguir. Su papel de árbitro puede ser claro desde el principio. O, a medida que progresa la mediación, puede volverse cada vez más evidente que lo que se necesitará es un árbitro. El supervisor debe comunicar su papel abiertamente. Si el papel cambia, se debe informar de esto también a los empleados.

Debido a que normalmente es preferible para todos los involucrados la resolución de los conflictos por medio de la mediación más que a través del arbitraje, el administrador o encargado no debería estar ansioso por tomar *el papel de árbitro*. Este punto es especialmente válido cuando los individuos tendrán que continuar trabajando juntos. Durante el proceso de escuchar las variadas posiciones de los involucrados en una situación conflictiva, y antes de tomar una decisión, un árbitro puede ofrecerles la oportunidad que acepten la ayuda de un mediador.

Pero a veces se necesita un *juez* y un *juicio*. Mi consejo a los supervisores que tengan que arbitrar, es buscar la justicia más que ayudarle a ambas partes a guardar apariencias. La mayoría de las veces esto simplemente no será posible. Puede ser una meta admirable para la mediación, pero no para el arbitraje. En cambio, se requiere que el árbitro sea absolutamente imparcial (no hay ningún lugar para el favoritismo) y justo (aunque parezca favorecer a un lado).

Una historia de arbitraje muy conocida es la del sabio Rey Salomón de los antiguos.¹⁵ Dos mujeres estaban disputando sobre cuál de ellas era la verdadera madre de un bebé. Desgraciadamente, la pretendida solución inicial del Rey Salomón para estas madres (el de dividir al bebé por la mitad), es la que se lleva a cabo muchas veces por los administradores cuando actúan como árbitros. En un esfuerzo para complacer a ambos colaboradores, ellos crean un compromiso que además de ser injusto, frecuentemente es impracticable.



Toma poca habilidad e incluso menos fuerza de carácter el arbitrar de esta manera. En cambio, un supervisor que arbitra con justicia, probablemente será más respetado a la larga. Después que las dificultades hayan sido resueltas, los empleados a menudo se encuentran con que sus relaciones interpersonales han sido fortalecidas.

RESUMEN

Donde existan opciones, las diferencias de opinión pueden proveer desafíos u oportunidades. Una dificultad es la posibilidad que los desacuerdos aumenten la contención. Los supervisores deben actuar como mediadores o árbitros de vez en cuando. La ventaja de la mediación está en que

Como árbitro, el supervisor está obligado a emitir un juicio que los empleados deberán seguir. Vale la pena no apurarse a ejecutar el papel de árbitro.

la responsabilidad de la resolución de los problemas y disputas permanece con quienes están más afectados por el desafío. Vale la pena utilizar a un mediador que no provenga del mismo lugar de empleo de los involucrados.

Los diversos papeles asumidos por el mediador incluyen: 1) la comprensión de la perspectiva de cada participante; 2) poner los patrones de conducta que gobiernen la comunicación; 3) ayudar a los participantes a que tengan estilos de interacción más eficaces; 4) nivelar las diferencias de poder; y 5) ayudar a los participantes a que tengan interacciones más positivas en el futuro.

Cuando el supervisor toma el papel de árbitro, es más importante que haga un juicio justo a que intente agradar a todos los trabajadores involucrados.

CAPÍTULO 13—OBRAS DE CONSULTA

1. Covey, S. (1989). *Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
2. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
3. Rackham, N. (1999). The Behavior of Successful Negotiators (3rd ed.) (p. 348). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Edited by Lewicki, Saunders & Minton. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
4. Billikopf, G. Contributions of Caucusing and Pre-Caucusing to Mediation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*. Number 4, Spring 2002, pp. 3-11.
5. Winslade, J., & Monk, G. (2000). *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press.
8. Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
9. Walton, R. E. (1987). *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-Party Roles* (2nd ed.) (p. 108). Addison-Wesley Publishing Company.
10. Robert, M. (1982). *Managing Conflict From the Inside Out* (pp. 119-128). University Associates. Excellent suggestions are also provided on how to manage conflict among groups.
11. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd ed.). Penguin Books, and Deetz, S. A., & Stevenson, S. L. (1986) *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper & Row Publishers.
12. Bodine, N. (2001, July). Founder and member of Board of Directors of *The Workplace Institute* (now *Center for Collaborative Solutions*) personal communication.
13. No distinction is intended between the concept of *need* and that of *interest*. In chapter 18, where we further discuss some of these issues, the terms are used interchangeably.
14. Bush, R. A. Baruch & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
15. I^o de los Reyes 3:16-28.



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 Barsoux¹ 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”.²

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”.³

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.⁴

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.⁵

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

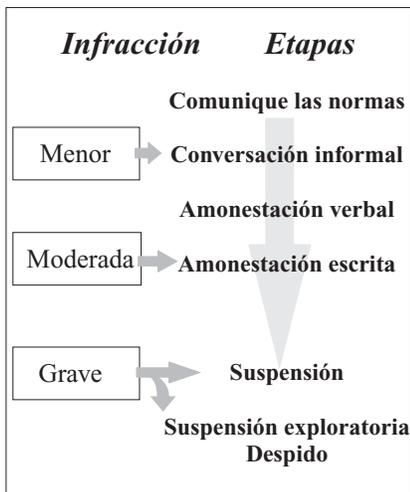


FIGURA 14-1

*Guía de política disciplinaria.*⁷

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

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.⁸ 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.⁹

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.¹⁰ 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.¹¹

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?¹² A John Steines,¹³ 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.’”¹⁴ Steines nos recuerda que el acusado tendrá que saber cuáles son las acusaciones en su contra.¹⁵

“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”.¹⁶

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 Mlynek¹⁷:

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 seguir¹⁸ 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

<i>Aviso Disciplinario Oficial</i>	
Para: _____ Fecha ____/____/____	
Sobre: _____ _____ _____	
Infracción: (Poco grave) 1 - 2 - 3 - 4 - 5 (Gravísima)	
Mejora esperada: _____ _____ _____	
Aviso oral Aviso escrito Suspensión: volver a presentarse _____	
Suspensión exploratoria: volver a presentarse _____ Despido	
<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 Vasiliievich, Nizhnedevitskii Predio Estatal, Nizhnedevitskii Rayon, Voronezh Oblast, Rusia. 1-VI-1994.
3. *Grievance Guide* 8th and 10th ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, 2000.
4. Ver normas desarrolladas por árbitros en *Grievance Guide* 7th ed. y 10th 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* 8th ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, p. 103. p. 10th ed., 2002, p. 109.
6. *Grievance Guide* 8th ed. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc. 1992, p. 67; 10th 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* 7th 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.



El despido de un empleado tiene implicaciones tanto de orden administrativo como legal. Aun cuando deba tomar acciones tan drásticas, un agricultor que siga los procedimientos descritos en este capítulo tanto como el anterior podrá dormir mejor de noche. Él sabe que dio al colaborador la oportunidad de comprender que su comportamiento era indeseable y las consecuencias de seguir actuando de esa manera, y aun así, el empleado no cambió su comportamiento.

El desahucio de un empleado es frecuentemente el último paso de un fracasado intento de ayudarlo a que se ajuste a las normas de trabajo de la empresa.

Una clara implicancia administrativa es el costo asociado con la selección y el entrenamiento de un nuevo trabajador. Una segunda, es el efecto que el despido tendrá en la moral del resto de los colaboradores. Una tercera, es la consecuencia en los costos del seguro de desempleo o de pagos de desahucio, según las leyes que lo afecten. Aunque cada país tiene sus diferencias en estas leyes, hay muchos aspectos en común en los códigos laborales o en el proceso de litigios.

El despido de personal ha sido llamado la “pena de muerte laboral”. Los empleados aceptan rápidamente el derecho del agricultor a seleccionar a quién va a emplear (mientras no ocurra

una discriminación ilegal). No obstante, una vez que han sido contratados, la mayoría de los empleados sienten que ahora también tienen derechos. Cuanto más tiempo se permite a una persona quedarse en el puesto, mayores son sus derechos al empleo.

Tal vez una analogía mejor sería apodarlo el “divorcio laboral”. Como en el divorcio, los afectados pueden escoger ser combativos o cordiales. Aunque es una equivocación llevar las analogías demasiado lejos, hay otros aspectos del matrimonio que ameritan una comparación: ambas partes comparten la responsabilidad de haberse escogido, y de lograr que la relación florezca y sea exitosa después.

Desde una perspectiva legal, despedir a un empleado puede llevar a un juicio o cargos de *despido sin causa justa*. En el pasado, la “doctrina de propia voluntad” (*at-will doctrine*) controlaba la mayoría de los despidos en los Estados Unidos. Por ejemplo, el Código del Trabajo de California establece que “un empleo, sin fecha de término específico, puede ser finalizado según sea la voluntad ya sea del empleador o del empleado...”¹ Los empleadores tienen el derecho de despedir a un trabajador en cualquier momento o por casi cualquier razón. Igualmente, el empleado puede irse por su propia voluntad. Estos derechos de terminación “de propia voluntad” han sido limitados substancialmente, como resultado tanto de provisiones estatutarias como de casos judiciales.

Erosión de la doctrina “de propia voluntad”

Tanto los cambios en las leyes laborales como los juicios que llegan a sentar precedentes se han combinado para limitar la doctrina de “propia voluntad”. Algunos códigos laborales prohíben la disciplina y el despido de empleados basado en factores protegidos tales como suelen serlo el sexo, raza, y edad.

Por ejemplo, en Chile no se permite el despido de la mujer embarazada. Otras leyes ofrecen protección especial para aquellos empleados que han

denunciado (“soplones”) a sus empleadores por infracciones a las normas públicas.

Existen códigos laborales que protegen tanto a los colaboradores sindicalizados como a quienes no lo son, a ejercitar derechos a “la protección de la actividad concertada”. Cada vez que los empleados actúan en nombre de dos o más personas para solicitar mejores sueldos o condiciones de trabajo, están protegidos contra cualquier recriminación. Esto no significa que el agricultor esté obligado a cumplir con tales solicitudes, sin embargo.

Además, las promesas o declaraciones hechas a trabajadores cuando son contratados, en conversaciones con supervisores, y en manuales de empleados también pueden llegar a constituir protecciones especiales.

Algunos códigos laborales permiten el despido en forma más fácil cuando las personas no han trabajado mucho tiempo. Un período de prueba es una buena idea, *si es que* la empresa tiene una estructura montada para evaluar cuidadosamente el desempeño de un empleado nuevo antes de la expiración de tal período. El administrador agrícola no debe sentirse obligado a aprobar o no aprobar el cumplimiento del colaborador al fin del período de prueba. En cambio, es mejor *extender* el período de prueba cuando se justifique.

Una tendencia reciente ha sido la de establecer el arbitraje obligatorio para solucionar casos de despido. Las soluciones impuestas por el árbitro son de cumplimiento obligatorio para ambas partes. Las ventajas del arbitraje sobre juez y jurado incluyen: 1) decisiones más rápidas;² y 2) los costos pueden estar limitados a la *restitución de salarios e reincorporación*, mientras se evitan los *daños punitivos*.³ Otra tendencia muy popular, con mucha probabilidad de éxito, es el aumento del uso de *resoluciones alternativas de disputas*, donde se usan elementos y estrategias de mediación más que de arbitraje o litigio.

Un productor lechero confesó que media hora después de haber empleado a un ordeñador, era obvio que éste era el

colaborador más lento que había visto en su vida. El ordeñador había estado trabajando en la lechería por tres meses. ¡Y había vendido su hogar para mudarse a ese pueblo! Una simple prueba de habilidad durante el proceso de selección hubiese demostrado que ese ordeñador no debía ser contratado para esa tarea. El productor lechero se sintió lógicamente culpable al despedirlo y compartía la responsabilidad de haber contratado a tal individuo.

Para resumir este último punto, cuanto más se permite la permanencia de un empleado, mayor es la responsabilidad del administrador de la empresa agrícola por dicho empleado. En el caso de empresarios que toman empleados sin probarlos antes en sus respectivas tareas, y éstos resultan incapaces de cumplir, creo que es una buena práctica pagarles una indemnización, o regalía por cese de empleo, si es necesario despedirlos. Esto puede abarcar desde un monto simbólico para trabajadores de temporada que han laborado menos que unos días, a montos más substanciosos para empleados de planta que se han desempeñado en la empresa por un largo tiempo. Algunas leyes laborales requieren tales pagos de desahucio.

DESPIDO CON DIGNIDAD

La primera vez que despedió a alguien, un administrador⁴ cuenta que se demoró dos horas y el proceso fue penosamente doloroso tanto para él como para el empleado afectado. Al transcurrir el tiempo logró ponerse “tan bueno” para despedir a los empleados que lo hacía “en algún momento desde que entraban a su oficina y caminaban a través de ella para tomar asiento”. Le decía más o menos lo siguiente al personal por ser despedido: “Lo invitamos para conversar sobre algunos asuntos difíciles. Sabemos que no está feliz aquí; que no está feliz con su desempeño... . Nosotros tampoco estamos felices y pensamos que le puede ir mejor en otro lugar. Así es que vamos a romper relaciones y le vamos a desear buena suerte. Aquí tiene un cheque de regalía por cese de empleo y una carta de recomendación que queremos que

tenga, además de lo que le debemos. Queremos que tome el resto del día libre con gozo de pago, y aquí tiene dinero [le entrega una suma generosa] para que vaya a comer un rico almuerzo.”

“Lo que el hombre sembrare eso también segará” y este administrador cuenta que cuando le tocó que lo despidieran encontró “la caja” en su escritorio. Todos sabían que la temida caja se le daba a quienes pronto serían despedidos, para que la llenaran con sus efectos personales. Unos momentos después de entrar a su oficina y contemplar “la caja”, recibió una llamada telefónica de su encargado: “¿Ve esa caja en su escritorio? Busque sus efectos personales, preséntese a la oficina para recibir su pago... Lo llevaremos a su casa”.

Las palabras *despido* y *dignidad* escasamente pueden combinarse. Sin embargo, hay algunos principios que podemos recordar que nos ayudarán a preservarle una cierta fracción de dignidad a ese empleado que vamos a despedir.

Las personas que pierden sus puestos pasan por medio de predecibles etapas emocionales que pueden incluir disminución de la autoestima, desesperación, vergüenza, enojo, y sentimientos de rechazo. Lo mayor los sentimientos positivos que el empleado sentía hacia su supervisor, empresa agrícola o puesto, y lo más largo el

Las palabras despido y dignidad difícilmente se complementan. Sin embargo, podemos destacar algunos principios que le ayudarán a preservar una cierta cuota de dignidad a aquel empleado que estamos por despedir.





La decisión de despedir debe haberse hecho con mucho cuidado y no ser una sorpresa para el trabajador.

período de empleo, lo más intenso que pueden ser estos sentimientos.

Antes de discutir los detalles de la entrevista de despido, necesitamos presumir que la decisión ya se ha hecho con mucho cuidado; que no será una sorpresa para el trabajador (es vital que el empleado haya recibido algo por escrito en el pasado, que muestre esta posibilidad); qué medidas apropiadas y debidamente documentadas hayan sido tomadas en cuanto a la disciplina, asesoramiento y entrenamiento personal; y que usted esté trabajando con un abogado calificado en asuntos laborales (hay un sinnúmero de preguntas de índole legal por contestar) y un especialista de recursos humanos.

Si queda claro que un empleado debe despedirse, ¿cuándo y cómo se le confronta para darle a saber las malas noticias? Unas cuantas decisiones deben llevarse a cabo antes de reunirse con el empleado. Esta es una de aquellas ocasiones que requiere una cuidadosa preparación.

Preparación necesaria antes de la reunión de despido

Hablando del despido después que haya sucedido. Una de las preocupaciones principales de los

individuos que son despedidos es el temor de lo que se dirá a sus espaldas. El compartir con terceras personas (tal como un posible empleador) los motivos relacionados con el despido puede resultar en un juicio contra la empresa. Lo mismo puede ocurrir si da referencias negativas. Los trabajadores que pierden su puesto y no pueden encontrar otro son los más propensos a presentar demandas.

Es una buena política reasegurarle a las personas que se despiden que —con la excepción del equipo administrativo involucrado en el despido y otras personas que necesiten saberlo— el asunto no será compartido con los empleados u otras personas.⁵ Se le puede sugerir al empleado, que tampoco hable con otros sobre el despido, pero dejar bien claro que eso queda a su criterio.

Es esencial que haya buena comunicación entre la administración y que no sólo eviten hablar sobre el caso con otros, sino que también deben evitar darle mensajes confusos al individuo que será despedido. Los supervisores, por ejemplo, deben evitar la tentación de decirle cosas al empleado que sólo entenderá más tarde, una vez que sepa que está siendo despedido.

Un empleado que no pudo encontrar un nuevo trabajo contrató un detective para determinar por qué había sido despedido. En la entrevista su ex jefe no ahorró palabras para expresar sus sentimientos negativos hacia el empleado. Equipado con la cinta grabada de la conversación, el trabajador despedido llevó al empleador a la corte, y el jurado le otorgó US\$ 1,9 millones.⁶

Recomendaciones. Existe la tentación de proveer cartas de recomendación a personas despedidas o casi por despedir (cuando se sabe que están buscando otros puestos), pero éstas pueden convertirse en munición contra la empresa más tarde, si contradicen los motivos del despido. Los agricultores están particularmente vulnerables cuando despiden a un empleado después de hacer comentarios positivos durante las evaluaciones de desempeño o en cartas de recomendación durante el tiempo del despido. En el evento que un

empresario agrícola sea enjuiciado, el abogado del empleado puede aprovecharse de tales declaraciones y preguntarle en la corte, “Bien, señor agricultor, ¿nos está mintiendo ahora o estaba mintiendo anteriormente?”

Una carta de despido puede mencionar los motivos que condujeron al desahucio del empleado. El tono y contenido de tal carta deberán mostrar el mismo tacto y cuidado que las amonestaciones escritas ya mencionadas. Es una buena idea mencionar los rasgos positivos del empleado —mientras no se extienda a áreas problemáticas relacionadas con el despido— y desearle prosperidad. Pídale a varias personas que lean el borrador antes de finalizarlo. Una carta separada que se ajuste a los hechos, tales como las faenas llevadas a cabo por el colaborador y tiempo de empleo, puede ser de utilidad al empleado, sin comprometer al agricultor. Una excepción puede involucrar el área de violencia laboral u otros comportamientos graves. Un empleador puede ser considerado culpable en algunos casos por no mencionar tales hechos si la persona llega a cometer alguna barbaridad relacionada en su próximo puesto, cuando fue contratado basado en su recomendación. Ya que no hay soluciones fáciles en estos casos, es conveniente consultar a un abogado.

Es fácil ver por qué en la agricultura de temporada un agricultor puede preferir proteger los sentimientos de un trabajador y decirle que van a prescindir de él por falta de trabajo. Esto es especialmente verdad hacia el fin de la temporada. Los empleadores que ocultan a sus empleados la verdadera razón del despido, sin embargo, pueden enfrentar serios problemas. Pueden ser forzados a explicar por qué incorporaron a otra persona después de despedir a un empleado por falta de trabajo.

En contraste, los empleadores que utilizan el enfoque “lavaplatos de cocina” y mencionan cada instancia de mala conducta, pueden correr la misma suerte. En alguna instancia puede que tengan que comprobar cada acusación.⁷ Se ha sugerido, más aún, que los empleados que entablan un juicio contra

los empleadores en cuanto a su despido, en parte, lo hacen para averiguar el motivo de su despido, y en parte para ser escuchados por aquéllos.⁸

Renuncio o despido. Cuando se le da la opción a un empleado a renunciar o ser despedido (o se le dan faenas difíciles para que renuncie), esto se considera como un caso de “despido implícito”. Es equivalente a un despido, a no ser que exista un acuerdo de despido de por medio. La indemnización por despido, o regalía adicional por cese de empleo, puede ser especialmente efectiva cuando forma parte de un acuerdo de despido. *Los acuerdos de despido* pueden ser una medida para evitar cargos por despidos injustificados. Los agricultores pagan una suma de indemnización adicional por despido (p. ej. salarios de 3 a 12 meses dependiendo de la antigüedad del empleado y de las razones del despido) a cambio del acuerdo del empleado de renunciar y no iniciar juicio. Estos arreglos no son válidos en ciertas circunstancias, de manera que usted deberá consultar a su abogado. Estas indemnizaciones pueden ser muy útiles en aquellos casos en que la empresa comparte la culpa del mal desempeño del empleado —tal como cuando un empleado se ha desempeñado mal por años pero nunca se le ha exigido más, o un empleado ha sido contratado sin el uso de un examen práctico. Estos acuerdos, en los cuales el empleado se compromete a no entablar juicio en contra de la empresa son más útiles cuando la persona sabe que no se está desempeñando bien. Dichos empleados pueden agradecer la oportunidad de resignar al puesto con algunos meses de pago adicional y un moretón en su autoestima, pero sin ser heridos aun más al ser involucrados en un proceso disciplinario de larga duración.

Notificación de despido. Los empleadores esperan que sus trabajadores den aviso de dos semanas o más antes de retirarse del puesto. La misma cortesía se le debe al trabajador, aunque es mejor simplemente pagarles el tiempo como un pago de notificación y darle al empleado la oportunidad de buscar otro puesto. Es mejor “exonerar



Jack Kelly Clark

La administración puede intentar ayudarle a un empleado pero al final de cuentas, es el trabajador quien debe decidir si el puesto vale la pena y esfuerzo.

al empleado de sus responsabilidades excepto hacia sí mismo”.⁹ Al explicarle esta política al empleado, ponga énfasis en que se trata de darle tiempo para que se enfoque en sus necesidades, y que no se trata de un castigo adicional.

Cuando se le concede al empleado una regalía por despido (o la más formal indemnización por despido ya mencionada), se debe llevar a cabo después que se cumplan todas las formalidades, incluyendo cualquiera firma necesaria, devolución de la propiedad del predio tal como camionetas, radios, teléfonos, computadoras y contraseñas

correspondientes. Vale la pena tener una lista con todos estos detalles antemano.¹⁰ El cheque debe estar listo, eso sí, ya que el empleado puede estar preparado para cumplir con todos estos requisitos rápidamente.

El lugar de la reunión. Éste debe ser un lugar privado donde otras personas no puedan escuchar o ver la conversación. No debe haber interrupción telefónica o de otra índole. Se debe evitar lugares públicos tal como un restaurante. Algunos empleados no podrán controlar sus emociones y lágrimas, lo que los pondría en una posición difícil.

Momento oportuno. Aunque los despidos no siempre pueden esperar un momento oportuno, la sabiduría convencional sugiere que los empleados deben ser despedidos los primeros días de la semana y temprano en el día, y que el peor momento para una despedida es un día antes del fin de semana, un día festivo, o inicio de vacaciones.¹¹ Cuando estos principios son violados el empleado sólo puede sentarse y agitarse “a fuego lento” sin hacer algo positivo y tangible en cuanto a buscar otro puesto o hacer averiguaciones relacionadas con cualquier beneficio tal como el seguro de desempleo.

El despido que se lleva a cabo temprano en el día tiene la ventaja, además, en que todos los involucrados están más descansados y menos tensos. Por lo tanto están mejor capacitados para abordar desafíos interpersonales de índole emocional.¹² En un estudio informal encontré que la mayoría de los empleados prefieren ser despedidos cuando puedan recolectar sus efectos personales en privado, sin tener que enfrentar a sus colegas. Despedir a un trabajador temprano en el día y en privado es más fácil cuando se trata de personal que se desempeña en el campo y no en la oficina. Con personal de oficina muchas veces la única opción práctica es la de esperar hasta que ya llegue la hora de cerrar. Si esto no es posible, en vez de obligar a los empleados a que encaren a sus compañeros, usted les puede dar la opción de enviarles sus efectos personales más tarde, cuando no sea tan obvio. Si el empleado elige esta opción, dos personas¹³ deberían estar presentes cuando se coleccionen los efectos personales para evitar recriminaciones de falta de honradez.

En el momento de la despedida, dependiendo de la situación, quienes deseen despedirse de sus colegas pueden ser animados, hasta cierto punto, a que llamen o aun planificar una visita más tarde. Aunque son pocos los empleados que querrán aprovechar tal oferta, esta política puede ayudarles a aliviar sentimientos de rechazo y pérdida relacionados con el despido. Por supuesto, existen circunstancias en las

cuales los empleados previos no serían bienvenidos (p. ej. aquellos despedidos en relación con hostigamiento sexual, amenazas violentas, hurto), pero para la mayoría de los empleados no hay necesidad de crear más barreras artificiales al clasificarlos como *personas non grata*.

Una vez que ya se haya tomado la decisión de despedir, es bueno proceder relativamente rápido. Algunos empleadores tratan de justificar el retraso del despido hasta después de la temporada si necesitan mano de obra. Lo más tiempo que el colaborador se quede en el puesto después que deba haber sido despedido, no obstante, lo más que puede existir la implicación que los problemas de desempeño se han superado. Más importante aún, el empleado que no está trabajando bien seguramente estará algo distraído y fácilmente puede involucrarse en una equivocación seria o un accidente grave. Además, pueden surgir asuntos de índole legal cuando un empleado es despedido poco después de sufrir un accidente.

¿Quién debería despedir al empleado? El despido de un colaborador causa tensión y requiere eficacia en asuntos interpersonales. Existe la tentación de delegar los despidos a una persona que no sea el supervisor directo del individuo. Lo ideal, no obstante, es que el supervisor inmediato hable con el colaborador. Vale la pena tener un segundo miembro de la administración para: 1) mostrar que hay un frente unido respecto a la decisión; 2) tener un testigo; 3) disponer de otra persona que pueda tener habilidades interpersonales; y 4) reducir las posibilidades de una erupción de hostilidades.

Después de la reunión de despedida, se puede delegar papeleo y preguntas que serán mejor contestadas por otra persona. La administración puede ofrecer asesoramiento o servicios de empleo a algunos empleados, dependiendo de su antigüedad en la empresa.

Pago y papeleo. El pago que se adeude, incluyendo cualquier incentivo, beneficio o regalía ganado por el empleado, debe cancelarse en el momento del despido. En casos donde el

individuo ha ganado parte de un bono es importante calcularlo y pagárselo. Es preferible errar, en estos casos, por ser generoso. Cualquier papeleo que requiera la firma del empleado debe estar listo. Si no es posible hacerlo al instante, es mejor llevarlo a cabo por correo antes que incomodar al trabajador y obligarlo a presentarse en persona. En caso de una *suspensión exploratoria* que resulte en el despido (véase el Capítulo 14), se le debe pagar¹⁴ al empleado por el día que se presentó para la entrevista de despido.

Acompañamiento del empleado. Cuando llega el momento en que el empleado entregue la propiedad que le pertenece al predio, algunos administradores acompañan a éstos a sus puestos de trabajo. En casos que involucran materiales estratégicos o la posibilidad de sabotaje, esta política no sólo protege a la empresa sino también al empleado. Es parte de la naturaleza humana culpar a otros, especialmente al despedido, de haber causado cualquier problema alrededor del tiempo de su despido. Por supuesto, se le debe explicar esto al empleado. En caso de una suspensión exploratoria se pueden tomar las mismas medidas y en caso que no haya un despido se le puede devolver las cosas al empleado.

Vale la pena darles una prueba a los trabajadores para ver si pueden desempeñarse en el puesto. Una vez contratados, cuanto más se permite la permanencia de un empleado, mayor es la responsabilidad de la empresa por dicho empleado.

La decisión de despedir, ¿es terminante? Debe prepararse para confrontar a aquellos empleados que intenten convencerlo que pueden desempeñar sus puestos —que usted debe darles otra oportunidad. La decisión de despedir a un empleado no es algo que se puede hacer a la ligera. Es importante tomar esta decisión con cuidado y estar preparado para defenderla.

Actúe el papel. Es difícil saber qué decir y cómo reaccionar en una entrevista de despido. El encargado puede tomar el papel correspondiente y recibir consejo y retroalimentación al respecto. Puede preparar algunos puntos principales por escrito en término de ideas que querrá compartir más que en algo que vaya a leerle al empleado.

LA REUNIÓN DE DESPEDIDA

El tono establecido por la administración debería ser uno de cordialidad y empatía. En algunos casos, la mejor manera de iniciar la reunión es diciendo algo tal como: “Seguramente no será sorpresa para usted averiguar que las cosas no marchan bien”.

Las malas noticias se pueden dar enseguida. Si existe *cualquier* posibilidad que el empleado no comprenda por qué está siendo despedido, los motivos se deben explicar ahora. Esto se debe hacer calmadamente y con empatía, sin un placer malicioso. Éste no es el momento para entrar en grandes detalles, o culpar, fomentar sentimientos de culpabilidad, compartir todo lo malo que el empleado ha hecho, o de dilatarse más de lo necesario en los motivos del despido. En este momento, menos es mejor que más. El supervisor que ha seguido el proceso disciplinario tendrá poco que añadir en este momento —pero puede fomentar preguntas. Si no hay un motivo principal por el cual se está despidiendo al empleado, mas una combinación de motivos, un breve comentario al respecto puede ser útil.

Dos faltas comunes al llegar a este punto son: 1) el ser tan vago que el empleado no sabe que ha sido despedido; y 2) el hablar demasiado. El silencio puede hacernos incómodos en



Agrogestión, Fundación Chile

relaciones interpersonales, y en un esfuerzo por rellenar el silencio, el encargado fácilmente puede decir más de lo que debería.

Por preparado que pueda estar el empleado para el despido, cuando llegue el momento seguramente será desconcertante. El individuo puede llenarse de sentimientos de incredulidad, aturdimiento y varias otras emociones. La persona está propensa a no sintonizar con lo que se le está diciendo ya que otros pensamientos chocan contra su mente. ¿Cómo se lo diré a mi familia y amistades? ¿Cómo voy a cumplir con mis gastos y necesidades? ¿Qué dirán de mí cuando no esté?

Hasta cierto punto, el encargado debería darle la oportunidad al empleado a vocalizar sus sentimientos. El supervisor puede ayudarle al empleado a hablar preguntándole algo como, “Estoy seguro que tiene mucho en su mente. ¿Hay algunos sentimientos o preguntas que quiera compartir conmigo en este momento?” Si el empleado no contesta de inmediato, el encargado debería resistir la tentación de saltar a otro tema. Unos pocos segundos pueden parecer una eternidad, más todavía una pausa suficientemente larga para estar seguro que el empleado pueda formular una respuesta si así lo desea.

Cuando el colaborador hable, el supervisor debe controlar la tendencia a interrumpir, defenderse, o contradecir (aun en aquellos casos cuando piense que la perspectiva del empleado esté totalmente distorsionada). Aunque no se trata de mantener un silencio estoico que fácilmente pudiera causar una sensación contraproducente, el supervisor debería recordar que ésta es la oportunidad para que el empleado hable y se desahogue. Se le debe escuchar al trabajador en una forma que muestre empatía y agradecerle por compartir su perspectiva.

El agradecerle al empleado tanto por lo bueno que ha hecho como por sus buenas cualidades *siempre* es de buen gusto. La sinceridad o falta de ella será fácilmente detectada por el empleado. El supervisor debe encontrar el momento propicio para hacer estas observaciones. Éstas no deberían compartirse cuando pueda parecerle al empleado que lo

están tratando de apaciguar, o mientras está llorando. Además, si lo positivo se menciona demasiado temprano en la reunión, existe el peligro que el empleado pueda malinterpretar el motivo de la reunión —y pensar que lo han citado para elogiarlo— o pensar que lo puede convencer a que le dé otra oportunidad. Un supervisor contó que el momento más propicio para estos comentarios llegó naturalmente, cuando encaminó al empleado despedido a su camioneta.

Tal vez una forma propicia de comenzar es algo así como, “Antes que se vaya, quisiera agradecerle... y aplaudirlo por... .” Algunas palabras que indiquen que el empleado seguramente podrá destacarse en otra empresa, a pesar de la falta de encaje en este predio, pueden ser ofrecidas si se dicen en una forma sincera.

Cualquier cosa que reduzca la totalidad de la separación seguramente será apreciada por el empleado despedido. Dependiendo del grado de amistad que se ha desarrollado a través del tiempo, una pequeña nota o llamada telefónica de vez en cuando, puede ayudarle a afrontar esta difícil transición.

RESUMEN

El despido de un empleado es frecuentemente el último intento para ayudar al colaborador a ajustarse a las normas laborales de la empresa. El despido de un empleado tiene implicaciones legales y administrativas. Cuando el empleador comparte la culpa por la falta de desempeño de un trabajador, un acuerdo de despido puede ser una herramienta útil.

CAPÍTULO 15—OBRAS DE CONSULTA

1. *California Labor Code* (Article 4, Section 2922)
2. Jory, J. Law offices of Jory, Peterson, and Sagaser, Fresno, California. Using Mediation and Arbitration as an Alternative to Disputes, University of California Agricultural Extension seminar, Merced, California, 17-III-1994.

3. Sagaser, H. A. Law offices of Jory, Peterson, and Sagaser, Fresno, California. Conversación telefónica, 21-XI-1989, y Mesnier, J. E. Law offices of Cronic, Moskovitz, Tidemann, y Girard, Sacramento, California. Conversación telefónica, 21-XI-1989.
4. Scott, R. T. (1999, August). Personal communication. Business Consultant.
5. Schlei, B. L., & Grossman, P. *Employment Discrimination Law*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1983, p. 607.
6. Stricharchuk, G. Fired Employees Turn the Reason for Dismissal Into a Legal Weapon. *Wall Street Journal*, 2-X-1986.
7. Schlei, B. L., & Grossman, P. *Employment Discrimination Law*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs Inc., 1983, p. 607.
8. "What to do at a termination meeting" CCH Inc. Go Business, Business Owner's Toolkit. Linked from Carter McNamara, Free Management Library, <http://www.mapnp.org/library/>
9. Davis, A. (1999, August 23). Personal communication. HRnet forum.
10. "Parting Ways: Effective Termination Techniques" Preparing for a Termination, Online Women's Business Center, www.onlinewbc.gov/Docs/manage/terminations.html
11. "Setting up the termination meeting" www.hrtools.com/HREssentials/P05_8321.asp, CCH Inc. Go Business, Business Owner's Toolkit.
12. "Parting Ways: Effective Termination Techniques" Preparing for a Termination, Online Women's Business Center, www.onlinewbc.gov/Docs/manage/terminations.html
13. "Managing people: How to fire an employee," www.businesstown.com/people/firing-howto.asp. BusinessTown.com.
14. Billikopf, G. Suspend Before You Fire. *The Dairyman*, August 1993, pp. 24-25. Por ejemplo, el Código Laboral de California requiere que los empleados sean pagados al instante de ser despedidos (Cal. Labor Code, Sec. 201). Este monto final debería incluir todo salario que se le debe al empleado, tanto como horas extraordinarias, pago por presentarse a trabajar y pago prorata por vacaciones no tomadas.



Rotación de Personal



“Empleo una persona a la vez y he tenido hasta once personas que han trabajado para mí en el plazo de un año... a lo mejor no les estoy pagando lo suficiente.”

Productor Lechero, Valle de San Joaquín, California

El movimiento de personal (o rotación de empleados) frecuente puede perjudicar la productividad de un predio y con frecuencia es un síntoma de otros problemas. El administrador de una lechería lo planteó de este modo: “Cada vez que me deja un ordeñador, pierdo una vaca”. El cambio frecuente de personal en una explotación ganadera desordena la rutina, incomoda a los animales y afecta la seguridad y la salud del rebaño.

Otros costos del movimiento de personal están asociados con los procesos de selección, orientación y

entrenamiento de trabajadores nuevos. Además, mientras se espera el reemplazo de un empleado, se debe hallar un sustituto (que puede ser usted, el agricultor o administrador) para que cumpla la tarea. Muchos agricultores sienten que les cuesta más o menos dos años reemplazar a un empleado de planta en términos de capacitación y experiencia requerida en el puesto.

Cuando un trabajador renuncia a su empleo, a veces puede ser algo que ocurre rápida y sorpresivamente, tanto para el empleado como para el empleador (p. ej. al empleado se le



El conocer los motivos por los cuales los empleados dejan sus puestos les puede dar una ventaja a los agricultores que desean mejorar sus relaciones laborales.

ofrece un trabajo en otro predio). En otros casos el trabajador, el agricultor, o ambos, sabían anticipadamente lo que iría a ocurrir.

Muchos empleados se sienten poco dispuestos, intranquilos y con mucha tensión sólo con pensar en buscar otro empleo. Algunos trabajadores prefieren continuar en un empleo que no les gusta antes que aventurarse a lo desconocido.

A veces los trabajadores se cierran mentalmente, aun cuando se presentan regularmente para realizar sus faenas. El tomar conocimiento de las razones que inducen a los trabajadores a dejar el empleo puede darle al agricultor un margen favorable para el mejoramiento de las relaciones laborales.

Una forma de clasificar las razones del movimiento de personal es de acuerdo con el grado de control que la empresa tiene sobre éste. Como un agricultor, usted tiene poca influencia sobre los problemas familiares del trabajador, una influencia moderada sobre el horario de trabajo, y un grado de control bastante alto en las relaciones entre la administración y los trabajadores.

El movimiento de personal no es siempre algo negativo. A veces los puestos dejan de ser esenciales y no es necesario reemplazar a quienes se van. Muchos agricultores se sienten incómodos, ya sea llamándole la atención o despidiendo a trabajadores de bajo rendimiento, y se sienten aliviados cuando éstos se van por propia iniciativa.

Algunos empleadores le dificultan la vida al empleado para que se vaya. En el lenguaje judicial, lo anterior puede ser considerado como *despido implícito* y recibir el mismo tratamiento que un despido común.

A pesar que los datos y razones del movimiento de personal pueden variar con el tiempo, región y tipo de producto agrícola, la siguiente información puede suministrar una comprensión mayor sobre las razones de la rotación de personal.

ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA LECHERA

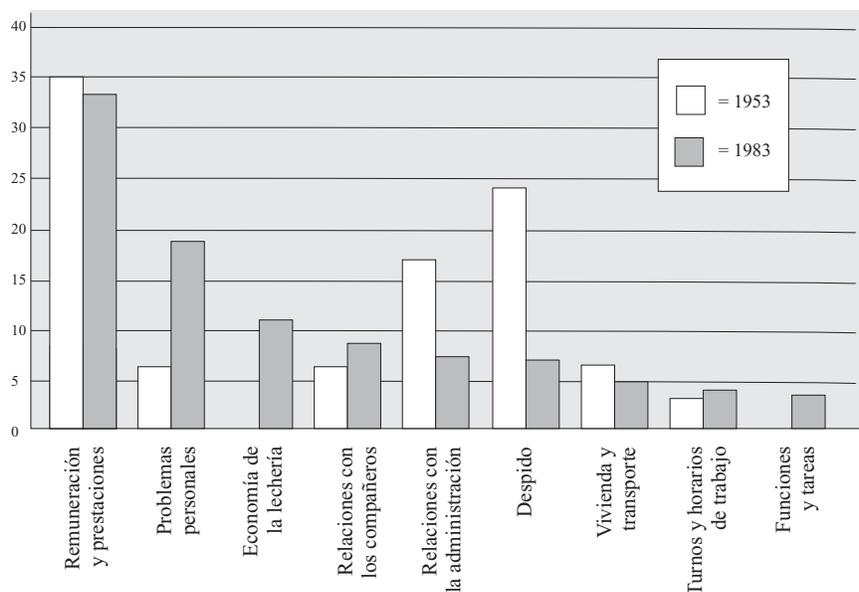
En un estudio realizado en 1983¹ entrevisté a trabajadores de lecherías con el propósito de: 1) determinar si las razones del movimiento de personal eran simples o múltiples, 2) establecer cuáles eran las razones; y 3) estimar las tasas de movimiento de personal.

Participaron más de cien empleados de lechería, incluyendo ordeñadores, trabajadores fuera de la ordeña y administradores del rebaño. Los trabajadores fácilmente recordaron los motivos por los cuales dejaron su último trabajo en una lechería. La mayoría citó una sola razón, en lugar de una combinación de motivos. Cuando hubo múltiples causas, siempre una predominaba sobre las otras.

¿Por qué dejan sus puestos los trabajadores en las lecherías?2

En la Figura 16-1 vemos las razones principales y secundarias relacionadas con la salida de los trabajadores de predios lecheros. Se muestran los resultados de los estudios realizados en 1953 y 1983. Ambos indican que el salario fue la causa principal para que los trabajadores dejaran sus empleos. Éste fue responsable en el 35% del movimiento de personal en 1983. El estudio de 1953 diferenciaba entre “se fue por un salario mejor (21%)” y “había que trabajar demasiado (14%)”. Otra similitud era la frecuencia del abandono del trabajo por problemas de relaciones con otros empleados.

Las diferencias más significativas entre los estudios de 1953 y 1983 fueron: 1) los problemas personales involucraban al 7% de los trabajadores en 1953 y al 19% en 1983; 2) los problemas económicos de las lecherías, no mencionados en el estudio anterior, fueron responsables en el 11% de la rotación de personal en 1983; 3) las relaciones entre los trabajadores y la administración fueron responsables en el



Fuente: Fuller y Viles³ para datos de 1953 y Billikopf⁴ para datos de 1983.

FIGURA 16-1

Las razones principales y secundarias relacionadas con la salida de los trabajadores de predios lecheros.

17% en el movimiento de personal en 1953 y 8% en 1983; y 4) los despidos iniciados por los productores lecheros fueron la causa en el 24% del movimiento en 1953, comparado con el 7% en el estudio de 1983.

Ejemplos de respuestas en cada categoría —respuestas de 1983

Remuneración y beneficios. Algunos trabajadores se fueron porque: 1) había una relación injusta entre el pago y la expectativa del trabajo; ó 2) el empleador no cumplió con las promesas previas al empleo. Otros dejaron el trabajo porque no recibieron un seguro de salud.

Problemas personales y familiares. Varios trabajadores tomaron vacaciones para visitar sus países de origen, especialmente para contraer matrimonio. Algunos trabajadores dejaron el puesto por problemas matrimoniales, incluyendo el divorcio. Otros se mudaron: 1) para estar más cerca de sus familias; 2) debido a que un miembro de la familia necesitaba un cambio de clima por motivos de salud; y 3) para que otro miembro de la familia pudiese conseguir un trabajo en otra lechería. Menos

comunes fueron personas que dejaron sus puestos por razones de embarazo o para trabajar en negocios familiares.

Problemas económicos de la lechería. Estos incluían: 1) venta de la lechería, 2) cambio de propietario, y 3) cambios en la localización de la lechería.

Relaciones con otros trabajadores. Varios empleados no se llevaban bien con los colegas de trabajo. Pensaban que los otros eran holgazanes, se embriagaban durante las horas libres, o daban órdenes conflictivas. Algunos trabajadores se avenían tan bien con un compañero de trabajo que cuando el dueño de la lechería despedía al amigo (o familiar), ellos también se iban. Un trabajador renunció porque se sintió muy solitario trabajando sólo él en la sala de ordeña. Otro trabajador, por el contrario, se fue porque había otros en la sala y a él le gustaba trabajar sin compañía.

Relaciones con los administradores. La salida del trabajo asociada con las relaciones entre empleado y administración incluían: 1) no se avenían bien con el capataz de la lechería o con el productor lechero; 2) pensaban que los supervisores no sabían

cómo dar las órdenes; 3) tenían que efectuar tareas de tipo personal para el administrador del rebaño, además de sus obligaciones como ordeñador; 4) el productor nunca estaba satisfecho con la cantidad de trabajo (cuanto más se esforzaba el ordeñador, más se esperaba de él); 5) diferencias de idioma que presentaban una barrera de comunicación demasiado grande; 6) acoso sexual; y 7) recibir órdenes de demasiados jefes, incluyendo la esposa e hijos del productor lechero.

Despido. Algunos trabajadores no tenían idea de la razón por la cual fueron despedidos. Quienes conocían las razones del agricultor mencionaron: 1) no llevarse bien con el administrador o con el dueño; 2) trabajadores que insistían en recibir los beneficios que se les había prometido; 3) pérdida de la

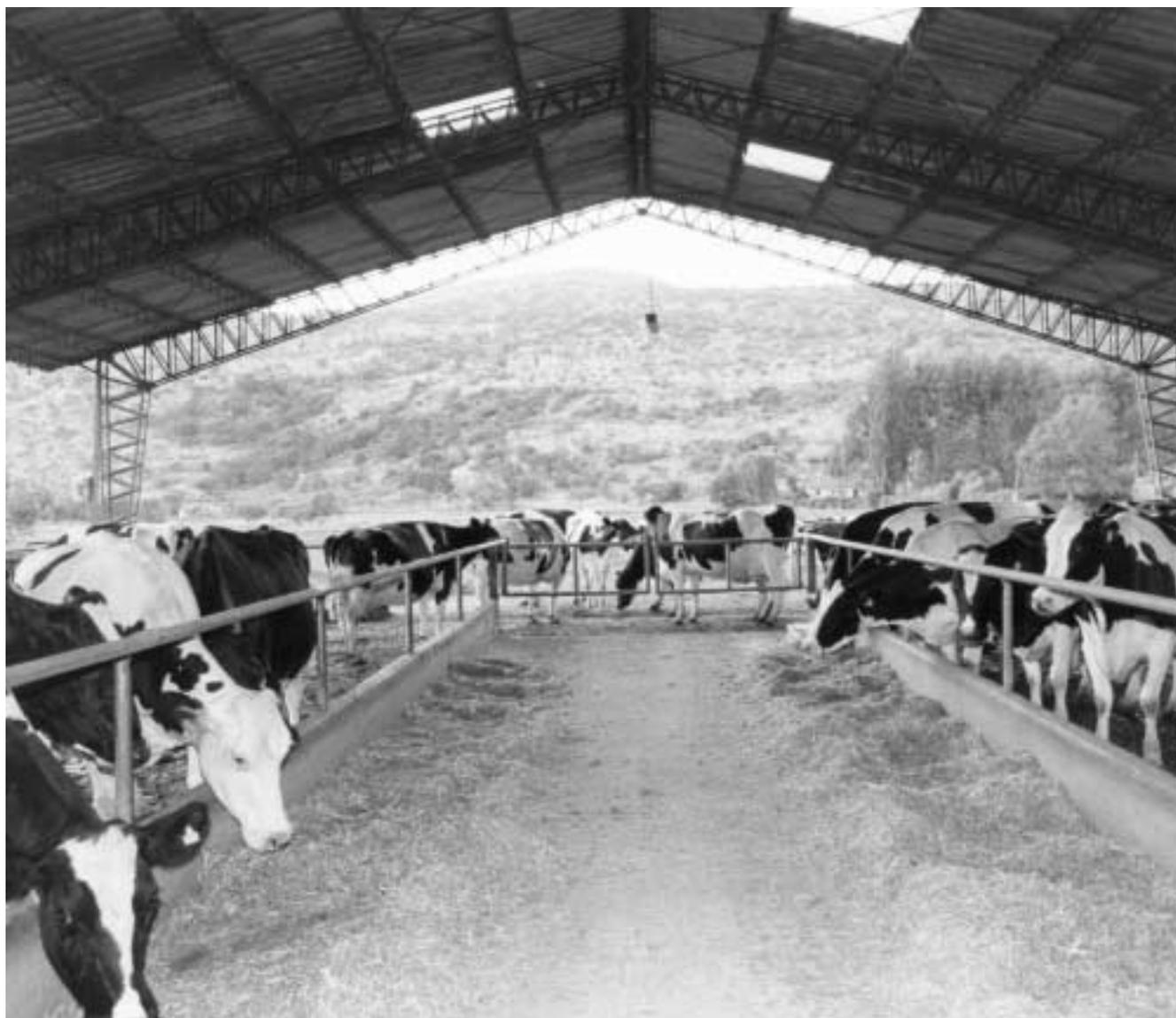
opción de trabajar en una lechería universitaria después de la graduación; 4) incremento en la automatización de la lechería; y 5) ausentismo excesivo.

Vivienda y transporte. Pocos trabajadores renunciaron por la calidad de la vivienda. Un trabajador que se casó, sin embargo, informó que se iba para encontrar un espacio más adecuado. La mayoría de los comentarios se centraban en la distancia entre la vivienda y la lechería o el pueblo más próximo. Este problema fue mencionado con más frecuencia por aquellos trabajadores que no poseían un medio de transporte.

Turnos de trabajo y tiempo libre. Las razones vinculadas a los turnos de trabajo y el tiempo libre incluyeron la intolerancia por los turnos nocturnos, turnos fraccionados y poco tiempo libre.

Muchos trabajadores nacidos en el extranjero desean volver a sus suelos nativos de vez en cuando. Varios lecheros podrían compartir uno o dos ordeñadores de relevo con el propósito de darles a tales empleados permisos para ausencias prolongadas.





Agrogestión, Fundación Chile

A veces, los trabajadores se retiran mentalmente, aun cuando se presentan regularmente para realizar sus faenas.

Funciones. Un empleado quería trabajar en las faenas fuera de la sala de ordeña en vez de ordeñar. Otro quería ordeñar en vez del trabajo externo. Un administrador de rebaño no estaba de acuerdo con la administración de la lechería. A un ordeñador se le pidió que efectuara un trabajo en forma manual cuando pensaba que había un método más rápido para llevarlo a cabo. A otro se le ofreció un empleo en el cual las tareas le agradaban más. Un trabajador se cansó del negocio lechero.⁵

Diseño de la lechería. Nadie lo mencionó como causa principal para dejar su trabajo. Dos lo mencionaron como causa secundaria.

En el estudio de 1953, el promedio de duración del empleo fue de un puesto por año por trabajador. En el estudio de 1983 se encontró que el promedio de permanencia en trabajos previos era de dos años y medio. Sin embargo la duración promedio en el trabajo actual era de más de cuatro años. El promedio de duración en el empleo parece haberse incrementado apreciablemente durante aquel período de treinta años.

Las estadísticas de los mencionados estudios muestran que hubo diferencias substanciales entre los trabajadores que participaron. Dos empleados que trabajaron en lecherías durante un lapso similar (catorce años cada uno) se

diferenciaron ampliamente: uno trabajó para dos lecherías, durante siete años en cada una, mientras que el otro permaneció un promedio de dos años en cada empleo. En otra comparación, dos empleados que trabajaron en cuatro lugares cada uno, uno de ellos permaneció un promedio de seis meses por lechería, mientras que el otro permaneció un promedio de cuatro años y medio por lechería.

CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN NO DESEADA DE PERSONAL

A lo largo del libro hemos hablado de cómo los agricultores pueden seleccionar empleados que tengan las mejores calificaciones para desempeñar el trabajo, cómo capacitarlos, pagarles, y tratarlos como profesionales. Algunas consideraciones adicionales que se han presentado en este capítulo son: la importancia de asignarles a los empleados tareas que les agraden y para las que estén bien equipados; no ofrecerles pago, beneficios o responsabilidades que uno en realidad no tiene intención de proveer; y darles una oportunidad de disponer de suficiente vacaciones y tiempo libre. Varios dueños de lecherías, por ejemplo, podrían compartir uno o más ordeñadores suplentes. Un dueño podría también emplear un ordeñador suplente durante un período más prolongado mientras que los titulares tomaran sus vacaciones completas.

Una herramienta muy útil para comprender y controlar la salida de los empleados es la *entrevista final*. Usted puede aprovecharla para saber las razones por las cuales los trabajadores dejan el predio, y pedirles sus sugerencias de cuáles acciones deberían ser tomadas para que el predio ofrezca un mejor ambiente laboral. Si la entrevista se conduce de manera apropiada, es factible recibir respuestas certeras que ayudan a prevenir futuros problemas.

Otra herramienta que los agricultores pueden utilizar, antes que sea demasiado

tarde para cambiar la decisión del empleado, es una encuesta periódica para medir el grado de satisfacción del trabajador. No obstante, si el único propósito de la encuesta es medir la satisfacción del empleado, seguramente no sea una buena idea llevarla a cabo. Es esencial que la encuesta sea seguida con la ejecución de cambios en aquellas áreas en que haya necesidad de hacer mejoras.

Una encuesta bien estructurada debe producir una buena cantidad de sugerencias de los trabajadores concerniente a cambios en la administración. La reducción del descontento ayuda a la prevención de una serie de problemas además de la salida de personal, incluyendo la disminución del ritmo de trabajo y los sabotajes. Si bien la satisfacción con el trabajo no incrementa necesariamente la productividad, el descontento sí la disminuirá.

Un *procedimiento de queja* permite que los empleados expresen su descontento con las acciones administrativas. La mera existencia de un acuerdo de arbitraje vinculante puede fomentar la resolución de problemas en las primeras etapas del procedimiento de queja (véase el Capítulo 9). Cuando las partes interesadas están involucradas en negociaciones basadas en las necesidades o intereses (no sólo posiciones, véase los capítulos 13 y 18) estos desafíos raramente deberían escalar al punto donde se haga necesario el arbitraje.

Una acotación final: dependiendo de las razones por las que salieron del trabajo, puede ser inconveniente la reincorporación de los empleados. Esto es especialmente cierto si se fueron porque estaban insatisfechos o debido a problemas de relaciones interpersonales con los colegas u otros. Los trabajadores se olvidan fácilmente de las razones por las que se fueron, hasta que regresan. La segunda vez es más fácil salir. Por supuesto que también hay empleados que regresan para desempeñarse muy productivamente.

RESUMEN

La salida de trabajadores puede ser un síntoma de otros problemas, especialmente la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo. Las medidas que se tomen para prevenirla van a beneficiar también otras áreas de operación. El movimiento de personal es costoso en términos de tiempo y esfuerzo requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo.

Los agricultores tienen muchas herramientas a su disposición para combatir la rotación no deseada de personal. El mantener entrevistas de salida con quienes se van puede ayudar a detectar si existen áreas con problemas específicos que se deben observar y mejorar. Igualmente, las encuestas de satisfacción laboral pueden ser de gran utilidad antes que sea demasiado tarde y se retiren los empleados.

CAPÍTULO 16—OBRAS DE CONSULTA

1. Billikopf, G. (1984, September). Why Workers Leave Dairies (pp. 26-28). *California Agriculture*.
2. Including data from Fuller, V., & Viles, G. (1953). Labor-Management Relationships and Personnel Practices in Market Milk Dairies (p. 42). *Giannini Foundation of Agricultural Economics No. 140*. University of California, Berkeley.
3. Fuller, V., & Viles, G. (1953). Labor-Management Relationships and Personnel Practices in Market Milk Dairies (p. 42). *Giannini Foundation of Agricultural Economics No. 140*. University of California, Berkeley.
4. Billikopf, G. (1984, September). Why Workers Leave Dairies (pp. 26-28). *California Agriculture*.
5. Este trabajador eventualmente regresó a la lechería, pero, obviamente podría haber habido otros que dejaron su trabajo y no lo sabríamos debido al diseño de este estudio.



Políticas Laborales de la Empresa



“El Vivero Sierra Gold toma la prevención de accidentes y la seguridad seriamente. Hemos establecido un programa eficiente de prevención de accidentes, porque consideramos que uno de los objetivos más importantes de la compañía es prevenir que nuestros empleados se lesionen en el trabajo. Todas las faenas del vivero pueden realizarse en forma eficiente y segura. Desdichadamente los accidentes todavía pueden ocurrir. Si tuviese un accidente, por pequeño que sea, o llegara a enfermarse en el trabajo, debe informar del hecho a sus supervisores tan pronto sea posible.”

**Manual del Empleado / Vivero *Sierra Gold*
Yuba City, California**

Cada capítulo de este libro puede ser utilizado como una referencia para el desarrollo de políticas laborales dentro de la empresa. No obstante, este capítulo provee primero un esquema de conceptos a partir de los cuales pueden ser elaboradas dichas políticas. A continuación, exponemos una descripción general de tópicos a ser incluidos en un manual del empleado.

Presentamos también un ejemplo de una declaración histórica, del tipo que se puede incluir en un manual del empleado. En la práctica, aun los problemas simples pueden resolverse de diversas maneras. Para proveer un ejemplo citamos una de las áreas: la de los beneficios para ausentarse del trabajo con goce de sueldo, por motivo de enfermedad.



Jack Kelly Clark

La participación activa de administradores, supervisores y trabajadores en el desarrollo de las políticas laborales y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral generalmente ayudarán a optimizarlas.

POLÍTICAS Y MANUALES¹

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que se deba tomar una decisión no será necesario comenzar nuevamente desde el principio. Las políticas reflejan la “personalidad” de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los colaboradores.

La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas. ¿Debe someterse a todos los trabajadores a una prueba práctica antes de seleccionarlos? ¿Debe pagarse a los colaboradores de acuerdo con la tasa remunerativa corriente, algo por arriba, o algo por debajo?

Los supervisores pueden diferir en su enfoque administrativo. Aunque los estilos diferentes puedan servir efectivamente a distintos administradores, llega el momento en que la inconsistencia puede tener un efecto negativo en la moral de los trabajadores. Las políticas sirven para

establecer la uniformidad. También ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo.

La mayoría de las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que algunas pueden extenderse a todo el personal. Por ejemplo, los agricultores que no hayan desarrollado políticas contra el acoso sexual pueden compartir la responsabilidad por la infracción cometida por sus empleados. La implantación de políticas consistentes con las regulaciones gubernamentales respalda las operaciones de los agricultores, ya que éstos actúan de acuerdo con lo estipulado por las leyes, evitando de esa manera las penalidades asociadas con las infracciones.

Las políticas escritas también pueden promover las buenas relaciones públicas ya que transmiten la filosofía de la empresa agrícola a los residentes locales, bancos, tribunales y empleados potenciales. Sin embargo, las disposiciones establecidas en los manuales, a menudo, son equivalentes a un contrato con el empleado y merecen un profundo análisis antes de su ejecución. Los agricultores que elaboran políticas sin la suficiente deliberación

previa pueden llegar a arrepentirse más tarde.

La formulación de las políticas de personal también se encuentra influenciada por las prácticas previas y actuales, por los desafíos presentes, por el tipo de administración, y por las necesidades y preferencias de los empleados. Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la compañía que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y colaboradores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral. Como referencias útiles pueden utilizarse ejemplos de políticas implementadas por otros empleadores o programas comerciales computarizados.

Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación. Cuando las políticas están registradas en el manual del empleado, son una fuerte defensa contra las quejas de ignorancia de parte de los empleados. Los manuales deben estar bien organizados y ser fáciles de leer y, cuando su extensión lo justifique, deben incluir un índice bien completo. Aun así, cuando se utiliza solo, un manual del empleado es

impersonal y probablemente no será leído. Las reuniones ofrecen a la administración una oportunidad de estimular y responder a preguntas. El período de acogida e integración u orientación es el momento adecuado para compartir sus políticas con los empleados nuevos.

Una vez comunicadas, las políticas pueden ocasionar más daños que beneficios, si son ignoradas. Aquéllas son reforzadas cuando el propio empleador actúa de acuerdo con ellas. Las excepciones razonables no deben ser utilizadas como un medio de desmoralizar las políticas si se mantienen en un mínimo y son explicadas cuando suceden; las excepciones frecuentes pueden reflejar la necesidad de efectuar cambios en las mismas. Es mucho más sencillo revisar y actualizar las políticas periódicamente que no respetarlas o abandonarlas totalmente. Para ser efectivas, las políticas necesitan ser revisadas periódicamente para ir adecuándose a las necesidades cambiantes de la organización.

DECLARACIÓN HISTÓRICA

Si usted tiene una historia de la que se siente orgulloso, ¿por qué no compartirla con sus empleados e,

RECUADRO 17-1

Historia del Predio Lindemann

Les damos la bienvenida al Predio Lindemann y al mismo tiempo queremos compartir algo sobre nuestra compañía. Rudolf H. Lindemann, uno de los agricultores pioneros del lado oeste del Valle Central de California, comenzó cultivando y desarrollando su predio durante la década de 1920. Su hijo Rudy Lindemann continuó el trabajo con sus exitosas prácticas agrícolas. En la actualidad, George y Tom Lindemann, nietos del fundador y la tercera generación de agricultores californianos, están administrando el predio agrícola de la familia. A través de los años su predio se fue transformando desde campo con pastos

nativos hasta lo que es en la actualidad, un predio irrigado de alta productividad. Durante más de 50 años las Granjas Lindemann han suministrado a las personas de California, de los Estados Unidos y del mundo entero, productos de alta calidad. Estos productos incluyen frutas, legumbres, fibra, carne y leche. Somos unos de los productores que procuran colocarse siempre en la vanguardia, y hemos ganado la reputación de cultivar y vender solamente productos de alta calidad. Este éxito se debe principalmente al interés, entusiasmo y esfuerzo de nuestros empleados. Les damos la bienvenida y los invitamos a formar parte de este dedicado equipo.

George y Tom Lindemann



Una política bien diseñada de licencia para ausentarse por enfermedad, con goce de sueldo, no premia a los empleados por sus ausencias.

indirectamente, con la comunidad? El conocimiento de la historia de la compañía en la que trabajan incentivará a los empleados a identificarse con ésta y mostrarles que ellos también están construyendo esa historia. La reseña histórica de la empresa en el manual del empleado es también un lugar óptimo para informarlos sobre los productos que cultiva o elabora (ver Recuadro 17-1).

La imagen proyectada por su predio agrícola puede afectar a los empleados, aun cuando estén en sus hogares o con amigos fuera de las horas de trabajo. Cuando hacen nuevas amistades, la mayoría de las personas mencionan su trabajo y lugar de empleo. La información de la sección del manual del empleado que cuenta la historia del predio llega hasta la familia y los amigos del empleado.

LICENCIA PARA AUSENTARSE POR ENFERMEDAD CON GOCE DE SUELDO

Cuando se desarrollan procedimientos en cualquier área de la administración de personal, los encargados de los predios agrícolas se encuentran ante numerosas alternativas. Aquí, vamos a considerar la licencia para ausentarse por enfermedad con goce de sueldo. A pesar de su aparente simplicidad les deja muchas opciones disponibles a los agricultores. Con respecto a licencias por enfermedad, consideremos: 1) qué es y por qué se provee; 2) cómo se acumula; 3) cómo puede usarse; 4) qué efectos indeseables puede tener; y 5) cómo controlar los abusos.

El propósito de las licencias por enfermedad. Tales licencias generalmente son beneficios opcionales provistos por los empleadores. Los empleados son remunerados por días no trabajados debido a enfermedad o a lesiones que no están relacionadas con el trabajo.

(Generalmente existen leyes que dictan los procedimientos que se llevan a cabo cuando un empleado se accidenta en el trabajo.) Los agricultores proveen las licencias por enfermedad con goce de sueldo como medio de proteger a los trabajadores para que no pierdan parte de su salario. En un estudio de más de mil quinientos trabajadores² la licencia por enfermedad fue el segundo beneficio más importante recibido por los empleados. Solamente el seguro médico para tratar a las enfermedades fue considerado más importante.

Acumulación. El agricultor determina cuántas horas de ausencia por enfermedad pueden acumular los colaboradores por mes. Algunos empleadores usan el método de “úselo o piérdalo”, para tales licencias. Hacen esto, ya sea limitando la cantidad de días de licencias por enfermedad acumulados por año (que los trabajadores pueden ir acumulando de un año a otro), o eliminando cualquier pago asociado con los días que se han acumulado una vez que el trabajador es despedido, se retira o se jubila.

Uso admisible del beneficio. Los agricultores necesitan determinar el uso legítimo de la licencia por enfermedad. ¿Va a incluir solamente la enfermedad del colaborador o incluirá también la licencia por razones de enfermedad de un familiar, luto, o la participación en programas “orientados al bienestar” o programas deportivos?³ En algunos casos, aunque poco común, algunas empresas proveen algunos “días de salud mental”, que se pueden tomar cuando el empleado siente mucha tensión por el trabajo o las presiones de la vida.

Los empleadores que permiten días de salud mental con goce de sueldo o tiempo libre para programas de ejercicios o gimnasia están pensando en el beneficio a largo plazo de su fuerza laboral. Otros consideran que deberían usarse las vacaciones en vez de una

licencia por enfermedad para tales propósitos. Los empleadores que permiten a los trabajadores el uso de licencias por razones de enfermedad familiar, luto, u otros usos alternativos, pueden limitar el número de días disponibles para cada uno de estos fines.

Abuso del privilegio. Si los colaboradores tomasen licencia por enfermedad sólo cuando realmente estuvieran enfermos, el método de “úselo o piérdalo” funcionaría bastante bien. Puede, sin embargo, tender a recompensar a trabajadores enfermos sobre aquellos que no faltan al trabajo. Algunos trabajadores sanos podrían tomarse días libres simplemente para no perderlos. Si bien el propósito original de la licencia por enfermedad fue proveer un aumento en la estabilidad remunerativa de los empleados, en la práctica se ha convertido en días de vacaciones adicionales.

Cuando se abusa, la licencia por enfermedad puede transformarse en ausentismo patrocinado por la empresa agrícola. Se deben computar los costos involucrados en encontrar y entrenar un reemplazante que puede desempeñarse a un nivel menos productivo durante un tiempo. Los trabajadores que saben que los compañeros abusan frecuentemente del sistema se resienten o deciden unirse a ellos.

Combatiendo el abuso. El empresario puede intentar reducir el abuso de las licencias por enfermedad, que se convierten en feriados ocasionales, prohibiendo el pago de cualquier licencia por enfermedad de menos de dos o tres días consecutivos. Esto puede forzar a los empleados a permanecer en sus hogares para una recuperación completa cuando han estado enfermos. Otros pueden requerir certificado médico para verificar la enfermedad, aun por ausencias de un día. Muchos médicos, sin embargo, aprueban tales ausencias fácilmente.

Para ausencias más prolongadas (de una semana o más), puede ser una buena idea una política que requiera una razón médica. Las opiniones médicas serán particularmente cruciales cuando la incapacidad del colaborador pueda comprometer su retorno al trabajo.

RECUADRO 17-2

Bosquejo General del Manual del Empleado⁴

I. Introducción

A. Bienvenida

1. Propósito del manual
2. Expectativas mutuas

B. Historia de la compañía

1. Fundación: cuándo y por quién
2. Desarrollo histórico
3. Estructura presente: tamaño, productos, reputación
4. Perspectivas futuras y objetivos

C. Filosofía y Valores de la Compañía/Objetivos con relación a:

1. Empleados
2. Clientes
3. Comunidad
4. Medio Ambiente
5. Operaciones

D. Estructura Organizativa

1. Organigrama, incluyendo grandes divisiones/unidades
2. Nombres y números de teléfono de contactos claves
3. Canales/vehículos de comunicaciones regulares

II. Asignación de puestos/personal

A. Objetivos, Oportunidades y Responsabilidades

1. Criterios/principios para la asignación de puestos
2. Declaración de igualdad de oportunidades, sin discriminación ilegal

B. Procedimientos de Contratación

1. Cómo solicitar trabajo en la empresa
2. Reclutamiento y anuncio de vacantes
3. El proceso de selección de empleados
 - a. Calificaciones generales a considerar
 - b. Información obtenida del o sobre el solicitante
 - i. Prueba de drogadicción
 - c. Bases de y responsabilidades para la decisión de selección

C. Clasificación de Empleados

1. Clasificación de tareas o tipos
2. Estado de continuidad en el empleo (colaborador de planta o temporada)
3. Intensidad del Empleo (tiempo parcial, tiempo completo)

D. Período de Orientación y Prueba

1. Duración
2. Introducción al trabajo y a los compañeros
3. Destrezas requeridas para progresar
4. Consecuencias del fracaso en alcanzar los estándares
5. ¿Otras cláusulas?

E. Progreso, Ascensos y Traslados

1. Disponibilidad de oportunidades de progreso
2. Expectativas de progreso en el trabajo (ascensos, etc.)
3. Bases para la progresión y degradación (antigüedad, mérito o combinación)
 - a. Antigüedad: unidades (empresa, departamento, clasificación) y mediciones

- b. Mérito: modos y frecuencia de las mediciones

F. Despidos por falta de trabajo, Reasignaciones y Reincorporaciones (ver Terminación del Empleo bajo III-K)

1. Altibajos típicos en el nivel de empleo
2. Derechos individuales y prioridades

III. Empleo y Condiciones Laborales

A. Supervisión

1. Políticas principales que guían a los supervisores
2. Relaciones supervisor a empleado
3. Responsabilidades del encargado

B. Entrenamiento y Desarrollo

1. Políticas generales para el entrenamiento de empleados
2. Acceso al entrenamiento por cuenta de la empresa, formal o en el trabajo
3. Contenido del entrenamiento proveído
4. Otras oportunidades de capacitación

C. Evaluaciones de Desempeño

1. Naturaleza y propósito
2. Responsabilidad de la evaluación
3. Cuándo y con qué frecuencia deben hacerse las evaluaciones
4. Bases de las evaluaciones: dimensiones y rangos de desempeño
5. Comunicación de los resultados de la evaluación al empleado, otros

D. Horario y Lugar de Trabajo

1. Responsabilidad de presentarse al trabajo
2. Registro del tiempo (Relojes, tarjetas, hojas)
3. Semana de trabajo normal, días laborales, y horarios de descanso
4. Fluctuaciones estacionales y diarias
5. Oportunidades de horas extraordinarias, requerimientos y autorización

E. Licencias para Ausentarse

1. Cómo obtenerlas
2. Condiciones y Restricciones: justificación, duración, categoría o derechos especiales e implicancias por antigüedad

F. Herramientas y Equipos

1. Herramientas provistas por el empleador y por el empleado
2. Entrega y responsabilidad por herramientas de la empresa
3. Responsabilidades de mantenimiento y reemplazo
4. La computadora, el uso de la Red del Internet y del correo electrónico

G. Seguridad y Salud, Procedimientos de Primeros Auxilios y Emergencias

1. Política general de seguridad y salud del empleado
2. Prevención de accidentes: disminución de las condiciones peligrosas, de las conductas de riesgo, y de la tensión
3. Procedimientos a seguir durante un accidente
 - a. Obligaciones de investigación e información
 - b. Personas con lesiones: primeros auxilios y obtención de ayuda posterior
 - c. Daños al equipo o existencias: respuesta inmediata y obtención de ayuda posterior

RECUADRO 17-2 (CONTINUACIÓN)

4. Programas de Asistencia al Empleado (p. ej. como hacer frente a problemas asociados a la tensión o estrés laboral, alcoholismo, drogadicción, bienestar, etc.)⁵
- Propósito
 - Elegibilidad
 - Costos
 - Confidencialidad
 - Proveedor de salud propio o externo
- H. Ética del Trabajo, Reglas de Conducta, y Disciplina
- Declaración general sobre el sistema de disciplina y sus propósitos
 - Obligación del empleado a seguir instrucciones, a menos que las mismas infrinjan las reglas de seguridad, moral o religión
 - Factores que estimulan la acción disciplinaria (p. ej. acoso sexual, violencia laboral, abuso de autoridad, trabajo insatisfactorio).
 - Progresión de la acción en caso de incidentes sucesivos (p. ej. penas, asesoramiento, traslados).
 - Procedimiento de apelación
- I. Procedimientos de Sugerencias
- Declaración sobre el valor de las ideas de los empleados y comunicaciones internas
 - Retroalimentación de sugerencias, seguimiento, y resultados
- J. Reclamos y Procedimientos de Queja
- Cómo y ante quién plantear problemas
 - Pasos subsiguientes si son necesarios
 - Paso final (arbitraje consultivo o vinculante, otros)
- K. Terminación del Empleo
- Razones (renuncia, despido, eliminación de la tarea)
 - Procedimientos de salida (entrevista, pago)
 - Consideraciones sobre la reincorporación
- IV. Salarios
- A. Método de Pago
- Período de nómina
 - Entrega del pago (horario, lugar y persona)
 - Período de demora entre la nómina y la entrega del salario (incluyendo despidos)
 - Forma de pago (efectivo, cheque, productos, otros)
- B. Determinación de la Tasa de Pago
- Relación general de toda la escala a factores externos (salario mínimo, contratos sindicales, remuneración que prevalece en el mercado laboral, costo de vida)
 - Factores internos que afectan el nivel general de salarios (filosofía, capacidad de pago)
 - Factores que afectan la tasa de pago individual (tipo de tarea, estado de continuidad, apreciación del desempeño, resultados, etc.).
 - Relación entre los rangos de pago para tareas diferentes
 - Amplitud dentro de la clasificación
 - Superposición de rangos adyacentes
 - Unidades (hora, semana, mes) para tasas basadas en tiempo trabajado
 - Definición de resultados (cantidad, calidad, control de costos, etc.) y fórmulas para la determinación del pago basado en productividad (p. ej. a trato).
7. Bonificaciones basadas en el desempeño
- C. Pago de horas extraordinarias
- Definición de horas extraordinarias
 - Cálculo de horas extraordinarias y diferenciales
- D. Deducciones
- Especificación, por tipo:
 - Obligatorio: establecido por ley (p. ej. incapacidad, seguridad social, seguros)
 - Obligatorio, empresa (p. ej. plan de jubilación requerido)
 - Opcional (p. ej. ahorros, retiro voluntario)
 - Determinación de los montos deducidos
 - Ejemplo de cheques y talonarios
- E. Retenciones de Salario
- Procedimientos; cuándo y cómo sucede; notificación al empleado
 - Actitud y respuesta de la empresa (filosofía, disciplina)
- F. Adelantos, préstamos
- Provisiones a tomar y condiciones de los adelantos
 - Plazos y procedimientos (solicitud, límite de montos, métodos de reintegro)
- G. Confidencialidad y Divulgación
- Información sobre el individuo que es (a) siempre, (b) a veces, y (c) nunca, revelada al mismo, a otros empleados de la empresa o a extraños
 - Procedimientos a seguir por personas ajenas a la compañía para la obtención de información sobre un empleado en particular
- V. Beneficios o Prestaciones
- A. Pagos o licencias requeridos por el Gobierno: 1) naturaleza y propósito; 2) quién los paga; 3) procedimiento para obtener los beneficios
- Seguro de Compensación al Trabajador
 - Seguro de Incapacidad
 - Seguro de Desempleo
 - Seguridad Social
 - Otros pagos exigidos
 - Licencia para el Servicio Militar
 - Licencia para servir de jurado
 - Licencia por maternidad
 - Otras licencias requeridas
- B. Pagos no gubernamentales requeridos, licencias, beneficios
- Seguro de Salud y Vida
 - Tipos y límites de cobertura; opciones
 - Costos (por empleado) para la empresa y el empleado
 - Condiciones de elegibilidad
 - Extensión posterior a la terminación del empleo.
 - Bonificaciones (premios por el empleo propiamente dicho, no contingentes al desempeño)
 - Elegibilidad
 - Computación
 - Días feriados
 - Feridos observados por la empresa
 - Obligación de trabajar los feriados; pagos diferenciales
 - Elegibilidad para y computación de la remuneración para feriados trabajados

RECUADRO 17-2 (CONTINUACIÓN)

<ul style="list-style-type: none"> 4. Vacaciones <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para y computación de créditos b. Procedimientos de programación y restricciones c. Disposición de créditos no utilizados 5. Licencia por Enfermedad <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para y computación de créditos b. Usos válidos c. Requerimientos de notificación en el día de la licencia d. Requerimientos de verificación e. Disposición de créditos no utilizados 6. Otras licencias: Provisiones y elegibilidad 7. Vivienda <ul style="list-style-type: none"> a. Forma del beneficio (asignación o propiedades de la empresa); si la propiedad está especificada, ubicación b. Elegibilidad; procedimientos de ingreso y salida c. Cargos al empleado; contribución del empleador al costo d. Inclusiones, obligatorias u opcionales 8. Pensión, Jubilación, y Planes de Ahorro <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para la participación b. Programación de intereses 	<ul style="list-style-type: none"> devengados (adquiridos) c. Opciones 9. Otros <ul style="list-style-type: none"> a. Instalaciones para uso de los empleados b. Utilización de equipos de la empresa c. Disponibilidad de productos o descuentos VI. Varios <ul style="list-style-type: none"> A. Peticiones en propiedad de la empresa: permisos y prohibiciones (personas, horarios, lugares, propósitos) B. Tablero de Boletines <ul style="list-style-type: none"> 1. Lugares 2. Materiales exhibidos regularmente por la empresa 3. Espacio disponible para los empleados, otros C. Estacionamiento <ul style="list-style-type: none"> 1. Provisiones y limitaciones 2. Espacios reservados y prioridades D. Visitantes <ul style="list-style-type: none"> 1. Condiciones para la admisión 2. Lugares y horarios permitidos E. Sociales y Recreación <ul style="list-style-type: none"> 1. Clubes y actividades patrocinadas 2. Fondos de asistencia social VII. Conclusión <ul style="list-style-type: none"> A. Declaración Final B. Cambios de Política <ul style="list-style-type: none"> 1. Cómo, cuándo y por quién 2. Método de notificación a los empleados VIII. Índice
---	---

Algunos de los enfoques tradicionales utilizados en la prevención del abuso de licencias por enfermedad se hacen menos necesarios cuando se otorgan incentivos para la asistencia al trabajo. Los agricultores podrían preferir proveer un “pago por estar sano” en lugar de una “licencia por enfermedad”. Los agricultores preocupados principalmente en cubrir a los trabajadores durante las enfermedades breves podrían suministrar días extras de vacaciones en lugar de licencias pagadas por enfermedad. Algunos colaboradores son más propensos a enfermarse en el tiempo del empleador, que en su propio tiempo.⁶

Siguiendo la idea de pagarle a los empleados por tener buena salud en vez de por enfermarse, los agricultores pueden establecer un sistema por medio del cual les pagan a los empleados por sus días acumulados una vez que el trabajador se retire, jubile, o sea despedido.

Ésta política beneficia a todos, ya que durante el transcurso de los años un empleado puede acumular bastante

tiempo, lo que puede llegar a ser de gran utilidad en casos de enfermedad o accidente catastrófico que no le permita trabajar por mucho tiempo.

Otra variación a la alternativa que acabamos de compartir, es requerir a los colaboradores que acumulen y mantengan un saldo mínimo de días de licencia por enfermedad sin usar (p. ej. cuatro a ocho semanas). Luego de este período un empleado puede optar por recibir el beneficio adicional inmediatamente —en cuanto a pago en efectivo o tiempo libre— o cuando se retire o jubile.

El propósito es recalcar que estos días se dan para *recompensar la buena asistencia*. Una posibilidad sería la de agregar un día adicional de tiempo acumulado para días de enfermedad por cada diez días acumulados normalmente. Una precaución, sin embargo, sería no aumentar el incentivo a asistir al empleo a tal punto que la persona concurra a trabajar cuando el bien de todos sería mejor cumplido si se hubiese quedado en casa.



Agrogestión, Fundación Chile

La política de ausencias por enfermedad puede proteger a los empleados cuando se enferman mientras que al mismo tiempo premia a los trabajadores que no abusan de las licencias.

RESUMEN

Las políticas laborales ayudan a tomar decisiones. Aunque los estilos individuales de supervisión no deben reprimirse, la inconsistencia del enfoque en algunas áreas puede tener efectos negativos en la moral de los colaboradores. Las políticas laborales pueden ser una excelente herramienta para reducir la percepción que existe un tratamiento arbitrario de parte de los supervisores hacia los trabajadores. Para obtener el máximo valor, las políticas necesitan ser comprendidas tanto por los supervisores como por los trabajadores. Las políticas pueden ser compartidas con los empleados durante el período de prueba, a través de reuniones y manuales.

Para ser efectivas, las políticas necesitan ajustarse para responder a las cambiantes necesidades de la empresa. Las políticas laborales construidas sin una suficiente deliberación previa podrían ser objeto de lamentaciones en el futuro. Muchas veces existen múltiples opciones, como en el caso de la licencia por enfermedad con goce de sueldo. Las políticas de licencia por enfermedad pueden diseñarse para proteger a los trabajadores de la pérdida de ingresos cuando se enferman mientras que también premian a los individuos que no abusan del privilegio. Las políticas cuidadosamente diseñadas pueden ayudar a que los agricultores actúen considerando ambos factores, la producción y el personal.

CAPÍTULO 17—OBRAS DE CONSULTA

1. Esta sección, "Políticas y Manuales" fue adaptada de Rosenberg, H. R., y Billikopf, G. (1984, January 1). Personnel Policies Smooth Employee Relations (pp. 55-56). *American Nurseryman*.
2. Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1981). The 1977 Quality of Employment Survey (p. 310). In *Personnel and Human Resource Management* by Randall S. Schuller. St. Paul, Minn.: West Publishing Company.
3. Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Adaptada de una version de Rosenberg, H., Johnston, G., Bayer, D., y Billikopf, G. (1984). Employee Handbook Issues: Expanded Outline. *People in Ag: Managing Farm Personnel*.
5. Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Harvey, B. H., Schultze, J. A., & Rogers, J. F. (1983, May). Rewarding Employees for Not Using Sick Leave (pp. 55-59). *Personnel Administrator*.



Jack Kelly Clark

La Negociación Creativa



El sólo pensar en la negociación suena algo intimidante, sin embargo todos somos negociadores experimentados. Cada vez que llegamos a un acuerdo en algo, estamos negociando. Muchas veces lo hacemos en forma inconsciente, tal como el decidir quién saluda primero o el mantener un portón de corral abierto para que pase otro jinete. También involucra negociación el determinar adónde ir a comer con la esposa o el solicitar que un hijo nos ayude con la amansa de un potrillo. Los temas más tradicionales que asociamos con la negociación podrían incluir: 1) acordar el precio de la poda con los trabajadores de su huerta, 2) cuánto se va a pagar por la construcción de una sala de refrigeración para la poscosecha, ó 3) cuánto se obtendrá por sus uvas de exportación.

Una de las características que estos ejemplos tienen en común, es que todos involucran personas. Muchos de nosotros desarrollamos pasión por la agricultura basada en nuestro afecto por los animales, plantas y la vida en el campo. Más tarde, nos podría sorprender que gran parte del día implica la interacción con las personas. Existen pasos específicos que podemos dar para llegar a ser negociadores más efectivos.

Las habilidades de negociación incluyen estar bien preparado, mostrar paciencia, mantener la integridad, evitar las conjeturas que existen malas intenciones, controlar nuestras emociones, comprender el papel que presenta la presión de tiempo, parcializar los grandes temas, evitar las amenazas y tácticas manipuladoras, centramos primero en el problema en lugar de la solución, buscar las

decisiones basadas en el interés mutuo, y rechazar las soluciones débiles. Sobre esto, nos detendremos en detalle más adelante.

De una forma u otra, este libro incorpora en su justa medida los principios de negociación. En este capítulo se presenta como una forma de ayudarnos a pensar a través del desafío diario de situaciones, especialmente de aquellas para las cuales no encontraríamos respuestas concretas en el libro. Considero que es una excelente ayuda mantener un registro mental o escrito acerca de cómo reaccionamos frente a situaciones difíciles. Ciertamente, tenemos muchas oportunidades para practicar.

Mientras seguimos centrados en la administración del quehacer agrícola, tengo la esperanza que este capítulo lo ayude a enfrentar otros *temas relacionados con el factor humano* que puedan influir en nuestro diario quehacer. Cualquier mejoramiento que realicemos en algún segmento de nuestras vidas tiende a expandirse a otros ámbitos, tales como el hogar, la empresa agrícola, nuestra vida social o los deportes. Para quienes operan un predio administrado por la familia, muchas veces es difícil distinguir entre decisiones que afectan a la familia y aquellas que afectan a la empresa.

En este capítulo, se entregan varios ejemplos de situaciones para que usted

practique las técnicas de negociación. Deje de lado su lectura después de cada situación, y piense en todos los hechos que podrían ejercer alguna influencia. ¿Cómo reaccionaría usted en cada caso? Póngase en el lugar de cada uno de los participantes. Sólo después de considerar cada situación en forma separada, continúe para averiguar cómo fueron solucionadas.

A medida que se proporcionen las soluciones para estas situaciones (o sea, lo que ocurrió en la realidad), tome en cuenta que estas podrían *no* reflejar la mejor alternativa de desenvolverse. Más aún, lo que es *mejor* para una persona podría no serlo para otra. Usted puede preguntarse, ¿de qué forma podrían estos individuos haber logrado una mejor solución? Finalmente, estos casos están dispuestos al azar y no necesariamente intentan reflejar el tema discutido en esa sección.

La negociación basada en intereses mutuos (o integrada) se apoya en el principio de satisfacer las necesidades de todos los involucrados. A menudo esto requiere de cierta creatividad que va más allá de las concesiones recíprocas escasamente pensadas —tales como aquellas que se logran cuando existe apuro para resolver algo, antes que hayamos hecho un esfuerzo para comprender el problema a fondo. Cuando se busca una solución duradera, se requiere de una comprensión profunda del problema. Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados con los temas de participación, guardar las apariencias, relaciones interpersonales e identidad. Para que funcione la negociación basada en los intereses mutuos, las personas deben ser capaces de compartir sus necesidades, esperanzas y temores. De lo contrario, ¿cómo se pueden satisfacer estas necesidades individuales si ellas están celosamente protegidas? Más aún, los individuos deben ser capaces de saber exactamente cómo exponer sus necesidades y temores. Todo esto no siempre es posible o fácil de lograr. Mostraremos un contraste entre la negociación basada en los intereses

Muchos conflictos que a simple vista parecieran ser básicamente sobre recursos, a menudo tienen componentes significativos relacionados con la participación, el guardar apariencias, las relaciones interpersonales y la identidad.



mutuos con otros enfoques, tales como los basados en la rivalidad y las concesiones recíprocas.

“Un conflicto profundo requiere de un inmenso esfuerzo de energía psicológica y física [...]. Dicho conflicto podría ser transformado en forma creativa cuando los adversarios llegan a aprender, quizás irónicamente, que ellos podrían satisfacer sus necesidades y aspiraciones más profundas sólo con la cooperación de quienes se les oponen más vigorosamente”.¹ Tal como lo vimos en el Capítulo 13, al discutir el conflicto interpersonal profundamente arraigado, las personas tienen mayor voluntad para escuchar cuando sienten que han sido escuchadas y tienen un sentido de control frente al resultado.

Por el contrario, en negociaciones más tradicionales, las personas a menudo intentan convencer a la otra parte acerca del mérito o justicia de su propuesta. Nuestro razonamiento es: “Si la otra parte entiende nuestras ideas, seguramente ellos estarán de acuerdo con nosotros”. El mérito y la justicia continúan jugando un papel esencial en la negociación basada en los intereses mutuos, pero también la exploración de soluciones que satisfagan ambas necesidades.

Sin embargo, no todos encuentran fácil de digerir el concepto basado en los intereses mutuos. “Las técnicas de la negociación tradicional sugieren que usted oculte sus verdaderas necesidades y metas de negocio...”, explica un viticultor quien mira con cierta reticencia la idea de negociación basada en los intereses mutuos. “Una vez que la otra parte entiende sus verdaderas necesidades, ellos lo abrumarán con ese conocimiento”.

Un poco de precaución, si no de cinismo, podría ser necesario para sobrevivir. Podemos tratar de ser un buen ejemplo en nuestras interacciones con otros, al intentar usar estrategias de negociación efectivas, pero en algunas ocasiones podríamos tener que recurrir a un enfoque más tradicional. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que, de ser forzados, quienes están dispuestos a “jugar a ganar” y sin embargo prefieren intentar un enfoque

mutuamente productivo, podrían ser mejores negociadores.

Daniela, joven empleada de una empresa, había escuchado acerca de la difícil reputación de Claudio, uno de los técnicos agrícolas, pero ella no había tenido dificultad con esta persona. Un día, Daniela se acercó a Claudio y lo encontró sentado con los pies puestos sobre la mesa, leyendo una revista. Se disculpó por interrumpirlo, asumiendo que quizás este podría haber sido su período de descanso.

“Claudio, cuando puedas, ¿me podrías por favor recoger algunos repuestos en el pueblo?”, preguntó Daniela, cortésmente. Claudio contestó más bien en forma lacónica: “¿Ahora mismo?”. Ella no se iba a intimidar y respondió, “Sería estupendo, gracias”. Claudio continuó mostrando conductas difíciles con otras personas, pero desde ese momento nunca demostró a Daniela alguna descortesía. No estoy sugiriendo que Daniela eligió el mejor enfoque disponible, pero a ella le sirvió en esa ocasión.

Cuando alguien se deja llevar por la negociación competitiva, generalmente le es difícil volver atrás y ver las cosas lo suficientemente claro como para resolver las dificultades armoniosamente. Podría necesitarse una tercera persona como mediador (véase el Capítulo 13). Los acercamientos de la negociación tradicional han sido algunas veces descritos como incluyendo un aborde ya sea competitivo, blando (donde cedemos), de retirada o de concesiones recíprocas. Ningún acercamiento es siempre correcto o incorrecto.

El competir significa que una persona se sale con la suya. O por lo menos así pareciera ser al comienzo. Con el tiempo, ambas partes frecuentemente terminan perdiendo. Por ejemplo, poco ayuda obtener un ventajoso contrato para su nueva planta de porcinos, si el contratista obtiene un margen de beneficios tan pequeño que debe cerrar su negocio antes de completar sus faenas.

En una lechería, el incentivo para los ordeñadores era terminar rápido. A los empleados se les pagaba el turno

SITUACIÓN 18-1

Queremos un aumento

Siete tractoristas ingresaron a la oficina del administrador del predio. Estos hombres habían trabajado para la empresa agrícola durante varios años. “Estamos todos aquí”, comenzó uno de ellos adquiriendo confianza lentamente a medida que hablaba, “porque queremos un aumento”. El administrador del predio miró, sorprendido, a cada uno de ellos y pensó: “¿Cómo se atreven a venir todos juntos acá y tratan de intimidarme para que les dé un aumento?”, pero no pudo articular palabra alguna. Dos de los hombres fueron los que más hablaron. Insistieron en que el administrador, o les daba el aumento, o ellos renunciarían.

Entonces, ¿qué sucedió?

El administrador desafió la bravata de los tractoristas, o al menos eso creyó haber hecho. Sin embargo, pronto se encontró sin un solo operador de equipo agrícola, ya que todos habían renunciado en masa. El capataz del predio nos cuenta que, cuando él fue al pueblo a comprar algunos repuestos pocas horas después, vio a uno de los tractoristas caminando sin rumbo por la calle. El colaborador explicó que no tenía idea de cómo enfrentaría a su mujer. ¿Cómo le diría que perdió un trabajo que había desempeñado durante más de cinco años? El capataz actuó rápidamente y la situación tuvo una recuperación hasta cierto punto, ya que el administrador del predio fue capaz de convencer a cuatro de los tractoristas a que regresaran.

completo aun cuando ellos finalizaban sus tareas temprano. Un ordeñador estaba lavando sus botas y preparándose para ir a casa después de haber efectuado su turno. Su supervisor se acercó a él y le solicitó, como un favor, si él podía trabajar un par de horas en el próximo turno mientras llegaba el otro ordeñador. Cuando recibió su pago, el empleado se dio cuenta que no se le había cancelado en su totalidad, ya que no le habían dado el crédito por el tiempo libre que él había acumulado (como resultado de haber terminado antes su primer turno). Ningún argumento lo ayudó a convencer a su supervisor de lo injusto que esto parecía. El ordeñador dejó en claro que él nunca más volvería a trabajar horas extraordinarias para la lechería. Este es un ejemplo perfecto de un resultado en que supuestamente hubo un ganador y un perdedor, pero que se transformó en uno con dos perdedores.

La competencia, entonces, tiende a centrarse en un episodio en particular en lugar de la viabilidad a largo plazo; en la meta presente, en lugar de la relación interpersonal a la larga. Conozco a un gerente jubilado que se jacta que sus subordinados pronto entendieron “que él no siempre estaba en lo correcto —pero,

que siempre era *el jefe*”. Aun cuando este gerente, a través de sus tácticas competitivas, podría haber logrado el acatamiento del empleado, dudo que haya obtenido mucho en término de entrega de parte del mismo. Los perdedores a menudo guardan resentimientos y encuentran formas para desquitarse.

¿Acaso no debería un agricultor tratar de obtener un buen precio de su cosecha de naranjas o lograr el mejor precio posible al comprar esa nueva maquinaria agrícola? ¿Qué hay de las situaciones únicas, que no volverán a presentarse nuevamente en su vida?

Tras estas preguntas, creo que hay temas más profundos. Seguramente, existen momentos propicios cuando regateamos con la idea de obtener los mejores resultados posibles. En algunas culturas, las personas se ofenden si usted paga el precio solicitado sin regatear. Pero yo diría lo siguiente: muchas veces en la vida pensamos que estamos tratando con una situación única, solamente para encontrar que tenemos que volver a interactuar con ese individuo.

El ceder (concesiones unilaterales a costa de la persona que está cediendo). Lo más probable es que cedemos si

sentimos que existen pocas probabilidades de ganar, o si el resultado es más importante para la otra persona que para nosotros. “Un colaborador enojado comenzó a gritarme y a empujarme tratando de iniciar una pelea, y yo me retiré”, explicó un trabajador de lechería. “Por alguna razón, lo dejé pasar, retrocedí y me fui”. El ordeñador reflexionó que en sus años mozos él, ligero de genio, probablemente lo habría enfrentado. En cambio, cuando el empresario lechero regresó al predio, éste despidió al colaborador después de enterarse del incidente abusivo.

En algunas situaciones, ceder puede ser una virtud, pero no siempre. A veces, una persona que cede continuamente pierde el interés. No veo algo malo en ceder ocasionalmente en el trabajo o en forma equitativa en un matrimonio o incluso en la frecuente obediencia

sumisa de un niño hacia su padre o profesor. Existen dos tipos específicos de concesión que me preocupan: 1) si el decir sí hoy día significa vivir el mañana con frustración o resentimiento, ceder no es una virtud; y, relacionado con eso, 2) ceder cuando repetidamente acordamos seguir adelante con una solución poco convincente (ya sea, porque queremos evitar a toda costa la desavenencia o nos sentimos presionados). Cuando cedemos, a menudo nos replegamos física o emocionalmente.

Las concesiones recíprocas (ambas partes ceden algo). Algunos tipos de concesiones involucran un acuerdo en algún punto entre las dos posiciones; en otros podría significar alternar al beneficiado. Un ejemplo de lo anterior es pagar US\$ 0,20 por parra podada cuando la administración deseaba

El ceder puede ser una virtud, pero no siempre. Cuando ya nos deja de importar, a menudo nos replegamos física o emocionalmente.



SITUACIÓN 18-2

¿Dirigiendo por medio del ejemplo?

Un capataz impuso su voluntad sobre la cuadrilla, pero lo hizo por una buena causa. “Sin malas intenciones”, pensó, “estoy sólo tratando de maximizar todos nuestros esfuerzos”. Un día, la cuadrilla de trabajadores estaba con hambre y quisieron detenerse para almorzar a la hora acostumbrada. El capataz quiso que siguieran trabajando un rato más antes del almuerzo, para alcanzar una meta que tenía en su mente, y los mantuvo trabajando una hora más antes del descanso para la colación. Él notó que algunos trabajadores estaban refunfuñando y pensó: “Yo también tengo hambre y si yo puedo esperar una hora más, ellos también pueden hacerlo”.

Entonces, ¿qué sucedió?

“Todos estábamos muy molestos por esto”, explicó uno de los trabajadores de la cuadrilla, hablando

del resentimiento que sintieron al no permitírseles parar a la hora programada para almorzar. “La próxima vez que el capataz trató de hacernos trabajar pasada la hora de la colación, todos nos fuimos y lo dejamos echando humos. El capataz nos dijo que nunca le volviéramos a hacer una cosa así, pero de ahí en adelante él respetó nuestra hora de almuerzo.”

¿Cómo se han visto afectadas las empresas agrícolas en estas dos primeras situaciones planteadas? ¿Qué desafíos piensa usted podrían enfrentar en el futuro? ¿Qué papel tomó en estas situaciones la idea de ‘salvar las apariencias’ o ‘no quedar desprestigiado’? Aun cuando algunos de los tractoristas volvieron a trabajar para el agricultor, ¿cree usted que permanecerán con él mucho tiempo o estarán buscando otro trabajo? ¿Hay algo que el administrador del predio podría hacer ahora para mejorar la situación con los tractoristas? Y el capataz, ¿qué puede hacer para recuperar el respeto perdido?

cancelar US\$ 0,18 y la cuadrilla de trabajadores solicitaba US\$ 0,25. Un ejemplo de esto último podría implicar alternar quién hace uso del computador cuando existe un tiempo limitado para ello. Mientras algunas situaciones, tales como los dos ejemplos mencionados, son susceptibles a las concesiones recíprocas, muchas otras no las son.

Las concesiones recíprocas implican una dosis de buena voluntad, confianza y madurez, pero no mucha creatividad. ¿Por qué el encontrar un punto medio puede proporcionar tan poca satisfacción a largo plazo? La concesión mutua casi siempre implica una falta de comunicación y una solución que carece de imaginación. Para muchos de nosotros, el término concesión ciertamente ha llegado a tener una connotación negativa. Mientras en cualquier momento del proceso de la negociación podrían efectuarse concesiones mutuas, generalmente éstas se realizan antes que el desafío se haya

comprendido lo suficiente, o se hayan considerado soluciones más creativas.

El cerebro humano es increíblemente capaz cuando se trata de absorber una gran cantidad de información, el de asimilarla con rapidez y de producir la mejor solución. Esto es algo positivo cuando se trata de tomar decisiones durante una emergencia y bajo presión. Pero, desgraciadamente, el tomar decisiones rápidas a menudo puede impedirnos encontrar soluciones más efectivas y duraderas. En cambio, las determinaciones bien pensadas, basadas en una profunda comprensión del problema que las ha causado resultan en una solución realmente creativa, que redundará en una especie de euforia contagiosa. Una vez que los colaboradores se involucran hasta este punto, es ya difícil volver atrás.

Usted podría haber escuchado el clásico cuento de dos hermanas que discutían acerca de quién de ellas se quedaría con una naranja. Ambas

transigieron y la partieron en dos. Una se comió la mitad y botó la cáscara; la otra, que estaba involucrada en un proyecto gastronómico, gratinó la cáscara y desechó el resto.² Llegar a un acuerdo es bueno, especialmente cuando uno considera la alternativa, pero la negociación creativa o basada en los intereses mutuos puede proporcionar mayor satisfacción.

¿Qué cualidades tiene un negociador poderoso y efectivo? Definitivamente, la confiabilidad (o un *carácter fidedigno*) juega un papel importantísimo en la negociación exitosa. El carácter cumplidor o responsable, la honestidad y la consistencia conforman la confiabilidad. Muchas veces escucho decir, dentro del contexto de la negociación: “No confío en esa persona”. Me gusta el dicho, “Es más importante ser confiable que ser querido”.

A medida que desglosamos el talento de negociación en tipos de habilidades más específicos, podemos ver que la confianza juega un papel trascendental. Cuando perdemos la confianza en una persona, empezamos a menospreciarla. Comienza a parecerse deshonesto y poco fidedigno en todo lo que hace.

Otras situaciones restantes serán desglosadas en múltiples partes antes de llegar a una resolución final. Considere a fondo cada una de estas partes en términos de qué haría usted, antes de leer lo que sucedió a continuación. Algunas situaciones no han tenido un seguimiento y le dejan a usted la tarea de reflexionar acerca del tema.

PREPÁRESE

Para prepararse eficientemente, uno necesita conocer al máximo posible todos los aspectos de la situación y las personas involucradas. Cuando se están tratando temas económicos, las comparaciones de costos son esenciales. Se ha escrito mucho acerca de ser un comprador inteligente. Algunas veces podrían surgir las situaciones más inesperadas. Por ejemplo, usted podría tener que enfrentar a un colaborador que ha venido a solicitar un préstamo para enterrar a un familiar. Un trabajador

sintió en forma impactante la tragedia de la muerte inesperada de su joven esposa. Él iba a tener que pagar US\$ 4.700 por el funeral (sin incluir la sepultura). Con unas pocas llamadas, la señora del agricultor descubrió que se podía obtener el mismo servicio por US\$ 1.024. Por supuesto, la segunda funeraria no proveía ataúdes tan elaborados, ni tampoco las flores. Ella supuso que con esos ahorros, ellos podrían comprar sus propias flores.

Estar preparado podría también significar entender mejor la personalidad de con quien está tratando. Por ejemplo, si está exportando fruta a Asia y se está reuniendo con posibles compradores, usted podría desear saber lo más posible acerca del protocolo apropiado y de las preferencias de sus invitados. ¿Planearía usted ir directo al grano o tomaría más tiempo conversando acerca de otros temas? ¿Existe una forma correcta o incorrecta de saludar? Incluso los detalles, tal como la manera de aceptar una tarjeta de negocios podría jugar un importante papel en mostrar el respeto adecuado a los compradores. En algunas culturas asiáticas, el protocolo adecuado es sostener la tarjeta con ambas manos y darse el tiempo para estudiarla cuidadosamente. Usted mantiene la tarjeta en frente durante toda la reunión en lugar de guardarla en su billetera. Una forma efectiva de prepararse para enfrentar situaciones muy difíciles o emocionalmente fuertes es actuando con anticipación el papel que deberá enfrentar. El ponerse en el lugar de la otra persona puede ser particularmente útil.

BUSQUE EL ESCLARECIMIENTO

Como negociador, ayuda conocer las preferencias de las otras personas y también tener claras las propias. Un agricultor explicaba que el entender sus propias necesidades y preferencias era ya lo suficientemente difícil como para preocuparse de las necesidades y preferencias de otros. Y quizás ésta sea una de las razones del porqué no vemos con frecuencia el uso de la negociación basada en los intereses mutuos. Para esto se requiere una cierta cuota de

SITUACIÓN 18-3

Convenios habitacionales

Parte I. Un criador de caballos estaba muy molesto debido a uno de sus empleados que vivía en una casa proporcionada por el predio. En realidad, sería una mejor descripción decir que no vivía en la casa. La esposa del colaborador lo había echado algunas semanas atrás y él ahora estaba durmiendo a la intemperie. Era importante para el criador de caballos lograr que el empleado volviera a su casa. Pronto ellos partirían a una importante competencia ecuestre y él simplemente no quería dejar la situación en el aire.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte II. El primer paso que dio el criador de equinos fue averiguar si había algo que él podía hacer para ayudar a solucionar las dificultades de ese matrimonio. Se ofreció para pagar un consejero matrimonial. La esposa estaba sorprendida y agradecida por la preocupación del agricultor. Ella acordó responderle respecto de su oferta al día siguiente. El próximo día, ella le informó que había optado no aceptar su ofrecimiento y que había decidido abandonar a su marido. Aun cuando el criador de caballos no quiso parecer mal educado, quiso saber cuándo pensaba ella abandonar la casa.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte III. El criador de caballos sabía que si la señora del trabajador se aprovechaba de la situación, ella podría

permanecer en la casa durante bastante tiempo. Luego de conversar un rato, la oportunidad se presentó y le preguntó, tratando de no parecer demasiado ansioso: “¿Cuáles son sus planes?” Ella le explicó que podría necesitar permanecer en esta casa a lo menos un mes. “Necesitamos juntar algo de dinero para un arriendo, incluyendo un mes de depósito de alquiler”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. Primero, el criador de equinos calculó el costo del arriendo de la casa. Cuando nuevamente se reunió con la mujer, él estaba bien preparado. “Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted puede salir en dos semanas pagaré el costo del alquiler por un mes. Comprendo que será incluso más difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en sólo una semana, yo le pagaré el costo del arriendo por dos meses. En tres días ella dejó la casa, después que el criador estuvo de acuerdo con darle el dinero correspondiente en vez de pagarle el alquiler.

¿Cómo hubiera cambiado la situación si el criador hubiese hecho esta última oferta para ayudar con el alquiler, pero hubiese invertido las frases de modo que el ofrecimiento para abandonar la casa en una semana hubiese sido hecho primero? “Me doy cuenta que esto será difícil, pero si usted se las arregla para desocupar la casa en una semana, le pagaré el costo del arriendo por dos meses. Si usted se va en dos semanas, le pagaré el alquiler por un mes.

esfuerzo, especialmente al comienzo. Con el tiempo uno aprende a actuar más naturalmente.

En la década de 1980, cuando el movimiento de no fumar aún no había llegado a Chile, impartí clases sobre administración laboral a un curso de graduados de la Universidad de Chile. Tal vez, a lo menos un 80% de mis estudiantes fumaba. Yo estaba en la minoría. No deseaba ser mal educado,

pero sabía también que el olor a humo de tabaco me causaba dolor de cabeza. Después de presentarme, le dije a los alumnos: “Quiero que sepan que quienes deseen fumar, pueden hacerlo cuando quieran. Sin embargo, les pediría que lo hicieran fuera de la sala de clase”. Esto se tomó en forma positiva y algunos de ellos incluso asintieron en señal de aprobación.

Parte de una preparación efectiva es considerar la peor situación posible, o la “mejor alternativa a un acuerdo negociado” (siglas en inglés, BATNA).³ Sin embargo, el no estar de acuerdo para negociar es también una forma de negociación. Si no logramos llegar a un acuerdo, ¿cuál es el peor resultado posible para esta situación? ¿Si su vecino tiene una disputa con usted por los derechos de agua de regadío?, ¿Si la única ferretería del pueblo aumenta sus precios en forma substancial?, ¿Si su hijo amenaza abandonar la lechería en caso que usted no cumpla ciertas condiciones?

DEMUESTRE PACIENCIA

Frecuentemente, la negociación efectiva demanda una gran dosis de paciencia. La lógica no es lo único que prevalece en los esfuerzos de una negociación. Existen muchos otros factores que juegan un papel crucial en la forma de relaciones interpersonales. Es esencial permitir que otras personas, al igual que nosotros mismos, se tomen el tiempo necesario para solucionar sus problemas. Al tratar con alguna persona de una cultura diferente, podríamos también necesitar un tiempo adicional para solucionar un acuerdo.

El no dar la impresión de *desear algo demasiado* se relaciona con la paciencia. Así sucedió cuando con mi mujer compramos nuestra primera casa. Expresamos nuestro agrado en forma tan abierta que perdimos una oportunidad para negociar más sobre el precio. Por supuesto, existe un equilibrio entre estar *desesperado* y hacerse *el difícil*, considerando que ninguna de las dos posturas es muy positiva. Además, cuando nos ponemos demasiado intolerantes en cuanto al resultado que aceptaremos, nos colocamos en desventaja para negociar.

MANTENGA LA INTEGRIDAD

En una época, cuando muchas de las decisiones se tomaban sobre la base de un apretón de manos, mis padres invitaron a todos los niños a una reunión



familiar. Ellos explicaron, “a comienzos de este año, llegamos a un acuerdo sobre el precio del vino. Desde entonces, muchas viñas han sido afectadas por una terrible helada, lo que ha significado una enorme baja en el abastecimiento. De haber esperado unos pocos meses más antes de llegar a un acuerdo sobre el precio, habríamos obtenido un trato mucho mejor”. Mis padres consultaron la opinión de cada uno de sus cinco hijos. La respuesta fue una sola: respetar el acuerdo verbal. En ese momento, me sentí impresionado que mis padres nos pidieran nuestro parecer. Desde entonces, he llegado a la conclusión que ellos sabían de antemano la respuesta, pero querían enseñarnos una importante lección acerca de la integridad.

Es realmente imposible mantener una discusión acerca de la *confianza* y dejar de lado el tema de la integridad. La integridad en los negocios, y en cada aspecto de nuestras vidas, está completamente ligada a nuestra habilidad para ser negociadores efectivos y ser considerados confiables.

El comprender nuestras propias necesidades y preferencias es difícil, más aún lo es el poder concentrarse en las necesidades y preferencias de otros. Con el tiempo uno aprende a actuar más naturalmente.

SITUACIÓN 18-4

No trabajaré para ese capataz

Parte I. Un productor de ajos y cebollas contrató a un nuevo capataz que era muy eficiente. El hombre era amable, pero firme. Sin embargo, algunos de los operadores de maquinaria agrícola, acostumbrados ya a trabajar sin supervisión, resintieron enormemente la presencia de un capataz. El agricultor notó que las faenas que normalmente demoraban mucho más tiempo para realizarse estaban siendo efectuados de una manera más puntual.

El agricultor quiso asegurarse que el capataz era respetuoso con los empleados, que les estaba otorgando los descansos adecuados, que les estaba proporcionando agua fresca y estaba realizando todo lo que un buen encargado debería hacer. Todo parecía marchar correctamente, cuando uno de los trabajadores menos inhibidos vino a hablar con él. La mayoría de los otros colaboradores se habían resignado a la idea de trabajar bajo un capataz, especialmente después que el agricultor se había dado la molestia de explicar cuáles serían las funciones del capataz y cómo el tener a un capataz podría permitirle más tiempo al agricultor para el cuidado de otras labores del predio. El trabajador parecía agitado y pronto planteó el ultimátum, desahogando sus sentimientos, “No trabajaré aquí con *este* capataz”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte II. Hace quince años, este agricultor hubiera despedido al trabajador por esa actitud. Ahora, con más madurez, se había suavizado considerablemente. Sabía cuán importante era escuchar a otros. Preguntó solícitamente, “¿Cuál es el problema?” Aún molesto, el trabajador respondió, “Bueno, simplemente no está bien. ¡El hombre no tiene una licencia de capataz!”

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte III. El agricultor sintió ganas

de reírse con esta respuesta. Había escuchado todo tipo de historias durante sus años en el predio, desde que había empezado a trabajar al lado de su padre cuando era joven. Pero esta era una nueva. Aun cuando el agricultor sabía que había mucho que ignoraba en el Código del Trabajo, él tenía claro este punto. No existía una ley que requiriera que los capataces tuvieran una licencia de supervisor. Pero luego, lo miró desde la perspectiva del trabajador y se dio cuenta que realmente no había nada gracioso acerca de las preocupaciones de éste. Entonces, le preguntó: “¿Sabía usted que aquí en California un capataz no necesita licencia?” Hasta donde el agricultor sabía, ningún código laboral exigía una licencia para ejercer como capataz, pero él quería asegurarse que el trabajador no quedara mal o se sintiera ridículo. “Lo que usted dice es importante, tal vez los capataces *debieran* tener una licencia, al igual que los contratistas laborales agrícolas”, agregó en un esfuerzo para darle aún más validez al trabajador. Finalmente, el agricultor preguntó, “Usted entonces, ¿está dispuesto a seguir trabajando para mí?” “No lo sé”, le contestó el trabajador que ahora hablaba mucho más calmado, pero aún continuaba descontento.

Entonces, ¿qué sucedió?

Parte IV. El agricultor sintió que sus propias opciones estaban disminuyendo y estaba a punto de despedir al trabajador. El agricultor quedó sorprendido consigo mismo cuando se escuchó preguntar, “¿Quiere usted pensarlo por un tiempo? ¿Le acomodaría contestarme el próximo martes?” El trabajador de la cuadrilla estuvo de acuerdo y pareció satisfecho y cuando se iba, el agricultor lo detuvo diciendo alegremente: “Espere un momento, no olvide llevarse el pavo que le compré”, pretendiendo que todo estaba bien a medida que le entregaba el pavo. El agricultor le había comprado un pavo a cada uno de sus colaboradores para el día de acción de gracias. Mientras observaba al

SITUACIÓN 18-4 (CONTINUACIÓN)

trabajador desaparecer con el pavo, lo que impresionó más al agricultor acerca de sí mismo fue que él había permanecido calmado durante toda la situación, sin enojarse con el empleado.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. El agricultor sabía que a pesar de su propia tranquilidad, aún había algo que no estaba bien. Mientras permanecía allí de pie observando alejarse al trabajador, el agricultor vio al colaborador poner el pavo junto a los efectos personales de otro trabajador. Cuando volvió el trabajador unos días

más tarde, todavía parecía algo agitado: “¿Usted no tiene trabajo para mí?” Esto en realidad, más que una pregunta sonaba como una afirmación. El agricultor le respondió que efectivamente tenían un puesto para él. “No, usted no me comprende”, continuó aprensivamente el trabajador. “¿Usted *no* tiene trabajo para mí?” El agricultor repitió, “Pero *si* tenemos trabajo para usted”. Finalmente, el trabajador aclaró, “Entienda, ¡ahora no puedo recibir pago por las imposiciones!” El trabajador había deseado que lo despidieran, ya que aquellos que renuncian no tienen derecho a pago de imposiciones (o “Seguro de Desempleo” en California).

EVITE LA PRESUNCIÓN DAÑINA

Un agricultor reclamó: “Y ella ni siquiera firmó el mensaje electrónico!” Él sentía un sabor amargo como resultado de algunas transacciones con una agencia gubernamental local. En un mundo donde la correspondencia electrónica aumenta, las posibilidades de un malentendido también se incrementan. Cuando usamos mensajes electrónicos, podemos hacer mucho para llegar a comunicarnos mejor. Sin embargo, es peligroso asumir que alguien no firmó con el propósito de ofendernos. Esto sucede especialmente cuando el nombre de la persona ya aparece como parte de la dirección del mensaje electrónico.

El protocolo de los mensajes electrónicos no es tan diferente a cualquier otro tipo de buenos modales. Existe una gran variación en lo que las personas consideran cortés. Por ejemplo, en algunas culturas, se considera buenos modales bajar la tapa del retrete. En otras, es cortesía dejarla arriba para que así permanezca limpia. Aun dentro de culturas hispánicas, existen diferencias sobre lo que se considera la buena educación: por ejemplo, en algunas es mala educación que un hombre salude a la esposa de un amigo con un beso en la mejilla; en otras, es mala educación no hacerlo.

Mientras hacemos todos los esfuerzos posibles para ser corteses, es mejor evitar juzgar el comportamiento de otras personas. En una operación agrícola, uno de los socios presumió que los otros socios estaban hablando de él cuando los vio conversando. Esto se denomina suposición negativa. Es muy fácil interpretar la conducta inocente de otra persona en forma incorrecta y asumir lo peor. La contención nutre la desconfianza. El *no ser fácilmente provocado* es positivo, en especial cuando no hubo intención de ofensa.

Algunos años atrás, se me solicitó dar una charla a un grupo de adultos jóvenes. Noté que mientras hablaba, uno de ellos se inclinaba hacia la joven que se encontraba a su lado y le susurraba algo al oído. Encontré esto muy perturbador. Soy un convencido que sólo una persona puede hablar a la vez y así fue que cada vez que él comenzaba a hablar, yo dejaba de hablar. Cuando yo dejaba de hablar, él también lo hacía. Y si yo reanudaba mi exposición, él empezaba a murmurar otra vez. Más tarde supe que el joven estaba actuando de intérprete para una colega extranjera. En otra ocasión, asistí a una reunión donde mi jefe estaba tratando ciertos problemas y quise defenderme. “No estábamos hablando de ti, Gregorio”, me dijo el director en forma calmada. Es vergonzoso arrancar cuando no existe el enemigo, sino tan sólo es “el sonido de

una hoja que se mueve el que nos persigue”. Es bueno evitar presunciones o ponerse a la defensiva.

Una herramienta efectiva, cuando no sabemos interpretar algo, es describir lo que pasó y dejar que la otra persona explique en vez de suponer lo peor. A menudo descubriremos que existía una buena razón por lo sucedido. O por lo menos, debemos dar a cada parte la oportunidad para explicar su punto de vista.

CONTROLE LAS EMOCIONES

Casi siempre nuestras emociones se interponen y no nos dejan alcanzar una negociación más efectiva. Hay pocas cosas que pueden hacer esfumar la creatividad más rápidamente que la ira, el orgullo, la vergüenza, la envidia, la avaricia u otras fuertes emociones negativas. A menudo el enojo es una expresión de miedo o falta de confianza en nuestra habilidad para lograr lo que creemos que deseamos. Los arranques

emocionales tienden, más que a resolver un conflicto, a intensificarlo. Si podemos mejorar nuestra habilidad para manejar nuestras emociones y responder sin ponernos a la defensiva, hemos recorrido un largo camino hacia la negociación creativa. Un amigo me dijo, “cuando permitimos que las emociones negativas, tales como el enojo, tomen control de nosotros, esta es una señal segura que nos encontramos a punto de caer en una trampa”.⁴

Es extremadamente difícil ocultar nuestras emociones, sobre todo cuando sentimos que hay mucho en juego. Nuestro lenguaje corporal, en particular, nuestros gestos faciales y tonalidades de voz, frecuentemente nos delatan. No somos autómatas desprovistos de emociones y tampoco se trata de ocultar completamente nuestras emociones. Sin embargo, es mejor *describir* nuestras emociones negativas (p. ej. un sentimiento de desilusión), en lugar de *mostrarlas*.

Si parece difícil alcanzar un fin de plazo, trate de negociar una extensión antes que se cumpla dicho plazo.



Jack Kelly Clark

COMPRENDA LAS PRESIONES DE TIEMPO

Muchas veces los plazos son autoimpuestos. ¿Cuán a menudo usted se siente obligado a responder de inmediato al enfrentar una situación difícil? Se puede pedir un poco más de tiempo para estudiar la materia o para cumplir una tarea. No tenga temor de extender el plazo. “Esto es difícil, ¿puede darme hasta mañana, a las 15 horas, para comunicarme con usted?” o, “ahora son las 7 de la mañana y estoy ocupado durante las próximas dos horas. ¿Le acomodaría si lo llamo entre las 10 y 10:30 de la mañana?” Este tipo de detalle sólo toma unos pocos minutos más para negociar.

Asimismo, deja mucho que desear responder con un “Le devolveré su llamada tan pronto pueda”. Al recibir ese mensaje, podríamos preguntarnos, ¿significa esto que recibiré un llamado en la próxima media hora, dos horas, una semana? Aun cuando no es la intención, esto perfectamente podría pasar como una táctica evasiva. Entonces, para ser creíbles, es importante ponernos de acuerdo sobre un plazo más completo. Necesitamos también ser específicos acerca de qué, exactamente, hemos acordado cumplir.

Es útil poder construir un pequeño espacio adicional para los imprevistos. A la mayoría de las personas no les importa tener que esperar un poco si saben cuál es la situación real. Provistos de tal conocimiento, cada individuo puede planificar en forma más efectiva su propio tiempo, en vez de esperar que la otra persona podría o no presentarse.

Si cumplir con un plazo pareciera ser difícil, solicite volver a negociar una prórroga *antes* que expire el plazo. Un negociador efectivo involucra a la otra parte en la determinación de un plazo, en lugar de imponer uno en forma arbitraria. Más aún, es bueno dar a otros el tiempo que necesitan para tomar una decisión que les acomode. El hacer lo que acordamos en hacer y en forma puntual crea confianza. Las personas con las cuales se puede contar son inapreciables por su valor.

DESGLOSE LOS GRANDES TEMAS

Un negociador efectivo está buscando constantemente formas para desglosar los desafíos en dificultades menores y de más fácil solución. Por ejemplo, si un capataz agrícola se está resistiendo a la introducción de un artefacto electrónico para ayudar a seguir la pista del rendimiento de cada miembro de la cuadrilla, ayuda el conversar sobre ello y averiguar sus inquietudes específicas. Podrían existir algunas aprensiones acerca de: 1) la confiabilidad del sistema, 2) la organización del tiempo, o incluso 3) estar constantemente al tanto de la información diaria de la producción en el terreno. Cada una de estas inquietudes puede ser considerada en forma separada.

SEPRE EL PROBLEMA Y SU AUTOESTIMA

Sin duda, los problemas empeoran cuando las personas los mezclan con su propia autoestima. Por ejemplo, es inefectivo y manipulador implicar que el no estar de acuerdo con nuestra idea equivale a un voto de desconfianza hacia nosotros. Más pronto que tarde, dicho enfoque dará como resultado el que hiera a nuestro amor propio y nos sintamos rechazados.

Un miembro de una junta corporativa de una lechería cometió el error de sugerir que un voto en contra del programa de incentivos que estaba sugiriendo para los lecheros era el equivalente a un voto en contra de ella. Después de la reunión, se confrontó a un miembro de la junta que votó contra la propuesta. Ella fue afortunada, ya que este individuo estuvo dispuesto a enfrentarse a dicha presión. Él explicó que mientras fuese miembro de la junta, votaría por aquello que fuera mejor para la lechería. Y, más aún, le dijo a la fundadora que no le agradaba ser presionado para hacer algo que iba en contra de su conciencia. Ella se disculpó.

EVITE AMENAZAS Y TÁCTICAS MANIPULADORAS

El ultimátum también reduce nuestra habilidad para negociar. La amenaza suele ocasionar una consecuencia dirigida hacia nosotros o hacia otros. Cualquier tipo de amenaza logra disminuir nuestra habilidad para negociar a largo plazo. Más aún, cuando son amenazas vacías. Las amenazas no generan confianza ni agrado.

Aun las amenazas inconsecuentes llegan a ser molestas. En un juego en familia, un participante amenazaba continuamente que iba a renunciar al juego. Después de una media docena de amenazas, su madre le dijo: “La primera vez que amenazaste, me preocupó; la última vez que lo hiciste, estaba preparada para que desistieras del juego y permitieras que por lo menos el resto lo pudiéramos disfrutar”.

En muchas oportunidades no nos damos cuenta que el compartir nuestro desaliento puede aparecer como una amenaza. Las personas imbuidas en conflictos interpersonales dentro de una organización, casi siempre están pensando seriamente en retirarse de la organización. Sin embargo, estos individuos rara vez han amenazado a los otros miembros del predio que están pensando en retirarse. ¡Y eso es bueno!

Un gerente agrícola que continuamente amenazaba al resto del equipo administrativo con comentarios

que pensaba dejar las operaciones del campo, rápidamente perdió el apoyo de quienes lo rodeaban. El respeto que este individuo tanto deseaba obtener de parte de sus colegas se desvaneció hasta tal punto que su lealtad a la empresa agrícola fue cuestionada.

Las personas generalmente sienten una gran necesidad de compartir sus sentimientos con alguien que les proporcione apoyo, pero es necesario buscar tal sostén con cuidado. Si un individuo siempre está de acuerdo con nosotros y ve todo desde nuestra perspectiva, puede ser que nos haga más mal que bien. Las personas involucradas en relaciones interpersonales quebrantadas —cuando se sientan apoyadas por otros fuera de esa relación— pueden esforzarse menos en mejorar las circunstancias dentro de la relación que está fallando. Una relación interpersonal positiva es aquella en que el que escucha puede ayudarnos a identificar nuestra contribución al conflicto. Todos necesitamos a personas que nos ayuden a ver los *puntos ciegos* en nuestras personalidades y comportamiento. O sea, aspectos de nuestra personalidad que nosotros no vemos con claridad.

CONCÉNTRESE PRIMERO EN EL PROBLEMA Y NO EN LA SOLUCIÓN

Esta sugerencia, de primero concentrarse en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer ser poco intuitiva. Sin embargo, es una de las mayores claves para una negociación efectiva. Mientras más compleja la situación, lo más importante que es esta propuesta. Cuando alguien llega con la solución, aun cuando ésta solución sea buena, le da al otro individuo la sensación de no tener control sobre la situación. La investigación ha demostrado⁵ que las personas casi siempre prefieren un desenlace que no sea tan beneficioso, pero que sí sientan un mayor control sobre los posibles resultados.

Aun cuando un individuo ha hecho todo lo posible por encontrar para todos

El concentrarse en comprender el problema y no en buscar la solución, puede parecer poco intuitivo. Sin embargo, es una de las mayores claves para una negociación efectiva.



los involucrados una solución justa, cuando dicha solución se presenta con solidez, tiende a poner a los otros asociados a la defensiva. Cuando un agricultor fue presentado con tal postura (o sea, solución a la dificultad) se sintió molesto, forzado en hacer todas las concesiones. Lo que este individuo no se percató, hasta un tiempo después, fue que la solución que se presentaba era en sí una gran concesión de parte del otro individuo. Sin embargo, el momento y el enfoque no habían sido efectivos.

Un individuo con excelentes ideas necesita esperar hasta que el asunto que los ha reunido a todos haya sido cuidadosamente discutido, y hasta cuando las necesidades de todos los individuos hayan sido comprendidas. Sólo entonces puede sugerir una solución, y ésta debe presentarse en una forma muy tentativa. “¿Podrá esta o aquella idea cubrir sus necesidades o podemos darle vuelta un poco al concepto para ver si hay forma que cumpla con sus necesidades?”

Cuando la atmósfera está recargada con emociones, o cuando existen muchas conjeturas con respecto a las consecuencias para cada individuo, este punto de vista puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Entonces, una técnica efectiva de negociación, es acercarse a la mesa de negociación con la idea de estudiar el problema y las necesidades individuales, en vez de imponer una solución.

Este enfoque de llegar a una solución justa, pero sin negociar, lo conocemos como la táctica del “tómelo o déjelo”. En negociaciones colectivas se llama *Boulwarism*, nombre dado en honor al antiguo vicepresidente de General Electric (GE), Lemuel R. Boulware. Lo que la administración había hecho era proponer directamente al sindicato una oferta final pero justa. La administración hacía lo posible para estudiar todos los factores que pudieran corresponder al contrato, y para que fuera justo para todos los involucrados, “tratando, voluntariamente, de hacer el bien”. Sin embargo, ellos se negaron a hacer concesiones a su posición, a menos que se presentaran “nuevos antecedentes” lo suficientemente sólidos. El sindicato resintió enormemente dicho enfoque ya que se sintió debilitado. Dos “nuevos antecedentes” jugaron papeles claves en contra del *Boulwarism*, 1) el National Labor Relations Board (NLRB, encargado del cumplimiento justo relacionado con las leyes sobre el sindicalismo) y las cortes estadounidenses, que encontraron que hasta cierto grado el procedimiento constituía una negociación de mala fe; y 2) el sindicato también presentó un argumento muy sólido en contra de la táctica a través de una huelga exitosa.⁶

Cuando nos presenten una posible solución, es una buena táctica de negociación no apresurarse en buscar sus faltas. Si la propuesta de alguien es

SITUACIÓN 18-5

Baja calidad

El administrador de un invernadero tuvo un año muy malo en cuanto a la calidad de tomates cosechados con un rango de madurez fuera de lo aceptable. Solicitó entonces tanto a la ejecutiva, gerente de producción, como al capataz a que trabajaran juntos sobre este problema. El capataz insistió en que el problema radicaba en el nuevo programa de pago de incentivos. En su opinión, los trabajadores estaban prestando poca atención a la calidad, ya que no existía una consecuencia

negativa por la baja calidad. Mientras, la ejecutiva de producción creía que volver al sistema de pago por hora reduciría enormemente la productividad. Además, ella recordaba que el último año, cuando a los trabajadores se les pagaba por hora, también hubo problemas de calidad.

¿Quiénes son los posibles individuos que pueden estar afectados por este desafío? ¿Tienen ellos algunas necesidades en común? ¿Cuáles pueden ser éstas? ¿Pudieran existir aquí desafíos que están ocultos? ¿Cómo podríamos asegurarnos que se comprendió el problema real?

En negociaciones tradicionales nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse acerca de las suyas. Al mostrar un interés sincero, sin embargo, en las necesidades de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer las propias.

rápidamente seguida por nuestra contrapropuesta, el otro individuo posiblemente se sentirá menospreciado. Dos razones claves para evitar hacer contrapropuestas apresuradas incluyen 1) el otro individuo estará menos receptivo a escuchar otra propuesta después de presentar la propia, y 2) dichas contraofertas a menudo son percibidas como desacuerdo, o una ofensa en contra del amor propio.⁷

Entonces, al menos, se deben hacer todos los esfuerzos posibles para permitir al otro individuo sentir que su propuesta está siendo seriamente considerada. Si una contrapropuesta se crea sobre la base de la propuesta de otro individuo, y se le da crédito, entonces las posibilidades de sentimientos negativos disminuyen aún más.

SOLUCIONES BASADAS EN LOS INTERESES MUTUOS

En negociaciones tradicionales (por ejemplo, enfocadas en la competencia, el ceder, o las concesiones recíprocas), generalmente nos centramos exclusivamente en nuestras necesidades y suponemos que es responsabilidad del otro individuo preocuparse acerca de las suyas. Al mostrar un interés sincero, sin embargo, en las necesidades de otros, aumentamos las posibilidades de satisfacer las propias. En las negociaciones tradicionales, el solo hecho de hablar acerca de nuestras necesidades puede considerarse un tanto egoísta. En la negociación creativa, por definición, no es un egoísmo, ya que no sólo son nuestras necesidades las que se están considerando sino también las de los otros individuos.

Frecuentemente, fallamos al no explorar más allá de la solución obvia, tal como las hermanas que cortaron la naranja por la mitad y ambas desecharon aquella parte que le hubiera sido útil a la otra.

Vale la pena validar las necesidades de los otros individuos como punto inicial, para poder explorar las soluciones creativas y como una forma de reducir la emoción negativa. “A ver... necesitas llegar hoy día a tu hogar como a las 4. Pensemos cómo podemos solucionarlo y a la vez alimentar al ganado”. La negociación armoniosa busca comprender cuidadosamente la naturaleza real del problema y verdaderamente trata, cuando es posible, proporcionar soluciones que satisfagan las necesidades respectivas de todos los que están afectados.

En años recientes, han existido algunos avances muy positivos en el campo de la negociación, incluyendo las relaciones entre los sindicatos y las empresas. En el pasado, casi el único enfoque dentro de las negociaciones colectivas y en las relaciones entre los sindicatos y los administradores empresariales eran algo adversas o turbulentas —para no decir violentas. Estos nuevos cambios tan positivos, que en ninguna forma han sido adoptados



universalmente, han surgido como resultado de un intento de negociación basado en los intereses mutuos. Los representantes gremiales están más conscientes de la necesidad de incrementar la competitividad de las empresas en las que operan, mientras que trabajan para asegurar la estabilidad laboral y mejorar la calidad de vida a los empleados. Los empresarios en compañías sindicalizadas, por su parte, están más dispuestos a trabajar con, en vez de contra, el sindicato, para alcanzar las necesidades tanto del trabajador como de la empresa. He tenido la oportunidad de ver a representantes empresariales y sindicales sentados uno al lado del otro compartiendo entusiastamente sus éxitos con este enfoque basado en los intereses mutuos.

La esencia de la negociación creativa radica en la idea que es posible que todos obtengan más de lo que necesitan al trabajar unidos. Repetimos, la base de la resolución efectiva de los problemas es realmente comprender el problema en sí. En otras palabras, es demasiado fácil crear soluciones sobre una base falsa. Después de obtener la comprensión mutua, la negociación creativa implica buscar las oportunidades ocultas que presentan los desafíos.

Habiendo dicho todo esto, no es fácil encontrar tal *creatividad*. Exige trabajo. Para lograr que fluya la creatividad, se ha sugerido el siguiente proceso de cinco pasos: 1) Considere activamente todas las alternativas, 2) procese y reajuste la información, y 3) deje el desafío de lado y espere. ¿Espere qué? Espere un 4) destello súbito de inspiración, que necesita ser 5) rigurosamente probado.⁸ Estos pasos son necesarios ya que reconocen la importancia de mirar el desafío bajo todos los ángulos, estudiando el problema y luego dejándolo de lado durante un tiempo. Sospecho que a veces los pasos uno al tres necesitarán ser repetidos varias veces hasta que llegue esa inspiración.

A medida que practicamos la negociación creativa, la confianza en nuestra habilidad para volver los desafíos en oportunidades aumentará. Esta confianza nos ayudará a centrarnos

en la resolución de dificultades y reducir las posibilidades de caer en conflictos, emociones negativas o la negociación competitiva.

ADMITA EL ERROR Y DISCÚLPESE

Ya hemos mencionado que una fuerte emoción negativa puede conducirnos a trampas psicológicas. Lo mismo puede acontecer cuando nos dejamos llevar por una idea. Si la base está mal construida, tenemos que estar dispuestos a deshacer todo nuestro trabajo y comenzar otra vez de un principio. Dependiendo de cuán avanzado estamos en un proyecto, el volver a empezar puede llegar a ser bastante doloroso y además costoso. Tenemos que primero admitir que nos *hemos equivocado* antes de poder *hacer las cosas bien*.

Si notamos que la base de cemento (hormigón) de la lechería que estamos construyendo está defectuosa, podemos cerrar nuestros ojos y continuar la construcción, pero a largo plazo nos costará mucho más. Por doloroso que pudiera parecer ahora, mientras más pronto admitamos nuestro error y hagamos los gastos necesarios para romper y remover el concreto, estaremos en mejores condiciones para poder comenzar de nuevo.

A veces estamos tan involucrados en una idea, que nos resulta difícil admitir que estábamos equivocados, como lo fue el romper el cemento. Las personas que están dispuestas a admitir sus errores son consideradas más confiables. Una disculpa oportuna puede ser extremadamente poderosa. Como asimismo lo es compartir una meta en términos de un nuevo enfoque para enfrentar las situaciones. Por ejemplo, si hemos sido extremadamente críticos en el pasado, ayuda el informar a las personas que estamos tratando de evitar esa mala costumbre.

Para ser auténtica, una disculpa no debe aparecer como una justificación (o el darse una disculpa) por lo que hemos hecho en forma incorrecta. Cuando es posible, una disculpa auténtica va

Evite atribuir a otra persona emociones negativas, tales como "Estás enojada". En cambio, sólo describa la emoción en forma más neutral y tentativa, permitiendo al otro individuo ya sea validar esos sentimientos u ofrecer sus propias explicaciones.

acompañada con un ofrecimiento de reparación por los daños. Más aún, una disculpa sincera implica un deseo para emprender los cambios adecuados, proporcionales con lo que hemos hecho incorrecto. Cuando yo siento que se justifica, me agrada la idea de preguntarle a la persona con la cual me estoy disculpando "¿acepta mis disculpas?"

Cuando alguien expresa pesar pero no hace esfuerzos reales para cambiar, esto difícilmente es una disculpa. Por poderosa que pueda ser una disculpa, cuando alguien se retracta de ella, ya sea con palabras o acciones, esto coloca al individuo en una peor posición de la que si no hubiese expresado disculpa alguna. Es la situación, por ejemplo, en muchos casos de violencia doméstica (ya sea física o verbal). Es frecuente que un hombre esté arrepentido hoy, después de haber agredido a su mujer. Pero ya al día siguiente él ha comenzado a minimizar el daño y no pasará mucho tiempo,

cuando esté maltratándola nuevamente.

Una persona que está dispuesta tanto a aceptar una disculpa como a perdonar a su prójimo, tendrá una gran ventaja en esta vida. Es difícil confiar en una persona que no acepta una disculpa. Un individuo que ha perdonado verdaderamente a alguien, no le recuerda continuamente este hecho al otro. Algunos comentarios y actitudes son tan dolorosos en su naturaleza, sin embargo, que podría tomar algún tiempo antes que una persona pueda sentirse verdaderamente libre del dolor asociado a aquéllos.

RECHACE SOLUCIONES DÉBILES

En la negociación tradicional, tan pronto como nos acercamos a la solución deseada, a menudo nos inclinamos a aceptar que otros cedan ante nuestro deseo. Aunque en ocasiones



Jack Kelly Clark

SITUACIÓN 18-6**Desacuerdo sobre la radio**

Dos ordeñadores tenían un desacuerdo con respecto a qué estación de radio escucharían. Uno de ellos suspiró, “No sé”, mientras levantaba sus manos frustrado, “tan sólo elige cualquier estación que desees”.

Entonces, ¿qué sucedió?

Resolución. El segundo ordeñador aceptó la derrota del otro y comenzó a caminar hacia la radio para sintonizar una estación que le agradara. Pero antes que llegara al otro lado de la sala de ordeña, donde estaba la radio, su compañero de trabajo protestó: “No está bien, ¿por qué tienes siempre que salirte con la tuya?” El proceso de negociación tuvo que comenzar de nuevo.

nuestra motivación podría ser un tanto egoísta, en otras podríamos realmente creer que nuestra solución será la mejor para todos los involucrados. Como ya lo hemos mencionado: 1) es difícil que coexista la preocupación sincera por algún asunto y las concesiones frecuentes; y 2) el apresurarse a encontrar soluciones antes que el problema sea cuidadosamente comprendido, casi siempre conlleva a soluciones débiles.

A veces, las personas cederán o más bien pretenderán ceder de acuerdo con su estado de frustración sobre la situación. Si aceptamos sus concesiones, hemos reducido nuestro poder, directo e indirecto, de negociación. Más bien, no sólo logramos mejores soluciones cuando nos aseguramos que la otra persona está verdadera y completamente satisfecha con la solución, sino también ganamos confianza ante sus ojos y, por lo tanto, podemos mejorar nuestra fuerza negociadora.

A veces las personas ceden fácilmente. No deberíamos apresurarnos a aceptar tal concesión. Puede ser muy provechoso tomar algún tiempo adicional para considerar las alternativas. En ciertas ocasiones podemos intuir que la otra persona está cediendo en vez de estar de acuerdo con la solución acordada. Si nota mucha emoción o fuerza de convicción (o lo contrario) en el otro individuo, usted podría retroceder. Juntos pueden considerar las necesidades no satisfechas que podrían aún existir y trabajar para encontrar una solución que tome en consideración las mismas.

Las decisiones rápidas a veces nos pueden privar de obtener soluciones más efectivas y duraderas.



Jack Kelly Clark

RECUADRO 18-1**¡No tan de prisa!**

Un matrimonio estaba analizando varios planes para abordar el tema de los sucesores del predio, y el papel que jugarían cada uno de sus hijos. Llegaron a un acuerdo, pero el marido notó que su mujer había titubeado al aceptar. En vez de seguir con sus propios planes, él le dijo: “Noto que no estás totalmente contenta con nuestra decisión. Es verdaderamente importante para mí que esto sea lo correcto y que tú estés tan complacida como yo con esta decisión”.

Su mujer le dijo que estaba satisfecha con la decisión, pero él sintió lo contrario. Una vez más, él tuvo la

oportunidad perfecta para seguir adelante y hacer las cosas como quería, pero nuevamente vaciló. “Aún siento que hay algo que tú estás sintiendo, quizás difícil de expresar, pero sé que es algo importante lo que te hace vacilar.” Ella replicó: “En realidad, pienso que puedes tener razón”, y quedó en pensarlo más a fondo para volver a conversar más tarde. Esa noche tuvieron otra oportunidad para hablar extensamente sobre el tema y la mujer fue capaz de expresar mejor el temor que sentía. Como resultado, pudieron hacer un plan más conveniente, dejando a ambos satisfechos. Más aún, la esposa pudo incrementar su confianza en su marido debido a que él había respetado sus sentimientos y opiniones.

SEA CAUTELOSO AL INTERPRETAR LOS SENTIMIENTOS DE LAS PERSONAS

Las atribuciones deberían ser neutrales o cautelosas, tal como “Siento que aquí algo anda mal”. Evite atribuir a otra persona emociones negativas, tales como “Estás enojada”. Tampoco debería uno atribuir una razón junto a una atribución, “Debes estar molesto porque decidimos ordeñar tres veces al día”. En cambio, sólo describa la emoción en forma más neutral y con algún tipo de alternativa, permitiendo al otro individuo, ya sea validar esos sentimientos u ofrecer sus propias explicaciones: “Siento que algo aún no está bien en nuestro acuerdo, pero no estoy seguro si lo estoy interpretando correctamente.”

RESUMEN

Todo este libro trata, de una forma u otra, sobre el tema de la negociación. Cada uno de nosotros negocia su camino a través de la vida. No hay respuestas fáciles que se ajusten a cada necesidad de negociación, pero sí existen algunos principios importantes que nos ayudarán

a ser más efectivos. La habilidad de buen negociante requiere, entre otras cosas, una cuidadosa comprensión del problema o asunto, poder desglosar los desafíos en dificultades menores, tener un interés en las necesidades de otros tanto como en las propias, y poder enfocarse primero en el problema antes de intentar buscar soluciones.

Al comienzo, las técnicas de negociación creativa parecen tan diferentes de cómo habríamos reaccionado a los desafíos en el pasado, que leer un capítulo y un libro como éste sólo empieza a sembrar algunas ideas en nuestras mentes. Algunos de los enfoques podrán parecer a primera vista algo mecánicos. Diariamente, me gusta mantener presentes estos pensamientos, leyendo buenos libros o escuchando casetes sobre el tema. Más aún, tiendo a analizar la interacción humana. Hay mucho que aprender, tanto del éxito como del fracaso de las personas.

Existe una gran disponibilidad de libros excelentes sobre temas relacionados con la negociación, técnicas para escuchar, resolución de conflictos, comunicación interpersonal, etc. Busque en su biblioteca local y es posible que encuentre algunos verdaderos tesoros. Después de leer un libro o escuchar una cinta, me gusta anotar lo más importante que he

aprendido. Podría usted desear hacer lo mismo, guardando apuntes especiales sobre los resultados de sus negociaciones.

A medida que pasa el tiempo, para mí es más importante *hacer lo correcto* que *estar en lo correcto* (en el sentido de ganar). Da mucha satisfacción poder dar una *respuesta calmada* (“la blanda respuesta quita la ira”⁹). Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que nunca puede realmente decirse, “he llegado”. Que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza.

CAPÍTULO 18—OBRAS DE CONSULTA

1. Rothman, J. (1997). *Resolving Identity-Based Conflict in Nations, Organizations, and Communities* (pp. xii, xiii). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
2. Follett, M.
3. Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books.
4. Alavi, K. Comunicación personal.
5. Swann, W. B., Jr., (1996). *Self-Traps: The Elusive Quest for Higher Self-Esteem* (p. 47). New York: W. H. Freeman and Company.
6. Sloane, A. A., & Witney, F. *Labor Relations* (4th Edition) (pp. 205-206). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.; and Peterson, W. (April 1991). “Ideas Have Consequences.” Commencement Address to Harvard Business School Alumni. *The Freeman*, a publication of the Foundation for Economic Education, Inc., (Vol. 41, No. 4) in “Liberty Haven” Website.
7. Rackham, N. (1999). “The Behavior of Successful Negotiators,” in Lewicki et. al. (Editors). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (3rd Edition) (p. 347). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
8. Sperber, P. (1983). *Fail-Safe Business Negotiating* (pp. 10-21). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, in Lewicki et. al. (Editors); *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases* (1993) (2nd Edition) (p. 173). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
9. Proverbios 15:1



Agrogestión, Fundación Chile



Jesús Valencia

Este es un viaje en el cual uno se embarca, y el desafío es tan difícil, que nunca puede realmente decirse, "he llegado". Que su propia excursión esté llena de satisfacción y esperanza.

**ADMINISTRACIÓN
LABORAL**
Agrícola
CULTIVANDO LA PRODUCTIVIDAD
DEL PERSONAL

