

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.”

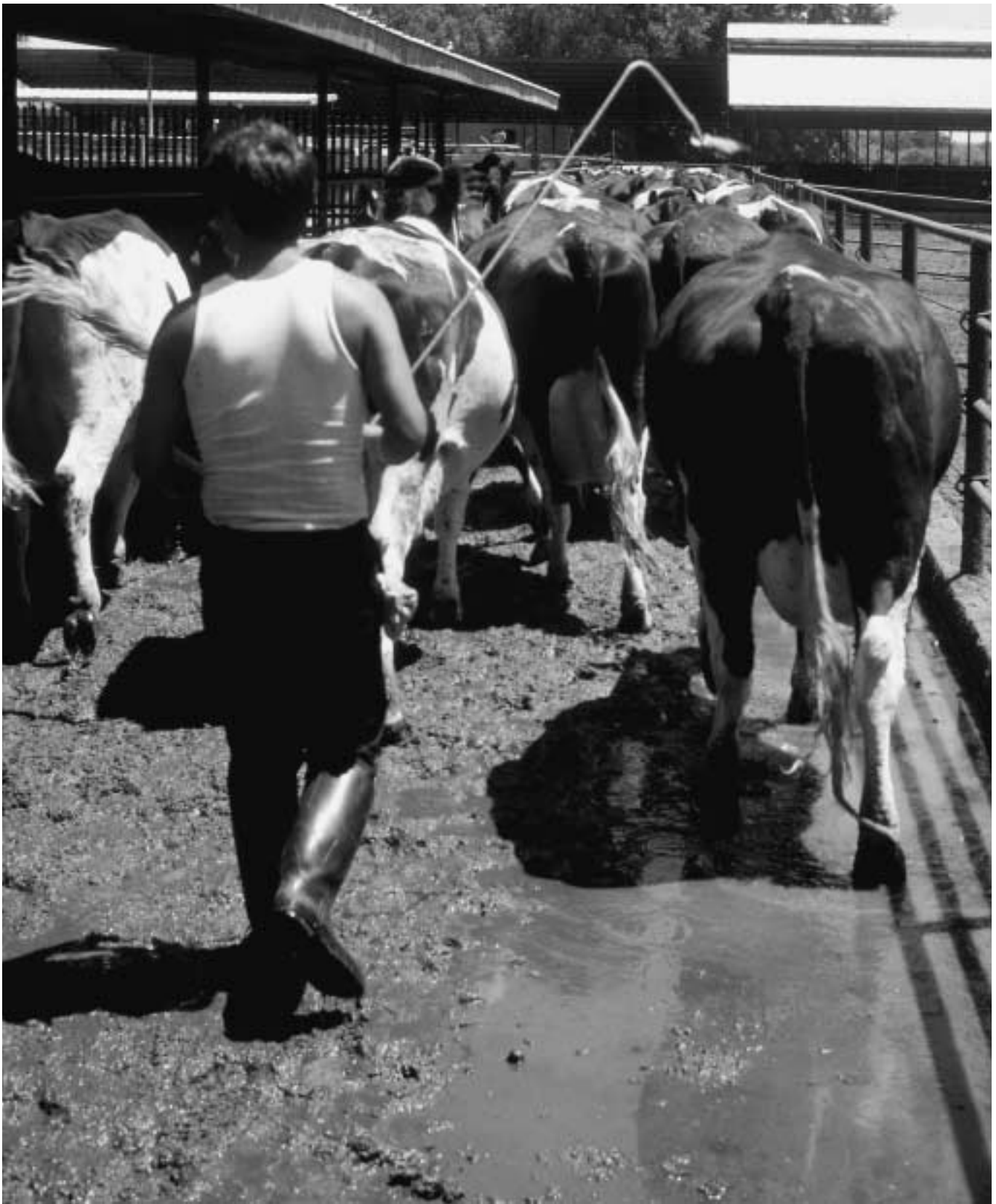
Productor Lechero, Valle de San Joaquín, California

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

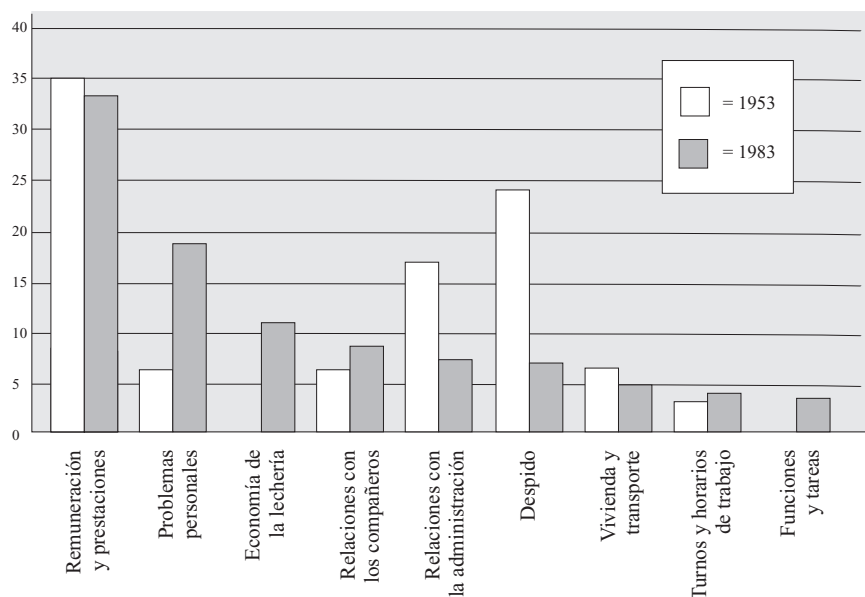
En un estudio realizado en 1983¹ entrevisté a trabajadores de lecherías con el propósito de: 1) determinar si las razones del movimiento de personal eran simples o múltiples, 2) establecer cuáles eran las razones; y 3) estimar las tasas de movimiento de personal.

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

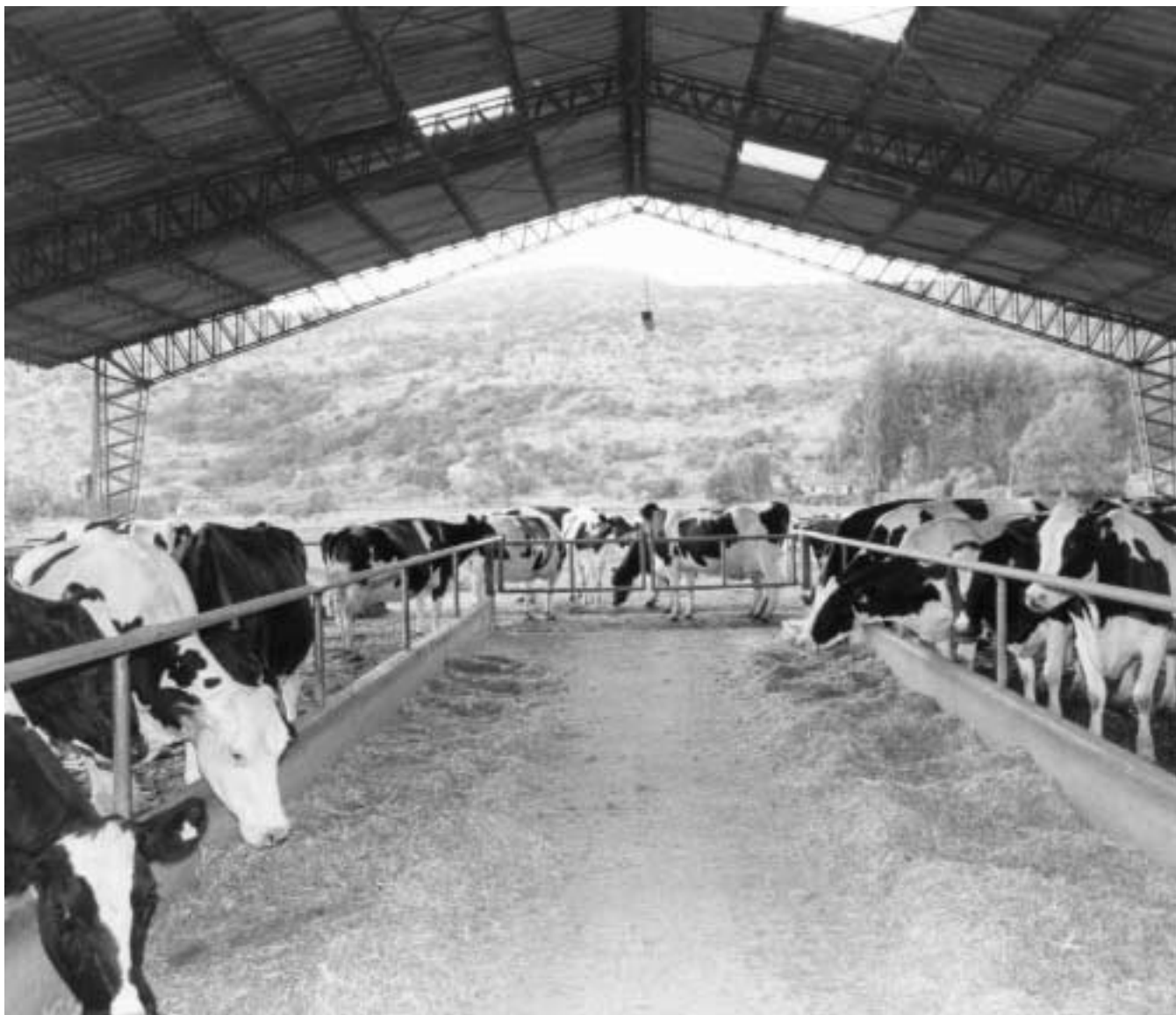
opción de trabajar en una lechería universitaria después de la graduación; 4) incremento en la automatización de la lechería; y 5) ausentismo excesivo.

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.

