



**J. RODRIGO LÓPEZ U.**  
Gerente General de OTIC AGROCAP  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
[rlopez@agrocap.cl](mailto:rlopez@agrocap.cl)  
**Agosto de 2003**  
**CHILE**

Este estudio se llevó a cabo en un predio de uva de exportación en la Región Metropolitana, en Chile. El organigrama involucraría Administrador que llevaría a cabo la evaluación de un Capataz y el Capataz a la vez llevaría a cabo la evaluación de varios subalternos, incluyendo a un tractorista y a tres trabajadores. El Capataz tomaría el papel de subalterno en una evaluación y de jefe en la otra. Los dos jefes (el Administrador y Capataz quedaron con la tarea de preparar las tres listas y los subalternos las cuatro listas respectivas [éstas están descritas en la sección *Evaluación de Desempeño Negociado* en el capítulo 6 de *Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal*]. Todos los involucrados tuvieron más o menos una semana para preparar sus listas y después yo los entrevisté para repasar las listas y prepararlos para la reunión conjunta.

En este reporte sólo destacaré algunas observaciones que resaltaron. Por ejemplo, me di cuenta que aunque sus supervisores no lo sepan, algunos trabajadores no saben leer o escribir. Es importante que no pasen vergüenza y darles la opción de que ellos llenen sus propias listas o que lo haga el tercero.

*Segunda semana.* En la entrevista con el tractorista, noté que en su primera lista había escrito: “Yo hago bien mi trabajo”. Como esta observación no mostraba nada específico, tuve que ayudarlo a identificar cuales eran las tareas que el hacía y fuimos desglosando su trabajo en sus distintos componentes y vimos que cosas el hacía bien. Por ejemplo el tractorista era el encargado de aplicar los pesticidas, por lo que revisamos todos los pasos necesarios: leer la recomendación del técnico, pesar el producto, el uso adecuado de los equipos de seguridad, llenar el tanque, la velocidad del tractor, regular la presión de la bomba, etc. Por lo tanto tuve que trabajar con él nuevamente las cuatro listas. Así el tractorista se sorprendió al comprobar la cantidad de distintas tareas que el realizaba y en las que nunca había pensado antes. Algo parecido pasó con los otros trabajadores, con los que tuvimos que rehacer completamente sus listas, pues también estaban redactadas en términos muy generales. Pero sin embargo, con cada uno de ellos logramos desarrollar lo que pretendíamos, es decir, que ellos identificaran que cosas hacían bien, en que habían mejorado últimamente, en que podían mejorar y en que cosas podía ayudarles su jefe a mejorar. Tanto los tres trabajadores como el tractorista señalaron, en su cuarta lista, que el Capataz podía mejorar en cuanto al trato.

Terminado las entrevistas con los subalternos, ese mismo día me reuní primero con el Administrador quién había elaborado sus tres listas en relación al Capataz. A diferencia de lo ocurrido con los trabajadores, él tenía una visión muy clara sobre su subalterno, tanto en lo bueno como en los temas donde le faltaba progresar. Curiosamente, el Administrador hablando del Capataz (en este caso como subalterno), también identificó el trato como un tema que el Capataz debería mejorar. Cuando al fin, me tocó reunirme con el Capataz, revisé las listas que él había preparado, le ayudé a definir más específicamente lo que quería decir en ellas y quedamos de juntarnos a la semana siguiente para hacer la reunión conjunta con el Administrador.

*Tercera semana.* Así, a la semana siguiente me reuní con el Administrador y el Capataz en una reunión conjunta. Fuimos analizando cada una de las listas, llegando a los consensos sobre que cosas el Capataz hacía bien y en que había mejorado. Sentí la grata sorpresa que le produjo al Capataz escuchar estos comentarios positivos de su jefe, algunos de los cuales, ciertamente, el no esperaba. Los había sentado estratégicamente a uno frente al otro y yo estaba en una posición tal que para dirigirme la palabra debían dar vuelta la cara, así logramos en un ambiente tan positivo, de tan buena comunicación, que cuando llegamos a revisar en que podía mejorar, el mismo Capataz reconoció que su trato con los trabajadores era uno de sus problemas. Pero de acuerdo a la estrategia previamente planificada, le dije que ese tema lo veríamos al final.

Así revisamos primero otros puntos de mejoría posible, en los que concordó con su jefe y luego pasamos a su cuarta lista. En esta el Capataz le hizo ver sus aprehensiones al Administrador, y coincidieron que requería más apoyo, pues muchas veces el Administrador, que tenía mucha experiencia y conocía bien los

campos, no retroalimentaba con sus propias apreciaciones al Capataz, privando a este de una rica posibilidad de superarse. Acordaron distintas formas en que el Administrador apoyaría al Capataz, por ejemplo convinieron que el Administrador no tomaría compromisos en forma directa con los trabajadores, sin informar de eso al Capataz, pues ese era un problema que ocurría con relativa frecuencia, afectando la credibilidad del Capataz ante los trabajadores, producto de su desinformación.

Durante esta entrevista conjunta varias veces utilicé la técnica de resumir y repetir lo que uno de los dos había dicho al otro, señalándoles. “Lo que usted le quiere decir a ... es...”, y cuando el interpelado me decía. “Si eso es exactamente”, les insinuaba, “Bien, ahora podemos continuar”.

Cuando el Capataz a mi juicio podía sentirse muy escuchado y comprendido, le planteé que viéramos el tema de cómo disciplinar a los trabajadores. El Capataz estaba receptivo sobre el tema de estudiar el asunto de las relaciones interpersonales y de modificar su propia conducta. Tomó conciencia del efecto que uno producía con sus actitudes sobre los demás. Existen varias opciones en cuanto a la capacitación de mandos medios sobre la supervisión y las relaciones interpersonales. Estas incluyen la lectura, un curso de capacitación, o ayuda de un entrenador personal. Lo ideal es que el involucrado sienta que puede escoger una o más de estas opciones. En este caso le dejé una copia impresa que llevaba de un capítulo relacionado con el tema, lo que recibió muy agradecido.

Cuando me despedí de ambos sentí agradecimiento en sus miradas y en la fuerza del apretón de manos. Ambos preguntaron, “¿Y cuando nos volvemos a juntar?” Yo le respondí al Capataz, “Cuando usted halla leído el capítulo me avisa y seguiremos conversando...”.

*Cuarta semana.* Cuando me llamó el Capataz a la semana siguiente le sugerí otros capítulos a estudiar y que comenzara por Manejo de Conflictos. El está ahora dispuesto a aprender como debe tratar a sus trabajadores, al punto que por teléfono me dijo: “Nunca había pensado lo importante que es saludar a los trabajadores, y la verdad es que yo muchas veces no lo hacía”.