

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

que influirán en la proporción de empleados que cambien de empleo en determinado período.

La renovación puede ser más crítica entre algunos grupos de trabajadores. Por ejemplo: si renuncias muchos empleados en el primer año de servicio, durante el cual la productividad es relativamente baja, los gastos serán elevados; si gran parte del personal experto deja la institución, la estabilidad de ésta puede ser amenazada.

Las separaciones de personal por renuncia deben analizarse meticulosamente para descubrir:

- 1.- Cuáles son los empleos en que se producen las renunciaciones.
- 2.- La antigüedad en el empleo de los trabajadores que renuncian.
- 3.- Cuál es la sección o departamento de la agencia en los cuales se producen las renunciaciones.
- 4.- Cuál es la clasificación por rendimiento de quienes han renunciado.
- 5.- Las razones para el cambio de empleo.

No siempre se descubren las razones que inducen a los empleados a separarse.

El empleado que renuncia podría creer que no vale la pena explicar las causas de su disgusto o que si critica a la organización este hecho se reflejaría en las referencias escritas que se le dieran. Podría realmente abandonar su empleo porque su supervisor lo molesta, y, sin embargo, decir que renuncia porque su esposa desea trasladarse a otra ciudad o porque desea trabajar con un amigo en una nueva organización. Las "entrevistas de despido o renuncia" efectuadas por alguna persona ajena a la línea de la autoridad, y previa garantía dada al empleado de que su declaración se va a considerar confidencial, podría descubrir alguna de las razones reales.

Las razones para renunciar pueden clasificarse en alguno de los siguientes gru-

pos:

- 1.- Razones ajenas al trabajo en sí, tales como embarazo, nuevo empleo del marido o necesidad de estar más cerca de padres ancianos; deseo de aprender más o inadaptabilidad al empleo por razones de carácter.
 - 2.- Falta de oportunidad de progreso profesional por razón del estrecho marco de actividades o del pequeño número de cargos superiores.
 - 3.- Falta de satisfacción por el empleo mismo: "no era lo que esperaba", "demasiada rutina", "mucho papeleo". Guest, citado por Argyris, en un estudio de 18 operarios de cadena de ensamble, con 12 a 15 años de antigüedad y que al renunciar perdieron sus bonos de trabajo, encontró que las razones más frecuentemente aducidas fueron la presión que impone la rapidez de marcha de la banda y la falta de variedad y de estímulo en el trabajo. De otros 383 trabajadores, la mayoría dijeron que si pudieran renunciar lo harían, y por las mismas razones.
- Muchos trabajadores profesionales sufren la misma falta de satisfacción profesional.
- 4.- Relaciones poco satisfactorias. El disgusto por los supervisores, por los controles administrativos, por un control demasiado "autoritario" o una "dirección débil", son frecuentes razones de renuncia.
 - 5.- Remuneración insuficiente u otras condiciones de trabajo. El salario, la norma de vacaciones o las providencias de retiro pueden crear disgusto. Y si el trabajo se hace en lugares aislados, el no proporcionar adecuado alojamiento u otras comodidades a los empleados podría ocasionar

un alto número de renunciaciones.

Cualquiera que sea la razón, la dirección administrativa debe estudiar los casos de separación y considerar si ésta, cuando no hubiese sido deseada por la agencia, hubiera sido evitable. Aún cuando la causa sea ajena a la agencia, sería posible evitar futuras separaciones por el mismo motivo. Un buen emplazamiento disminuiría el número de los que renuncian por razones personales. Consejo atinado podría persuadir a una mujer que renuncia para cuidar de su familia, de que volviera a la agencia cuando los niños fueran mayores; un programa de orientación y bienvenida para los nuevos empleados o de frecuentes y prolongadas licencias para quienes trabajan en regiones alejadas podría ayudar a disminuir la influencia nociva del alojamiento inadecuado o del aislamiento profesional.

SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Cabe presumir que la satisfacción en el trabajo guarda relación positiva con los resultados del mismo. En realidad, Roethlisberger y Dickson, encontraron que el grado de éxito en la producción y el de la satisfacción por el trabajo se encuentran tan próximos que podrían considerarse juntos.

Hoppock define así "la satisfacción del trabajo": Toda combinación de circunstancias psicológicas y ambientales que induzcan a una persona a decir sinceramente: "estoy satisfecho de mi empleo". De dichas circunstancias, no todas se refieren a la situación de trabajo. Las propias actitudes del trabajador, su capacidad para adaptarse, su inclinación a buscar o evitar la interacción con otros, el grado al cual el empleo se adapte al concepto que tiene de sí mismo como trabajador, son factores que influirán en su opinión acerca de determinado empleo.