

■ LA PLANIFICACIÓN

un elemento de estudio para personal de las cooperativas agropecuarias

oficina internacional del trabajo, ginebra

© MATCOM 1978-2001

por Malcolm Harper



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

LA PLANIFICACIÓN

Indice

¿En qué consiste la planificación y por qué hay que planificar?	3
¿Que quiere usted conseguir?	6
Actividades y recursos	12
Programar el volumen de trabajo del personal	17
Planificar su propio volumen de trabajo	19
Planificación y gestión	29
Ejercicios complementarios	32

Folleto de Estudio MATCOM No.: 20-05

Edición : Universal, 1991

ISBN : 92-2-305215-7

COMO APRENDER

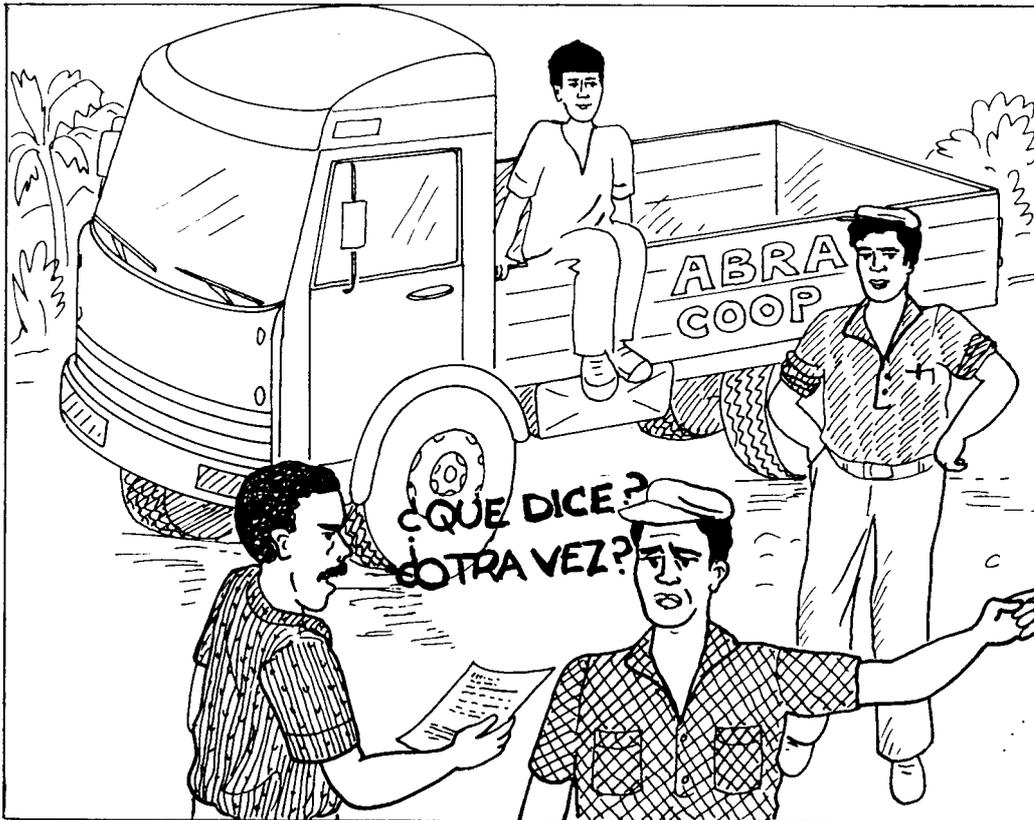
- Estudie este folleto detenidamente. Responda por escrito todas las preguntas contenidas en él. Esto le ayudará no sólo a aprender sino también a aplicar más adelante en su trabajo lo aprendido.

- Después de estudiar a solas este folleto, discútalos con su instructor y sus compañeros, y luego tome parte en los ejercicios prácticos organizados por su instructor.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo están protegidas por los derechos de autor conforme a lo dispuesto en el Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derechos 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 22, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo atenderá gustosa tales solicitudes.

Copyright © : Organización Internacional del Trabajo, 1991
Texto original: Malcolm Harper
Ilustraciones : Anja Längst (con adaptaciones)

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN Y POR QUÉ HAY QUE PLANIFICAR?



- El conductor de la Cooperativa Abra pensaba que el gerente debía estar loco. Pues si bien no cesaba de hablar de ahorrar combustible y de disminuir los gastos de mantenimiento, debido a los elevados costos del transporte, acababa de pedir al conductor que fuera a la ciudad a recoger una carga de fertilizantes con el camión de quince toneladas, ¡cuando precisamente el día anterior había ido a entregar allí mismo una parte de la cosecha de los socios de la Cooperativa y había regresado de vuelta con el camión vacío!
- Cuando los socios de la Cooperativa Bellavista entregaron su cosecha en el almacén, una vez pesada e inspeccionada, necesitaban un simple recibo en el cual quedaran reflejadas la calidad y la cantidad, de modo que los socios pudieran retirar el dinero correspondiente. Lamentablemente los recibos no habían sido impresos y tuvieron que ser escritos a mano para cada socio. Posteriormente, nadie sabía si los recibos escritos a mano eran o no legítimos y resolver esa situación requirió varias semanas de trabajo.

- El gerente de la Cooperativa Cerna estaba desesperado, pues, aún cuando había negociado un precio muy bueno para los fertilizantes y había prometido al proveedor que su Cooperativa pagaría el importe total a los 30 días de recibido el producto, lamentablemente el Instituto Nacional de los Cereales (I.N.C.) no le había abonado todavía el importe de los productos agrícolas entregados y la Cooperativa no tenía fondos en su cuenta bancaria. El proveedor de los fertilizantes amenazaba ahora con obligar a la cooperativa a que se declarara en quiebra.

Toda persona que trabaje en una cooperativa puede recordar ejemplos de situaciones difíciles como ésta. Los motivos son por lo general evidentes, y resulta fácil para los gerentes achacar esos problemas a personas externas a la cooperativa:



Algunos gerentes de cooperativas se quedan satisfechos con explicaciones de este género. Dicen: "Nada parece ocurrir según los planes previstos. ¿Para qué sirve entonces la planificación, cuando otras personas y organizaciones son tan informales?"

Otros gerentes piensan de forma diferente, pues para ellos planificar significa prepararse para todas las tareas que haya que realizar, decidir lo que se necesita y asegurarse de que se tengan a disposición los medios necesarios.

Tal vez los gerentes de las cooperativas Abra, Bellavista y Cerna no planificaron de forma adecuada:

- ¿El gerente de la cooperativa Abra previó y comprendió que el camión de la cooperativa podría haber recogido los fertilizantes en el mismo viaje después de haber entregado la cosecha de los socios?
- ¿El gerente de la cooperativa Bellavista planificó debidamente las operaciones de recepción de la cosecha, encargó con antelación suficiente los recibos y verificó con la imprenta si estaban ya listos?
- ¿El gerente de la cooperativa Cerna planificó el flujo de caja de la cooperativa? ¿Se cercioró de que se le abonaría a tiempo el dinero? ¿Tomó las medidas necesarias para obtener el dinero de otra fuente en caso de que el Instituto Nacional de Cereales no pagara a tiempo?

En realidad, una buena planificación puede ser de gran utilidad, cuando otras personas son incapaces de cumplir los acuerdos convenidos.

La planificación conlleva decidir lo que se necesita, y cerciorarse de que eso se tendrá a disposición. El gerente que ha planificado se dará cuenta con anticipación cuando los planes no siguen su curso previsto, y cabe entonces la posibilidad de poder arreglar las cosas a tiempo.

La planificación requiere asimismo dejar un margen para posibles errores, y determinar con anticipación otras fuentes de suministros o asistencia, por si fuere necesario.

Incluso los mejores planes no tienen de por si ninguna utilidad salvo que se ejecuten efectivamente. No debería hacerse a la idea de que por el hecho de realizar una buena planificación, todo marchará automáticamente a la perfección. Pero si no planifica en absoluto, es probable que nada salga bien.

¿QUÉ QUIERE USTED CONSEGUIR?

Cualquiera que sea el servicio que una cooperativa quiera prestar a sus socios, se requiere que todas las actividades y detalles estén bien planificados. Piense, por ejemplo, en las siguientes tareas:

- Construir un almacén donde mantener durante algún tiempo los productos que los socios cosechan para posteriormente venderlos a precios más elevados;
- Realizar una campaña de educación de los socios para mejorar la comprensión de las actividades comerciales de la cooperativa y su lealtad a la misma ;
- Escoger y adquirir un vehículo para el transporte de las cosechas de los socios y de los suministros agrícolas.

Un gerente profesional necesitaría ciertamente varios meses para planificar un proyecto amplio como la primera tarea mencionada: la construcción de un almacén . Asimismo debería planificar con bastante antelación todos los detalles de un programa de educación. La compra de un vehículo puede parecer una tarea simple, pero un gerente experimentado necesitaría probablemente algunos días para decidir sobre el tipo de camión más apropiado, teniendo en cuenta sus costos de utilización, servicios, piezas de repuesto etc.

Si embargo, incluso cuando cada una de las actividades está muy bien planificada y ejecutada, cabe la posibilidad de que todos esos proyectos resulten ser un completo fracaso, y sin aportar ningún beneficio para los socios. ¿Cómo puede ser esto posible? Examinemos más atentamente los tres proyectos o tareas mencionados, y pensemos también en la pregunta que ha servido de epígrafe a este capítulo: " ¿Qué quiere usted conseguir?"

El almacén - ¿qué quiere usted conseguir? Desea almacenar durante algún tiempo los productos de los socios para poder venderlos a precios más elevados ¡Ese es su objetivo! Cuando esté seguro del objetivo que quiere alcanzar puede comenzar a pensar de qué forma lograrlo. Tal vez la construcción de un nuevo almacén no solucione en absoluto el

problema, pues los costos de ese almacén pueden rebasar el precio más elevado que tal vez se pueda conseguir. Es probable que existan otras posibilidades mejores:

- Tal vez sea posible alquilar un local para almacén.
- Los socios podrían tal vez almacenar sus productos en sus propias instalaciones de forma más económica.

La campaña de educación de los socios. ¿Qué quiere usted conseguir? Quiere intensificar la lealtad de los socios para que vendan todos sus productos a la cooperativa ¡Ese es su objetivo!

Usted estima que la educación y la información de los socios resolverán el problema. ¿Está usted seguro? ¿No puede ser que la causa del actual problema sea otra diferente? Tal vez los socios están ya bien informados sobre la función y el objeto de la cooperativa, pero no están satisfechos con los servicios que les presta la cooperativa. Es posible que piensen que no están recibiendo los servicios que se merecen por el dinero aportado. En cuyo caso, el mejoramiento de la gestión y la capacitación del personal pueden ser más necesarios que la educación de los socios.



El vehículo. ¿Qué quiere usted conseguir? Organizar el transporte de los productos y los suministros agrícolas. ¡Ese es su objetivo!

Pero tal vez no sea necesario comprar un camión. Cabría la posibilidad de alquilar un medio de transporte, o de que los clientes y proveedores estén dispuestos a recoger y entregar los productos mediante transporte propio por menos dinero del que costaría a la cooperativa utilizar vehículos de su propiedad.

De estos ejemplos podemos aprender algunas reglas fundamentales.

Antes de decidir lo que hay que hacer, y planificar la forma de llevarlo a cabo, debe usted:

- Determinar cuál es su objetivo.
- Especificar todas las posibles formas de alcanzarlo.
- Seleccionar la más apropiada.

①



MI OBJETIVO: DISPONER
LO NECESARIO PARA EL
ALMACENAMIENTO DE LOS
PRODUCTOS QUE LOS SOCIOS
COSECHAN

②



MIS POSIBILIDADES:

- ALQUILAR UN LOCAL EN LA CIUDAD
- CONSTRUIR UN NUEVO ALMACEN
- PEDIR A LOS SOCIOS QUE
ALMACENEN ELLOS MISMOS SUS
PRODUCTOS DURANTE ALGUNOS
MESES

③



YO DECIDO:

- ??

Construir un almacén y comprar un camión podrían ser dos de las cosas que usted decidiría hacer, y las cuales tendría que planificar. Sin embargo, las debe seleccionar porque le ayudarán a alcanzar el objetivo y no porque sean fáciles de ejecutar, o porque otras cooperativas lo hagan o porque lo sugieran los vendedores u otras personas.

La gestión comienza con la planificación y la planificación comienza con la selección de objetivos. Si no selecciona bien sus objetivos puede ocurrir que se construya un edificio inapropiado o se compre un camión inadecuado, por muy bien planificadas y realizadas que hayan sido estas tareas. Decidir los objetivos es prioritario.

¿De qué forma establecer los objetivos?

En general, los estatutos de una cooperativa comienzan con una declaración de los objetivos generales que persigue. Suelen ser objetivos como los que se detallan a continuación:

- Vender de forma rentable los productos de los socios;
- Promover el bienestar económico y social de la comunidad de los agricultores;
- Prestar servicios tales como: comercialización, suministro de insumos agropecuarios, crédito, capacitación y cualquier otro tipo de servicios que fuere necesario.

Objetivos de largo plazo como estos ofrecen una orientación general respecto a las tareas que se han de realizar. Pero carecen de utilidad para una planificación y gestión de carácter práctico. Son demasiado generales.

Para demostrar de qué forma los objetivos han de ser preparados y utilizados por el gerente, tomemos como ejemplo la Cooperativa Delta y veamos de qué manera planificó el gerente su trabajo.

El Consejo de Administración había sugerido al gerente que el objetivo general para el próximo año debería ser "... vender de forma rentable los productos de los socios para incrementar sus ingresos lo más posible."

El gerente comprendió que este objetivo no constituía una base útil, para sus actividades de planificación y ejecución. El objetivo era demasiado vago y general. La expresión "lo más posible" podía significar cualquier cosa. A finales del próximo año el gerente no estaría en condiciones de afirmar si había alcanzado o no el objetivo.



Si se quiere que los objetivos sean útiles para una planificación y gestión eficaces, tenemos que describirlos más detalladamente.

- Los objetivos no deben ser ambiguos, sino específicos, y no sujetos a interpretaciones diferentes o dudosas.
- En los objetivos se debe especificar para qué fecha se han de alcanzar.
- Los objetivos deben ser medibles de tal modo que se pueda determinar si se han conseguido o no.

El gerente de la Cooperativa Delta redactó de nuevo el objetivo de acuerdo con estas reglas:

- "El objetivo de la Cooperativa Delta consiste en incrementar los ingresos de los socios derivados de la explotación agrícola en un promedio del diez por ciento para finales del próximo año".

Ese era un buen objetivo general. El gerente podía comenzar a pensar ahora en todas las maneras posibles de ayudar a los socios a conseguir este objetivo y escoger la que parecía tener más probabilidades de éxito.

Pensaba que debería ser posible incrementar en la próxima campaña la producción agrícola de los socios en un cinco por ciento, y que el precio obtenido por los productos podría aumentar en un cinco por ciento también, de manera que los ingresos aumentarían en conjunto un poco más de un diez por ciento.

Para alcanzar esta meta, el gerente se propuso lograr los siguientes subobjetivos:

- Informar a todos los socios sobre los beneficios de emplear fertilizantes y ponerlos a su disposición en el momento oportuno y al precio adecuado.
- Negociar con los clientes contratos a largo plazo para entregar los productos seis meses después de recogida la cosecha, a un precio un cinco por ciento más elevado que el año anterior.

He aquí otras diferentes maneras para alcanzar los objetivos. De cualquier forma que el gerente decida conseguir los objetivos tendrá que realizar diferentes tareas, cada una de las cuales habrá que planificar.



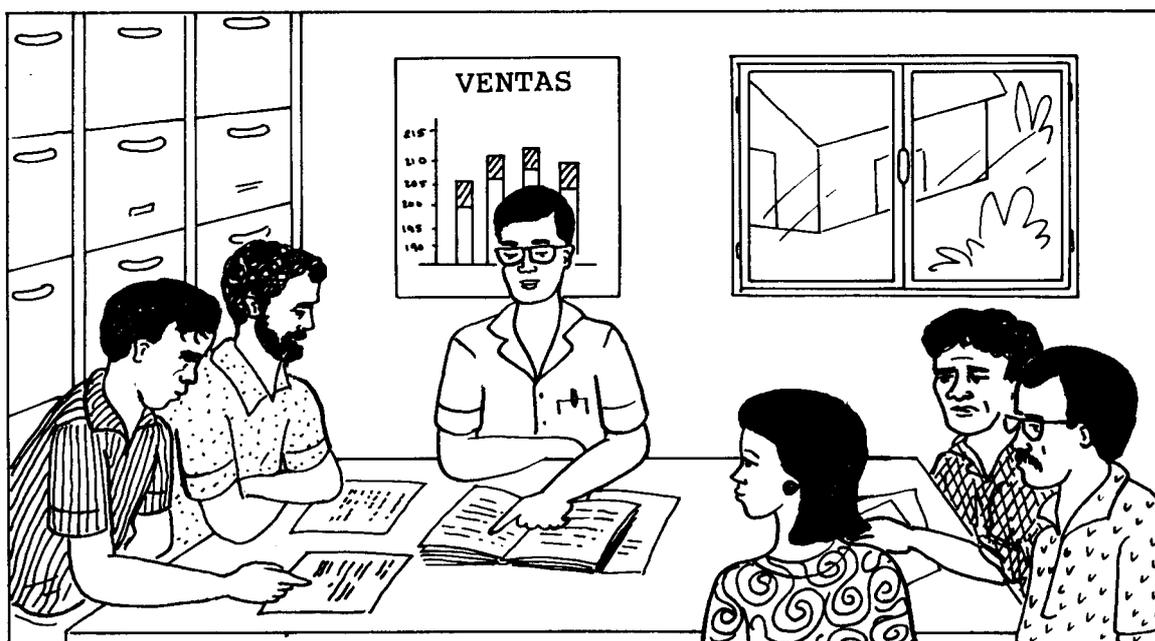
1. Especifique por escrito el objetivo de su cooperativa, tal como ha sido enunciada en los estatutos o en otros documentos. Escriba a continuación un breve comentario, exponiendo sus puntos de vista sobre las siguientes cuestiones.

- ¿El objetivo está expresado de forma clara? ¿Es pertinente? De no ser así, ¿cómo le gustaría redactar de nuevo el objetivo de su cooperativa?
- ¿La labor de su cooperativa se realiza actualmente de acuerdo con el objetivo establecido? ¿Ha conseguido la cooperativa su objetivo, total o parcialmente? ¿Sus socios perciben beneficios?

?

ACTIVIDADES Y RECURSOS

Por lo general, compete al Consejo de Administración establecer los objetivos generales de una cooperativa. El gerente participa también en esto y por lo tanto debe estar dispuesto a sugerir distintas maneras para alcanzar los objetivos.



Para el gerente, los objetivos constituyen la base de su planificación, y le señalan lo que debe tratar de conseguir en un determinado período de tiempo. Pero los objetivos no dicen lo que hay que hacer, sino que indican únicamente los resultados previstos. El gerente tiene que "traducir" los objetivos generales en subobjetivos y actividades que él y su personal habrán de llevar a cabo para alcanzar los objetivos.

Examinemos la labor del gerente de la Cooperativa Delta. Sus objetivos eran claros, había decidido ayudar a los socios a incrementar los rendimientos de sus productos y sus ingresos facilitándoles fertilizantes y negociando un contrato favorable a largo plazo de entrega con los compradores de productos agrícolas.

Correspondía ahora al gerente planificar y decidir lo que se debía hacer. ¿Qué tarea debería realizar primero ?

Ante todo, el gerente de la Cooperativa Delta examinó la situación existente y trató de averiguar por qué motivo muchos socios no utilizaban fertilizantes. Comprendió que podían existir varias razones, y sus acciones y actividades deberían tener en cuenta esas causas:

- a. Si los socios no sabían que necesitaban fertilizantes,
 - era necesario llevar a cabo actividades de promoción y capacitación.
- b. Si desconocían de qué forma utilizarlos,
 - habría que organizar sesiones de capacitación y demostraciones sobre el terreno.
- c. Si no tenían recursos para comprarlos,
 - habría que poner a su disposición suministros a más bajo precio.
- d. Si había escasez de fertilizantes, cuando los necesitaban,
 - habría que encontrar proveedores más seguros.
- e. Si no disponían de dinero en efectivo cuando lo necesitaban,
 - habría que ampliar la disponibilidad de crédito.
- f. Si no había fertilizantes disponibles en el lugar donde los necesitaban,
 - habría que diseñar un nuevo sistema de distribución a los socios.

Hasta que el gerente no estuviera seguro de las causas de los problemas existentes, no podía obviamente adoptar medidas correctoras eficaces. Por ejemplo, no tendría sentido organizar un buen sistema de distribución de los fertilizantes, si los socios no tenían dinero para comprarlos.

Actividades

Una vez realizado un completo análisis de la situación, el gerente estaba en condiciones de tomar las medidas oportunas. Detectó que la falta de crédito era la causa princi-

cial de la imposibilidad de los socios para utilizar fertilizantes, y decidió establecer un nuevo "plan de crédito para fertilizantes". Pudo ahora especificar y enumerar sus principales tareas y elaboró la siguiente lista

- Calcular el monto y el plazo de los créditos necesarios.
- Reunirse con los funcionarios de los bancos para obtener los créditos necesarios.
- Preparar un sistema de crédito, con condiciones de amortización, garantía etc., juntamente con la documentación necesaria.
- Decidir el tipo y número de empleados necesarios y seleccionarlos, contratarlos y capacitarlos de forma apropiada.
- Informar a los socios sobre el plan adoptado.
- Introducir y poner en práctica ese plan.
- Realizar la evaluación de los resultado del plan.

Evidentemente tareas de este tipo conllevan centenares de subtareas de alcance más reducido. Algunas de éstas deben ser especificadas y planificadas con anticipación, pero las tareas menores se pueden realizar sin una planificación consciente, de la misma manera que afrontamos todas las complicadas funciones existentes en nuestra vida cotidiana sin planificarlas realmente de forma consciente. Una vez que el gerente haya especificado las principales tareas, podría comenzar de hecho a planificar lo que él y su personal tendrían que hacer para llevarlas a cabo.

Recursos

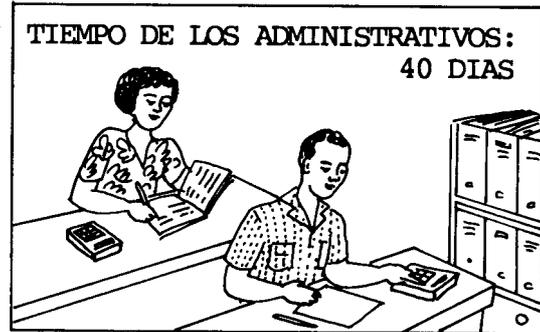
Examine la lista de las tareas del gerente de la Cooperativa Delta consideradas como necesarias para establecer el plan de crédito para fertilizantes. Para ejecutar estas tareas se necesitará tiempo, dinero y material, o lo que normalmente se conoce por recursos.

El gerente procuró estimar los recursos necesarios para el nuevo plan.

Estimó que necesitaría 50 días laborables para planificar y gestionar el nuevo plan.



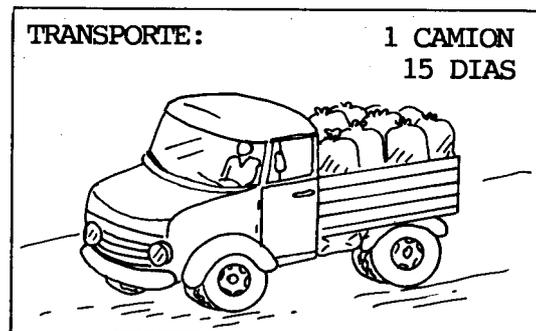
Sobre la base de comparaciones con otras cooperativas estimó que el personal administrativo necesitaría aproximadamente 40 días/hombre para las actividades de registro y administración de los servicios de crédito y de suministro.



Los trabajadores necesitarían alrededor de 45 días/hombre para las operaciones de recogida y distribución de los fertilizantes.



Un camión debía estar disponible durante 15 días para el transporte de los fertilizantes.



La cooperativa debía obtener un capital de \$50.000 para el nuevo plan.



El gerente de la Cooperativa Delta pensaba cómo podría conseguir los recursos necesarios. ¿Debería tratar de obtener un préstamo a largo plazo de \$50.000? ¿Debería contratar los servicios de un adjunto a la gerencia, de otro administrativo, de más trabajadores manuales? ¿Comprar un nuevo vehículo?

¿Sería necesariamente ésta la mejor forma? Ciertamente no, puesto que el gerente de la cooperativa Delta deseaba vivamente no incrementar los costos de la Cooperativa sin una correcta planificación. ¿Existían otras posibilidades para mejorar la utilización de los recursos existentes sin recurrir a la obtención de otros nuevos, y cómo podría encontrar tiempo para realizar nuevas actividades sin necesidad de contratar más personal, obtener financiación adicional o comprar nuevo equipo?

El gerente pensó en posibles alternativas, que tendría que estudiar atentamente. Estas podrían ser las siguientes:

- Tratar de reorganizar su propio trabajo, de manera que pudiera disponer de algún tiempo libre para el plan de crédito en los meses de agosto y septiembre.
- Delegar algunas tareas a sus subordinados.
- Reorganizar el volumen de trabajo administrativo para tener algún tiempo libre durante los meses cruciales.
- ¿Disponer lo necesario para contratar mano de obra eventual durante el período de distribución?.
- Tomar las medidas oportunas para alquilar un vehículo durante un período corto.
- Negociar con el banco la posibilidad de sobregiro durante tres meses en lugar de obtener un nuevo préstamo a largo plazo.

PROGRAMAR EL VOLUMEN DE TRABAJO DEL PERSONAL

Los costos más elevados de la Cooperativa Delta fueron, como en la mayoría de las cooperativas, los gastos de personal. Además del gerente, la plantilla constaba de dos administrativos, tres trabajadores y un chófer. No obstante, tal vez sería necesario emplear a más personas para el nuevo plan de crédito y suministro. Sin embargo, antes de tomar esa decisión, el gerente tenía que decidir si el personal existente podría aceptar o no más funciones.

La Cooperativa Delta, al igual que la mayoría de las cooperativas, afrontaba problemas de un desigual volumen de trabajo durante el año. Todos estaban ocupados durante el período de mayor actividad, cuando los socios entregaban sus productos. Durante otros meses parte del personal estaba subempleado (vease el gráfico de la página siguiente).

El gerente había intentado resolver este problema de varias formas. Por ejemplo, podía hacer variar la mano de obra en proporción al volumen de trabajo. Los tres trabajadores a jornada completa eran necesarios para cubrir el volumen de trabajo "normal" durante el año, pero había que emplear varios más con carácter temporal durante la época de mayor actividad. El gerente estimaba que podría volver a hacerlo el próximo año, cuando se distribuyeran los fertilizantes durante un breve período.

Resultaba más difícil contratar personal administrativo con carácter temporal. Por eso, el gerente había estudiado atentamente todas las tareas de los administrativos. Algunas de ellas tenían que ser realizadas, ciertamente, en una particular época del año. Por ejemplo, los administrativos estaban totalmente ocupados cuando los socios entregaban sus productos. Los informes comerciales al Consejo de Administración y la declaración de los ingresos a la Central de Cooperativas tenían que ser preparados en fechas establecidas. Asimismo, las liquidaciones finales a los socios se efectuaban durante un período establecido. Sin embargo, otras tareas eran aplazables y el gerente había hablado y planificado con los administrativos sobre la forma en la cual se podrían atender a esas tareas en períodos de "menor actividad". De ese modo, se equilibraba lo más posible el volumen de trabajo durante el año.

Ahora el gerente examinaba el nuevo plan con el personal administrativo. Estaban de acuerdo en que podrían tener preparada a su debido tiempo toda la documentación de los créditos de los socios para poder efectuar el suministro de los fertilizantes en el mes de octubre, si pudieran comenzar a preparar esa documentación en el mes de agosto, durante su período de "menor actividad". Pero pensaban que necesitarían ayuda para hacer frente al papeleo que conllevaba el suministro efectivo en el mes de octubre.

De esta forma el gerente de la Cooperativa Delta se cercioró de que los recursos existentes eran utilizados plenamente antes de dirigir sus peticiones al Consejo de Administración y plantearle la necesidad de mas personal.



PLANIFICAR SU PROPIO VOLUMEN DE TRABAJO

¿Tiene usted exceso de trabajo? Muy pocos gerentes de cooperativas se lamentan de que les falte trabajo, y muchas tareas necesarias se llevan a cabo tarde, o no se realizan en absoluto, porque el gerente dice: "No tuve tiempo".

Por otra parte, ¿puede afirmar honradamente que trabaja intensamente, en los asuntos de su cooperativa cada minuto de la jornada laboral a lo largo de todo el año? Hay siempre algunos períodos en los cuales no está tan ocupado.



Planificación anual

Es obvio que su labor como gerente estará también condicionada por el desigual volumen de trabajo de la cooperativa; hay ciertamente períodos en los cuales estima que tiene demasiado trabajo. Pero, después de todo, su propio tiempo es el recurso que usted mismo puede administrar más eficazmente. ¿Podría tal vez planificar un poco mejor su propio volumen de trabajo?

Piense en todas las diferentes tareas. He aquí una lista, no ordenada, de las tareas que el gerente de una cooperativa tiene que realizar:

- a) Preparar las actas de las reuniones.
- b) Presentar declaraciones al Gobierno.
- c) Organizar la recogida de la cosecha de los socios.
- d) Supervisar la recogida de la cosecha.
- e) Negociar la venta de los productos cosechados.
- f) Pagar los sueldos al personal.
- g) Preparar el orden del día y la documentación para las reuniones.
- h) Planificar los programas de educación para los socios.
- i) Ejecutar esos programas de educación para los socios.
- j) Asistir a cursos.
- k) Capacitar al personal.
- l) Mantener entrevistas de evaluación del desempeño del personal.
- m) Negociar entregas de suministros.
- n) Ocuparse de las solicitudes de crédito.
- o) Supervisar la preparación de las cuentas anuales.
- p) Atender a las reclamaciones de los socios.
- q) Recibir visitas de funcionarios del Gobierno.
- r) Realizar visitas de rutina sobre el terreno a los socios.
- s) Inspeccionar los almacenes.
- t) Verificar las cuentas de la caja chica.
- u) Realizar la supervisión y firma de cheques.
- v) Supervisar y firmar pedidos locales.
- w) Redactar el informe anual.
- x) Hacer frente a las situaciones de crisis, averías e imprevistos.
- y) Atender a las visitas de representantes comerciales.
- z) Inspeccionar los vehículos.

?

2.1. La lista de las tareas no está completa. Añada algunas tareas que considere importantes.

Algunas de estas tareas se deben realizar un día determinado, o en un corto plazo de tiempo. Esas tareas son inaplazables, cuya ejecución no puede posponerse. Por ejemplo, la tarea "d" de la lista es una de éstas.

Hay algunas tareas que podemos denominar semiflexibles, porque puede realizarlas cuando desee, con un margen de tiempo más o menos de una semana. Una tarea de ese tipo es la "s".

Otras tareas se pueden llevar a cabo con un margen de dos o tres meses, según su criterio. Estas tareas son muy flexibles, como la tarea "h".

2.2. Examine ahora atentamente la lista de tareas de la página 20. Clasifique cada tarea, según desee abordarlas, si planificara con bastante anticipación. Escriba una F para las tareas que considere flexibles, una S para las semiflexibles y una I para las tareas inaplazables.

?

¿Por qué motivos tareas como la "w" redactar el informe anual, o la "h" ocuparse de las solicitudes de crédito se consideran con frecuencia como "inaplazables"?

Usted sabía con mucha antelación que el informe anual tenía que estar preparado para un determinado día. Podría haber empleado algunos de los "días tranquilos" que tuvo anteriormente para preparar el borrador del informe.



Recuerde también que las visitas de los vendedores e incluso las de los funcionarios del Gobierno no están del todo fuera de su control. A algunas personas se les puede pedir que vengán en una fecha concreta. De ese modo no interferirán en su planificación, y no harán que el personal y los socios malgasten su tiempo.



¿Se recuerda del gerente de la Cooperativa Delta? Necesitaba más tiempo en los meses de agosto y septiembre para su nuevo plan de crédito. ¿Podría tal vez desplazar algunas actividades no sujetas a una fecha fija desde estos meses de agosto y septiembre hasta otros meses anteriores?

La "anticipación" de estas actividades de ejecución flexible puede ser la solución para los períodos de volumen de trabajo excesivo. Si usted puede planificar la realización del mayor número posible de tareas flexibles lo antes posible dispondrá de más tiempo para las actividades que hay que ejecutar en fechas fijas.

¿Pero cuáles ~~son~~ estas tareas de ejecución flexible?

¿Qué tareas de la lista de la página 20 ha clasificado como flexibles, semiflexibles e inaplazables? He aquí una sugerencia. ¿Está usted de acuerdo?

Flexibles:	h,k,l,m,r,y.
Semiflexibles:	a,b,c,e,g,i,n,o,q,s,t,w,z.
Inaplazables:	d,f,j,p,n,v,x.

Por lo tanto, al planificar sus actividades para un largo período de tiempo debería tratar de emplear esta estrategia:

- Examine todas sus tareas y especifique cuáles son las tareas "flexibles".
- Realice las tareas de ejecución flexible lo antes posible.

Algunos gerentes preparan gráficos de su volumen de trabajo durante el año. En la página siguiente se muestra un ejemplo. Los gráficos ayudan a los gerentes a "mostrarles" cuándo están ocupados en tareas inaplazables, y cuándo se pueden dedicar a otras actividades.

Si hace uso de un gráfico de este tipo, comprobará que le será más fácil iniciar sus tareas a tiempo y no posponer su ejecución hasta "el último momento". De ese modo se eliminarían los períodos de estrés y se equilibraría su volumen de trabajo durante el año.

Gráfico del plan de actividades

Actividades:

Recoger las solicitudes de crédito.

Tramitar esas solicitudes de crédito.

Negociar créditos con los bancos.

Realizar los pedidos de fertilizantes.

Recibir/ distribuir los fertilizantes.

Preparar los puntos de recolección de la cosecha.

Preparar almacenes para conservar los productos cosechados.

Recoger la cosecha.

Negociar la venta de los productos cosechados.

Entregar los productos a los compradores.

Tareas de presupuestación.

Hacer el inventario anual.

Preparar cuentas/informes anuales.

Preparar informes para el Consejo de Administración.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Recoger las solicitudes de crédito.								■*				
Tramitar esas solicitudes de crédito.								■*				
Negociar créditos con los bancos.						■			■*			
Realizar los pedidos de fertilizantes.	■	*							■*			
Recibir/ distribuir los fertilizantes.					■	*				■*		
Preparar los puntos de recolección de la cosecha.				■*				■	*			
Preparar almacenes para conservar los productos cosechados.			■	*				■	*			
Recoger la cosecha.				■*					■*			
Negociar la venta de los productos cosechados.			■	*			■		*			
Entregar los productos a los compradores.		■	*			■		*				
Tareas de presupuestación.										■		*
Hacer el inventario anual.	■*											
Preparar cuentas/informes anuales.	■*											■
Preparar informes para el Consejo de Administración.	El tercer lunes de cada mes, a más tardar											

Las fechas límites se indican mediante *

Tarea inaplazable =

Tarea de ejecución flexible

Planificación cotidiana

Suponiendo que ha confeccionado un plan a largo plazo de sus actividades, como hemos indicado anteriormente, usted sabrá exactamente cuándo realizar determinadas actividades importantes.

Por ejemplo, usted sabe muy bien lo que había planificado llevar a cabo esta semana. Pero ayer algo le salió mal. Al final del día no había terminado buena parte de lo que se había fijado realizar. Una vez más dijo: "No tuve tiempo".



¿Qué sucedió en realidad? Tal vez estuvo muy ocupado todo el día. ¿Pero dedicó su tiempo a tareas menos importantes de tal modo que no pudo realizar las más importantes? ¿Qué hizo realmente durante todo el día?

Muy pocos gerentes pueden responder de forma satisfactoria a esta pregunta, porque se pasan realmente la mayor parte de su tiempo buscando información que deberían haber tenido disponible fácilmente, remediando situaciones de crisis que se podrían haber evitado y comunicándose con personas que deberían haber sabido lo que tenían que hacer con anterioridad. Mañana, procure cada media hora poner por escrito lo que efectivamente hace. Se quedará sorprendido de lo difícil que eso resulta, y del poco tiempo de su jornada que efectivamente dedica a las tareas de gestión de su cooperativa.

La labor principal de un gerente es planificar y organizar el trabajo de otras personas, pero muchos gerentes ni siquiera son capaces de planificar y organizar su propio trabajo. Imagine por un momento como si hubiere puesto por escrito, las tareas que tenía que realizar en un día, juntamente con una estimación del tiempo que requeriría la ejecución de cada una de ellas:

Inspeccionar el almacén : 1 hora
 Compilar datos para el informe anual : 2 horas
 Revisar la correspondencia : 1/2 hora
 Dictar respuestas a correspondencia : 1 hora
 Reunión semanal de la gerencia : 2 horas (10.00)
 Almuerzo con proveedor de maquinaria : 2 horas (12.00)
 Comprobar libros de ruta de vehículos: 1 hora

Si tuviese una jornada de nueve horas, desde las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde, sería aparentemente imposible incluir todas esas tareas en un día. ¿Aplazaría alguna de ellas para el día siguiente, y, en caso afirmativo, cuáles retrasaría? ¿De qué manera programaría efectivamente las restantes actividades?

En la página de esta agenda figura como un gerente programó ese mismo trabajo e incluyó todas esas tareas, pero introdujo además dos períodos de media hora para temas imprevistos, o para adelantar el trabajo del día siguiente:

	martes	28 de abril
8.00	<i>Inspeccionar el almacén</i>	
8.30	— " —	
9.00	<i>Revisar correspondencia</i>	
9.30	<i>Comprobar libros de ruta vehículos</i>	
10.00	<i>Reunión Semanal Gerencia</i>	
10.30	— " —	
11.00	<i>Dictar Respuestas a correspondencia</i>	
11.30		
12.00	<i>Reunión con proveedor de maquinaria</i>	
12.30	— " —	
13.00	<i>Almuerzo</i>	
13.30	<i>Compilar datos para informe anual</i>	
14.00	— " —	
14.30	— " —	
15.00	— " —	
15.30	<i>Comprobar libros de ruta vehículos</i>	
16.00	<i>Firmar correspondencia</i>	
16.30		

Naturalmente, este gerente tiene una opinión diferente acerca del tiempo que hay que dedicar a algunas de las tareas, pues de lo contrario no habría sido capaz de realizarlas todas en una sola jornada.

- En primer lugar, se dio cuenta que ninguna reunión semanal debería durar más de una hora, y en consecuencia redujo el tiempo dedicado a la reunión semanal de la gerencia.
- En segundo lugar, decidió que no era necesaria una comida con el proveedor de la maquinaria y tampoco era la mejor forma para hablar de negocios. Una hora sería suficiente para celebrar una reunión fructífera, seguida tal vez de un breve aperitivo de media hora de duración en la oficina.

Además, cabría la posibilidad de delegar la compilación de datos a un auxiliar o a otro miembro del personal, de modo que pudiera disponer de tiempo adicional.

Se trata de un ejemplo demasiado simplificado. Tal vez usted no tenga que pasar todos los días por este proceso, pero debería crearse el hábito de la planificación. Debe saber determinar qué tareas se pueden ejecutar cuando lo estime más conveniente, y cuáles se deben realizar en un momento específico. Evite ejecutar tareas, o dedicar un cierto período de tiempo a actividades determinadas, por el simple hecho de que usted u otros han actuado siempre de esa forma.

Si planifica y organiza cada día su trabajo de esta forma, constatará que puede llevar a cabo muchas más cosas durante un día. Disfrutará más de su trabajo, porque sabrá qué es lo que hace y por qué lo realiza, y no tendrá que recurrir a la excusa, de "no tuve tiempo".



Prioridades

El gerente debía terminar el informe anual para dentro de una semana, y era obviamente su tarea más importante. Por eso, rehusó ver a nadie, revisar la correspondencia o hacer cualquier otra actividad durante los primeros cuatro días de la semana. Concluyó el informe, pero la oficina estaba sumida en el caos. "¿Qué hice malo?", se preguntaba. "Realicé en primer lugar la tarea más importante".



En su labor cotidiana con frecuencia tendrá que elegir entre varias tareas. ¿Debería usted siempre llevar a cabo en primer lugar las más importantes? Por ejemplo, ¿cuál de las dos siguientes tareas haría en primer lugar:

- preparar el informe anual que debe estar terminado para dentro de algunas semanas;
- firmar una orden de compra de artículos de oficina?

Claro, la primera es la más importante, pero haría mejor en ejecutar en primer lugar la segunda, porque es más urgente.

- 2.3. Lea las siguientes tareas y decida cuál de ellas en cada pareja, realizaría en primer lugar:
- a) ¿reunirse con un político local que ha venido por casualidad o
 - b) entrevistar a un candidato a un puesto de trabajo que se ha presentado a la hora fijada?
 - c) continuar su habitual visita semanal sobre el terreno, o
 - d) conversar con el padre de uno de sus empleados que se encuentra por casualidad en la ciudad esa mañana?
 - e) tomar las medidas necesarias para obtener un préstamo para su primo, o
 - f) examinar el diseño del nuevo membrete para la correspondencia oficial?

?

- La tarea "a" puede ser importante, pero la "b" está relacionada con la dotación eficaz de personal de la cooperativa y es más importante. Podría tal vez pedir a otro empleado que entrevistara también al candidato en un primer momento, mientras usted conversa brevemente con el político.

- Debería ejecutar la "d" de forma rápida antes que la "c", porque es conveniente. A veces tareas importantes e incluso urgentes se pueden posponer por breve tiempo cuando surja una oportunidad excepcional de llevar a cabo algo menos importante o urgente.

- Debería hacer la "f" antes que la "e", porque es parte de su trabajo, y no un asunto personal. Salvo en casos muy urgentes, durante las horas de trabajo su labor debe tener la prioridad sobre los asuntos familiares.

Tal vez no esté de acuerdo con algunas de estas decisiones, debido a sus particulares circunstancias. Es importante que usted determine las prioridades, y decida en qué orden hacerlas, en lugar de realizarlas simplemente en cualquier orden, casi de forma casual.

Algunos gerentes no son capaces de administrar su propio tiempo. Se dejan supeditar a los acontecimientos, en lugar de que los controlen. Pues dispersan su atención entre una actividad y otra y no pueden nunca completar algo de forma adecuada. Cuando llegan a la oficina, hacen lo primero que se les ocurre; algunos ejecutan en primer lugar las actividades más fáciles y otros realizan simplemente lo que otras personas quieren que hagan.

De vez en cuando todos podemos caer en estas trampas, y casi con toda seguridad usted se ha dicho a sí mismo en más de una ocasión esta frase: "Por qué no lo hice antes, en lugar de dejarlo para el último momento"?

Debe establecer correctamente sus prioridades, y planificar su tiempo lo mejor posible antes de que pueda planificar las actividades de su cooperativa.

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

Debe recordar que no puede realizar por si mismo todo el trabajo de la cooperativa. Tiene que hacerlo con otras personas, y ellas son el recurso más importante que usted posee. Una buena planificación le ayudará a que se realicen las tareas haciendo el mejor empleo posible de los recursos disponibles.

¿Con cuál de los siguientes métodos es probable que se saque el mayor provecho posible de las personas que trabajan en su cooperativa?

- Usted, como gerente, planifica todo lo que ellos ejecutan con un cierto detalle.
- Facilita a su personal objetivos amplios, y les deja que se planifiquen su propio trabajo.



Para sacar el mayor provecho posible de las personas, debe dejarles margen para que se planifiquen su propio trabajo. ¿De qué forma puede hacer esto, y cerciorarse al mismo tiempo de que todos ellos trabajen conjuntamente por el bien de la cooperativa?

Junto con el Consejo de Administración debe establecer objetivos claros para la cooperativa.

Junto con el personal debe concordar un objetivo de trabajo para cada uno de ellos.

Posteriormente deben convenir usted y su personal de que forma cada uno de ellos conseguirá su objetivo, y de esta forma ayudará a alcanzar el objetivo común de la cooperativa.

Piense nuevamente en el objetivo de establecer un plan de crédito que permita a todos los socios utilizar del mejor modo posible los fertilizantes. Si cuenta en su plantilla con un contador, un supervisor del almacén y un supervisor del transporte, ¿de qué forma podría usted desglosar el objetivo general? Cada uno de los empleados, incluido el gerente, deben tener un objetivo razonable, medible y coordinado. Los esfuerzos conjuntos deben contribuir a la consecución del objetivo general.

- El contador debe concebir, introducir y utilizar un sistema para un registro simple y efectivo de todos los créditos otorgados y las amortizaciones efectuadas, y para supervisar el plan de amortizaciones.
- El supervisor del almacén debe calcular la magnitud del espacio y mano de obra adicionales necesarias para un mayor empleo de fertilizantes, y cerciorarse que hay espacio disponible mediante medidas de reorganización. Si es necesario, debe alquilar más espacio o construir nuevos locales para almacenamiento, y posteriormente organizar la recepción, el almacenamiento y la distribución de los fertilizantes de forma eficiente y eficaz.
- El supervisor del transporte debe calcular las necesidades de transporte adicionales necesarias, cerciorarse que hay disponibles vehículos suficientes y finalmente organizar y dirigir las operaciones de recepción y suministro de los fertilizantes de forma eficiente y eficaz.
- Usted mismo, como gerente, debe calcular el costo de los fertilizantes y el crédito necesario. Debe negociar con el proveedor los suministros de fertilizantes necesarios y los créditos precisos con el banco. Posteriormente debe supervisar y coordinar la planificación, la organización y la ejecución generales del plan.

A su vez cada uno de los objetivos se desglosarán evidentemente en subobjetivos y tareas. Cada uno de los empleados deberá comprometerse a realizarlos; todos deben junto con supervisores y compañeros establecer objetivos, elaborar planes y realizar su labor.

¿Tiene usted la práctica de establecer objetivos de este tipo, y los "traduce" en objetivos para el personal de su cooperativa, o intenta planificar todo usted mismo, diciéndoles a los empleados lo que tienen que hacer todos los días y todas las semanas? ¿Qué estilo de planificación y gestión piensa que es probablemente más fácil y más eficaz?

A muchos gerentes les gustaría trabajar con su personal en la forma más arriba descrita (pág. 30), pero no tienen suficiente confianza en las capacidades de ellos. ¿De qué forma pueden averiguarlo?. Sólo existe una, !intentándolo!

Se quedará sorprendido de lo bien que funciona "el delegar" responsabilidad a los demás empleados. Obviamente, deberá supervisar su rendimiento y los capacitará y apoyará, como buen gerente.

De esta forma, llegará pronto a estas dos buenas definiciones de gestión:

- Conseguir que otras personas ejecuten las tareas.
- Emplear de la mejor manera posible los recursos disponibles.

Material de capacitación MATCOM

El proyecto MATCOM ha elaborado también un curso completo de seis días sobre "Planificación del trabajo". El manual del instructor para este curso se puede obtener en la OIT.

¿Ha estudiado también estos otros "folletos de estudio MATCOM" destinados al personal de las cooperativas agropecuarias?:

- Principios básicos de economía para cooperativas agropecuarias
- El presupuesto

Para mayores informaciones y pedidos del material de capacitación de MATCOM dirigirse a la siguiente dirección:

Servicio de Cooperativas
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
SUIZA

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS

Para completar su estudio sobre este tema, debería participar en algunos de los siguientes ejercicios, aplicando lo que ha aprendido a situaciones reales.

1. Objetivos

Indique un objetivo general para su cooperativa en los dos próximos años. "Desglose" ese objetivo en subobjetivos. Recuerde que cada objetivo deberá ser concreto y medible y que hay que fijar el plazo de tiempo dentro del cual se deberá realizar, según se explicó en la página 10.

2. Planificación de las actividades

Haga una lista de todas las actividades importantes que hay que llevar a cabo en su cooperativa durante un año (compárela con la lista de la página 20). A continuación prepare un gráfico, semejante al que figura en la página 23:

- En primer lugar, indique todas las actividades inaplazables que han de ser ejecutadas en plazos fijos.
- En segundo lugar, determine los plazos para las tareas restantes, por ejemplo, la fecha en la cual deben estar completadas.
- En tercer lugar, señale cuándo se deberían llevar a cabo esas tareas. Procure darles cabida lo antes posible, para que de ese modo exista un volumen de trabajo equilibrado para el personal.

3. Planificación de los recursos de personal

Estudie el gráfico de actividades que ha preparado (según lo sugerido más arriba en el punto 2). Realice una valoración del volumen de trabajo mes por mes. Sin basarse en la actual situación de personal, trate de calcular cuántos empleados serán necesarios para ejecutar las tareas comprendidas en el gráfico, mes por mes.

Compare sus cálculos con la situación actual. Sugiera qué se debería hacer para mejorar la relación volumen de trabajo y número de empleados para mantener los costos de personal al nivel más bajo posible.