

El señor Langrod invita cordialmente a todas las personas, teóricos y prácticos, interesadas en esa iniciativa a colaborar en la tarea.

Concluye añadiendo que en la Alemania federal se va a llevar a cabo simultáneamente un plan análogo por

especialistas eminentes, y que en el mismo sentido se han realizado ya importantes trabajos en otros varios países. El pensamiento europeo parece poner fin decididamente a su desinterés secular por este sector del saber.—G. L. V.

UN INSTRUMENTO DE RACIONALIZACIÓN: EL BUZÓN DE SUGERENCIAS

En la empresa moderna, el sistema de sugerencias es un instrumento no despreciable de colaboración entre los dirigentes o propietarios de la empresa y los empleados; elimina los intermediarios entre la categoría más baja de los subordinados y la dirección; debe introducirse y mantenerse con arreglo a unas normas técnicas para hacerle asumir el carácter de medio verdadero y propio de la racionalización.

Debe informarse claramente al personal de qué se trata; las sugerencias tomadas en consideración han de premiarse en proporción a su importancia en el ámbito de la empresa. La experiencia enseña que el buzón de sugerencias tiene siempre una implantación feliz, pero que la mayor parte de las veces, cuando pierde el carácter de novedad, se torna absolutamente inactivo. Por tanto, es indispensable confiar la gestión a una persona cuya vitalidad y dinamismo garanticen la continua renovación de esta institución.

Para que un sistema de sugerencias tenga éxito entre los subordinados y sea rentable para la empresa deben tenerse presentes los principios que se señalan seguidamente:

Resumen del trabajo aparecido en *Il Dirigente Amministrativo*, número 12, de diciembre de 1962, con el título «La cassetta delle idee per la razionalizzazione dei servizi amministrative».

1. Conviene invitar a todo el personal administrativo a que observe con ojo crítico su propio trabajo, el de su jefe y colegas en cuanto le conciernen directa o indirectamente.

2. Es menester insistir sobre el hecho de que no se tendrá en cuenta cualquier crítica puramente negativa que no ofrezca base para poner remedio; en otros términos, se rechazarán aquellas ideas que no se refieran a mejorar el trabajo.

3. La necesidad de prohibir la crítica a los jefes de servicio si cualquiera de sus subordinados ha sugerido una idea que debiera habersele ocurrido al jefe.

4. La conveniencia de renovar continuamente el estímulo del personal para que busque y sugiera nuevas ideas.

5. Una vez que se estima de interés y de posible realización una sugerencia debe darse a su autor una recompensa en público e incitar a sus colegas a imitarle en la iniciativa.

6. Una vez que se juzga útil y realizable una sugerencia no sólo debe premiarse, sino ponerse en práctica. Esta es la condición indispensable, y que exige, de otra parte, recurrir a la autoridad del director o titular de

la empresa para evitar que saboteen la realización aquellos a los que no se les ocurrió.

Cuando se trata de un buzón de sugerencias para el mejoramiento de los servicios administrativos, la cuestión es más delicada que en el caso de un servicio de producción. A menudo, efectivamente, es imposible poner en ejecución inmediata las buenas sugerencias y hay que contentarse con conservarlas para un estudio ulterior de reorganización general.

En todos los casos, ya sea buena o mala, es necesario acusar recibo de todas las ideas sugeridas y acompañar el acuse de recibo de una nota con las razones que hayan motivado su no aceptación; no cumplir con esta regla elemental significa privarse para siempre de la colaboración de los empleados.

Quien presenta una sugerencia puede limitarse a escribirla de modo legible, a indicar el servicio a que pertenece y a introducirla en el buzón, que debe estar vacío de un modo regular. Desde un punto de vista técnico o humano es preferible que sea una sola persona, generalmente la secretaria de la Dirección General, la que puede tener acceso al buzón para vaciarlo, por ejemplo, todas las semanas. El responsable del buzón de sugerencias recibe el original, lo registra y acusa recibo al interesado. Aunque la idea sea palpablemente inutilizable, no debe decidir por sí solo echarla al cesto de los papeles, sino que ha de consultar a otra persona cualquiera. Todas las sugerencias que puedan ser útiles se copiarán en hojas, con tantas copias anónimas cuantos sean los servicios interesados: la Dirección General, la oficina de organización, el jefe del servicio del que depende el autor, los servicios que deban participar en la realización de la idea.

Antes de hacer circular estas copias anónimas, e inmediatamente antes de prepararlas, la idea es sometida a la atención de un experto. Es en este punto donde se manifiesta la única dificultad inherente al principio del buzón de sugerencias, porque el experto debe poseer la mejor calidad humana para asumir su competencia; ha de ser imparcial, seguro de lo que hace e incorruptible. Y es después de este estudio cuando pueden tolerarse los costos de una cierta importación, desde luego los más elevados que se encuentran en este sistema basado en las sugerencias.

Una vez que la idea ha sido aceptada por el experto puede haber diversas vías de acción. La mejor consiste en reunir a todos los interesados, después de haberles transmitido algunos días antes una copia de la idea. Estas reuniones podrían tener lugar, por ejemplo, con ocasión de la reunión semanal del jefe del servicio. Alguno habrá que haya anotado en su misma copia las observaciones, la aprobación o la hostilidad, que expondrá verbalmente a los presentes.

Si la idea se acepta, el responsable del buzón de sugerencias informará a su autor y procurará que circule la noticia entre todos los empleados. Si la idea es rechazada sólo se informará a su inventor.

Es competencia del responsable del buzón de sugerencias interesarse por la realización de la sugerencia. Alguna vez será él mismo el realizador, sobre todo si el alcance de la idea supera el límite de un solo servicio. Las sugerencias que no puedan realizarse inmediatamente serán clasificadas con cuidado y estarán a disposición de aquel que sea sucesivamente encargado de la reorganización de los servicios administrativos.—G. L. V.