

calidad de la conducta o disciplina de todos sus empleados. Se puede hacer mejor estableciendo estándares de conducta razonables, e informando a los empleados de estos estándares y poniéndolos en vigor hábilmente. Cuando la administración ha desarrollado y mantenido estas condiciones, los empleados tendrán más posibilidades de contar con una alta moral como grupo, que tenderá a sostener los estándares mediante la aplicación de la presión social sobre los miembros del grupo que se salgan de la línea. En las organizaciones en que los empleados muestran un alto grado de autocontrol, habrá ocasiones en que la administración requiera tomar cierto tipo de acción disciplinaria debido a que las reglas han sido violadas. Igualmente habrá ocasiones en que los empleados consideren que la administración no está cumpliendo con sus responsabilidades y obligaciones hacia su personal. La administración deberá contar nada más con un procedimiento estandarizado para manejar a los empleados que dejan de conformarse a los estándares de desempeño del trabajo y de la conducta que se espera de ellos, sino que también deberá establecer un procedimiento donde los empleados puedan expresar sus quejas a la administración con la seguridad de que recibirán una cuidadosa consideración.

II. LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS COMO FORMA PRIMORDIAL DE DEFENSA EN SUS DERECHOS.

Las quejas pueden considerarse como una indicación de la insatisfacción de los trabajadores y un medio de aliviar dichas insatisfacciones.

Si las insatisfacciones de un empleado son desatendidas, o si las condiciones que les originan no se co-

rrigen, es posible que se presenten actitudes insatis-
factorias y que reduzca la eficiencia de otros emplea-
dos, además del individuo relacionado. También para --
que la supervisión coordinada con el trabajo social --
sea efectiva, siempre deberá estar alerta para detec-
tar las insatisfacciones de los empleados y deberá te-
ner habilidad para descubrir las causas de ésta.

2.1 SINTOMAS.

Es un procedimiento que se presenta especialmen-
te en el medio de trabajo democrático y permisivo, que
los empleados expresan directamente al supervisor o --
trabajador social cualquier insatisfacción relacionada
con su puesto o las condiciones de trabajo.

En algunas ocasiones el empleado no puede dar a --
conocer la causa exacta de su insatisfacción y por lo
tanto no puede expresarse acerca de ella. Otras veces
el empleado puede reconocer la fuente de sus sentimien-
tos de insatisfacción, pero sin poder encontrar las --
palabras con las cuales pueda expresárselas su super-
visor por lo tanto el supervisor deberá aplicar hábil-
mente los métodos de entrevista y consejo que facili-
ten la expresión del empleado y deberá siempre estar --
en posibilidad de reconocer los síntomas comunes de --
insatisfacción que muchas veces pueden o no venir acompa-
ñadas de quejas verbales.

No existe un patrón típico del comportamiento, --
signos tales como el mal humor, enojo, preocupación, --
falta de cooperación, insubordinación, disminución de
la calidad y cantidad del trabajo y ausencias frecuen-
tes, son indicadores de insatisfacción. Deberá reco-
nocerlos, sin embargo, que estos patrones de comporta-

siendo también pueden ser síntomas de otros problemas que no están relacionados con el empleo. Cuando se presente una situación de este tipo, el supervisor deberá canalizar al departamento de Trabajo Social, para que se realicen investigaciones adecuadas y se descubra la verdadera causa del cambio de actitud y/o en el comportamiento de los empleados cuando se manifiestan quejas o agravios.

Para mayor comprensión de este punto es necesario hacer una distinción entre queja en general y queja oficial.

Una Queja General, es cualquier expresión de descontento por parte del empleado; y una Queja Oficial es un término, relacionado con la Ley Federal del Trabajo y reglamento interior de trabajo, típicamente implica asuntos tales como salario, clasificación de puestos, separaciones, promociones, transferencias y pérdida de antigüedad.

"Queja" se refiere a cualquier insatisfacción del empleado, ya sea que lo exprese o que la guarde para sí.

2.2 CAUSAS.

Las quejas, tal como son expresadas por el individuo, a menudo no hace notar el núcleo del problema. Un ejemplo que nos serviría mucho para comprender este detalle, puede ser que un trabajador reporte que las condiciones físicas bajo las cuales está trabajando son desagradables o inseguras. Sin embargo un estudio cuidadoso de la situación realizado por un Trabajador Social, puede revelar que la verdadera razón de la

queja es que el empleado no le gusta el supervisor, debido a que siempre está "dándole carrilla". En este caso la queja real es sobre la naturaleza de la supervisión, y no sobre las condiciones físicas del trabajo. Obviamente, el corregir el medio físico no resolvería esta queja del empleado.

Existen algunos factores que comúnmente contribuyen a la queja de los empleados.

Prácticas de la Administración.

La mayoría de las compañías cuentan con políticas sólidas para la administración de personal, sin embargo, la implantación de las políticas se aleja a menudo de lo que se supone deben ser en la práctica. También existen asuntos relativos a personal que no están definidos adecuadamente en el contrato colectivo, y el resultado de cualquier acción que la administración puede tomar seguramente originará quejas. Asuntos tales como compensación a los empleados, antigüedad, asignaciones de tiempo extra y de personal a los turnos.

La comunicación deficiente entre la administración y sus empleados, es otra causa de las quejas excesivas. Aún sin embargo, es diferente si los empleados comprenden las razones de las acciones de la administración y tienen cierto voto para participar en la toma de decisiones, a menudo apoyarán estas acciones en lugar de presentar oficialmente quejas relativas a dichas acciones.

Otra fuente de quejas se encuentra en las prácticas de supervisión. Y el comportamiento de los trabajadores