

- 5 -

adores individuales, puede presentar una fuente fértil de agravios. El supervisor que tiene favoritos deja de cumplir con sus promesas, o exagera sus demandas, posiblemente se enfrentará a muchas quejas de sus trabajadores. Además de establecer buenas relaciones con los empleados, es responsabilidad para el supervisor estar familiarizado con el contrato colectivo y los reglamentos de la compañía, con objeto de que pueda proteger los derechos de los empleados y de la compañía.

#### Diferencias de Personalidad.

Algunos empleados son bastante "Quejumbrosos". Las características de personalidad de los quejumbrosos, revela que la diferencia básica entre los dos grupos (quejumbrosos y no quejumbrosos) es que los quejumbrosos se sienten heridos en sus sentimientos con mayor facilidad. Algunas personas pueden tolerar alguna condición sin considerarla un agravio, mientras que otros protestan.

### XII. PROCEDIMIENTO FORMAL DE LAS QUEJAS.

El contrato colectivo establece típicamente el procedimiento de quejas mediante el cual los desacuerdos e insatisfacciones entre los empleados y la administración pueden ser expresados. El procedimiento de quejas está diseñado para facilitar el manejo de las quejas y disputas entre los empleados y la empresa, sobre la interpretación, administración y cumplimiento del contrato colectivo. Ya que este contrato especifica en detalles las condiciones de empleo, el procedimiento de quejas proporciona la base para manejar muchos de los problemas cotidianos que se presentan en el trabajo, en relación a la interpretación del contrato. El procedi-

amiento de quejas es usado principalmente por los empleados, puede también ser usado por la administración cuando considera que está recibiendo un trato injusto de un empleado. En la práctica, la administración generalmente ejerce sus prerrogativas y toma algún tipo de acción disciplinaria contra el empleado que ha actuado en forma contraria a las reglas establecidas.

Con objeto de que el empleado conozca si su queja es o no legítima es conveniente restringir el uso del término "queja", para evitar malas interpretaciones o malas aplicaciones de las políticas del personal de la compañía. Y por consiguiente, es importante, que dichas políticas sean puestas por escrito y sean publicadas.

### 3.1 INICIACION DE LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS.

Generalmente una queja es primero presentada al supervisor inmediato del empleado, ya sea por éste o por el delegado en su área de trabajo. Si existen buenas relaciones entre el supervisor y el empleado es muy posible que el empleado exprese oralmente su queja a su supervisor. En varios problemas, el supervisor estará en posibilidad de resolver la queja en ese mismo momento o poco después. Sin embargo, si el empleado no considera satisfecho con la decisión del supervisor, podrá acudir al departamento de personal (una autoridad más alta).

El uso de una forma oficial para quejas, requiere que el empleado reúna los hechos y, en efecto reúna la base de su queja. Este procedimiento tiende a reducir el número de quejas triviales que son presentadas a los escalones más altos y disminuye las oportuni-

de que el empleado usa este método simplemente como una expresión de su animosidad personal hacia el supervisor.

## 1.2 RESOLUCIÓN DE QUEJAS.

Los representantes de la administración que tengan alguna participación en el manejo de una queja, deben siempre mantener en mente que una queja es un asunto muy importante para el empleado agraviado. En interés de una buena administración de personal, por consiguiente, deberán hacerse todos los esfuerzos posibles para asegurarse de que cada queja reciba la consideración cuidadosa que merece. Además deben de terminarse los hechos y deben examinarse todos los aspectos relacionados en una forma cuidadosa y sistemática, con la intención de llegar a un acuerdo justo e imparcial del problema.

El primer paso.— El primer paso para resolver una queja es presentarla al supervisor inmediato del empleado agraviado.

La administración deberá reconocer la importancia del papel del supervisor y entrenarlo para manejar las quejas. El entrenamiento deberá incluir familiarización con los términos del contrato del trabajo y, si es conveniente, deberá enfatizarse las habilidades para aconsejar. Al supervisor deberá aconsejarse que escuche en forma no evaluativa, de tal manera que pueda obtener un cuadro claro de la queja del empleado. Sin embargo, no deberá dudar en hacer preguntas, debido a que es esencial que se llegue a un acuerdo sobre los aspectos reales de la queja.