

cedimientos deben ser aplicadas en las operaciones departamentales.

- La labor de la Unidad Central de Organización y Dirección en lo referente a la mejora de procedimientos de trabajo debe ser intensa y acelerada.
- Tan pronto como fuera posible, termina diciendo el profesor R. A. Eg-

ger, debía establecerse una Unidad de Mecanismo de Oficina, e incorporarla al personal de la Unidad Central de Organización y Dirección, a fin de que estudiara continuamente la aplicación del moderno mecanismo y su adaptación al trabajo del Gobierno del Pakistán.
JOSÉ LUIS CRESPO DE VEGA.

LOS SISTEMAS DE SUGERENCIAS COMO FACTOR DE PARTICIPACION DEL PERSONAL

658.314.72

Con este título publica el profesor CARRASCO BELINCHÓN un trabajo que ha aparecido en la *Revista de Trabajo*, número de marzo-abril de 1961 (año XXIII, núm. 2, págs. 395 a 422), y cuyo resumen damos a continuación.

1. Planteamiento

Las razones que abonan el establecimiento de un sistema de sugerencias son, como dice el autor de este trabajo, múltiples. Ante todo, su función principal es la de completar la eficacia y la capacidad creadora de toda organización. En efecto, no basta que exista en ella un nivel superior con muchos conocimientos y experiencia. Hace falta que colaboren también los que están por debajo de esa cabeza, con lo cual se conseguirá aumentar el «capital imaginación de la sociedad», que, en frase de A. Virenque, está formado por la suma de las imaginaciones de *todos* los miembros de la sociedad. Esta idea implica otra de mayor trascendencia aún, que es la de considerar a todos y a cada uno de los empleados de una organización como personas dotadas de inteligencia y no como meras máquinas. Si el dirigente tiene casi la obligación de «tener ideas felices», no quiere con ello decirse que el último empleado no ten-

ga derecho a tenerlas y, por tanto, no puedan ser utilizadas.

El sistemas de sugerencias es, pues, un medio más de poner a contribución la imaginación y la inteligencia de todos y cada uno de los empleados de una organización, e incluso de las personas que, ajenas a ella, puedan tener interés en aportar una idea o un proyecto para el mejor funcionamiento de la misma.

Por supuesto, este sistema es parte de una política de relaciones humanas, pero, a su vez, se basa en ella, pues un sistema de iniciativas y sugerencias nunca funcionará con resultados positivos en un grupo en el que las relaciones humanas son deficientes.

2. Problemática general

2.1. NOCIÓN DE SUGERENCIA

Se define la sugerencia como toda idea dirigida a introducir una mejora que implique:

- Aumento del rendimiento.
- Facilidad en el trabajo.

- Seguridad, higiene o satisfacción en su ejecución.
- Comodidad para el público.

2.2. FUNDAMENTO

El fundamento y razón de ser del sistema de sugerencias vienen dadas por una serie de utilidades que de ellas se pueden obtener y que son de diversa índole:

- Económica.—Ahorro de tiempo, material, dinero...
- Profesional.—Dignificación del trabajo a través de métodos más racionales.
- Social.—Mejora en las relaciones humanas, como consecuencia de la mutua confianza que el sistema de sugerencias implica.

2.3. PRESUPUESTOS

Las condiciones que el sistema supone son las siguientes:

- Formación y comprensión de las tareas realizadas por parte de los empleados.
- Confianza mutua.
- Información de las actividades, problemas y proyectos, facilitada por los jefes a los subordinados.
- Ayuda y cooperación de la jefatura.
- Existencia de un clima de armonía.
- Espíritu de equipo en el personal.
- Valoración objetiva de las ideas propuestas por parte de la jefatura.
- Remuneración justa de las sugerencias.
- Regulación preestablecida de un procedimiento.

2.4. PROCEDIMIENTO

Respecto a este punto, son objeto de especial estudio en este trabajo los siguientes aspectos relacionados con el procedimiento.

Jefe de la oficina de sugerencias.
La persona designada para tal puesto debe reunir una serie de condiciones de tipo *personal* (ser buen psicólogo y diplomático, poseer tacto y cultura y gozar de simpatías) y *profesional* (tener categoría elevada, no pertenecer a un grupo técnico, sino al de O. y M...). Su actuación se centra en el ponente de las iniciativas y en la colaboración con quienes las proponen.

Comisión de sugerencias.—De composición restringida en cuanto al número, debe representar a los tres escalones de toda organización: dirección, mandos intermedios y subordinados. Su función es la de acoger o desestimar las sugerencias presentadas.

Modalidades de entrega de la sugerencia.—Estas pueden ser las siguientes:

En cuanto al tiempo:

- Después de una campaña de propaganda de tipo periódico.

En cuanto al receptor:

- Entrega al jefe inmediato.
- Entrega directa a la dirección.
- Entrega a la oficina de sugerencias.

En cuanto a la forma:

- Firmada.
- Anónima.

Forma de la sugerencia.—Deberá comprender:

- La idea que se formula.
- El procedimiento para realizarla.
- Los beneficios que de ella se obtengan.
- El nombre del autor o su contraseña, en su caso.

Tramitación.—A través de la oficina pasa a la Comisión, que, en su caso, lo eleva a la Dirección. La resolución será transmitida al autor de la sugerencia, y en caso de ser aprobada ésta se dará máxima publicidad a la misma, a su autor y a la recompensa.

Aplicación de la sugerencia.—Con estudio previo de los obstáculos de tipo humano y técnico que el cambio pueda encontrar.

2.5. EFECTOS

Los efectos del sistema de sugerencias son beneficiosos desde cualquier punto de vista, así, por ejemplo:

- Funcionalmente.
- Profesionalmente.
- Económicamente.
- Socialmente.

3. Los sistemas de sugerencias en la Administración pública

3.1. EL PROBLEMA EN GENERAL

La aplicación de este sistema a la Administración pública ha encontrado una serie de dificultades, originadas principalmente por el rígido sistema reglado de comunicaciones que en ellas existe. Sin embargo, el espíritu de reforma que hoy se va imponiendo por doquier irá dando *flexibilidad* a las

relaciones internas de estas organizaciones, con lo cual el sistema podrá ya dar resultados eficaces.

3.2. EL RÉGIMEN ESPAÑOL

Se basa principalmente en los párrafos 1 y 3 del artículo 34 de la Ley de Procedimiento administrativo. Se prevé en ella la creación de dos tipos de organismos:

- Oficinas de Iniciativas y Reclamaciones, cuya estructura, funcionamiento y atribuciones se describen detalladamente en este artículo, haciéndose referencia a la labor de algunas de las ya creadas, como son las del Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Previsión y Ministerio de Hacienda.
- Servicio de Asesoramiento e Inspección de las Oficinas de Iniciativas y Reclamaciones, cuya organización ha sido precisada por el Decreto de 19 de enero de 1961, y cuyas funciones son también descritas exactamente.

4. Conclusión

Cabe decir con el autor que si bien los resultados conseguidos a breve plazo por los organismos encargados de la tramitación de sugerencias no pueden considerarse como altamente satisfactorios hay que entender que, una vez puesto en marcha su mecanismo, éste dará los frutos esperados dentro del gran movimiento de la reforma administrativa.—J. M. A.