



## ¿Porqué la gente abandona trabajos masivos? Cursos de Acción

Empresas, 23/03/2011

Trabajos masivos son aquellos que implican altas demandas de mano de obra y que, con frecuencia están asociados a actividades o faenas de plazos preestablecidos. Por ejemplo, en la construcción, en el comercio de temporada alta, en general en actividades donde se incorpora gente de manera masiva (muchos puestos para un mismo cargo), y donde confluyen algunas situaciones importantes para el empleador: 1. No pueden asegurar continuidad laboral más allá de la faena, temporada o proyecto específico para el que es contratada la persona. 2. El trabajo es más básico, operativo, con mucho predominio de acciones rutinarias y repetitivas, en que la coordinación entre los trabajadores es un factor importante. 3. Se precisa que tengan capacidad para ser eficientes (productivos) casi de inmediato, con mínima o nula inducción, más allá de las legales en materia de seguridad. 4. Cuando se va una persona por decisión de ella, es habitual que no se vaya solo/a, sino que lo sigan otros integrantes del grupo laboral más cercano, entre los cuales se construyen vínculos de apoyo, amistad y solidaridad laboral. Dada esta conjunción de variables, hay dos aspectos en los que, pese a que se puedan tomar como empleos de fácil reposición, y por lo mismo, de menor prioridad organizacional, hacen importante activar mecanismos de aseguramiento de la permanencia, al menos por el tiempo requerido. Veamos:

a. Reclutamiento. Cuando, por simplificarse el proceso de incorporación de personas para este tipo de trabajos, se cometen errores, se deben activar acciones complementarias, muchas veces en carácter de urgente, para reemplazar personas (con los costos económicos y emocionales propios de todo despido). En este escenario, la organización malgasta recursos y arriesga la calidad y/u oportunidad con que se cumplen las promesas contractuales. Para este fin, algunas directrices a tener presente son:

- Asegurar la mayor cantidad de cupos para trabajadores que se desempeñan en otra faena, próxima a concluir. Implica mantener una detallada observación de los desempeños, más allá de la opinión de las jefaturas o supervisiones más directas. En otras palabras, implica reducir al máximo los nuevos reclutamientos.
- Mantener vigente una base de datos que permita reconocer y priorizar a ex trabajadores con desempeños de alto estándar, que han abandonado la empresa con muy buena evaluación conductual.
- Activar procesos de reclutamiento y selección que implique el análisis, aunque sea básico, de variables que permitan establecer pronósticos de desempeño laboral. Entrevistas grupales, test grafológicos, son posibles líneas de trabajo de menor costo que las habituales evaluaciones psicológicas.
- Priorizar postulantes que tengan una mayor cercanía entre residencia y faena, de modo que los costos de traslado y el aburrimiento diario ante trayectos largos (con la consecuente merma de los tiempos familiares disponibles), dejen de ser factores que motiven a un trabajador a cambiarse de empleo..

b. Mantención de los equipos de trabajo. Con las precisiones ya mencionadas de que la estabilidad esperable, habitualmente se entiende acotada al periodo del proyecto u obra, es esencial activar mecanismos de retención. Mientras más riguroso sea el proceso de selección, más importante resulta cuidar tal "inversión", con lo que se genera una suerte de círculo virtuoso, entre proceso de selección y esfuerzos por la retención de los equipos laborales. Los factores claves en este proceso son, en mi opinión:

- Calidad del ejercicio de las jefaturas intermedias. Algunas investigaciones ya han precisado que la principal razón por la que la gente renuncia a sus empleos es por problemas con sus jefaturas. De hecho, muchas veces, asegurar la calidad de los desempeños laborales, y la permanencia de las personas en que se ha invertido en su ingreso, inducción, capacitación y experiencia, no depende tanto de lo que se haga con ellos, sino de la relación que se construya con sus respectivas jefaturas.
- Precisión de lo que se espera de cada trabajador. Puede ser asociado a la descripción del cargo, pero, al menos, a los productos o resultados deseables, en condiciones de calidad, cantidad y oportunidad. Mientras mayor certeza exista respecto de los "esperables" de una persona, más se simplifican las evaluaciones del desempeño y la generación de espacios para hacer más motivantes incluso los trabajos más rutinarios. La teoría organizacional de más de 30 años ha evidenciado que los principales factores que motivan al trabajador en cualquier organización, son por sobre todo, las características del propio trabajo y no los aspectos del entorno a él.
- Fortalecimiento de una mayor identidad de los trabajadores con su empresa que, junto con generar una mayor responsabilidad y compromiso con el trabajo, les impulse a sentir interés especial por mantenerse en tal lugar, incluso con abstracción de ofertas que, en lo económico, sean más

interesantes. · Estructura de compensaciones definidas. La palabra “compensación” no es antojadiza, pues conlleva no solo el sueldo y sus eventuales bonos, sino que debe incluir también a las diferentes iniciativas que refuerzan el sentido de pertenencia a la organización, por parte de cada persona. Para ello, una dimensión es la comparación con el mercado y la eventual mayor o menor demanda de ese perfil laboral. También comprende el ordenamiento interno en función de la significancia del trabajo asignado, así como la valorización emocional de su adecuado despliegue. En síntesis, como todos los temas laborales, tanto las perspectivas de sus causas originarias, como los cursos de acción son holísticos, plenamente interdependientes.