

- ORGANIZACION DEL TRABAJO Y GESTION DEL PERSONAL
un elemento didáctico para personal de las cooperativas de consumo

oficina internacional del trabajo, ginebra
© MATCOM 1978-2001

por Urban Strand



MATCOM
Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas

El proyecto MATCOM fue iniciado en 1978 por la Oficina Internacional del Trabajo, con el apoyo financiero de Suecia. En su tercera etapa (1984-1987) MATCOM cuenta con el respaldo financiero de Dinamarca, Finlandia y Noruega.

En cooperación con organizaciones cooperativas e institutos de capacitación de todas las regiones del mundo, MATCOM prepara y publica material para la capacitación de gerentes de cooperativas y colabora en la preparación de versiones adaptadas para su uso en diversos países. MATCOM presta asimismo apoyo en el perfeccionamiento de la metodología de capacitación sobre cooperativas y la formación de instructores.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo

ORGANIZACION DEL TRABAJO Y GESTION DEL PERSONAL

Indice

Introducción	3
El número de empleados	4
Cómo medir la eficiencia del personal	7
Cómo planear las horas de trabajo	12
Distribución de tareas	17
Reclutamiento e iniciación de los empleados	24
Desarrollo del personal	31
Reglamento del personal	37
Evaluación	41
Ejercicios complementarios	43

Elemento didáctico MATCOM N' 19-01

Edición Universal 1986

ISBN: 92-2-303268-7

REQUISITOS PRELIMINARES

Para sacar provecho de este Elemento didáctico MATCOM, usted debe:

- tener alguna experiencia de trabajo en una tienda de venta al por menor de artículos alimenticios;
- haber estudiado el Elemento didáctico MATCOM titulado "Principios Básicos de Economía para Cooperativas de consumo", o poseer conocimientos equivalentes.

COMO APRENDER

- Estudie este folleto detenidamente.
- Dé respuestas por escrito a todas las preguntas contenidas en él. Esto le ayudará no sólo en el aprendizaje sino también para aplicar más adelante en su trabajo lo aprendido.
- Después de estudiar a solas el folleto, discútalos con sus colegas y con su instructor, luego tome parte en los ejercicios prácticos organizados por su instructor.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por el derecho de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. Para la reproducción, adaptación o traducción debe solicitarse la autorización correspondiente dirigiéndose a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 1986
Texto original : Urban Strand
Ilustraciones : Reinhard Palden
Traducción : Unidad Coordinadora de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo, México
Secretaría de Educación Pública, México

Impreso en Turín, Italia, 1986

INTRODUCCION



Enrique, Pedro, Juan y Samuel son gerentes de tiendas cooperativas. Se reúnen periódicamente para discutir problemas comunes e intercambiar experiencias.

Hoy se encuentran en la cooperativa de Enrique, el cual es gerente de una agradable tienda de autoservicio y tiene fama de ser buen organizador, muy apreciado tanto por el personal como por los clientes. Sus empleados hacen su trabajo eficientemente y con gusto. Los otros gerentes que hoy lo visitan desean saber cómo trabaja Enrique. Por lo tanto el tema para la reunión de hoy será "La organización del trabajo y la gestión del personal". Enrique ha prometido enseñar a sus amigos cómo lleva a cabo su trabajo, y los visitantes esperan obtener sugerencias útiles para mejorar sus propias tiendas. Probablemente a usted le gustaría hacer lo mismo: Sea bienvenido a esta visita de estudio.

EL NUMERO DE EMPLEADOS

Samuel preguntó: "¿Cuántos empleados hay en tu tienda, Enrique?"

"Conmigo somos ocho. Pero dos de los empleados trabajan a media jornada. Por lo tanto, podemos decir que se necesitan siete empleados a jornada completa".

"¿Cómo has sabido el número exacto de personal?" preguntó Pedro.

Esa pregunta era algo difícil de contestar. "Queríamos trabajar con el menor número de personal posible, ya que cuanto más bajo sea el costo de personal más bajos serán los precios," explicó Enrique. "Pero, por otra parte, debe haber suficiente personal para poder realizar todas las tareas y ofrecer un buen servicio a los socios. Es algo complicado calcular con exactitud cuánto trabajo hay que hacer. Depende principalmente de la cantidad de mercancía que se venda en la tienda, pero también del tipo de productos. Por ejemplo, los alimentos frescos necesitan mucha atención en comparación con los alimentos enlatados. Hay también otros factores que influyen sobre el número de personal que se requiere: por ejemplo, las horas en que está abierta la tienda y si la cooperativa es de autoservicio o de despacho en mostrador.

"Por lo tanto el gerente debe tener bastante experiencia para saber cuánto trabajo se realiza y qué personal se necesita. Cuando comenzamos a funcionar nos aconsejaron los funcionarios de la UNION DE COOPERATIVAS, quienes tienen mucha experiencia en tiendas de varios tamaños."

"También yo he ganado alguna experiencia con la práctica. Si observo que mi personal trabaja duro todo el día y aún así quedan algunas tareas sin hacer, esto puede significar que falta personal.



Pero también puede suceder que algún empleado flojee durante largos períodos y, sin embargo, todas las tareas necesarias se realizan satisfactoriamente. Esto puede significar que sobra personal. Y digo "puede significar" en ambos casos porque también puede ser que el horario de trabajo o la distribución de las tareas entre los empleados no sean adecuados. De todos modos, la experiencia me ha mostrado que somos el número justo de empleados para atender la tienda, considerando el volumen de mercancía que manejamos."

Mientras miran toda la tienda, los amigos de Enrique observan algunos hechos que confirman que Enrique tiene razón.



Había un gran surtido de productos y éstos estaban bien ordenados. Los precios estaban claramente marcados, todos los alimentos perecederos parecían estar en buen estado, y hasta las legumbres se veían muy frescas; no se observaba suciedad ni polvo en ninguna parte.

Todos los empleados trabajaban con diligencia y, a pesar de que había bastantes clientes en la tienda, no se formaban colas muy largas en el despacho de carne ni en las cajas.

"Tengo que vigilar que todos trabajemos eficazmente", continuó Enrique. " Esto no significa que todos deban estar ocupados todo el tiempo en algún trabajo. Lo importante es cómo se hace ese trabajo. Una tarea realizada con el menor esfuerzo posible ahorra tiempo y reduce el número de empleados necesarios."

"Es difícil determinar si estamos trabajando bien o cómo podríamos aumentar nuestra eficiencia. Para poder formarme una idea, encuentro muy útil comparar los salarios de los empleados con las ventas. Después de todo, las tareas que realizamos están enfocadas a nuestro principal objetivo, que es la venta de la mercancía. Y los salarios deberán ser pagados con las ganancias que dejan las ventas".

Esta forma de medir la eficiencia interesó mucho a los gerentes visitantes, quienes pidieron a Enrique que les detallara paso a paso cómo aplicaba esa fórmula.



¿Qué es importante considerar cuando se decide el número de empleados necesarios en una tienda? Mencione por lo menos, cuatro factores.

COMO MEDIR LA EFICIENCIA

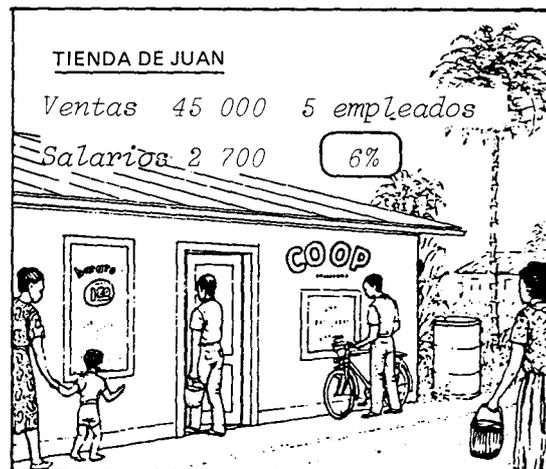
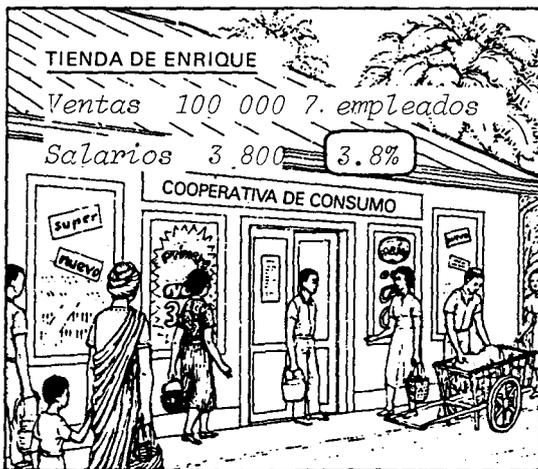
"Nuestro costo mensual total de salarios es de C\$ 3 800.* Esta cifra debe ser comparada con las ventas", dijo Enrique.

"En un mes normal vendemos cerca de C\$ 100 000. Ello significa que los salarios son el 3.8% de las ventas".

"Cada mes hago el mismo cálculo en mi tienda", dijo Juan, "pero nuestros salarios normalmente son el 6% de nuestras ventas".

"Entonces tu personal está muy bien pagado", replicó Enrique.

"No, los salarios son los normales. Pero somos cinco empleados y esto puede ser mucho comparado con el volumen de ventas de nuestro establecimiento. No vendemos ni la mitad de lo que vendes tú", concluyó Juan y para sus adentros pensó que debía hacer algo al respecto.



El comparar dos tiendas de esta forma puede ser, útil, siempre que sean del mismo tipo; de otra manera el resultado puede ser engañoso. Manejar carne, por ejemplo, requiere más tiempo que hacerlo con otros comestibles. Por lo tanto, los costos de los salarios son mayores en una carnicería que en una tienda de comestibles si se los compara con las cifras de las ventas. Además, el autoservicio requiere normalmente menos personal que la atención directa al público.

* Como este folleto se utiliza en muchos países con distintas monedas, usamos una moneda imaginaria denominada "dólares y centavos de capacitación" (C\$ y c).

Lo realmente importante es comparar costos con ingresos en el mismo establecimiento. El ingreso de la tienda cooperativa de Enrique procede enteramente de las ventas. Cuando se deducen los costos de las mercancías, normalmente queda un excedente del 10%:

Ventas	C\$ 100 000 (100%)
Costo de las mercancías vendidas	- 90 000 (90%)
Excedente bruto	C\$ 10 000 (10%)

El excedente bruto debe ser suficiente para cubrir todos los costos de operación del establecimiento, y además debe quedar algo de dinero sobrante como excedente neto.

?

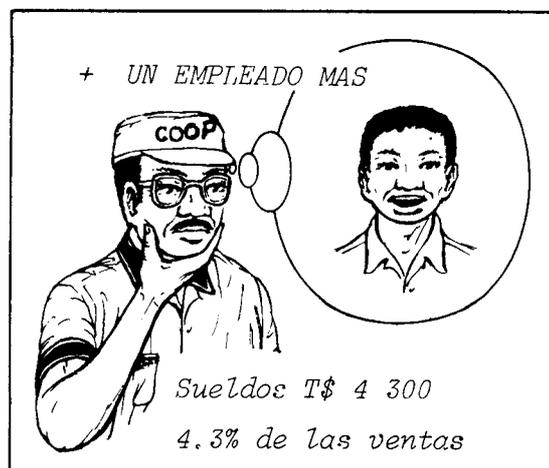
a) ¿Cuánto queda en la tienda de Enrique después de haber pagado los sueldos?

C\$ _____

b) ¿Cuánto queda para otros costos, si se desea que haya un excedente neto de 3%?

C\$ _____ (____ % de ventas)

Uno de los visitantes sugirió que Enrique debía contratar un empleado más. "Actualmente todos parecen trabajar muy duro". Sería útil tener un empleado más, en caso de que alguien se enferme. Creo que podrías pagarlo."



Un empleado más incrementaría los costos mensuales de salarios en C\$ 500. Lo que daría C\$ 4 300: un 4.3% de las ventas. Los costos aumentarían en un 0.5% y el excedente neto descendería así del deseado 3% a 2.5% Enrique explicó que en este caso la cooperativa ya no podría reembolsar a sus socios la misma cantidad como participación en los beneficios, tal como lo hacía en la actualidad.

"Pero un empleado más te ayudaría a incrementar las ventas", objetó el colega de Enrique.

"Puede ser verdad", admitió Enrique. "Calculemos cuánto necesitaríamos incrementar las ventas para mantener la misma proporción entre salarios y ventas que tenemos ahora.

<u>Situación actual</u>				<u>Nueva situación</u>			
C\$ 3 800				C\$ 4 300			
<u> </u>	X	100 =	3.8%	<u> </u>	X	100 =	3.8%
C\$ 100 000				Nuevas ventas			

Nuevas ventas que se necesitan

$$\frac{\text{C\$ 4 300}}{3.8} \times 100 = \text{C\$ 113 158}$$

"Si las ventas se incrementaran de C\$ 100 000 a C\$ 113 158 o más, sería rentable la contratación de un empleado más. Pero dudo que sea posible ese aumento, pues no creo que estamos perdiendo ventas ahora debido a falta de personal."

"Debemos plantearlo de otra manera. Siempre hacemos lo posible por incrementar nuestras ventas. Supongamos que tenemos éxito y vendemos mercancías por C\$ 113 158, sin agregar un miembro más a nuestro personal. Entonces, el costo de los salarios disminuiría del 3.8% a cerca de 3.4% de las ventas.

$$\frac{\text{C\$ 3 800}}{\text{C\$ 113 158}} \times 100 = 3.36\%$$

?

Supongamos que las nuevas ventas mensuales sean de C\$ 113 158 y el excedente bruto sea el 10% de dicha cantidad.

a) ¿Cuánto queda después de que los salarios de C\$ 3 800 hayan sido pagados?

C\$ _____

b) Suponiendo que otros costos aumenten de C\$ 3 200 a C\$ 3 300, ¿cuánto queda como excedente neto?

C\$ _____ (_____ % de ventas)

"¿Realmente calculas los sueldos como porcentaje de las ventas cada mes?", preguntó Samuel.

"Puede no ser necesario hacerlo, pero quiero ver cómo evolucionan las cifras", dijo Enrique. "Eso me ayuda a verificar la eficiencia de nuestra organización y el desempeño de nuestro personal. Este año las cifras mensuales variaron de un máximo de 4.2% a un mínimo de 3.1%. La cifra mínima se dio en abril, cuando vendimos muchas más mercancías de lo usual sin personal extra."

"Sin embargo, las cifras anuales son más importantes. Me informan en qué dirección se desarrolla el negocio. Les mostraré algunos ejemplos.

<u>Año</u>	<u>Ventas</u>	<u>Sueldos</u>	<u>%</u>
	C\$	c\$	
1978	900 000	37 800	4.2
1979	1 020 000	40 800	4.0
1980	1 040 000	45 760	4.4
1981	1 080 000	44 280	4.1
1982	1 200 000	45 600	3.8

"Primero comparen 1979 y 1978. Tanto las ventas como los salarios aumentaron en 1979. La proporción salarios/ventas disminuyó, lo que significa que las ventas aumentaron comparativamente más que los sueldos. La eficiencia mejoró."

"En 1980 pensamos que continuaríamos ampliando las ventas, así que contratamos un ayudante más. Los costos de los sueldos se incrementaron, pero no aumentaron mucho las ventas, y la proporción de salarios/ventas subió a 4.4% ese año. Pensamos que lo haríamos mejor en 1981, así que primero redujimos un poco el personal en 1981 y conservamos el mismo número en 1982, aunque las ventas aumentaron mucho ese año. Como resultado de ello, pudimos mejorar nuestra eficiencia desde 1980."



Suponiendo que los salarios fueron C\$ 54 000 en 1982.

a) Calcule los salarios como porcentaje de las ventas.

_____ %

b) Exprese su opinión con respecto al desarrollo del negocio de Enrique.

Los gerentes estuvieron de acuerdo en que el estudio del "desarrollo de la eficiencia" era muy útil, particularmente cuando hay que discutir con el Consejo de Administración un cambio en el número de empleados.

COMO PLANEAR LAS HORAS DE TRABAJO

A continuación, los gerentes comentaron los planes de la semana. La suma total de horas de trabajo de los empleados de la tienda de Enrique asciende a 315 horas en una semana. La eficiencia depende mucho de cómo se distribuyan esas horas entre el personal.

"La Cooperativa está abierta todos los días, excepto el domingo." Nuestras horas de trabajo son:

Lunes, martes y miércoles de	9 a.m.	a	6 p.m.
jueves y viernes	de 9 a.m.	a	8 p.m.
sábado	de 9 a.m.	a	2 p.m.
domingo	Cerrado		

"Esto significa que nuestra tienda está abierta 54 horas por semana. Al personal se le pide que se presente a las 8:30 de la mañana, así que al abrir el negocio todo está bien preparado. También trabajan media hora después de cerrar. En suma, en la tienda se trabajan 60 horas a la semana."



"¿Trabaja tu personal 60 horas a la semana?"

"No, un empleado de tiempo completo trabaja sólo 45 horas", replicó Enrique. "Todos tienen medio día libre a la semana. Y los jueves y viernes, cuando trabajamos más tiempo, lo hacemos por turnos. El personal tiene la mañana o la tarde libre. En esta tabla de horarios pueden ver cuando trabaja cada empleado."

HORARIO DE TRABAJO														
PERSONAL	No. de horas	Lunes		Martes		Mierc.		Jueves			Viernes		Sabado	
		am	pm	am	pm	am	pm	am	pm		am	pm	am	pm
Enrique	45	—	—	—	—	—		—	—		—	—	—	—
Beatriz	45	—		—	—	—		—	—		—	—	—	—
José	45	—	—		—	—		—	—		—	—	—	—
Isabel	45	—	—			—		—	—		—	—	—	—
Juana	45	—	—	—	—	—		—	—		—	—		
Tomás	45		—	—	—	—		—	—		—	—	—	—
Ana	22½							—	—		—	—	—	—
Veronica	22½					—		—	—		—	—		
No. de personas trabajando		5	5	5	5	7	5	4	8	4	4	8	4	6

"En la parte inferior del horario he anotado cuántos de nosotros trabajamos en diferentes ocasiones", explicó Enrique. "Siempre tenemos más clientes hacia el fin de semana, particularmente los jueves y viernes por la tarde. Por lo tanto, he planeado que todo el personal trabaje en esas ocasiones. También, los miércoles por la mañana, cuando recibimos el abastecimiento general de mercancías, procuro que trabaje el mayor número posible."

"Veo", dijo Pedro, "que Ana y Verónica comparten un puesto como auxiliares, pero en realidad trabajan durante las horas de más trabajo y ninguna de ellas está aquí al principio de la semana, cuando hay menos trabajo que hacer."

"Así es", afirmó Enrique. "Si trabajaran en diferentes momentos, creo que sería necesario emplear un auxiliar más durante las horas de más trabajo."

"Tengo otra pregunta", dijo Juan. "Enrique, tú eres el gerente, pero de acuerdo con tu horario de trabajo, tú también trabajas sólo 45 horas a la semana. ¿Significa esto que no siempre estás cuando está abierta la tienda?".

"Así es. Hago todo lo posible porque la tienda tenga éxito, así que trabajo horas extras asistiendo a reuniones y cosas así después de cerrar. Pero procuro tener una tarde libre como los demás. Y a veces estoy fuera de la tienda para tratar negocios relacionados con ella. Aunque yo esté fuera, el negocio tiene que seguir caminando; por lo tanto, Beatriz actúa de gerente cuando yo estoy ausente. Ella es la empleada con más antigüedad y conoce todo muy bien. Podrán notar en el horario de trabajo que uno de los dos está siempre presente."



Isabel, Juana y Ana trabajan principalmente como cajeras. Una caja registradora está abierta a lo largo de toda la semana. Una segunda caja está abierta los jueves, viernes y sábados por la tarde.

Observe el Horario de Trabajo y sugiera quién podría operar las cajas cada día.

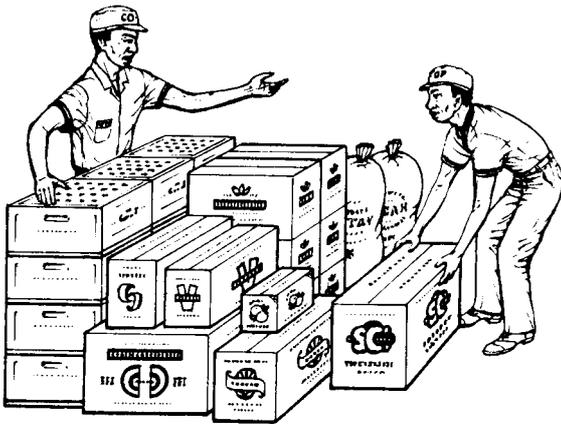
	a.m.	p.m.	noches
lunes	_____	_____	
martes	_____	_____	
miércoles	_____	_____	
jueves	_____	_____	_____
jueves		_____	_____
viernes	_____	_____	_____
viernes		_____	_____
sábado	_____		
sábado	_____		



Sugiera qué se puede hacer para que las cajeras que trabajan todo el día puedan tomar una hora para el almuerzo.



Enrique tiene un problema: Las mercancías se reciben los martes hacia las 10 de la mañana y él encuentra que es difícil terminar de desempacar antes de mediodía. ¿Qué cambios en el horario sugeriría para mejorar esa situación?



"¿Qué haces cuando alguien se enferma?". Preguntó Pedro.

"Muy frecuentemente ocurre que alguno de nosotros está ausente. Generalmente conseguimos hacer frente a la situación de manera que los clientes no sufran las consecuencias. Yo mismo me hago cargo de algunas de las tareas de la persona ausente. Mi trabajo de oficina puede esperar hasta el día siguiente, o puedo quedarme y hacerlo después de cerrar."

"Me gusta el trabajo de la tienda, y pienso que es importante que yo, como gerente, no pierda la práctica del arte de la venta. Es peligroso enterrarse bajo una pila de papeles en la oficina. Así que de hecho paso algo de tiempo con los clientes de vez en cuando. Es muy estimulante y a veces me sugiere buenas ideas sobre cómo mejorar la tienda."

"Pero no asumes todas las tareas de la persona ausente, ¿o sí?"

"No, esas tareas se distribuyen entre todos los que trabajan, pero yo también tomo mi parte. Además hay otras maneras de resolver el problema: Si es un día de mucho trabajo y más de uno está enfermo, entonces hago lo posible por obtener un suplente. Primero, llamo a un empleado que no trabaje ese día y le pido que venga, dándole en compensación un día libre en otra oportunidad. También le puedo pedir a Ana o a Verónica que trabaje a tiempo completo. Y, finalmente, puedo llamar a empleados que hayan trabajado aquí antes y pedirles que vengan y trabajen temporalmente. Una de esas personas es un ama de casa y la otra se jubiló hace poco, y normalmente ellas están disponibles cuando se trata de estos casos."



¿Debe asumir un gerente las tareas de un empleado enfermo? Dé su opinión con respecto a las ventajas y desventajas posibles.

las otras tareas de la tienda: - marcar precios, reponer anaqueles, etc., para que los clientes puedan encontrar los artículos que desean comprar."

"Si queremos servir eficientemente a los clientes, cada empleado debe saber qué es lo que tiene que hacer. No puedo estar dando vueltas todo el tiempo para explicar sus obligaciones a cada cual. Lo que hago es hacer responsable a cada uno de cierta parte de la tienda; por ejemplo:

Viveres		
No-comestibles	-	BEATRIZ
Caja 1		
Pan	-	ISABEL
Caja 2		
Frutas y verduras	-	JUANA
Departamento de carnes	-	JOSE
Lácteos		
Bebidas y almacén	-	TOMAS

"Beatriz, tú eres responsable de los víveres y artículos no comestibles. ¿Qué significa esto?"

"En pocas palabras, podríamos decir que debo vigilar que todos los productos en demanda estén a mano y en buenas condiciones. Esto es, preparo los pedidos, compruebo las entregas, me encargo de marcar los precios y del preempaque, si es necesario. Cuido la presentación de las mercancías y las ordeno de manera atrayente y práctica. También limpio la parte de la tienda donde se exhiben los productos de los que soy responsable."



"Si un cliente me pide consejo, siempre estoy preparada para dárselo. Continuamente trato de aprender más acerca de los productos que vendemos. El ayudar a los clientes es la parte que más me gusta de mi trabajo."

"¿Realmente puedes hacer todas esas tareas?"

"Marcar precios, preempacar y llenar los anaqueles toma mucho tiempo. Verónica y Tomás me ayudan a hacerlo. Y los miércoles cuando recibimos el suministro semanal de mercancías, todos, excepto Isabel y José, me ayudan."

"Isabel no puede ayudarte porque no puede dejar la caja de la que está encargada. ¿No es así?"

"Sí, su caja es la principal. Siempre está abierta. Pero Isabel no sólo es responsable de la caja; también se ocupa de los pequeños artículos, como dulces y cigarros, que se exhiben ahí, y de las bolsas y otros materiales para empaquetar que ofrecemos a los clientes. Por la mañana no hay muchos clientes, así que Isabel puede encargarse del anaquel del pan próximo a la caja."

"Mi caja está abierta solamente durante las horas punta y cuando Isabel sale a comer", dijo Juana. "Por lo tanto, estoy disponible para encargarme de las frutas y las verduras, tarea que lleva mucho tiempo. Es un trabajo duro el mantener este departamento limpio y con los productos frescos. Pero tiene sus recompensas; muchos clientes me han dicho que les gusta nuestra tienda porque tenemos un buen departamento de verduras."



"Puedo decir lo mismo de nuestro departamento de carnes.", dijo José. Me tiene ocupado todo el tiempo. Es el único departamento en el que se despacha a los clientes, así que estoy con éstos todo el tiempo, proporcionándoles un servicio personal. Pero, como los demás, yo también hago pedidos de carne y me ocupo de la recepción de la mercancía. Y limpiar, lavar los instrumentos de trabajo y las máquinas me toma mucho tiempo; como ustedes saben, esto es muy importante en un departamento de carnes."



"Podrán observar que todos parecen estar contentos con su trabajo", continuó Enrique. "Creo que están realmente interesados debido a que se les han dado ciertas responsabilidades. Tomás está aún en etapa de capacitación, pero ya está preparado para hacerse cargo del departamento de lácteos y bebidas, y le he dicho que tiene que cuidar de que todo esté en orden en el almacén. Lo limpia cada martes, justo a tiempo para la llegada de nuestro abastecimiento principal de mercancías."

"Pero si tú eres el gerente, Enrique, ¿no eres el responsable de todo en la tienda?" preguntó Juan. ¿Qué opina el Consejo de Administración de que distribuyas las responsabilidades de esa manera?

"Si piensas que desatiendo mis obligaciones estás en un error, Juan", respondió Enrique. "Si algo funciona mal tengo que dar explicaciones al Consejo de Administración. No aceptarían que le echara la culpa a uno de los empleados. Como gerente yo soy el responsable de la organización del trabajo. Debo asegurarme de que un empleado esté adecuadamente capacitado, y darle suficientes instrucciones antes de pedirle que se encargue de cierta tarea. Y debo estar seguro de que todo funcione como debe."

"Entonces tu tarea principal es organizar y supervisar el trabajo."

"Así es. Pero me gustaría agregar a esto la instrucción y la capacitación de los empleados, dos tareas muy importantes. Es mejor emplear varias horas extra en capacitar, en lugar de emplear días enteros corrigiendo los errores, producto de la falta de capacitación. Además, también tengo trabajo de oficina que hacer. El llevar los registros de efectivo, almacén y personal requiere tiempo. Y, con todo, trato de tener tiempo libre para trabajar en la tienda. Ya les he dicho que realizo algunas tareas cuando alguien falta. Y frecuentemente ayudo a José a atender a los clientes en el departamento de carnes. Aparte de él, solo Beatriz y yo sabemos qué es lo que hay que hacer con la carne."



Escriba algunas ventajas de la organización del trabajo en la cooperativa de Enrique.

"Disculpe, señor", interrumpió Tomás. "El camión de la leche estará aquí de un momento a otro y acabo de preparar el pedido para mañana. ¿Podría revisarlo y firmarlo, por favor.?"

"Claro, Tomás; está muy bien que recuerdes que hay que preparar el pedido antes que el despachador esté aquí. No le gusta esperar, y es muy fácil que te equivoques si escribes de prisa."

"Veamos el pedido. 200 cartones pequeños de leche fresca. ¿Serán suficientes para el viernes?"



"Creo que sí, señor. Vendimos más el viernes pasado, pero fue porque nos quedamos sin cartones grandes. Algunos clientes compraron pequeños, aunque prefieren los grandes. Así que sugiero que ordenemos más cartones grandes y menos pequeños."

"Me parece bien, pero aún pienso que hay que ordenar algunos cartones pequeños más. Los clientes que no tienen refrigerador prefieren los pequeños. Una vez que se ha abierto un cartón, la leche no permanece fresca a menos que se la refrigerere. Ordenemos 220 de los pequeños."

Los gerentes visitantes acaban de ver un ejemplo de los métodos de gestión de Enrique. Pueden comprobar que Tomás conoce bien sus obligaciones. Evidentemente ha aprendido bien cómo y cuándo hacer los pedidos. Y Enrique supervisa el trabajo comprobando, corrigiendo y autorizando el pedido. Todo parece funcionar muy bien.



¿Por qué cree usted que Enrique comentó con Tomás la cantidad de leche que se iba a pedir antes de corregir el pedido?



José es responsable del departamento de carnes y Juana del de frutas y verduras.

Haga una lista de las obligaciones de un empleado en una tienda de autoservicio, encargado de un departamento de venta.

RECLUTAMIENTO E INICIACION DE LOS EMPLEADOS

"Hemos visto tu manera de organizar el trabajo, Enrique, y estamos muy bien impresionados. Pero pienso que eres muy afortunado, porque todos tus empleados parecen ser muy inteligentes. Una organización así no sería posible sin asistentes calificados tales como Beatriz y José. De acuerdo con mi experiencia, ese tipo de personas son muy difíciles de encontrar hoy en día."

"Les diré nuestro secreto: no los encontramos, los hacemos" replicó Enrique con una sonrisa. "Hace cinco años, Beatriz había terminado apenas la escuela y no sabía nada acerca de cómo trabajar en una tienda. En ese tiempo, nosotros hablamos decidido emplear un aprendiz y le pedimos al maestro de una escuela que nos recomendara algunos exalumnos que fueran dignos de confianza y serviciales, buenos en aritmética y con facilidad para aprender. Nos dió los nombres de dos jóvenes y tres muchachas, a quienes invitamos para una entrevista. Beatriz fue una de las tres a quienes interesó el empleo. La seleccionamos y le ofrecimos tenerla a prueba dos meses.

"Ese primer período fue muy importante. Beatriz aprendía muy rápidamente se esforzaba cuanto podía para hacer lo que se le decía. Todo era nuevo para ella, y tenía muchas preguntas que dudaba en hacer pues era un poco tímida. Al mismo tiempo, teníamos que averiguar si era la persona indicada para el trabajo. Como ella se sentía observada, estaba un poco asustada al principio.

"Roberto, un antiguo empleado, quedó encargado de ayudarla e ir enseñándole sus funciones. Primero que nada le dijo algunas cosas prácticas; sus horas de trabajo y sus descansos, cómo informarnos cuando estuviera enferma, etc. La llevó a conocer toda la tienda, la presentó al resto del personal y le mostró todo en la cooperativa y en el almacén. Y yo le di una carta del presidente del Consejo de Administración en la cual explicaba qué es una sociedad cooperativa, su organización, sus objetivos, etc."

"Esta es la carta que damos a cada nuevo empleado:

BIENVENIDO A NUESTRA COOPERATIVA

Durante más de cien años personas de todo el mundo han formado cooperativas de consumo. Y lo hacen porque desean tener un establecimiento de su propiedad en el cual gocen de un servicio bueno y honesto y puedan adquirir artículos de buena calidad a precios justos.

Ahora usted forma parte del personal de nuestra cooperativa. Ha sido empleado por nosotros, los socios de la cooperativa, para servirnos. Trataremos de ser buenos patronos y ajustarnos a las normas y reglamentos, y esperamos que usted haga lo mismo.

El que una cooperativa llegue a ser un éxito -esto es: el que las esperanzas de los socios se conviertan en realidad- depende en gran medida del personal. Nosotros, los socios, hemos puesto el capital necesario para establecer la cooperativa y tener un almacén de productos. Le pedimos a usted que cuide de nuestra propiedad, de tal manera que nuestro dinero no resulte malgastado y la cooperativa pueda crecer y prosperar.

Una cooperativa no puede funcionar si cada socio da órdenes al personal y le dice cómo realizar sus funciones. Por lo tanto, los socios han elegido un Consejo de Administración en el cual confían el cuidado de su cooperativa. El Consejo de administración también ha nombrado un gerente que administre el establecimiento de acuerdo a nuestras intenciones. Dicho gerente es el responsable del funcionamiento de la tienda. Es su deber guiarle a usted en su trabajo. Cualquier pregunta que usted desee hacer, él la responderá gustosamente.

Esperamos que encuentre usted interesante su nuevo trabajo, y tendremos sumo gusto en verle más adelante en la tienda.

PRESIDENTE DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACION

"¿Podemos tener copias de esta carta?", preguntó Pedro, "Podemos usar algo similar en nuestras cooperativas."

"Naturalmente; creo que contiene información importante. Siempre les pido a los nuevos empleados que expliquen la diferencia entre una cooperativa y un negocio privado, y esta carta ciertamente ayuda a comprobar los principios básicos de una cooperativa."

Hay muchas cosas que se le deben decir a un nuevo empleado. Es muy fácil olvidar algo; también es muy común dar demasiada información a la vez. La persona que está en proceso de capacitación puede recordar sólo la mitad o puede confundirse. Para evitar todo esto es recomendable preparar una lista de verificación para la iniciación del nuevo personal.

- ① Haga una lista de toda la información que necesita recibir un empleado nuevo:

Horas de trabajo	Finalidad de la cooperativa
Horas de comida y descanso	Organización de la cooperativa
Horas de trabajo extra	Principios cooperativos
Puntualidad	Miembros del Consejo de Administración
Ausencias del trabajo	La Unión de Cooperativas
Vacaciones y permisos para ausentarse	Relaciones con los colegas
Cuidado de la salud	Organización del trabajo
Accidentes, primeros auxilios	Competidores
Sistema de salarios	Proveedores
Permisos	El sindicato local
Días de pago	El boletín de la cooperativa
Seguros	Informaciones para los empleados
Fondo de retiro	Reuniones del personal
Impuestos	Sugerencias
Propinas y recompensas	Quejas
Compras de los empleados	La tienda y el almacén de la cooperativa
Apariencia del personal	Llaves, sistemas de cierre
Reglas de buena conducta	Uso del teléfono
Medidas disciplinarias	Reclutamiento del Personal
Propiedad privada del personal	Organización de las comidas
Restricciones para fumar	Programa de capacitación
Restricciones para beber	Política de promociones

- ② Seleccione de la lista anterior los puntos que un empleado debe saber inmediatamente. Deberá agruparlos bajo el rubro "INFORMACION DEL PRIMER DIA." Asegúrese de que la lista no sea muy larga.
- ③ En un segundo rubro "INFORMACION DE LA PRIMERA SEMANA" anote otra información también urgente. Esta lista puede ser un poco más larga que la primera.
- ④ Finalmente, haga una lista de los puntos sobrantes y agrúpelos bajo el rubro INFORMACION DEL PRIMER MES.

Enrique ha preparado tales listas de verificación para los nuevos empleados de la tienda. A veces encuentra que es necesario hacer algunas modificaciones que harán las listas aún más eficaces la próxima vez.



Prepare una lista de verificación para la "INFORMACION DEL PRIMER DIA" para los nuevos empleados. No incluya más de ocho puntos.

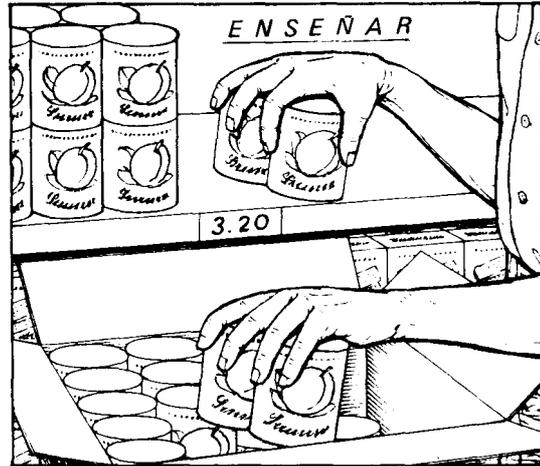
"Además de la iniciación del programa de información general, la capacitación comienza ya durante los primeros días", continuó Enrique. "Beatriz, por ejemplo, recibió instrucciones de efectuar varias tareas desde el primer día. Roberto fue su instructor. Primero aprendió a reponer la mercancía de los anaqueles." Enrique explicó el método de instrucción que usaron.

Primero Roberto hizo él mismo el trabajo y dijo a Beatriz que lo observara cuidadosamente.

A continuación Roberto le explicó lo que estaba haciendo y por qué. Repitió la tarea lentamente mientras le explicaba: "Limpias el anaquel, haces espacio para acomodar el contenido de una caja de latas, la mercancía que lleva más tiempo en el anaquel la pones al frente, compruebas los precios, tomas dos latas a la vez, y usas ambas manos."

Entonces dejó que Beatriz hiciera la prueba. La elogiaba si lo hacía bien, o la corregía y le pedía que practicara una y otra vez.

Cuando vio que había aprendido a hacer todo de la manera correcta, la dejó para que practicara durante un rato.



"Así aprendió Beatriz a hacer cada pequeña tarea en la tienda. Por supuesto eso llevó más tiempo que los dos meses de prueba; pero cuando terminó el período de prueba, realmente pudimos decidirnos a ofrecerle empleo permanente. A ella le gustó el trabajo y nosotros encontramos que aprendía rápido y bien. Tanto los clientes como nosotros la apreciamos. Y esta es la manera por la cual todos nuestros empleados se inician en nuestro servicio y son instruidos", concluyó Enrique.



Haga un resumen paso a paso de las técnicas de instrucción que practicó Roberto. Puede usar las palabras subrayadas de la página anterior.

"Ha resultado interesante conocer el método que han seguido ustedes para reclutar aprendices entre los exalumnos de la escuela, e iniciarlos en su trabajo, dijo Pedro. "¿Quiere decir eso que nunca buscan personas ya calificadas y con experiencia?"

"Por supuesto que estamos encantados si encontramos una persona con experiencia cuando necesitamos una; pero eso es un caso raro", dijo Enrique. "Y hemos encontrado que nuestro sistema con los aprendices tiene ciertas ventajas. Aprenden a hacer las cosas de la manera que nosotros queremos, y también llegan a conocer a los clientes, así como sus costumbres, lo cual aprecian mucho los socios de nuestra cooperativa."

"Otra ventaja es que si uno mismo capacita a alguien, realmente puede llegar a conocer sus aptitudes. Ese es siempre el problema cuando uno emplea a alguien a quien no conoce.

Los certificados y diplomas difícilmente pueden indicarnos si alguien es capaz de ordenar mercancías, arreglarlas de una manera que atraiga la atención, cortar la carne o realizar otras tareas prácticas en nuestra tienda. Tampoco te dirán si es un buen vendedor, si es cuidadoso para manejar las mercancías, o si se puede confiar en él. Siempre que contratamos a alguien de fuera procuramos averiguar todos estos aspectos pidiendo referencias a su patrón anterior, pero es difícil obtener información completa y confiable."

"Así que nuestra política es dar prioridad a nuestro propio personal cuando hay que cubrir una vacante. Ellos lo aprecian, y las oportunidades de una buena promoción los hace interesarse más en el trabajo y participar en el programa de capacitación."



Se busca un cajero para una tienda cooperativa.

a) Enumere, por lo menos, tres cualidades de la persona a la cual le gustaría emplear.

b) Sugiera cómo averiguar si un solicitante reúne los requisitos necesarios.

DESARROLLO DEL PERSONAL

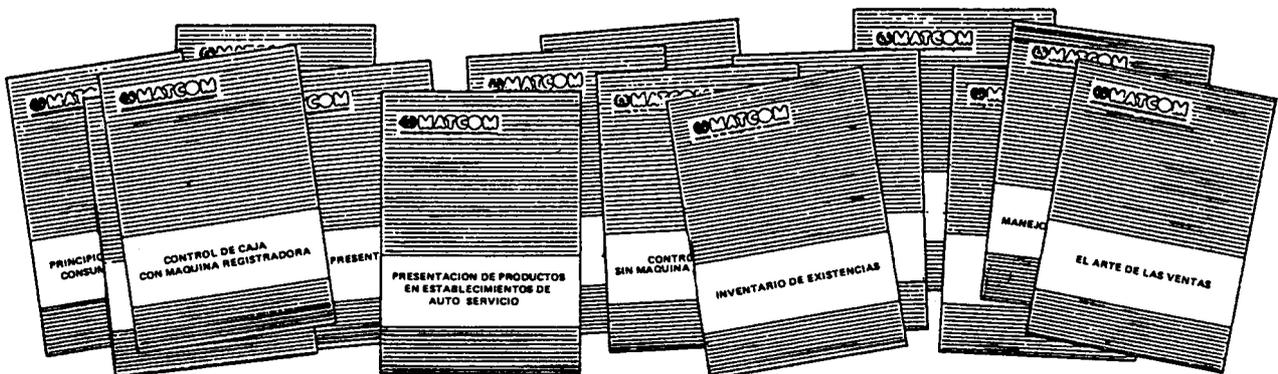
"¿Y qué puedes decirnos acerca de la posterior capacitación y las oportunidades de promoción de los empleados?", preguntó Samuel. "¿Puedes agregar algo más al respecto?".

"Por supuesto. El nuestro es un sistema gradual. La primera etapa es la iniciación, que ya les expliqué. El sistema es así:

- Etapa 1. Iniciación
- Etapa 2. Capacitación vocacional básica
- Etapa 3. Capacitación vocacional especializada
- Etapa 4. Capacitación administrativa preliminar
- Etapa 5. Capacitación administrativa especializada

Etapa 1: Iniciación

En esta etapa se suministra al aprendiz información general acerca del trabajo y de la sociedad cooperativa. Se da instrucción de cómo efectuar las tareas más comunes, tales como el llenado de anaqueles, pesaje, preempaque, etiquetado, almacenaje y limpieza. Se dedica mucho tiempo a la práctica de dichas tareas. Además de las instrucciones prácticas, se le dan unos manuales -los "Elementos didácticos" MATCOM- los cuales le ayudan a comprender todos los aspectos de su trabajo. Hacia finales de esta etapa, la cual puede durar de seis meses a un año, se le puede pedir que se encargue de una determinada parte de la tienda, como por ejemplo el departamento de lácteos o bebidas.



Etapa 2: Capacitación vocacional básica

En esta etapa se continúa con la capacitación práctica en el trabajo. Además los aprendices deben estudiar otros manuales y folletos. En este momento se insiste mucho sobre la importancia de proporcionar un buen servicio a nuestros clientes. Los temas principales son: ventas, cooperación y exhibición de mercancías. Se deben estudiar el hurto de artículos, la recepción de mercancías, los pedidos y elementos básicos de economía. Se introduce brevemente a los capacitados en nuestros sistemas de control de existencias y de registro de efectivo.

Esta etapa puede llevar un año o más. Según van aprendiendo, se les asignan tareas más importantes. Atienden a los clientes, exhiben los productos de una manera especial, preparan los pedidos y comprueban el abastecimiento de mercancía etc. Cuando demuestran que pueden realizar todas esas tareas pasan de ser "Capacitados", a ser ya "Auxiliares" en la tienda.

Etapa 3. Capacitación vocacional especializada

Como auxiliares de una tienda-cooperativa tienen la oportunidad de especializarse en diversas áreas. O bien aprenden a fondo acerca de un grupo especial de mercancías, tales como víveres o abarrotes, carne, frutas y verduras, lácteos, artículos para el hogar, ropa, etc., o aprenden más sobre el manejo del dinero y el registro de ventas.

De acuerdo con los auxiliares decidimos el campo en el cual han de ser capacitados. Entonces uno de sus compañeros más experimentados en ese campo es nombrado su instructor y trabajan juntos tanto como sea posible. Si alguien se especializa en productos comestibles, por ejemplo, aprenderá sobre nuestro surtido, diferencias de calidad, y cómo manejar, almacenar y preparar las mercancías. Si es posible, se les envía a visitas de estudio con algunos de nuestros proveedores y fabricantes.

Nos gustaría que todo nuestro personal se especializara por lo menos en dos áreas. Y si aspiran a llegar a ser gerentes o administradores de una tienda conviene que tengan experiencia en la mayoría de los sectores.

Etapa 4. Capacitación administrativa preliminar

En esta etapa el gerente les enseña su propio trabajo. Aprenden a manejar existencias y a practicar el control de efectivo, así como a llevar los libros. Amplían sus conocimientos de economía y presupuesto, y al mismo tiempo cómo organizar y supervisar el personal. Aprenden principalmente mientras practican en la tienda, y se les proporcionan manuales para autoestudio. Pero también se les puede mandar a un curso básico de administración.

Cuando han completado esta etapa de la capacitación, deben ser capaces de desempeñarse como gerentes o administradores durante períodos cortos. Y se les puede dar el cargo de auxiliar de gerente o administrador.

Etapa 5: Capacitación administrativa

A aquéllos que muestran adecuada capacidad después de haber terminado su curso preliminar de administración, se les estimula para que continúen con su autoestudio en sectores como, por ejemplo, cálculo de precios y contabilidad. Entonces se les envía a la escuela cooperativa para que tomen parte en el programa de capacitación para administradores.



"¿Has completado tú mismo esas cinco etapas, Enrique?"

"Así es. Ahora estoy ayudando a Beatriz a superar la quinta etapa. Le he explicado cómo calculo los precios de venta, y ahora ella calcula todos los nuevos precios. Yo sólo compruebo si son correctos. En septiembre se supone que irá al curso para gerentes de tiendas, y entonces espero que esté preparada ya para hacerse cargo de la nueva sucursal que pensamos abrir el año próximo".

"¿Y quién cubrirá la vacante que deje Beatriz?"

"Espera, aún no está decidido que se vaya; pero si es así, creo que Juana quedará encargada de la Sección de Víveres y no-comestibles, pues ya ha recibido capacitación en ese Sector. José está siguiendo el curso preliminar de capacitación administrativa, así que él será el indicado para substituir a Beatriz y actuar como gerente cuando yo esté ausente".

"Quisiera hacerte otra pregunta", dijo Pedro. "Cuando has completado las cinco etapas llegas a gerente. ¿Hay alguna oportunidad de capacitación y promoción después de esto?"

"Primero que nada quiero dejar bien en claro que no tienes asegurado el puesto de gerente sólo porque has pasado por las cinco etapas de la capacitación", replicó Enrique. "Depende más de la habilidad que demuestras cuando te dan la oportunidad de trabajar como gerente. Y, por supuesto, debe haber una vacante. El convertirse en gerente de una tienda no significa que dejes de aprender. Yo, por ejemplo, gané mucha experiencia mientras trabajaba, y hago lo que más puedo por estar informado de lo que sucede en el mercado".

"Sí, es bueno aprender de tus colegas", asintió Juan. "Por ejemplo, yo considero que nuestras reuniones periódicas son de mucha utilidad. Esta visita de estudio me ha sugerido muchas y buenas ideas. Seremos así administradores más experimentados, pero no veo mucha oportunidad de promoción para nosotros".

"Creo que estás equivocado, Juan. Desde que yo llegué a ser gerente de esta tienda la sociedad cooperativa se ha desarrollado considerablemente. La tienda es hoy mucho más

grande: más mercancías, más personal. Pienso que mi trabajo me exige más a mi también. Y el próximo año tomaré parte en el establecimiento de una nueva sucursal. Entonces seré responsable de la coordinación de ambas sucursales. Me gusta el trabajo y probablemente seguiré como administrador durante algunos años. La sociedad cooperativa ha sido siempre un empleador equitativo. A medida que se ha desarrollado mi tienda y han aumentado mis funciones mi salario se ha incrementado también. Más adelante trataré de conseguir un empleo como consultor o auditor en la Federación de Cooperativas o en la Sociedad Cooperativa Mayorista. También pienso que tengo posibilidades de llegar a ser instructor en la Escuela Cooperativa".





Mencione, por lo menos, tres métodos de capacitación diferentes, que se usen en el programa de capacitación del personal de Enrique.



Indique brevemente qué le gustaría decir a Tomás, el capacitado, respecto a sus futuras posibilidades en la sociedad cooperativa.



La capacitación del personal es una "inversión". El dinero invertido en ella regresará en forma de más alta eficiencia y más negocio. ¿Pero qué pasa si un empleado deja la cooperativa después de la capacitación y toma otro trabajo?. Cuáles son sus comentarios acerca de este problema?

REGLAMENTO DEL PERSONAL

"¿Hay algo más que quieren que les muestre antes que terminemos?, preguntó Enrique.

"El otro día tuve una experiencia muy desagradable en mi tienda", dijo Samuel. "Descubrí que uno de los empleados estaba robando mercancías. Había trabajado con nosotros durante varios años y yo confiaba plenamente en él, cuando por accidente descubrí que no pagaba todos los artículos que compraba. Inmediatamente fue despedido, de acuerdo con nuestra política, pero francamente sentí mucha pena por él y al principio dudé en denunciarlo. ¿Cómo enfrentas tales problemas en tu sociedad?"

"Tratamos de prevenirlos. Y creo que hasta ahora hemos tenido éxito. Por lo menos no hemos descubierto esos hurtos, aunque mantengo un buen sistema de control. Tenemos plena conciencia de ese peligro. Un empleado fácilmente puede pensar que hay tantos artículos en la tienda que nadie notará si toma unas cuantas cosas. Les explico que si, por ejemplo, alguien toma una limonada y no la paga, tendremos que vender diez botellas para compensar la pérdida."

"He notado que eres muy cuidadoso cuando empleas nuevo personal", dijo Juan. "Siempre tratas de averiguar si son honestos y confiables antes de emplearlos."

"Sí, eso es muy importante. Pero también debemos asegurarnos de que los que son empleados no se verán tentados a cometer deshonestidades. Por lo tanto, tenemos reglas muy estrictas para el manejo del dinero y de las mercancías. Todos aprenden dichas reglas durante el período de iniciación, así como las medidas que se tomarán en caso de que alguien quebrante las reglas. Les daré algunos ejemplos de nuestras reglas."

MANEJO DEL DINERO

Es deber del cajero registrar todas las ventas. Si se comete un error al registrar, lo debe certificar el gerente. Todas las ventas se realizan contra pago en efectivo y al cliente se le debe dar un recibo. El dinero de caja nunca se debe mezclar con el dinero privado del cajero. El dinero recogido se entrega diariamente al gerente, el cual inmediatamente se asegurará de que el efectivo concuerda con los registros. Cualquier discrepancia será investigada cuidadosamente.

COMPRAS DE LOS EMPLEADOS

Los empleados son bienvenidos como clientes de la tienda y pueden hacer sus compras durante las horas de trabajo en los momentos en que haya poco movimiento. Pero a nadie se le permite hacer la suma de lo que compra, ni cobrarse a sí mismo. Las mercancías que compran deberán pagarlas en la caja. Las compras se guardarán por separado en un anaquel especial en la oficina del gerente, con su ticket de compra fijado a las mismas. Es responsabilidad del gerente comprobar que la mercancía concuerda con la cantidad registrada en el ticket.

Cualquier reducción de precios en los artículos defectuosos o la recepción de muestras gratis suministradas por los proveedores deberá ser aprobada por el gerente.

Los comestibles que un empleado consuma en la tienda deben ser registrados en caja y pagados por anticipado.

"¿No se enojan u ofenden tus empleados cuando controlas sus compras?, preguntó Samuel. "Pueden pensar que desconfías de ellos."

"A todos les he explicado por qué tenemos que aplicar el sistema de control, y ellos saben que es mi deber controlar sus compras". De hecho, yo le pido a Beatriz que controle mis compras cuando ella actúa como gerente. Estas verificaciones son aceptadas como rutina porque se hacen frecuentemente. Pienso que sería peor si se hicieran sólo de vez en cuando.

Si de pronto comienzo a controlar a mi personal, podrían tener la impresión de que sospecho de alguien."



Para el empleado de una tienda, ¿cuáles son las ventajas de reglas como las mencionadas anteriormente?

"Tienes más reglas aparte de las que ya mencionaste?", preguntó Pedro.

"Tenemos las condiciones de empleo, que especifican las horas de trabajo, el monto de los salarios, las reglas para cuando alguien se ausente, etcétera. En nuestra tienda hemos copiado el reglamento modelo promulgado por nuestra Federación de Cooperativas; sólo las hemos adaptado un poco para adecuarlas a nuestras condiciones locales. Son muy detalladas. Por ejemplo, aquí está la referente a nuestras vacaciones anuales:

VACACIONES ANUALES

Cada empleado tiene derecho a 18 días anuales de vacaciones pagadas, o 1.5 días por mes trabajado, si el empleado tiene menos de un año de antigüedad.

Las vacaciones se calculan al final de cada año y deberán ser tomadas durante el año siguiente en la ocasión que el gerente determine. Cuando se haga el plan de vacaciones, el gerente deberá considerar hasta donde sea posible las preferencias individuales.

Durante el período de vacaciones, los domingos y días de fiesta no serán contados como días de vacaciones. Tampoco los días en que el empleado esté enfermo, si éste presenta un certificado médico.

Al cesar el empleo, el empleado recibirá como pago el 1/25 de su salario mensual por cada día de vacaciones acumulado que no haya disfrutado.

"Esas reglas han sido aprobadas por el Consejo de Administración y por el Sindicato de Empleados de las Tiendas Cooperativas. Las considero muy útiles y creo que nos evitamos muchas disputas porque son muy claras. Por supuesto, es imposible tener una regla por escrito para cada problema que pueda presentarse. Pero normalmente las reglas pueden guiarnos para resolver la cuestión. Muy rara vez es necesario pedir al Consejo de Administración que decida."

"Muchas gracias, Enrique. Creo que es hora de regresar a nuestras tiendas", dijo Juan. "Ahora entiendo mejor por qué tu cooperativa es tan popular entre los clientes y el personal. Y hemos sacado algunas ideas sobre cómo podremos mejorar la gestión del personal en nuestras respectivas tiendas-cooperativas."



"EVALUACION"

Para que usted mismo compruebe si ha comprendido plenamente el contenido de este folleto, deberá realizar el siguiente ejercicio. Encierre en un círculo la letra que corresponda a la continuación correcta de cada frase. Si tiene problemas con una cuestión determinada vuelva a leer el capítulo correspondiente. Su instructor verificará sus respuestas.



- 1 El factor más importante cuando se decide el número de empleados de una tienda es:
 - a la ubicación de la misma;
 - b el número de socios de la cooperativa;
 - c la cantidad de productos para vender.

- 2 Una manera de medir la "eficiencia del personal" es:
 - a comparar los salarios con el número de empleados;
 - b comparar los salarios con las ventas;
 - c comparar los salarios con el número de horas trabajadas.

- 3 Las horas de trabajo del personal deben ser planeadas de modo que:
 - a las horas de trabajo de todos coincidan con las horas en que está abierto el establecimiento;
 - b haya más personal trabajando cuando haya más trabajo que hacer;
 - c todos permanezcan en servicio una hora después de la hora de cerrar.

- 4 En caso de que el gerente se enferme:
 - a la tienda debe permanecer cerrada hasta que el Consejo de Administración designe a un "gerente interino";
 - b el negocio debe continuar, pero no deberá tomarse ninguna decisión en asuntos administrativos;
 - c el personal deberá saber qué hacer y uno de ellos deberá estar capacitado para resolver cualquier problema administrativo urgente.

- 5 La delegación de responsabilidad a los miembros del personal se hace porque:
 - a así está prescrito en los reglamentos;
 - b el gerente debe tener menos responsabilidad personal;
 - c los empleados experimentan más satisfacción en su trabajo y el gerente tiene más tiempo para realizar otros deberes.

- 6 la tarea principal del gerente de una tienda cooperativa es:
- a llevar los libros y las cuentas;
 - b hacer pedidos de las mercancías necesarias y comprobar su entrega;
 - c organizar y supervisar el trabajo.
- 7 Un empleado ha sido nombrado para encargarse del departamento de ferretería. El gerente:
- a aún es responsable plenamente por dicho departamento;
 - b no debe interferir en la gestión del departamento;
 - c debe supervisar aún las tareas mínimas en el departamento.
- 8 El responsable de organizar la capacitación en el trabajo de un nuevo empleado es:
- a el gerente
 - b el empleado mismo;
 - c el Consejo de Administración.
- 9 En su primer día de trabajo, al empleado se le debe:
- a decir cómo desempeñar todas sus obligaciones;
 - b dar información práctica acerca de su nuevo lugar de trabajo;
 - c comunicar las reglas relativas a las ventas al menudeo en la cooperativa.
- 10 Cuando se le dan instrucciones a un nuevo empleado de cómo realizar cierto trabajo, primero uno debe:
- a advertirle que no debe cometer ningún error;
 - b permitirle que cometa algunos errores;
 - c hacerle una demostración práctica y explicarle cómo hacer el trabajo.
- 11 Cuando se recluta personal, lo más importante que hay que conocer respecto al solicitante es:
- a sus certificados y diplomas;
 - b empleos previos;
 - c capacidad real, mentalidad y cualidades.
- 12 La capacitación del personal debe ser organizada de modo que:
- a todo el personal reciba exactamente la misma capacitación;
 - b solamente el gerente reciba capacitación formal;
 - c los períodos de trabajo y los cursos de capacitación formal estén relacionados con las posibilidades de promoción.

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar sus estudios sobre este tema, deberá tomar parte en alguno de los siguientes ejercicios de grupo que organizará su instructor.



1 Costos de personal- una comparación

Recoja información en tres o más tiendas acerca de las ventas, número de empleados, horas en que está abierta la tienda, horas de trabajo y costos reales de los salarios del personal. Calcule los costos de personal como porcentaje de las ventas, compare las cifras y explique por qué puede haber diferencias justificadas entre las tiendas.

2 Costos de personal - análisis de un desarrollo

Recoja información en un establecimiento determinado sobre el desarrollo de las ventas y los costos de personal durante varios años. Entreviste al gerente y trate de averiguar las razones de las variaciones en los costos de personal de un año a otro.

3 Distribución del trabajo

Estudie y analice la distribución del trabajo y el plan de trabajo del personal en un establecimiento determinado. Por medio de entrevistas, identifique problemas tales como periodos de insuficiencia o de exceso de personal, desigualdad en la distribución del trabajo, distribución de responsabilidades, etc. Analice cómo pueden ser resueltos los problemas y proponga un plan para la distribución del trabajo, así como un nuevo plan de trabajo.

4 Programa de iniciación

Prepare un programa completo para el período de iniciación y los primeros pasos de la capacitación en el trabajo (los primeros tres meses) de un nuevo empleado. Mencione qué información e instrucción se debe dar, cuándo debe dársele y por quién.

5 Capacitación y desarrollo de personal

Prepare una lista de las diferentes formas que existan en su región para la capacitación de personal de tiendas-cooperativas. Incluya actividades de capacitación no formal dentro o fuera de la cooperativa, así como cursos de capacitación formal, cursos por correspondencia, material para estudios individuales, etc.

Analice los costos y la utilidad de las diferentes actividades y a continuación seleccione aquellas actividades que deberían ser incluidas en un programa amplio de capacitación para un nuevo empleado durante sus primeros tres años de empleo.

6 Reglamento del personal

a Analice:

- para qué cuestiones específicas son necesarios los "reglamentos del personal";
- ¿quién deberá participar en la preparación de dichos reglamentos (¿el gerente, el Consejo de Administración, los socios de la cooperativa, el personal?);
- cómo deben ser presentados los reglamentos y dados a conocer a aquéllos a quienes conciernan.

b Bosqueje un proyecto de reglamento del personal para las cuestiones específicas que ha seleccionado anteriormente.

7 Motivación

Comente cómo puede ser estimulado el personal de una tienda cooperativa para que desempeñe satisfactoriamente su trabajo:

- cómo incrementar su interés en sus tareas;
- cómo hacer que se interesen en la capacitación adicional;
- cómo asegurarse de que continúe trabajando dentro del movimiento cooperativo.

Bosqueje una "política de personal" para una cooperativa de consumidores, considerando las preguntas anteriores.

8 "Invertir en la capacitación"

Comente el problema que se plantea en el "recuadro" que se encuentra en la parte inferior de la página 36.