

Supervisor de FrontLine



■ **Mi empleado me vino a decir que su supervisor lo estaba hostigando y yo no hice nada porque creí que lo primero que él debía hacer era hablar con su supervisor. Quiero hacer algo pero, ¿no debería él primero intentar resolver el problema con su supervisor?**

En otros tiempos, su decisión habría sido la más recomendable, pero en el mundo laboral de hoy, los tribunales consideran que, si una persona es informada sobre una conducta ofensiva y hostil y no hace nada, incurre en omisión y culpa. Del mismo modo, dilatar o posponer la investigación del hecho puede ser considerado desidia, más allá de sus buenas intenciones. Es por eso que las políticas de acoso sexual recomiendan a los empleados recurrir a un nivel superior de la gerencia al presentar una queja. Es mejor preguntar “¿Qué debo hacer ahora para que este incidente se resuelva en forma rápida y justa?”. Velocidad de pensamiento y respuesta. ¿El Programa Asistencial del Empleado (EAP) puede hacer algo? Sí. Se debe ofrecer ayuda al empleado. No crea que sugerir el uso del EAP significa acusar al empleado de ser el culpable. Los EAP reducen los riesgos en las organizaciones comerciales y una de las formas en que lo hacen es ayudando a los empleados a manejar cualquier tipo de incidente que los perturbe emocionalmente.

■ **Suelo elogiar a mis empleados. ¿Qué más debo saber sobre los elogios como forma de motivar a los trabajadores?**

Es posible que a menudo se subestimen los efectos positivos de elogiar a los empleados, pero los elogios comienzan a perder fuerza cuando no son sinceros. Una forma de elogiar que no se usa con tanta frecuencia pero que es muy efectiva es el elogio anticipado. Llamémoslo “pre-elogio”. Al ordenar o delegar una tarea en los empleados, elógielos de antemano. Por ejemplo: “Sherrie, dado el buen desempeño que has tenido manejando al personal de diseño, me gustaría que organices al personal y manejes la cuenta de Jones. Sé que estaremos orgullosos de cualquier decisión que tomes”. Este “pre-elogio”, si es sincero y sentido, no solo inspira a los empleados sino que además los motiva a hacer mejor su trabajo. Usted mejorará su relación con ellos y ellos mejorarán su desempeño y se sentirán más comprometidos. Sea sincero. Si lo hace forzadamente y no parece genuino, este método fracasará.

■ **Mi empleado se enoja fácilmente. Me asusta. Se le pone la cara colorada y tiembla, incluso cuando juega a las cartas durante**

Ya tiene la información suficiente para documentar esta situación y estar lógicamente preocupado al respecto. Consulte con el EAP y pida asesoramiento sobre algún método de entrevista que le permita confrontar al empleado de manera constructiva y derivarlo al EAP. El EAP hará una simulación (*role play*) con usted para ver cuál es el mejor método.

el almuerzo. Algunos de sus compañeros creen que es gracioso pero, francamente, a mí me pone un poco nervioso. Si tuviera una crisis personal, ¿podría “explotar”? ¿Debo preocuparme?

Asegúrese de hablar con su empleado en privado. No tiene que esperar hasta el próximo incidente, pero sería bueno tener ejemplos claros de la conducta que le preocupa, del impacto que tiene en los demás y en la productividad, y de lo que usted quisiera que modifique. Ciertamente, no debe dejar pasar la próxima oportunidad. Es probable que su empleado ya sepa que tiene un carácter explosivo porque seguramente otras personas fuera del trabajo ya se lo habrán dicho o lo habrán sufrido. Debe recomendar a sus compañeros de trabajo que no tomen esta conducta como fuente de entretenimiento ni lo provoquen. Los empleados con carácter explosivo pueden actuar con violencia al sentirse privados de su capacidad de controlar su conducta.

■ Nadie quiere tener un supervisor malhumorado. A veces mi humor no es el más placentero. ¿Hay algún truco o técnica para mejorar mi humor y poder disfrutar más de mi trabajo y relacionarme mejor con los empleados?

Hay técnicas para cambiar el humor. Si la necesidad de mejorar su humor se vuelve frecuente, podría ser un signo de depresión u otro problema de salud. En ese caso, visite al EAP para que le hagan una evaluación y vean si hay otros pasos que deban tenerse en cuenta. Consejos prácticos: 1) Haga ejercicio físico regularmente. Influirá en su humor y lo mantendrá más positivo. 2) ¿Siente que se está poniendo de mal humor? Tómese un “recreo” corto para hacer ejercicio, salga a caminar durante 10-15 minutos por la calle o por otro entorno. 3) Quédese sentado en silencio y durante cinco minutos imagine alguna actividad que le dé mucho placer, como ir de pesca, arreglar su jardín, hacer una caminata o jugar con sus nietos. Esto lo pondrá de mejor humor y lo ayudará a mantener la vida en perspectiva. El humor está relacionado con sutiles “charlas internas” negativas. Su humor puede cambiar si usted cambia lo que dice su voz interior. Con la práctica, notará que el efecto mejora. Visite al EAP si sigue preocupado por la necesidad de modificar su humor, si tiene sentimientos de irritabilidad crónicos o si su estilo de comunicación no facilita una relación positiva con sus empleados.

■ Tenía la intención de sancionar a mi empleado por ausentismo crónico. Estuvo varios días sin venir a trabajar. Cuando volvió, dijo que acababa de venir del EAP, donde firmó un descargo. Me siento un poco manipulado. ¿Debería aplicarle la sanción de todos modos?

Que su empleado haya decidido participar en el EAP es positivo, pero la aplicación de una sanción es una decisión que debe ser consultada con los asesores de la gerencia. La futura sanción pudo haber sido lo que motivó al empleado a actuar. ¿Usted cree que ya no corresponde aplicar la sanción? ¿Teme que pueda disminuir su motivación para participar en el EAP? ¿Basa su decisión en lo que es mejor para la empresa? ¿Es el mensaje que deja la sanción lo que verdaderamente importa? Cada organización responde a estas preguntas en forma diferente. Esta situación es muy común e ilustra tanto el éxito como la influencia que tiene la dinámica del EAP dentro de las empresas para atraer, tal vez a último momento, a los empleados más problemáticos. A veces, allí radica el verdadero éxito de los EAP.

NOTES