

Políticas Laborales de la Empresa



“El Vivero Sierra Gold toma la prevención de accidentes y la seguridad seriamente. Hemos establecido un programa eficiente de prevención de accidentes, porque consideramos que uno de los objetivos más importantes de la compañía es prevenir que nuestros empleados se lesionen en el trabajo. Todas las faenas del vivero pueden realizarse en forma eficiente y segura. Desdichadamente los accidentes todavía pueden ocurrir. Si tuviese un accidente, por pequeño que sea, o llegara a enfermarse en el trabajo, debe informar del hecho a sus supervisores tan pronto sea posible.”

**Manual del Empleado / Vivero *Sierra Gold*
Yuba City, California**

Cada capítulo de este libro puede ser utilizado como una referencia para el desarrollo de políticas laborales dentro de la empresa. No obstante, este capítulo provee primero un esquema de conceptos a partir de los cuales pueden ser elaboradas dichas políticas. A continuación, exponemos una descripción general de tópicos a ser incluidos en un manual del empleado.

Presentamos también un ejemplo de una declaración histórica, del tipo que se puede incluir en un manual del empleado. En la práctica, aun los problemas simples pueden resolverse de diversas maneras. Para proveer un ejemplo citamos una de las áreas: la de los beneficios para ausentarse del trabajo con goce de sueldo, por motivo de enfermedad.



Jack Kelly Clark

La participación activa de administradores, supervisores y trabajadores en el desarrollo de las políticas laborales y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral generalmente ayudarán a optimizarlas.

POLÍTICAS Y MANUALES¹

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que se deba tomar una decisión no será necesario comenzar nuevamente desde el principio. Las políticas reflejan la “personalidad” de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los colaboradores.

La mayoría de las decisiones sobre el personal pueden ser guiadas por las determinaciones estipuladas en las políticas. ¿Debe someterse a todos los trabajadores a una prueba práctica antes de seleccionarlos? ¿Debe pagarse a los colaboradores de acuerdo con la tasa remunerativa corriente, algo por arriba, o algo por debajo?

Los supervisores pueden diferir en su enfoque administrativo. Aunque los estilos diferentes puedan servir efectivamente a distintos administradores, llega el momento en que la inconsistencia puede tener un efecto negativo en la moral de los trabajadores. Las políticas sirven para

establecer la uniformidad. También ayudan a reducir la incidencia de tratamientos injustos, dando a los trabajadores las razones de determinadas acciones que de otro modo podrían ser consideradas como favoritismo.

La mayoría de las políticas pueden ser establecidas para guiar la acción de los supervisores mientras que algunas pueden extenderse a todo el personal. Por ejemplo, los agricultores que no hayan desarrollado políticas contra el acoso sexual pueden compartir la responsabilidad por la infracción cometida por sus empleados. La implantación de políticas consistentes con las regulaciones gubernamentales respalda las operaciones de los agricultores, ya que éstos actúan de acuerdo con lo estipulado por las leyes, evitando de esa manera las penalidades asociadas con las infracciones.

Las políticas escritas también pueden promover las buenas relaciones públicas ya que transmiten la filosofía de la empresa agrícola a los residentes locales, bancos, tribunales y empleados potenciales. Sin embargo, las disposiciones establecidas en los manuales, a menudo, son equivalentes a un contrato con el empleado y merecen un profundo análisis antes de su ejecución. Los agricultores que elaboran políticas sin la suficiente deliberación

previa pueden llegar a arrepentirse más tarde.

La formulación de las políticas de personal también se encuentra influenciada por las prácticas previas y actuales, por los desafíos presentes, por el tipo de administración, y por las necesidades y preferencias de los empleados. Las políticas laborales pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias específicas de la compañía que las pondrá en práctica, con la participación de administradores, supervisores y colaboradores en su elaboración y su revisión final por un abogado y un especialista en administración laboral. Como referencias útiles pueden utilizarse ejemplos de políticas implementadas por otros empleadores o programas comerciales computarizados.

Para que las políticas sean efectivas, es necesario que estén respaldadas por un buen sistema de comunicación. Cuando las políticas están registradas en el manual del empleado, son una fuerte defensa contra las quejas de ignorancia de parte de los empleados. Los manuales deben estar bien organizados y ser fáciles de leer y, cuando su extensión lo justifique, deben incluir un índice bien completo. Aun así, cuando se utiliza solo, un manual del empleado es

impersonal y probablemente no será leído. Las reuniones ofrecen a la administración una oportunidad de estimular y responder a preguntas. El período de acogida e integración u orientación es el momento adecuado para compartir sus políticas con los empleados nuevos.

Una vez comunicadas, las políticas pueden ocasionar más daños que beneficios, si son ignoradas. Aquéllas son reforzadas cuando el propio empleador actúa de acuerdo con ellas. Las excepciones razonables no deben ser utilizadas como un medio de desmoralizar las políticas si se mantienen en un mínimo y son explicadas cuando suceden; las excepciones frecuentes pueden reflejar la necesidad de efectuar cambios en las mismas. Es mucho más sencillo revisar y actualizar las políticas periódicamente que no respetarlas o abandonarlas totalmente. Para ser efectivas, las políticas necesitan ser revisadas periódicamente para ir adecuándose a las necesidades cambiantes de la organización.

DECLARACIÓN HISTÓRICA

Si usted tiene una historia de la que se siente orgulloso, ¿por qué no compartirla con sus empleados e,

RECUADRO 17-1

Historia del Predio Lindemann

Les damos la bienvenida al Predio Lindemann y al mismo tiempo queremos compartir algo sobre nuestra compañía. Rudolf H. Lindemann, uno de los agricultores pioneros del lado oeste del Valle Central de California, comenzó cultivando y desarrollando su predio durante la década de 1920. Su hijo Rudy Lindemann continuó el trabajo con sus exitosas prácticas agrícolas. En la actualidad, George y Tom Lindemann, nietos del fundador y la tercera generación de agricultores californianos, están administrando el predio agrícola de la familia. A través de los años su predio se fue transformando desde campo con pastos

nativos hasta lo que es en la actualidad, un predio irrigado de alta productividad. Durante más de 50 años las Granjas Lindemann han suministrado a las personas de California, de los Estados Unidos y del mundo entero, productos de alta calidad. Estos productos incluyen frutas, legumbres, fibra, carne y leche. Somos unos de los productores que procuran colocarse siempre en la vanguardia, y hemos ganado la reputación de cultivar y vender solamente productos de alta calidad. Este éxito se debe principalmente al interés, entusiasmo y esfuerzo de nuestros empleados. Les damos la bienvenida y los invitamos a formar parte de este dedicado equipo.

George y Tom Lindemann



Una política bien diseñada de licencia para ausentarse por enfermedad, con goce de sueldo, no premia a los empleados por sus ausencias.

indirectamente, con la comunidad? El conocimiento de la historia de la compañía en la que trabajan incentivará a los empleados a identificarse con ésta y mostrarles que ellos también están construyendo esa historia. La reseña histórica de la empresa en el manual del empleado es también un lugar óptimo para informarlos sobre los productos que cultiva o elabora (ver Recuadro 17-1).

La imagen proyectada por su predio agrícola puede afectar a los empleados, aun cuando estén en sus hogares o con amigos fuera de las horas de trabajo. Cuando hacen nuevas amistades, la mayoría de las personas mencionan su trabajo y lugar de empleo. La información de la sección del manual del empleado que cuenta la historia del predio llega hasta la familia y los amigos del empleado.

LICENCIA PARA AUSENTARSE POR ENFERMEDAD CON GOCE DE SUELDO

Cuando se desarrollan procedimientos en cualquier área de la administración de personal, los encargados de los predios agrícolas se encuentran ante numerosas alternativas. Aquí, vamos a considerar la licencia para ausentarse por enfermedad con goce de sueldo. A pesar de su aparente simplicidad les deja muchas opciones disponibles a los agricultores. Con respecto a licencias por enfermedad, consideremos: 1) qué es y por qué se provee; 2) cómo se acumula; 3) cómo puede usarse; 4) qué efectos indeseables puede tener; y 5) cómo controlar los abusos.

El propósito de las licencias por enfermedad. Tales licencias generalmente son beneficios opcionales provistos por los empleadores. Los empleados son remunerados por días no trabajados debido a enfermedad o a lesiones que no están relacionadas con el trabajo.

(Generalmente existen leyes que dictan los procedimientos que se llevan a cabo cuando un empleado se accidenta en el trabajo.) Los agricultores proveen las licencias por enfermedad con goce de sueldo como medio de proteger a los trabajadores para que no pierdan parte de su salario. En un estudio de más de mil quinientos trabajadores² la licencia por enfermedad fue el segundo beneficio más importante recibido por los empleados. Solamente el seguro médico para tratar a las enfermedades fue considerado más importante.

Acumulación. El agricultor determina cuántas horas de ausencia por enfermedad pueden acumular los colaboradores por mes. Algunos empleadores usan el método de “úselo o piérdalo”, para tales licencias. Hacen esto, ya sea limitando la cantidad de días de licencias por enfermedad acumulados por año (que los trabajadores pueden ir acumulando de un año a otro), o eliminando cualquier pago asociado con los días que se han acumulado una vez que el trabajador es despedido, se retira o se jubila.

Uso admisible del beneficio. Los agricultores necesitan determinar el uso legítimo de la licencia por enfermedad. ¿Va a incluir solamente la enfermedad del colaborador o incluirá también la licencia por razones de enfermedad de un familiar, luto, o la participación en programas “orientados al bienestar” o programas deportivos?³ En algunos casos, aunque poco común, algunas empresas proveen algunos “días de salud mental”, que se pueden tomar cuando el empleado siente mucha tensión por el trabajo o las presiones de la vida.

Los empleadores que permiten días de salud mental con goce de sueldo o tiempo libre para programas de ejercicios o gimnasia están pensando en el beneficio a largo plazo de su fuerza laboral. Otros consideran que deberían usarse las vacaciones en vez de una

licencia por enfermedad para tales propósitos. Los empleadores que permiten a los trabajadores el uso de licencias por razones de enfermedad familiar, luto, u otros usos alternativos, pueden limitar el número de días disponibles para cada uno de estos fines.

Abuso del privilegio. Si los colaboradores tomasen licencia por enfermedad sólo cuando realmente estuvieran enfermos, el método de “úselo o piérdalo” funcionaría bastante bien. Puede, sin embargo, tender a recompensar a trabajadores enfermos sobre aquellos que no faltan al trabajo. Algunos trabajadores sanos podrían tomarse días libres simplemente para no perderlos. Si bien el propósito original de la licencia por enfermedad fue proveer un aumento en la estabilidad remunerativa de los empleados, en la práctica se ha convertido en días de vacaciones adicionales.

Cuando se abusa, la licencia por enfermedad puede transformarse en ausentismo patrocinado por la empresa agrícola. Se deben computar los costos involucrados en encontrar y entrenar un reemplazante que puede desempeñarse a un nivel menos productivo durante un tiempo. Los trabajadores que saben que los compañeros abusan frecuentemente del sistema se resienten o deciden unirse a ellos.

Combatiendo el abuso. El empresario puede intentar reducir el abuso de las licencias por enfermedad, que se convierten en feriados ocasionales, prohibiendo el pago de cualquier licencia por enfermedad de menos de dos o tres días consecutivos. Esto puede forzar a los empleados a permanecer en sus hogares para una recuperación completa cuando han estado enfermos. Otros pueden requerir certificado médico para verificar la enfermedad, aun por ausencias de un día. Muchos médicos, sin embargo, aprueban tales ausencias fácilmente.

Para ausencias más prolongadas (de una semana o más), puede ser una buena idea una política que requiera una razón médica. Las opiniones médicas serán particularmente cruciales cuando la incapacidad del colaborador pueda comprometer su retorno al trabajo.

RECUADRO 17-2

Bosquejo General del Manual del Empleado⁴

I. Introducción

A. Bienvenida

1. Propósito del manual
2. Expectativas mutuas

B. Historia de la compañía

1. Fundación: cuándo y por quién
2. Desarrollo histórico
3. Estructura presente: tamaño, productos, reputación
4. Perspectivas futuras y objetivos

C. Filosofía y Valores de la Compañía/Objetivos con relación a:

1. Empleados
2. Clientes
3. Comunidad
4. Medio Ambiente
5. Operaciones

D. Estructura Organizativa

1. Organigrama, incluyendo grandes divisiones/unidades
2. Nombres y números de teléfono de contactos claves
3. Canales/vehículos de comunicaciones regulares

II. Asignación de puestos/personal

A. Objetivos, Oportunidades y Responsabilidades

1. Criterios/principios para la asignación de puestos
2. Declaración de igualdad de oportunidades, sin discriminación ilegal

B. Procedimientos de Contratación

1. Cómo solicitar trabajo en la empresa
2. Reclutamiento y anuncio de vacantes
3. El proceso de selección de empleados
 - a. Calificaciones generales a considerar
 - b. Información obtenida del o sobre el solicitante
 - i. Prueba de drogadicción
 - c. Bases de y responsabilidades para la decisión de selección

C. Clasificación de Empleados

1. Clasificación de tareas o tipos
2. Estado de continuidad en el empleo (colaborador de planta o temporada)
3. Intensidad del Empleo (tiempo parcial, tiempo completo)

D. Período de Orientación y Prueba

1. Duración
2. Introducción al trabajo y a los compañeros
3. Destrezas requeridas para progresar
4. Consecuencias del fracaso en alcanzar los estándares
5. ¿Otras cláusulas?

E. Progreso, Ascensos y Traslados

1. Disponibilidad de oportunidades de progreso
2. Expectativas de progreso en el trabajo (ascensos, etc.)
3. Bases para la progresión y degradación (antigüedad, mérito o combinación)
 - a. Antigüedad: unidades (empresa, departamento, clasificación) y mediciones

- b. Mérito: modos y frecuencia de las mediciones

F. Despidos por falta de trabajo, Reasignaciones y Reincorporaciones (ver Terminación del Empleo bajo III-K)

1. Altibajos típicos en el nivel de empleo
2. Derechos individuales y prioridades

III. Empleo y Condiciones Laborales

A. Supervisión

1. Políticas principales que guían a los supervisores
2. Relaciones supervisor a empleado
3. Responsabilidades del encargado

B. Entrenamiento y Desarrollo

1. Políticas generales para el entrenamiento de empleados
2. Acceso al entrenamiento por cuenta de la empresa, formal o en el trabajo
3. Contenido del entrenamiento proveído
4. Otras oportunidades de capacitación

C. Evaluaciones de Desempeño

1. Naturaleza y propósito
2. Responsabilidad de la evaluación
3. Cuándo y con qué frecuencia deben hacerse las evaluaciones
4. Bases de las evaluaciones: dimensiones y rangos de desempeño
5. Comunicación de los resultados de la evaluación al empleado, otros

D. Horario y Lugar de Trabajo

1. Responsabilidad de presentarse al trabajo
2. Registro del tiempo (Relojes, tarjetas, hojas)
3. Semana de trabajo normal, días laborales, y horarios de descanso
4. Fluctuaciones estacionales y diarias
5. Oportunidades de horas extraordinarias, requerimientos y autorización

E. Licencias para Ausentarse

1. Cómo obtenerlas
2. Condiciones y Restricciones: justificación, duración, categoría o derechos especiales e implicancias por antigüedad

F. Herramientas y Equipos

1. Herramientas provistas por el empleador y por el empleado
2. Entrega y responsabilidad por herramientas de la empresa
3. Responsabilidades de mantenimiento y reemplazo
4. La computadora, el uso de la Red del Internet y del correo electrónico

G. Seguridad y Salud, Procedimientos de Primeros Auxilios y Emergencias

1. Política general de seguridad y salud del empleado
2. Prevención de accidentes: disminución de las condiciones peligrosas, de las conductas de riesgo, y de la tensión
3. Procedimientos a seguir durante un accidente
 - a. Obligaciones de investigación e información
 - b. Personas con lesiones: primeros auxilios y obtención de ayuda posterior
 - c. Daños al equipo o existencias: respuesta inmediata y obtención de ayuda posterior

RECUADRO 17-2 (CONTINUACIÓN)

4. Programas de Asistencia al Empleado (p. ej. como hacer frente a problemas asociados a la tensión o estrés laboral, alcoholismo, drogadicción, bienestar, etc.)⁵
- Propósito
 - Elegibilidad
 - Costos
 - Confidencialidad
 - Proveedor de salud propio o externo
- H. Ética del Trabajo, Reglas de Conducta, y Disciplina
- Declaración general sobre el sistema de disciplina y sus propósitos
 - Obligación del empleado a seguir instrucciones, a menos que las mismas infrinjan las reglas de seguridad, moral o religión
 - Factores que estimulan la acción disciplinaria (p. ej. acoso sexual, violencia laboral, abuso de autoridad, trabajo insatisfactorio).
 - Progresión de la acción en caso de incidentes sucesivos (p. ej. penas, asesoramiento, traslados).
 - Procedimiento de apelación
- I. Procedimientos de Sugerencias
- Declaración sobre el valor de las ideas de los empleados y comunicaciones internas
 - Retroalimentación de sugerencias, seguimiento, y resultados
- J. Reclamos y Procedimientos de Queja
- Cómo y ante quién plantear problemas
 - Pasos subsiguientes si son necesarios
 - Paso final (arbitraje consultivo o vinculante, otros)
- K. Terminación del Empleo
- Razones (renuncia, despido, eliminación de la tarea)
 - Procedimientos de salida (entrevista, pago)
 - Consideraciones sobre la reincorporación
- IV. Salarios
- A. Método de Pago
- Período de nómina
 - Entrega del pago (horario, lugar y persona)
 - Período de demora entre la nómina y la entrega del salario (incluyendo despidos)
 - Forma de pago (efectivo, cheque, productos, otros)
- B. Determinación de la Tasa de Pago
- Relación general de toda la escala a factores externos (salario mínimo, contratos sindicales, remuneración que prevalece en el mercado laboral, costo de vida)
 - Factores internos que afectan el nivel general de salarios (filosofía, capacidad de pago)
 - Factores que afectan la tasa de pago individual (tipo de tarea, estado de continuidad, apreciación del desempeño, resultados, etc.).
 - Relación entre los rangos de pago para tareas diferentes
 - Amplitud dentro de la clasificación
 - Superposición de rangos adyacentes
 - Unidades (hora, semana, mes) para tasas basadas en tiempo trabajado
 - Definición de resultados (cantidad, calidad, control de costos, etc.) y fórmulas para la determinación del pago basado en productividad (p. ej. a trato).
7. Bonificaciones basadas en el desempeño
- C. Pago de horas extraordinarias
- Definición de horas extraordinarias
 - Cálculo de horas extraordinarias y diferenciales
- D. Deducciones
- Especificación, por tipo:
 - Obligatorio: establecido por ley (p. ej. incapacidad, seguridad social, seguros)
 - Obligatorio, empresa (p. ej. plan de jubilación requerido)
 - Opcional (p. ej. ahorros, retiro voluntario)
 - Determinación de los montos deducidos
 - Ejemplo de cheques y talonarios
- E. Retenciones de Salario
- Procedimientos; cuándo y cómo sucede; notificación al empleado
 - Actitud y respuesta de la empresa (filosofía, disciplina)
- F. Adelantos, préstamos
- Provisiones a tomar y condiciones de los adelantos
 - Plazos y procedimientos (solicitud, límite de montos, métodos de reintegro)
- G. Confidencialidad y Divulgación
- Información sobre el individuo que es (a) siempre, (b) a veces, y (c) nunca, revelada al mismo, a otros empleados de la empresa o a extraños
 - Procedimientos a seguir por personas ajenas a la compañía para la obtención de información sobre un empleado en particular
- V. Beneficios o Prestaciones
- A. Pagos o licencias requeridos por el Gobierno: 1) naturaleza y propósito; 2) quién los paga; 3) procedimiento para obtener los beneficios
- Seguro de Compensación al Trabajador
 - Seguro de Incapacidad
 - Seguro de Desempleo
 - Seguridad Social
 - Otros pagos exigidos
 - Licencia para el Servicio Militar
 - Licencia para servir de jurado
 - Licencia por maternidad
 - Otras licencias requeridas
- B. Pagos no gubernamentales requeridos, licencias, beneficios
- Seguro de Salud y Vida
 - Tipos y límites de cobertura; opciones
 - Costos (por empleado) para la empresa y el empleado
 - Condiciones de elegibilidad
 - Extensión posterior a la terminación del empleo.
 - Bonificaciones (premios por el empleo propiamente dicho, no contingentes al desempeño)
 - Elegibilidad
 - Computación
 - Días feriados
 - Feridos observados por la empresa
 - Obligación de trabajar los feriados; pagos diferenciales
 - Elegibilidad para y computación de la remuneración para feriados trabajados

RECUADRO 17-2 (CONTINUACIÓN)

<ul style="list-style-type: none"> 4. Vacaciones <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para y computación de créditos b. Procedimientos de programación y restricciones c. Disposición de créditos no utilizados 5. Licencia por Enfermedad <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para y computación de créditos b. Usos válidos c. Requerimientos de notificación en el día de la licencia d. Requerimientos de verificación e. Disposición de créditos no utilizados 6. Otras licencias: Provisiones y elegibilidad 7. Vivienda <ul style="list-style-type: none"> a. Forma del beneficio (asignación o propiedades de la empresa); si la propiedad está especificada, ubicación b. Elegibilidad; procedimientos de ingreso y salida c. Cargos al empleado; contribución del empleador al costo d. Inclusiones, obligatorias u opcionales 8. Pensión, Jubilación, y Planes de Ahorro <ul style="list-style-type: none"> a. Elegibilidad para la participación b. Programación de intereses 	<ul style="list-style-type: none"> devengados (adquiridos) c. Opciones 9. Otros <ul style="list-style-type: none"> a. Instalaciones para uso de los empleados b. Utilización de equipos de la empresa c. Disponibilidad de productos o descuentos VI. Varios <ul style="list-style-type: none"> A. Peticiones en propiedad de la empresa: permisos y prohibiciones (personas, horarios, lugares, propósitos) B. Tablero de Boletines <ul style="list-style-type: none"> 1. Lugares 2. Materiales exhibidos regularmente por la empresa 3. Espacio disponible para los empleados, otros C. Estacionamiento <ul style="list-style-type: none"> 1. Provisiones y limitaciones 2. Espacios reservados y prioridades D. Visitantes <ul style="list-style-type: none"> 1. Condiciones para la admisión 2. Lugares y horarios permitidos E. Sociales y Recreación <ul style="list-style-type: none"> 1. Clubes y actividades patrocinadas 2. Fondos de asistencia social VII. Conclusión <ul style="list-style-type: none"> A. Declaración Final B. Cambios de Política <ul style="list-style-type: none"> 1. Cómo, cuándo y por quién 2. Método de notificación a los empleados VIII. Índice
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Algunos de los enfoques tradicionales utilizados en la prevención del abuso de licencias por enfermedad se hacen menos necesarios cuando se otorgan incentivos para la asistencia al trabajo. Los agricultores podrían preferir proveer un “pago por estar sano” en lugar de una “licencia por enfermedad”. Los agricultores preocupados principalmente en cubrir a los trabajadores durante las enfermedades breves podrían suministrar días extras de vacaciones en lugar de licencias pagadas por enfermedad. Algunos colaboradores son más propensos a enfermarse en el tiempo del empleador, que en su propio tiempo.⁶

Siguiendo la idea de pagarle a los empleados por tener buena salud en vez de por enfermarse, los agricultores pueden establecer un sistema por medio del cual les pagan a los empleados por sus días acumulados una vez que el trabajador se retire, jubile, o sea despedido.

Ésta política beneficia a todos, ya que durante el transcurso de los años un empleado puede acumular bastante

tiempo, lo que puede llegar a ser de gran utilidad en casos de enfermedad o accidente catastrófico que no le permita trabajar por mucho tiempo.

Otra variación a la alternativa que acabamos de compartir, es requerir a los colaboradores que acumulen y mantengan un saldo mínimo de días de licencia por enfermedad sin usar (p. ej. cuatro a ocho semanas). Luego de este período un empleado puede optar por recibir el beneficio adicional inmediatamente —en cuanto a pago en efectivo o tiempo libre— o cuando se retire o jubile.

El propósito es recalcar que estos días se dan para *recompensar la buena asistencia*. Una posibilidad sería la de agregar un día adicional de tiempo acumulado para días de enfermedad por cada diez días acumulados normalmente. Una precaución, sin embargo, sería no aumentar el incentivo a asistir al empleo a tal punto que la persona concurra a trabajar cuando el bien de todos sería mejor cumplido si se hubiese quedado en casa.



Agrogestión, Fundación Chile

La política de ausencias por enfermedad puede proteger a los empleados cuando se enferman mientras que al mismo tiempo premia a los trabajadores que no abusan de las licencias.

RESUMEN

Las políticas laborales ayudan a tomar decisiones. Aunque los estilos individuales de supervisión no deben reprimirse, la inconsistencia del enfoque en algunas áreas puede tener efectos negativos en la moral de los colaboradores. Las políticas laborales pueden ser una excelente herramienta para reducir la percepción que existe un tratamiento arbitrario de parte de los supervisores hacia los trabajadores. Para obtener el máximo valor, las políticas necesitan ser comprendidas tanto por los supervisores como por los trabajadores. Las políticas pueden ser compartidas con los empleados durante el período de prueba, a través de reuniones y manuales.

Para ser efectivas, las políticas necesitan ajustarse para responder a las cambiantes necesidades de la empresa. Las políticas laborales construidas sin una suficiente deliberación previa podrían ser objeto de lamentaciones en el futuro. Muchas veces existen múltiples opciones, como en el caso de la licencia por enfermedad con goce de sueldo. Las políticas de licencia por enfermedad pueden diseñarse para proteger a los trabajadores de la pérdida de ingresos cuando se enferman mientras que también premian a los individuos que no abusan del privilegio. Las políticas cuidadosamente diseñadas pueden ayudar a que los agricultores actúen considerando ambos factores, la producción y el personal.

CAPÍTULO 17—OBRAS DE CONSULTA

1. Esta sección, "Políticas y Manuales" fue adaptada de Rosenberg, H. R., y Billikopf, G. (1984, January 1). Personnel Policies Smooth Employee Relations (pp. 55-56). *American Nurseryman*.
2. Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1981). The 1977 Quality of Employment Survey (p. 310). In *Personnel and Human Resource Management* by Randall S. Schuller. St. Paul, Minn.: West Publishing Company.
3. Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Adaptada de una version de Rosenberg, H., Johnston, G., Bayer, D., y Billikopf, G. (1984). Employee Handbook Issues: Expanded Outline. *People in Ag: Managing Farm Personnel*.
5. Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Harvey, B. H., Schultze, J. A., & Rogers, J. F. (1983, May). Rewarding Employees for Not Using Sick Leave (pp. 55-59). *Personnel Administrator*.



Jack Kelly Clark