

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-

rio con relativa frecuencia trasladar trabajadores, por la naturaleza del trabajo, el personal debe ser advertido de esta posibilidad con antelación, antes de su ingreso, y habrá de aceptar la condición. Cuando el empleado solicita un traslado lateral o lo imponga la agencia por necesidad del servicio, la resolución que se tome debe ser equitativa y permitirá al miembro del personal la mayor libertad posible de decidir, en grado que sea compatible con la salud de la organización. La transferencia lateral no debe interrumpir el incremento de salario, a menos que la causa motivadora sea un trabajo poco satisfactorio por parte del empleado y el traslado se haga para darle una nueva oportunidad.

La política de ascensos que favorece al personal actual, con preferencia a los "extraños", para los cargos superiores, ejerce acción favorable sobre la moral de los empleados. Con un programa de ascensos de personal bien proyectado, debe ser posible el progreso dentro de la organización, de manera que rara vez sea necesario reclutar personas de fuera para ocupar los puestos elevados. Una buena política de puestos y promoción debe proporcionar una buena reserva de empleados ascendibles. Una política concreta de ascensos, bien comprendida por la dirección del personal y apoyada por normas adecuadas de promoción, ayudará a fomentar la eficacia del trabajo y, al mismo tiempo, aprovechará al máximo las aptitudes de los empleados.

En ocasiones se hace necesaria la degradación. Cuando la valuación de puestos revela que los que ocupan determinados cargos reciben salario mayor que el que se sería justo, en relación de la dificultad del puesto o en relación con otros cargos de la agencia, el puesto debe degradarse. Sin embargo, suele ser posible y a menudo conveniente, mantener el salario de la persona que ocupa el cargo y realizar la degradación al entrar otra persona para ocuparlo. Cuando no puede hacerse así, se intentará

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 incontinencia, mantener el salario de la persona que ocupa el cargo y realizar la degradación al entrar otra persona para ocuparlo. Cuando no puede hacerse así, se intentará

La 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.

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.

El deseo de pasar de un cargo superior a un cargo de menor categoría o de un cargo de menor categoría a uno de mayor categoría, a menos que la causa motivadora sea un trabajo poco satisfactorio por parte del empleado y el traslado se haga para darle una nueva oportunidad.

El deseo de pasar de un cargo superior a un cargo de menor categoría o de un cargo de menor categoría a uno de mayor categoría, a menos que la causa motivadora sea un trabajo poco satisfactorio por parte del empleado y el traslado se haga para darle una nueva oportunidad.

El deseo de pasar de un cargo superior a un cargo de menor categoría o de un cargo de menor categoría a uno de mayor categoría, a menos que la causa motivadora sea un trabajo poco satisfactorio por parte del empleado y el traslado se haga para darle una nueva oportunidad.

por todos los medios aclarar las razones del cambio y se ayudará al trabajador a realizar el necesario reajuste personal y profesional.

CONSERVACION DEL PERSONAL.

La conservación del personal puede asumir igual importancia que el reclutamiento en lo que respecta a lograr un personal estable y completo. Las renunciaciones son especialmente costosas cuando el período de instrucción o de orientación es prolongado, o cuando escasean los candidatos, el puesto quede vacante y el trabajo interrumpido por algún tiempo. El administrador prudente mantendrá estrecha vigilancia de la tasa y rapidez de la renovación del personal y estudiará cuidadosamente las razones que la motivan y la posible manera de evitarla.

La medida de la renovación expresa la relación entre el número de trabajadores que abandonan el empleo y el número total de empleados; suele expresarse en porcentajes. Para empleos profesionales o casi profesionales suelen expresarse en términos de recambio anual; en el caso de la labor semicalificada o no calificada puede expresarse en términos de renovación mensual. En la "renovación" no se cuentan las muertes, los retiros por edad o la finalización de un trabajo temporal. No hay normas de renovación que puedan aplicarse a comparar la experiencia de una agencia con la otra. La rapidez de renovación es influida por la proporción de mujeres en el personal. Johnson estima que 63 de 100 de los trabajadores sanitarios son mujeres y que con éstas, suele ser más elevada la tasa de renovación que cuando son hombres los que ocupan cargos comparables; las causas son el matrimonio, y los embarazos. La ausencia de oportunidades de ascenso, trabajo que implique aislamiento o esfuerzo físico pesado o dislocaciones económicas causadas por actividades de defensa o por depresión económica, son factores