

INICIATIVAS Y SUGERENCIAS

658.314.72

Por JULIAN GIMENEZ ARRIBAS

La implantación y mantenimiento de los «sistemas de iniciativas» tiene una técnica y unas bases, específicas, que al no ser observadas hacen estéril el esfuerzo.

1. Los sistemas de iniciativas y sugerencias

Los sistemas de iniciativas en el Mundo, tanto en la empresa como en la Administración, son interesantes y de gran rendimiento, con la condición de que se dedique a ello:

- La atención debida del alto nivel directivo.
- Cuidar su implantación y mantenimiento técnicamente.
- Dotarlos de elementos adecuados, económicos y de personal técnico que los administre.

Tienen unas premisas que la experiencia señala como *necesarias* para su desarrollo, que desdeñadas o no practicadas hunden en el olvido y desgraciadamente con pocas probabilidades de resurgimiento, o con mayores dificultades que al principio, a todo el sistema.

Estas premisas, recomendadas por la experiencia de muchos casos, son en esquema las siguientes:

- El máximo nivel del organismo o empresa debe estar informado y *convencido* de la utilidad del sistema e interesado en la buena marcha del mismo.
- Los premios y remuneraciones económicas que se dediquen a compensar a los autores de iniciativas aceptables deben ser cuantitativamente importantes. (No se debe perder de vista que el gasto realizado en las primeras etapas se recupera con creces si el sistema se acredita y arraiga.)
- Publicidad del sistema con gran difusión dentro del organismo, mantenida y renovada por diversos medios (folletos, carteles, etc.).
- Rapidez y simplificación máxima en la tramitación de la estimación de iniciativas, así como información adecuada, veraz y constante del estado de esta tramitación, a los interesados y al público.

- Persona especializada, bien conceptualizada en la entidad, que se responsabilice de la selección, coordinación de servicios, informes y posible implantación de las sugerencias aceptadas por el Comité de estimación.
- Siendo el objetivo de estos sistemas *implantar* mejoras o simplificaciones de todo tipo, no debe extrañar que sea necesario recibir *muchas* iniciativas, de las cuales sólo un pequeño tanto por ciento será aprovechable, lo cual obliga a una constante estimulación a favor de la presentación de ideas por parte de todos los niveles de empleados.

2. Resultados del sistema de sugerencias en Estados Unidos y Puerto Rico

Como resultados de la actividad de estos sistemas en algunos países se pueden citar los ejemplos de Estados Unidos y Puerto Rico.

ESTADOS UNIDOS

Parece que la primera «Caja de sugerencias» se implantó en 1894 en la empresa de cajas registradoras National, y que cuatro años más tarde se implantaba en la casa Kodak. Ocho años después se establecían en la General Electric.

Hacia el año 1920 se relegaron al olvido estos procedimientos a causa de considerar más eficaz los equipos de investigadores profesionales. La segunda guerra mundial, con su cúmulo de problemas a resolver con medios deficitarios, vuelven a la actualidad los sistemas de iniciativas con más ímpetu y mayor técnica en la administración de los mismos.

El nivel de premios que las empresas americanas abona a iniciativas aprovechables oscila entre cinco y 1.000 dólares. Ha habido, no obstante, premios de más de 20.000 dólares.

En el año 1957, en un total de 7.000 empresas, se recogieron unos ocho millones de ideas, y un 25 por 100 de ellas fué utilizable, abonándose precios por un valor de 65.000.000 de dólares.

En la Administración pública se comenzaron a implantar estos sistemas en 30 de noviembre de 1954, a la vista de los resultados en las empresas, y en 1956 fué el primer año fiscal que estuvo en vigor la Ley de Premios e Incentivos a los Funcionarios, lo cual supuso un aumento del 35 por 100 en el número de sugerencias recibidas.

Los premios pagados ese año fueron 5.500.000 dólares, y ocasionaron unas economías de 69.000.000 dólares. Las mejoras más rentables fueron hechas en servicios administrativos de los almacenes del Ejército. Una de ellas economizó 5.000.000 de dólares.

Se recibieron 138.000 ideas o propuestas en los siete primeros meses de implantación del sistema, a razón de una por cada siete empleados, aceptándose una por cada veintiocho (25 por 100, aproximadamente).

PUERTO RICO

En 1957 se reorganiza el sistema de sugerencias, que funcionaba en el Gobierno desde 1952, dándole una estructura descentralizada y con dos niveles: uno, en la propia unidad o agencia, y otro, a nivel del Gobierno Central, según el alcance de la propuesta.

Los premios a nivel agencia son de cinco a 100 dólares, y todas las ideas premiadas con más de 50 dólares pasan al Comité Central para tener opción a nuevos premios de 50 a 500 dólares, que son entregados por la Oficina del Gobernador.

Los criterios seguidos para valorar las ideas aceptadas son tomados de la realidad, ya que sólo se premian después de ser implantadas. En los casos en que la estimación no es totalmente económica se recurre a:

- Ventajas económicas para la entidad.
- Mejoras sustanciales para el resto del personal.
- Ventajas y mejoras para el público o clientela.

3. Las iniciativas y sugerencias en España

Los sistemas de sugerencias en España están implantados en varias empresas, de las cuales alguna recibe más de veinte iniciativas diarias, lo cual obliga a tener un taller especial para ensayar los prototipos que le proponen los trabajadores que presentan nuevas ideas sobre dispositivos mecánicos.

En la Administración pública se inician estos sistemas en noviembre de 1958, al establecerlos la Ley de Procedimiento Administrativo, pero su existencia, según los datos que tenemos, es precaria, hallándose probablemente las causas en que algunas de las premisas señaladas al principio no se cumplen.

Algún organismo ha conseguido reunir más de un *centenar* de sugerencias en el plazo de dos años, si bien otros se lamentan de que solamente han recibido dos o tres sugerencias en un año, debido al *desinterés del personal...*, desinterés lógico contra el cual debe luchar precisamente la organización peculiar y técnica de estos sistemas.

Como índice un poco global y genérico de lo que podría hacerse en este campo se han analizado las sugerencias presentadas y reseñadas en la publicación DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA desde su iniciación en enero de 1958 hasta el mes de junio próximo pasado (tres años y medio), pero sin ánimo de que las cifras que se señalan se tomen por incontrovertibles.

Aparecen publicadas 301 sugerencias, y figuran como enviadas a organismos ligados a ellas 183. El total recibido (supuesto no existen otras que hayan sido rechazadas) es de 484 iniciativas, lo cual representa 138 al año (en el año 1961 sólo se presentaron 16).

Del total de las 301 publicadas se ha hecho una clasificación según su contenido, que es la siguiente:

Quejas de servicios o funcionamiento de otros	65
Deseos o conveniencia de reformas	157
Consejos sobre modificaciones útiles	55
Propuestas «concretas» y detalladas de cambios	24

301

Entre estas últimas (bastante meritorias casi todas y muchas de ellas con el detalle necesario para ser llevadas a la práctica) se pueden señalar:

Referencia
y número

- 18 Pago por correo del Subsidio de Vejez.
- 26 Numeración de las disposiciones legales.
- 28 Pago de contribuciones.
- 60 Envío por correo del Documento de Identidad.
- 62 Modificación de letra de cambio.
- 9/59 Registros.
- 48/59 Comunicaciones a particulares.
- 50/59 Simplificación de nóminas.
- 58/59 Organización de Gobiernos Civiles.
- 62/60 Simplificación del *Boletín Oficial*.
- 65/60 Hojas de control y guía de correspondencia.
- 109/61 Tiempo de reflexión en las oposiciones.
- 112/61 Ordenación alfabética del *Boletín Oficial*.

Del mismo grupo de 301 sugerencias, según la clase de contenido, se podrían agrupar las más numerosas, como sigue:

Relativas a modificaciones de personal o plantillas ...	73
Afectando a la generalidad de la Administración	79
Relacionadas con trabajo u horarios	5
Relacionadas con formación de funcionarios	6

De las 183 que figuran enviadas a otros organismos con quien se relaciona el tema se puede establecer la ordenación siguiente:

A la Presidencia del Gobierno	93
Al Ministerio de la Gobernación	17
— Administración Local	24
Al Ministerio de Hacienda	7
Al Ministerio de Trabajo	2
Al Ministerio de Obras Públicas	12
Al Ministerio de Justicia	6
Al Ministerio de Información y Turismo	9
Al Ministerio de Industria	1
Al Ministerio de Educación Nacional	10
Al Ministerio de Agricultura	1
Al Ministerio de Comercio	1

183

En relación con estas iniciativas publicadas se han aceptado una o dos, y otras tres han sido recogidas en disposiciones posteriores. Los resultados son poco estimulantes, pero la revista podría suplir estas deficiencias, cuyo remedio está fuera de mis posibilidades, mejorando el sistema de premios. Hasta ahora sólo se han dado tres premios, de 3.000, 2.000 y 1.500 pesetas.

4. Conclusión

No podemos estar contentos con estos resultados obtenidos y con la disparidad de los mismos. Todo hace pensar que estos sistemas de sugerencias *no dan resultado*; pero... ¿no será más bien *que no se conducen como deben*?

Los sistemas de iniciativas, según dice mister John W. Macy, Director ejecutivo de la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos, «son hoy algo más que un mecanismo llevado por la mecanógrafa en

sus ratos libres...». Requieren un especial cuidado y atención incluso de los más altos niveles de la organización.

El problema de los premios tiene también su influencia, ya que *poco* se puede conseguir *si no se da algo a cambio*, y hasta ahora no se ha mostrado muy pródiga la Administración en estas recompensas.

Cierto espíritu necesario en la organización de un buen sistema de iniciativas está contenido en los párrafos siguientes de mister James E. Styles, Presidente de la Junta de Iniciativas de los Laboratorios Abbott, de Chicago:

«Cada idea sometida a nosotros debe recibir cuidadosa consideración, no importando que parezca extravagante. Si una persona se toma el trabajo de escribirla es que la considera importante. Discutiendo una idea, a menudo, se descubre que el autor no tiene facilidad de expresión por escrito y puede darnos una explicación más clara de su contenido en la conversación. Así hemos obtenido muchas ideas aparentemente sin interés.»

Las secciones de O. y M. de los Ministerios, o la de la Presidencia para los Departamentos que carecen de éstas, están capacitadas para facilitar asesoramiento técnico sobre este problema; también puede recurrirse a expertos ajenos a la Administración en último extremo; pero lo que no podemos hacer es dejar *languidecer* lentamente esta fuente de beneficios para el funcionamiento de los órganos administrativos.