

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 interesa 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 aturdido? ¿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. Muéstrole 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.

