

CAPITULO 5

SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Dar y recibir información es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización. Dentro de la organización existen dos tipos de comunicación que son: la ascendente y la descendente; la comunicación descendente es la que va de los directivos a los trabajadores, algunos ejemplos de ésta comunicación son: Las ordenes, las instrucciones, los manuales, el periódico de la empresa, etc. La comunicación ascendente es la que va de los trabajadores hacia los directivos, algunos ejemplos de ésta comunicación son: los reportes, los informes, las sugerencias y las quejas. En este capítulo se enfoca a las sugerencias y a las quejas, ya que las primeras se refieren primordialmente a aspectos técnicos de trabajo.

5.1. Sistema de sugerencias

Este sistema de sugerencias no solamente beneficia a la empresa, sino también al trabajador, porque tiende a enfocar su atención y su interés y lo hace consiente de que la compañía de que la empresa se preocupa por las tareas que ellos realizan y que también la empresa esta dispuesta a recompensarlos por aportar sugerencias y mediante ellas mejorar los métodos de trabajo. El éxito de este sistema de sugerencias dependerá del apoyo de los directivos, de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuidadosamente. Si una sugerencia no puede usarse de la forma en que el trabajador la presento, puede hacerse una cierta modificación.

Para la efectividad de este sistema de sugerencias es conveniente instruir a los supervisores (ya que éstos son el nivel representativo de la dirección y estos están más familiarizados con los procedimientos y el trabajo de sus subordinados)

acerca de los procedimientos que se habrán de seguir para asesorar a los trabajadores con el fin de que ellos puedan presentar sus sugerencias.

5.2. Establecimiento del sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias más conocido es el “de buzón”, para su establecimiento se debe de formar un comité por los directivos de la empresa (con el objeto de que el análisis de las sugerencias pueda lograr objetividad e imparcialidad en las decisiones); este comité es el que pondrá dicho buzón, en el trabajador somete su sugerencia por escrito empleando las formas impresas que debe haber en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón. Este buzón debe ser abierto todos los días en busca de las sugerencias que éste contenga, con el objeto de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación; pues se debe tener en cuenta que dar una pronta atención a las sugerencias recibidas incrementa el interés del programa. Las sugerencias dadas se pueden dividir en dos grandes grupos: las de valor calculado y las generales. Dentro del grupo de las primeras van todas aquellas que representan un ahorro de alguna forma para la operación de la empresa.; y en el grupo de las generales, van todas aquellas que cuyo ahorro, si es que lo hay, no es calculable o bien representan solamente mejores condiciones de trabajo. Debe de tenerse en cuenta que el sistema de sugerencias tiende a ayudar a la satisfacción del aspecto psicológico del trabajador; por tanto, quien someta una sugerencia, espera un reconocimiento por ella, cuando menos la información de la causa por la cual su sugerencia no fue aprobada. El sistema de sugerencias es oportunidad para que los miembros de la empresa que no tienen funciones de supervisión participen en la dirección y administración de la misma.

5.3. Difusión del sistema de sugerencias

Para que el sistema de sugerencias de resultados debe ser ampliamente difundido. Tanto los trabajadores como los supervisores deben estar perfectamente bien enterados de los objetivos, de la forma en que ellos pueden

participar y de los beneficios que tendrán al presentar una sugerencia a dicho sistema. Para que el sistema de sugerencias inspire confianza, debe excluirse la participación de directivos, sugerentes, inclusive hasta el supervisor de línea; la razón de todo esto es que los antes mencionados están en mejores condiciones para proponer mejoras a la operación de la empresa, y en cuyo caso estarán cumpliendo simplemente con u obligación, y por otra parte, podrían, hacer pensar que tienen, cierta influencia en el comité que selecciona las sugerencias.

Hay dos tipos de sugerencias las de valor calculado y las generales. Es recomendable que los premios para las sugerencias de valor calculado representen un porcentaje razonable del ahorro que se obtendrá con la implementación de la sugerencia, además de un reconocimiento tanto por escrito como públicamente. En el caso de las sugerencias generales, es frecuente que se fijen premios, en efectivo o en especie además de un reconocimiento por escrito y publico.

5.4. Sistema de quejas

La queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por otro empleado o por uno o varios supervisores o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe por parte de la organización.¹³

Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y comentarios y en su caso, en su caso resolverlas por que si no, se propiciarán chismes y esto puede lesionar el funcionamiento de la organización (las quejas pueden presentarse en forma oral y escrita).

La queja puede ser un elemento que bien manejado ayuda a evitar o a reducir en mucho a los abusos de cualquier índole, también le ayuda a la dirección a que

¹³ HELLRIEGEL, Slocum, Woodman, Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Soluciones empresariales, México,1999.

conozca aquellos puntos en los cuales esta fallando. Para el establecimiento de un sistema de quejas, es necesario tener en cuenta que las quejas pueden ser:¹⁴

- a) Objetivas: (pueden comprobarse)
- b) Subjetivas: (no pueden comprobarse)
- c) Mixtas: (tienen posibilidad de comprobación)

5.4.1. Reglas recomendables para el establecimiento de un sistema de quejas.

La queja debe presentarse dentro de la “línea” y se aconseja que ahí mismo se solucione. Se aconseja:

- La primera presentación debe de ser normalmente oral.
- Debe presentarse ante el jefe inmediato superior, si este fuera el causante, ante el jefe del el o bien ante el departamento de Recursos Humanos.
- Si la queja oral no fuera atendida, deberá formularse por escrito.
- De no resolverse en primera instancia, podrá ser entonces manejada por el sindicato; quien la someterá al departamento de personal y si no existiera este, al nivel inmediato superior.
- El personal no sindicalizado se presentara ante el departamento de personal, o en su defecto al nivel superior.
- Una queja debe investigarse ampliamente.

La investigación comprenderá los siguientes pasos:

- a) Oír por separado a los interesados.
- b) Presentar un proyecto de resolución.
- c) Notificar al jefe correspondiente.
- d) Decidir sobre la solución a la queja e implementar dicha solución.

¹⁴ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

El mejor y más usado método para prevenir las quejas, consiste sencillamente en fomentar y mantener una disciplina positiva de trabajo fomentada en el respeto mutuo entre trabajadores y entre sus supervisores.