

luntad, y en lo que de él dependa, a resolver las situaciones de urgencia. Si las relaciones con el personal son satisfactorias no se tropezará con dificultades ni con oposición alguna. De todos modos, debe procurarse que el volumen de horas extraordinarias de trabajo sea siempre el mínimo, y recurrir a ellas únicamente después de un estudio detenido y con razón suficiente.

Como práctica continua o repetida, las horas extraordinarias son injustificables desde el punto de vista administrativo. Acostumbrarse a ellas indica o bien métodos de trabajo ineficientes o ineficiencia del personal, y ambas cosas son síntomas de una dirección administrativa poco capaz. Es manifiestamente injusto esperar un trabajo eficaz y un desempeño de funciones satisfactorio durante la jornada de trabajo de empleados física y mentalmente agotados por las exigencias crónicas de horas extraordinarias. Cuando éstas son necesarias, debe ofrecerse siempre una compensación, ya sea en horas de licencia, ya remunerándolas con un suplemento del cincuenta por ciento sobre la tarifa horaria normal. Dentro de lo posible es preferible el último método. En términos generales, no es conveniente el sistema de añadir las horas extraordinarias acumuladas a las vacaciones anuales, ya que con ello se estimula deseo de acumularlas y puede provocarse una escasez sensible de personal durante una parte del año.

Licencias y vacaciones. Las vacaciones anuales, con pago del sueldo íntegro, deben siempre formar parte del plan general y merecen ser alentadas. De ella se derivan múltiples ventajas para la organización, tanto como para el propio empleado. La necesidad física y psicológica de descanso durante los fines de semana y de vacaciones anuales ha sido admitida por la costumbre social y demostrada por la investigación científica. Toda organización debiera tener una política definida sobre vacaciones. En general, un empleado no suele tener derecho a vacaciones hasta transcurridos por lo menos seis meses de servicio. Son muchas las organizaciones, sin embargo, que conce-



den un día de vacaciones por mes, sea cual fuere el tiempo de servicio. En los Estados Unidos es corriente conceder un período anual de vacaciones de dos semanas. Esto se aplica particularmente al personal de oficina y a los demás empleados no profesionales. Los trabajadores científicos, profesionales y educativos, gozan a menudo de vacaciones de mayor duración, ya sea por consideración a sus prolongados estudios o teniendo en cuenta la duración de las vacaciones que suelen concederse al personal docente. No parece, sin embargo, que esta diferencia sea justificable con motivos válidos y no hay duda de que lo ideal sería conceder a todo el mundo unas vacaciones anuales de un mes aproximadamente.

No es recomendable, en ningún caso, permitir que los empleados trabajen para lograr una retribución extraordinaria en lugar de tomarse las vacaciones, ya que así se destruye la finalidad propia de las vacaciones y se provoca generalmente, además, una merma de eficiencia y de entusiasmo en el empleado. Del mismo modo no es aconsejable permitir la acumulación de días de licencia por enfermedad no utilizado a las vacaciones anuales, ya que esto anularía el principio en que se inspira la licencia por enfermedad. Si en el período de vacaciones va incluido un día de fiesta oficial, es justo concederle al empleado un día más. Sin embargo, este día adicional debería utilizarse en fecha posterior y no añadirse al período de vacaciones, ya que esto tiende a introducir una perturbación en el calendario general de vacaciones en los demás empleados.

Claro está que la mejor solución a este problema consistiría en llegar a reducir en la licencia por enfermedad debe considerarse como una protección o seguro contra una necesidad futura en potencia, y no simplemente como un beneficio adicional que se otorga al empleado, tanto si está efectivamente enfermo como si no lo está. Las normas relativas a la licencia por enfermedad varían considerablemente. En las