

## Ascensos, Traslados y Cesantías



El desempeño de Carolina Alegría ha sido altamente valorado en el criadero avícola en el que se ha desempeñado estos últimos doce años, pero tal vez todo esto va a cambiar. Ella fue ascendida a un puesto administrativo transitorio. En principio, su nuevo cargo debía durar sólo unas pocas semanas, pero ya hace más de un año que se desempeña como administradora. Carolina, una empleada remunerada a sueldo fijo, ha trabajado horas extraordinarias todas las semanas sin pago adicional. Esto le ha restado tiempo para estar con su familia y amistades. Hace poco, Carolina se enteró que no la habían considerado para el puesto permanente y, para colmo, tendrá que entrenar al nuevo administrador. Su patrón no lo sabe aún, pero Carolina está buscando otro puesto.

José Moreno, un mecánico agrícola con muchos años de experiencia en el predio, había postulado a un cargo de supervisión. Cuando una persona de afuera, una mujer, consiguió el puesto, se sintió muy desilusionado. Su amargura duró años y afectó su rendimiento y dedicación al trabajo.

Un *ascenso* significa subir un peldaño en la estructura de la empresa; la *rotación de puestos* y los *traslados* son reasignaciones laterales; los *descensos de categoría* representan una disminución de jerarquía; y las *cesantías* (despido basado en un paro involuntario

o de fin de temporada) eliminan empleados. Las cesantías, según las consideraremos en este capítulo en contraste con los despidos (véase el Capítulo 14) son interrupciones laborales —en algunos casos temporarios— que no se relacionan con

la conducta o el desempeño laboral de los trabajadores. Con frecuencia, cualquiera de estos cambios ya nombrados ocasionan modificaciones en la remuneración, las obligaciones y la posición o prestigio del colaborador dentro de la empresa.

Es posible que los agricultores no prevean el efecto negativo de estos cambios sobre el ánimo de los empleados. Cuando un trabajador agrícola se siente rechazado, puede sentir un descontento palpable. Carolina Alegría está resentida por el modo como la han tratado y se pregunta: “¿Por qué me mantuvieron en el puesto de administradora durante tanto tiempo y nunca me dijeron que no hacía las cosas bien?” “De hecho, ¿por qué me dijeron que hacía las cosas bien?” “Si ya aprendí mi trabajo y les demostré que podía hacerlo, ¿por qué se lo dieron a otro?”

Lo que sintió José Moreno al enterarse que no lo habían ascendido a supervisor, era mucho más que amargura. Hasta la fecha cree que su patrón usó la *discriminación positiva* (como se llama en algunos países de América Latina, u otras “medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo”<sup>1</sup>), sólo para hacerle una mala jugada y contratar a una mujer como supervisora.

Los empleados ascendidos o nuevamente contratados también pueden tener dificultades al tratar con los Alegría y los Moreno en la empresa. Cuando los trabajadores comprenden las razones por las cuales se toman ciertas decisiones, su estado de ánimo se mantendrá en un nivel más alto.

También pueden surgir dificultades cuando no comprendemos los deseos de los empleados. Cuando se transfiere a una persona que trabajaba sola a un puesto donde debe compartir las tareas con otro. Tal persona puede considerar esta decisión como un castigo o una recompensa. Igualmente, cuando se asciende a un empleado sin que éste lo haya solicitado.

En este capítulo, veremos primero qué pueden aportar el mérito y la antigüedad cuando se llevan a cabo

ascensos o cesantías. Luego, examinaremos cómo convocar a postulantes afuerinos sin excluir al personal existente. Por último, ofreceremos algunas sugerencias para satisfacer los deseos de los empleados de aportar trabajo que sea valorado, sin tener que recurrir a los ascensos.

## ASCENSOS POR ANTIGÜEDAD O POR MÉRITO<sup>2</sup>

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral, o predio agrícola. La persona que ha trabajado en un predio durante tres años tiene más antigüedad que otra que ha laborado sólo dos. El mérito, en cambio, representa el “valor”, “superioridad”, o la “distinción”. Es más difícil medir el mérito que la antigüedad. En lo relativo a los ascensos, el mérito supone posesión de conocimientos idóneos y demostración de rendimiento eficaz en el pasado.

### Ascensos por antigüedad

En un sistema estrictamente regido por la antigüedad, en el cual el único factor para los nombramientos son los años de servicio, un colaborador puede ascender a un puesto de jerarquía superior a medida que se producen las vacantes. En tal sistema, llevado a un punto extremo, un administrador agrícola ascendería comenzando con el azadón a faenas de regador hasta llegar a manejar el equipo agrícola y de allí a administrador. En un sistema de antigüedad, los años de servicio son el criterio principal para ir escalando de un puesto a otro.

Comúnmente, la antigüedad sólo rige dentro de ciertas categorías o clasificaciones de trabajo. Por ejemplo, todos los trabajos de azadón y pala y faenas relacionadas con los injertos, cosecha, raleo y riego, pueden pertenecer a una clasificación. Los tractoristas y mecánicos pueden pertenecer a otra clasificación. Los jefes de cuadrilla, capataces y otros puestos de mando, a su vez, constituyen otro grupo más. En este sistema, los ascensos

por antigüedad se aplican sólo dentro del grupo laboral involucrado. Todos los administradores, por ejemplo, deben haber desempeñado en algún momento las tareas de encargado, pero no necesariamente el trabajo de tractorista.

Las ventajas y desventajas de la antigüedad y del mérito como factores de ascenso se resumen en el Recuadro 4-1 y 4-2, respectivamente.

El aspecto más positivo de la antigüedad reside en su evidente objetividad. Los agricultores pueden desviarse de un sistema que se basa sólo en la antigüedad para evitar algunas de sus limitaciones intrínsecas. Si bien estos sistemas recompensan y promueven la lealtad y la colaboración, dejan de lado la distinción o el empuje hacia el desempeño sobresaliente.

#### Ascenso por mérito

Los ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos. Cuando los empleados solicitan un nuevo puesto dentro de la empresa, los agricultores consideran su desempeño anterior y su potencial para el nuevo cargo. Las evaluaciones de desempeño individual llevadas a cabo en forma eficaz ayudan a inspirar confianza en el sistema de mérito (véase el Capítulo 6).

Si esta práctica fuera tan simple, más agricultores usarían el sistema de mérito. Pero no es fácil definir y medir el mérito, porque esto exige evaluaciones subjetivas difíciles de llevar a cabo. En algún momento alguien tiene que juzgar el mérito de un empleado. Los empleados no distinguen bien entre el mérito, porque es difícil medirlo objetivamente, y el favoritismo.

#### Combinación de consideraciones de mérito y antigüedad para los ascensos

Un agricultor puede usar los criterios de mérito y la antigüedad para ascender a sus empleados y combinar sus ventajas. Los diversos métodos producen diferentes resultados. Por ejemplo, se puede ascender al empleado más antiguo con un mínimo de conocimientos para el puesto; o al más antiguo de los tres mejores.

#### RECUADRO 4-1

##### Ascensos por Antigüedad

##### VENTAJAS

- Los empleados desempeñan tareas variadas en su camino hacia los puestos más altos, siempre que permanezcan en la empresa y se presenten vacantes. Los puestos pueden agruparse de tal forma que la experiencia en uno constituya un buen entrenamiento para el próximo.
- La cooperación entre los empleados generalmente no se ve obstaculizada por la competencia por ascensos concedidos subjetivamente.
- Los trabajadores no necesitan ganarse la simpatía de sus supervisores (mediante métodos poco productivos) para obtener un ascenso. Por ejemplo, los empleados no temen las represalias por desobedecer una orden del supervisor que perjudica los intereses o la política del predio.

##### DESVENTAJAS

- Algunos empleados pueden carecer de capacitación o no querer desempeñar ciertos puestos regidos por la antigüedad (no todos los jefes de cuadrilla sirven para capataces o desean este trabajo). Los empleados deberían poder rechazar oportunidades para el ascenso.
- Es posible que los trabajadores emprendedores no quieran “esperar su turno” para llegar a los puestos que desean.
- No se estimula la motivación para trabajar lo mejor posible.
- Los grupos étnicos o de nuevos inmigrantes y las mujeres tendrían poca representación en los rangos más altos, por tener menos antigüedad.
- Los agricultores tenderían a contratar personas demasiado calificadas para puestos de menor jerarquía porque son buenos candidatos para los ascensos.



Jack Kelly Clark

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, categoría laboral o predio agrícola. El mérito, en cambio, representa el “valor”, “superioridad” o la “distinción”. Los empleados a veces encuentran difícil distinguir entre el mérito —ya que es difícil medirlo en forma objetiva— y el favoritismo.

#### RECUADRO 4-2

##### Ascensos por Mérito

##### VENTAJAS

- La capacidad y los conocimientos del empleado pueden aplicarse mejor a las tareas de la vacante.
- Los empleados motivados y emprendedores pueden ser recompensados por su excelente desempeño.
- Se estimula el buen desempeño.
- Los trabajadores pueden ser contratados por su capacidad para un puesto específico en lugar de su capacidad para ser ascendidos.

##### DESVENTAJAS

- Es difícil medir la capacidad y el mérito de manera objetiva e imparcial.
- Los supervisores pueden recompensar a sus favoritos con altas evaluaciones y no necesariamente a los mejores empleados.
- Pueden surgir conflictos entre los trabajadores que compiten por evaluaciones meritorias.
- La discriminación ilegal puede formar parte de las evaluaciones del mérito individual.

La antigüedad y el mérito también son importantes en otras áreas de la política laboral, tales como el pago (véase el Capítulo 7) y cesantías (tratadas a continuación). Hacia el final del capítulo examinaremos la posibilidad de contratar al aspirante más calificado para el puesto, aunque posiblemente no pertenezca al personal del predio.

#### CESANTÍAS POR ANTIGÜEDAD O POR MÉRITO

Por lo general, las cesantías se consideran despidos basados en la falta de trabajo o de capital, no en el mal desempeño del personal. A menudo, las cesantías son temporarias y existe la esperanza que los trabajadores vuelvan a sus puestos en un futuro no muy lejano.

Cuando la cesantía es general, no hay necesidad de considerar la antigüedad o el mérito de cada empleado. Pero cuando hay cesantías parciales o graduales, es necesario tomar decisiones difíciles.

El enfoque de la cesantía de los empleados de *jornada completa* difiere del adoptado para los trabajadores de temporada. Las decisiones sobre la cesantía del personal estable pueden resultar muy problemáticas para los administradores. En la situación de empleo de jornada completa, todos esperan que el trabajo dure mientras que se desempeñen bien y la economía de la empresa esté buena.

Los agricultores pueden optar por una combinación de consideraciones relacionadas con la antigüedad y el mérito en cuanto a las cesantías. Ciertamente es que en tales consideraciones seguramente se le da más importancia a la antigüedad en las cesantías de lo que se le daría en los ascensos. Es más difícil despedir a los empleados antiguos. Con esto no estoy sugiriendo que la antigüedad es más importante que el mérito.

Los razonamientos que favorecen las cesantías a la inversa de la antigüedad (o sea, el personal nuevo se despide primero) incluyen:

1. A mayor antigüedad del personal, mayor es la lealtad que le debe la administración. Los otros empleados observarán y se sentirán afectados por cómo se tratan a los empleados más antiguos.

2. A los empleados más antiguos que quedan cesantes puede resultarles más difícil que a los nuevos encontrar otro puesto con igual remuneración y beneficios.

3. Las cesantías basadas en el mérito pueden atraer más demandas si resulta despedida una mayor proporción de personas de mayor edad.

El argumento principal que favorece cesantías según los méritos de los colaboradores es:

La administración debe conservar a los mejores trabajadores cuando hay reducción de personal.

Los empleadores a veces ofrecen la jubilación adelantada para motivar al personal más antiguo a que se retiren. Esto muchas veces se hace en un esfuerzo de ahorrar dinero cuando tales empleados reciben sueldos desproporcionadamente altos (véase el Capítulo 7). En cuanto a decisiones para volver a contratar personal, se puede hacerlo en el orden inverso a las cesantías u otro orden de su elección.

En los trabajos agrícolas las decisiones de cesantía y contratación para volver al trabajo afectan más a los *trabajadores de temporada*. En los campos donde pocos colaboradores ocasionales regresan cada temporada, la política de cesantía y recontratación del personal reviste menor importancia que en los predios con personal más estable. Aunque existe un sentimiento de obligación mutua entre los agricultores y los trabajadores temporarios, ésta es menos intensa.

Visto de otra forma, “si un agricultor tiene que enfrentar el problema de cesantía, es importante seleccionar una política que trabaje bien en forma repetida. El ir cambiando las reglas recién establecidas puede crear dudas sobre la justicia del proceso entre aquellos afectados en forma adversa”.<sup>3</sup>

Algunos agricultores estimulan el regreso de sus mejores colaboradores de temporada, manteniéndose en



Agrogestión, Fundación Chile

comunicación con ellos durante el resto del año. Pueden enviarles tarjetas u ofrecer un incentivo a los trabajadores que regresen. De este modo crean estabilidad en la mano de obra y aumentan el número de trabajadores experimentados. La distinción entre el personal de temporada y el estable es menos pronunciada en estos casos.

Los *derechos de preferencia* se relacionan con las cesantías. Cuando los agricultores establecen una política con derechos de preferencia, un empleado puede asumir el puesto de otro cuando su propio puesto se elimina. El otro empleado, a su vez, puede asumir las funciones del empleado que le sigue. Para el empleado que tiene el derecho de preferencia esto significa un descenso voluntario de categoría o una transferencia (según el nivel organizativo que ocupe en su nueva tarea) que le permite seguir trabajando. Los derechos

*Por lo general, las cesantías se consideran despidos basados en la falta de trabajo o de capital, no en el mal desempeño del personal. Cuando estas medidas afectan al personal de planta, bien pueden significar una de las decisiones más difíciles en el entorno laboral que usted tenga que hacer.*



Jack Kelly Clark

*No debe suponerse que el buen desempeño de un empleado en su puesto garantiza su éxito al ser ascendido a otro. Los conocimientos necesarios para ser un buen ordeñador, por ejemplo, no son los mismos que se requieren para un puesto de jefe de ordeña.*

de preferencia pueden aplicarse a trabajos o departamentos específicos, o a toda la empresa. También pueden basarse en la antigüedad, el mérito, o una combinación de ambos factores.

### ¿ASCENSO DEL PERSONAL O CONTRATACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS?

La política de los ascensos puede afectar las expectativas de progreso y la productividad del personal. A menudo, los agricultores se sienten obligados a ascender a ciertos empleados por temor a perder la lealtad y la dedicación de sus colaboradores. Los ascensos internos fomentan entre los trabajadores la idea de que la empresa puede ofrecerles una carrera. Lamentablemente esta práctica también puede significar la eliminación de otra prerrogativa esencial de la administración: la contratación de personal idóneo.

No debe suponerse que el buen desempeño y los deseos de progreso de un buen empleado garantizan su éxito al ser ascendido a otro puesto. El personal que pasa de un trabajo técnico a tareas de supervisión o de mando, o de un trabajo práctico a un puesto administrativo, no siempre puede cumplir sus obligaciones o ejercer la

debida autoridad. Los conocimientos necesarios para un buen ordeñador no son los mismos que se requieren para un puesto de capataz. En algunos casos, los trabajadores que no se desempeñaban satisfactoriamente en sus puestos porque estaban aburridos, pueden mejorar con un ascenso, pero su entusiasmo puede ser efímero.

La política que garantiza ascensos al personal puede impedir el desarrollo de los mismos. Cuando un agricultor necesita que se haga el trabajo dentro de un plazo determinado, puede ascender por un tiempo a un empleado hasta decidir con más cuidado a quién debe contratar. Pero, para evitar futuras desilusiones del ascendido y malentendidos, el empresario debe recalcar que dicho ascenso es provisorio (véase el Capítulo 2).

En algunos casos, es necesario considerar la disminución de jerarquía de un empleado ascendido que no se desempeña bien. En un predio, los colaboradores agrícolas ascendidos a puestos de supervisión inmediatamente perdían su antigüedad y el derecho de regresar a sus antiguos puestos. En este tipo de sistema, un nuevo supervisor puede perder su puesto actual y el anterior. Tanto la empresa como el empleado pueden beneficiarse con un período de ajuste en el cual el empleado ascendido tiene la oportunidad de probar su aptitud.

Los agricultores que establecen su política de ascensos por adelantado tienen mayores opciones cuando se presentan vacantes. Si usted desea: 1) motivar a sus empleados para que adquieran nuevos conocimientos; 2) llenar vacantes con personal superior; y 3) mantener la posibilidad de contratar personal externo, considere las normas expuestas en el Recuadro 4-3. Esta política constituye una gran responsabilidad tanto para el empleado como para el administrador. El agricultor debe comunicar las vacantes y proveer entrenamiento a los trabajadores interesados. Los empleados deben tomar la iniciativa y aguzar sus conocimientos para aumentar sus oportunidades de ascenso.

#### RECUADRO 4-3

##### Modelo de Política para los Ascensos

Esta empresa agrícola selecciona aspirantes altamente calificados para todos sus puestos. Las vacantes se anuncian dentro y fuera de la empresa agrícola y se contrata al mejor candidato para el puesto. Los

empleados que se crean capacitados pueden presentar su solicitud, obtener descripciones del puesto y entrevistarse con los supervisores u ocupantes, aun para puestos que no estén anunciados todavía. Mientras los empleados pueden prepararse mejor para postular a un puesto que les interesa, los administradores tienen la posibilidad de contratar al mejor candidato mediante un cuidadoso proceso de selección.

#### ALTERNATIVAS A LOS ASCENSOS

En algunos casos, los empleados desean progresar en su trabajo pero no hay vacantes para un ascenso. ¿Qué hacer cuando un tractorista desea ser ascendido pero no hay una vacante apropiada? ¿Cómo mantener contento a un excelente ordeñador que aspira al puesto de encargado de inseminación artificial cuando no se necesitan dos personas en este puesto y el titular no tiene intenciones de retirarse? A veces los trabajadores creen que los ascensos son la única manera de demostrar éxito en su carrera. Y algunos empresarios creen, también, que la única manera de recompensar a los buenos empleados es ascenderlos.

Los colaboradores que anhelan un ascenso muchas veces piden cambios o amenazan con irse a trabajar a otra parte. En estos casos, cuando no es posible conceder un ascenso, los agricultores pueden brindar un estímulo positivo para que el empleado cambie de puesto, diciendo: “Aquí no detenemos a la gente”, “Cuando hay necesidad, ayudamos a nuestros trabajadores a conseguir otro trabajo”, o “Muchas veces hemos sido un trampolín hacia otros trabajos. Estamos orgullosos de la carrera que han hecho en otras empresas algunos de nuestros antiguos empleados”.

En otras ocasiones dichas actitudes representan la única solución práctica. Pero, a continuación examinaremos las oportunidades de progreso de los empleados dentro de los puestos que ocupan. Para encontrar la estrategia

apropiada, estas preguntas pueden resultar útiles: 1) ¿Desea progresar el empleado? 2) ¿Desea mayor *responsabilidad* o más *variedad*? En este último caso, pueden asignarse tareas variadas, lo cual constituye una *transferencia*, no un *ascenso*.

##### **Ampliación y enriquecimiento del cargo**

Si el empleado lo desea, puede dársele más responsabilidades dentro del mismo cargo mediante: 1) la *ampliación* de las tareas y 2) el *enriquecimiento* de deberes. En ambos casos, el aumento de responsabilidades debe acompañarse con un aumento de salario.

La *ampliación del trabajo habitual* es una carga “horizontal”, o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. El

*La ampliación del trabajo habitual es una carga “horizontal”, o sea, un aumento de trabajo dentro del marco de sus conocimientos y habilidades. Tal sería pedirle a un maquinista que coseche no sólo el trigo sino también el cártamo.*





*El enriquecimiento (mayor responsabilidad) del cargo supone una carga “vertical”, o sea, un aumento de obligaciones y decisiones por tomar dentro del trabajo. A un encargado del ganado puede asignársele la tarea de escoger sus propios caballos de trabajo y mayor libertad en el cuidado de los animales.*

agregar 20 vacas más a un grupo de ordeña, o pedirle a un maquinista que coseche no sólo el trigo sino también el cártamo, es una ampliación del cargo.

El *enriquecimiento del cargo*, por el contrario, supone una carga “vertical”, o sea, un aumento de deberes y decisiones por tomar dentro del trabajo. Un técnico de laboratorio encargado de los cultivos de arándanos puede aceptar la dirección de un programa para educar a su clientela sobre el momento óptimo para comprar plantas o el cuidado necesario de las plantas adquiridas en el laboratorio. A un encargado del ganado puede asignársele la tarea de escoger sus propios caballos de trabajo y mayor libertad en el cuidado de los animales.

#### **Traslados y rotación de tareas**

Las transferencias y la rotación de tareas son tipos de ampliaciones que suponen el traslado de un puesto a otro de igual responsabilidad. Si bien las transferencias tienen, por lo general, una

duración mayor, la rotación de tareas puede significar cambios de trabajo durante períodos cortos. Además, algunas rotaciones son cíclicas y suponen el desempeño repetido de las mismas tareas.

En un predio lechero, por ejemplo, los colaboradores pueden formar parte de un ciclo rotativo que comprende la ordeña y la alimentación de vacas y terneros. La rotación de tareas y las transferencias no sólo combaten el aburrimiento sino que permiten una mayor exposición de los trabajadores a diversas tareas. Esto resulta muy útil cuando se produce una ausencia o una vacante.

Los traslados que exigen mudanzas pueden afectar el entusiasmo hacia el trabajo. Un aumento de sueldo o salario puede ser beneficioso. Las mudanzas, aunque no muy comunes en la agricultura, pueden resultar difíciles en los hogares donde ambos cónyuges trabajan. Algunas empresas que



transfieren a sus empleados a otras localidades ofrecen sus servicios para ayudar al cónyuge a buscar trabajo en la nueva comunidad. Asignaciones internacionales acarrear retos y oportunidades singulares.

## RESUMEN

---

Los desplazamientos organizativos (ascensos, traslados, rotación de tareas, disminución de categoría y cesantías) pueden alterar la sensación de seguridad,

satisfacción y productividad de los colaboradores.

Las opiniones que favorecen los ascensos por mérito se basan en las calificaciones y desempeño del trabajador. Los partidarios de la antigüedad insisten en la estabilidad laboral y la protección contra el tratamiento arbitrario. La antigüedad premia la lealtad; el mérito favorece la excelencia. Una buena combinación reúne elementos de ambas posturas.

Durante las cesantías, los empleados que con frecuencia favorecen el sistema

de ascenso por méritos, a menudo prefieren las cesantías por orden de antigüedad. Por el contrario, las opiniones que favorecen las cesantías por méritos destacan la necesidad de disponer de personas calificadas para realizar el trabajo.

Los agricultores que se sienten obligados a ascender al personal interno, pueden perder la prerrogativa de cubrir las vacantes con mano de obra calificada. Una buena política de ascensos no debe descartar ni al personal ya empleado, ni eliminar la selección de candidatos externos.

Algunos agricultores y trabajadores creen que el ascenso es la única prueba tangible del éxito en el trabajo. Afortunadamente hay otros modos de motivar más a los trabajadores. Esto puede hacerse mediante traslados, rotación de tareas, ampliación y enriquecimiento del cargo.

## CAPÍTULO 4—OBRAS DE CONSULTA

---

1. INAMU, Instituto Nacional de las Mujeres. San José, Costa Rica. Ver Cuadro sobre el trabajo, “Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer”, Ley No. 6968 del 2 de octubre de 1984 (ver, <http://www.inamu.go.cr/legislacion/leyes.shtml>).
2. Seniority vs. Merit in Promotions, adaptación de “Personnel: Roles of Seniority and Merit”, por Rosenberg, H.R. y Billikopf, G., *California-Arizona Farm Press*, March 26, 1983.
3. Erven, B. (20 de noviembre de 2001). Ohio State University, *AG-HRnet*:1294, layoffs.

