

significa un enfoque sistemático hacia la valuación comparada, se basa en las opiniones de expertos más que en hechos objetivos. Sus resultados y hallazgos, aunque parecieran razonables desde el punto de vista teórico, podrían, en realidad, ser parcialmente inaprovechables. Los empleos que parecen atractivos en el papel podrían no atraer a los trabajadores por alguna razón extraña; en otro caso una extrema escasez de personal y una elevada oferta de empleos podrían forzar la subida de los salarios de algunos grupos en forma desproporcionada con respecto a otros. Las técnicas de clasificación no pueden cubrir una valoración inadecuada de los potenciales de las esferas de servicio profesional o compensar la falta de supervisión y enseñanza adecuadas. Sin embargo, proporciona una base más analítica y razonable para establecer la escala de salarios que el juicio arbitrario.

La escala de salarios puede establecerse partiendo del estudio "científico" de los puestos, tal como se ha descrito antes. En las grandes instituciones o grupos de las mismas así sucede con frecuencia. Sin embargo, en la realidad, a veces los salarios se establecen por mandato, por decisión de la directiva o del administrador principal. También pueden establecerse por acuerdo; es decir: contratándolos con una unión o sindicato de trabajadores; en otro caso, la institución puede aceptar la escala establecida por una organización profesional o la recomendada por un estado u otras agencias gubernamentales. La Asociación Americana de Enfermeras, por intermedio de sus comités estatales de organización de prácticas personales, suele recomendar escalas de salarios para empleos de enfermera, y entrar en tratos respecto a asuntos de salarios relacionados con las enfermeras, con las agencias empleadoras.

Las revisiones o estudios de salarios pueden ser útiles para determinar la escala aceptable para los distintos tipos de trabajadores. De esta manera, podría modi-

ficarse la estricta aplicación del esquema de clasificación de los puestos si aquellos de igual responsabilidad y exigencia no atrajesen en el mismo grado a los candidatos, o si las oportunidades de carrera fuera de la agencia fuesen inusitadamente buenas. En general, los sistemas de salario deben tener en cuenta lo siguiente:

1.- Mantenerse en el campo de la competencia, en relación con otras agencias.

2.- A igual trabajo salario o remuneración igual, cualquiera que sean la raza, sexo u otros factores.

3.- Oportunidad de ascenso para premiar al trabajador estable y competente.

4.- Aceptar, en términos de salario, la importancia del que presta servicios profesionales.

5.- Agradecer y premiar los servicios meritorios con aumentos de salario y ascensos.

En los servicios de salud pública, donde la prestación mayor es el servicio profesional, debe reconocerse que el salario puede ser un factor que influye en la corriente de los puestos. Si las diferencias de salario en un mismo grado de empleo son pequeñas, muchos trabajadores intentarán salirse del grado, bien sea buscando ascenso o cambiando de empleo.

MOVIMIENTO DE PERSONAL

Por ejemplo: una enfermera sanitaria de calificación profesional superior podría sentirse impelida a buscar empleo de supervisora, para el cual fuera menos idónea por temperamento e inclinación, porque así lograría mejorar su salario. Una consultora excelente podría cambiar de empleo y desperdiciar sus aptitudes especiales, por razón de la falta de oportunidades de ascenso dentro de la clase de consultores.

En general, es conveniente establecer amplios límites de salario en un mismo grado para aquellos cargos en que la mejora cualitativa del servicio será probable que subsista duraderamente. Si se amplían o se estrechan límites de salario, el deseo de cambiar aumentará o disminuirá, respectivamente. Por ejemplo, si ciertas categorías de "enfermeras diplomadas" de una agencia de salud pública ofrece escasa probabilidad de progresar en salario y la clasificación de "enfermera sanitaria" comienza con un nivel de sueldo más elevado y ofrece mayor posibilidad de aumento considerable, el personal tenderá a desplazarse de una categoría a la otra. El deseo de pasar de enfermera sanitaria superior a enfermera supervisora podría alentarse si el salario inicial del cargo de supervisora fuera muy superior al salario límite de las enfermeras de base, mientras que el estímulo sería menor si la sobreposición entre el salario inferior de los supervisores y el más elevado del personal de filas fuese grande.

Si la escala de salarios permite progresar o mejorar en un tercio del salario básico, habrá que decidir si el ascenso de grado debe fundarse en la antigüedad en el servicio (aumento periódico) o en los méritos. La mayoría de las agencias aplican una política intermedia de compromiso. Para progresar en la primera mitad de la escala, es necesario un trabajo "satisfactorio", aunque no ningún mérito inusitado. Los progresos en la parte superior de la escala dependen de los méritos demostrados.

MOVIMIENTO DE PERSONAL.

El movimiento de personal en una organización puede hacerse en sentido lateral, ascendente o descendente. El desplazamiento lateral puede ser conveniente para proporcionar variedad de experiencia o disminuir la tensión que nace de la incompatibilidad entre los trabajadores o entre éstos y el supervisor. Cuando se hace necesari-