

- PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO  
material para la capacitación en gestión de cooperativas agropecuarias

*MANUAL DEL INSTRUCTOR*

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.

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.

## Prefacio

Este manual del instructor forma parte de una colección concebida por el Proyecto OIT-MATCOM, destinada a ayudar a quienes planean o realizan actividades de formación para personal encargado de la gestión de cooperativas. El material MATCOM también puede ser útil para la formación de miembros de consejos de administración y de funcionarios que trabajan en apoyo a las cooperativas.

Si este material es usado como modulo integral, proporciona la base para un programa de capacitación de 37 horas para personal gerencial (y directivos) de cooperativas agropecuarias.

Si el material se utiliza como parte de un curso o de un programa ya existente puede adaptarse a las necesidades de las actividades educativas. Los ejercicios y casos estudiados permiten una amplia aplicación didáctica, por lo cual recomendamos a los instructores su estudio también con esta perspectiva.

La capacitación facilitada en el presente manual, así como en otros de la colección, se basa en un minucioso análisis de:

- i) las tareas y funciones que han de cumplirse en las cooperativas agropecuarias en los países en desarrollo;
- ii) los problemas y limitaciones generales que se presentan al tratar de cumplir tales tareas y funciones.

En las páginas II al X se da más información acerca del programa y del material. Puede obtenerse información adicional dirigiendose por escrito a:

Proyecto OIT - MATCOM  
Servicio de Cooperativas  
Oficina Internacional del Trabajo  
CH 1211 Ginebra 22  
Suiza

También nos gustaría recibir sus sugerencias y sobre todo las experiencias obtenidas en el uso del material.

COMO UTILIZAR ESTE MANUAL DEL INSTRUCTOR1. Grupo objetivo

Este manual del instructor sobre "Planificación del trabajo" está concebido para gerentes y subgerentes de cooperativas agropecuarias. También puede ser útil para miembros de los consejos de administración de cooperativas agropecuarias y para funcionarios que trabajan en apoyo a dichas cooperativas.

2. Objetivo

El objetivo de este manual es capacitar a los participantes para preparar planes a corto y a largo plazo de las operaciones de las cooperativas, y para planificar sus propias actividades y las de su personal.

En particular, el programa capacitará a los participantes para:

- reconocer la necesidad de planificación, así como sus requisitos y limitaciones;
- reconocer la importancia crítica de objetivos mensurables específicos; fijar dichos objetivos e identificar la importante relación entre planificación y objetivos;
- implementar los pasos básicos iniciales en el proceso de planificación, identificando las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, y para obtener los recursos requeridos;
- analizar la carga de trabajo anual de sus cooperativas y consecuentemente diseñar un plan de trabajo efectivo;
- determinar la cronología y secuencia de actividades requeridas para alcanzar los objetivos;
- preparar cuadros de actividades con el fin de facilitar la implementación de operaciones complicadas;
- diagramar un plan de red y usar el método del camino crítico en la planificación de las operaciones típicas de la cooperativa y en proyectos especiales;

- planificar su propia carga de trabajo diaria;
- identificar y planificar la superación de dificultades personales e institucionales que podrían impedir el logro de los objetivos de la cooperativa;
- reconocer las causas de por qué los programas muchas veces no son ejecutados;
- aplicar técnicas simples de planificación a sus propias carreras;
- aplicar las técnicas de planificación que hayan aprendido a sus propias situaciones de trabajo.

3. Utilizar el manual completo o una parte

El programa que se describe en este manual puede utilizarse para dictar un curso especializado sobre planificación del trabajo. El programa completo, o ciertas partes o lecciones del mismo, pueden igualmente incorporarse a un plan de estudios más amplio sobre capacitación en materia de gestión.

4. Duración del programa

El curso completo que desarrolla este manual consiste en 15 lecciones que pueden durar de una a tres horas y media cada una. Si se utiliza el programa en la secuencia concebida por el autor, se requiere en total unas 37 horas, o sea 6-7 días, según los conocimientos y la experiencia de los participantes. Debe prepararse el calendario lectivo correspondiente.

5. Enfoque y métodos para la capacitación

Este manual se funda en las premisas de que la capacitación es costosa y que los fondos disponibles para la misma en materia de gestión de cooperativas son escasos. Por lo tanto, la capacitación se considera como una inversión que, si no produce resultados concretos, los beneficios del dinero invertido serán nulos.

En consecuencia, a su regreso a sus lugares de origen después del programa de capacitación, los participantes en el curso deberán ser capaces de mostrar resultados concretos que supongan mejoras en su

labor de gestión. A fin de preparar y equipar al participante para tal logro, se ha adoptado en este manual un sistema de enseñanza sumamente activo mediante el uso de métodos de aprendizaje participativo.

Los participantes no estudiarán la labor de gestión de una manera general y pasiva, sino que los problemas cotidianos que implica la gestión se considerarán de manera realista por medio de estudios de casos y otros ejercicios encaminados a la solución de problemas. Los participantes (qué trabajarán individualmente o en grupos) aprenderán resolviendo esos problemas con la necesaria asistencia y orientación del instructor, cuya actuación será la de alguien que "facilita" el aprendizaje más bien que la de un profesor que dicta un curso formal.

Todo participante, aunque no haya realizado la labor de gestión de una sociedad cooperativa, puede ofrecer ideas y sugerencias que serán de utilidad para otros participantes; y si alguno o todos ellos poseen ya experiencia, pueden contribuir en gran medida al aprendizaje de los demás. El material preparado para este curso tiene por finalidad estimular a cada participante para que contribuya en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencias, de manera que todos los participantes, al terminar el curso, puedan beneficiarse del cúmulo de conocimientos que cada uno ha aportado al programa.

Este tipo de aprendizaje compartido es, en realidad, casi siempre más importante que las enseñanzas que el instructor o el material didáctico mismos puedan impartir. Aunque la labor del instructor se limite a conseguir que cada participante enseñe lo que ya sabe y aprenda lo que los demás le enseñan, ya se habrá conseguido un éxito considerable.

Recuérdese que el conocimiento es como el fuego: quien lo posee puede compartirlo con otros sin perderlo él mismo. El instructor debe considerar a cada participante como una fuente de ideas y sugerencias tan valiosas, cuando menos, como las del instructor mismo. Por eso, este material de capacitación se ha concebido como una ayuda para que el instructor "extraiga" tales aportaciones de los participantes.

El "compromiso de actuación" que se contrae al término del programa servirá como vínculo entre las tareas realizadas durante el curso y el trabajo real de los participantes en sus cooperativas, y ayudará a éstos a hallar soluciones concretas y satisfactorias para los problemas específicos que se les presenten durante dicho trabajo profesional.

## 6. Estructura

El programa que se describe en este manual está dividido en ocho MATERIAS, cada una de las cuales se estudia en una o varias LECCIONES (véase el índice en la página XIII).

Para cada lección se facilita, según los casos, el material siguiente:

- una guía para el instructor (páginas amarillas) en la que se indica el objetivo de la lección, se da una estimación del tiempo necesario y se traza un "plan" global para la lección, que incluye instrucciones sobre la manera de dirigirla;
- modelos de impresos (páginas blancas) con todos los ejercicios, estudios de casos, formularios, etc. que deben reproducirse y distribuirse a los participantes.

## 7. Adaptación del programa

Antes de "utilizar" el programa en una situación real de capacitación puede resultar necesario adaptarlo. Esto puede hacerse de la forma siguiente:

El instructor debe leer el programa completa y detenidamente y decidir a continuación si:

- el programa puede aplicarse tal como está
- solo deben utilizarse algunas materias o lecciones
- deben añadirse nuevas materias o lecciones.

La decisión dependerá de las necesidades de capacitación de los participantes y de los medios de que disponga el instructor.

El instructor debe: leer íntegra y cuidadosamente el texto de las lecciones que haya decidido utilizar; comprobar las modificaciones necesarias a fin de incluir las monedas, nombres, cultivos, etc. usados localmente. Esta adaptación ayudará a los participantes a identificarse más fácilmente con los personajes y situaciones descritos en las páginas blancas, y aumentará considerablemente el impacto y la efectividad del programa de capacitación.

El instructor no debe considerar este manual como un libro que contiene las únicas respuestas y soluciones acertadas. No es sino una colección de sugerencias e ideas que el instructor debe adaptar, modificar, utilizar o rechazar según su buen juicio. La mejor prueba de que el instructor hace un uso satisfactorio del manual es el número de cambios, adiciones y modificaciones que introduzca en este texto.

#### 8. Preparación del material auxiliar de capacitación

Los modelos de impresos (páginas blancas) constituyen una parte importante del material de capacitación usado en el manual. Se pueden reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Pueden reproducirse por cualquier procedimiento disponible: multicopiadora, impresión offset, fotocopia y hasta copias carbónicas o escritas a mano si no se dispone de otros medios.

El único elemento de equipo de capacitación absolutamente imprescindible es un pizarrón.

En las guías para las lecciones se incluyen algunas sugerencias sobre medios visuales auxiliares. Si se dispone de retroproyectores (overhead projectors) o de rotafolios (flipcharts), el instructor debe preparar de antemano la utilización de los mismos. Si no se dispone de tales medios siempre cabe recurrir al pizarrón.

#### 9. Actividades previas al curso

Junto con la promoción del curso debe distribuirse a los potenciales participantes el cuestionario previo de la lección 1.1.



Una vez recogidos los cuestionarios, deben ser analizados cuidadosamente, identificando las áreas de problemas y experiencias relevantes. Luego, se debe hacer circular esta información en el equipo de instructores.

10. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo solo exige unos minutos de preparación para cada lección. Pero esto no es así.

El instructor debe realizar todas las operaciones descritas a continuación antes de iniciar la labor de instrucción basada total o parcialmente en este material:

- a. Léase cada lección cuidadosamente para tener la seguridad de que se comprende bien el contenido y se tiene una idea clara de lo que se debe procurar que suceda durante la clase.
- b. Compruébense todos los cálculos para adquirir la certeza de que se comprenden bien las operaciones; procúrese prever los errores que es probable cometerán los participantes, así como las diferentes soluciones que puedan proponer y que pueden no ser erróneas y merecer ser consideradas.
- c. Examínense cuidadosamente los estudios de casos y procúrese prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden presentar los participantes.
- d. Obténgase y anótese en el Manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones de que se trate en la lección.
- e. Prepárese cuidadosamente un plan de la entera lección, procurando calcular aproximadamente los minutos necesarios para cada sección de la misma e introduciendo las modificaciones apropiadas para ajustarse al tiempo de que se dispone. Pero no se debe considerar obligatoria la duración que se sugiere al comienzo de cada lección.

11. Cómo conducir una lección participativa

Al utilizar el material didáctico, el instructor deberá esforzarse por ajustarse a las directrices siguientes:

## VIII

- a. Ubíquense los asientos de los participantes de manera que cada uno de ellos pueda ver la cara del mayor número posible de los demás: los asientos no deben disponerse en filas de modo que los ocupantes solo puedan ver la cara del instructor.
- b. Procúrese que la estructura de cada lección quede claramente fijada en la mente de los participantes; hágase un resumen de dicha estructura al comienzo de la lección, ajustándose a ella durante la misma o explicando las posibles divergencias, y haciendo un resumen de la marcha de la lección al final de la misma.
- c. Téngase bien en cuenta todos los puntos principales que se desea enseñar, sin olvidar en ningún momento que la finalidad de la enseñanza es la aplicación de lo aprendido por los participantes a su propio trabajo profesional.
- d. Aplíquese cierta flexibilidad, sin ajustarse estrictamente al material del Manual e introduciendo cambios en los enfoques en función de lo que puedan sugerir los propios participantes.
- e. Siempre que sea posible, evítese dictaminar a los participantes cómo son o deben ser las cosas; en una lección satisfactoria, mediante hábiles preguntas se consigue que ellos mismos deduzcan las respuestas o soluciones.
- f. Cuando no se consiga que los participantes deduzcan las respuestas adecuadas, el instructor debe considerar que no es culpa de ellos sino suya propia. Debe persistir interrogando de distintas maneras, ofreciendo pistas, etc., y únicamente indicando la solución cuando hayan fallado todos los demás métodos.
- g. El silencio es un arma. Si nadie contesta a una pregunta, el instructor debe esperar 20 ó 30 segundos hasta que, para romper el silencio, alguien aventure una respuesta.
- h. El instructor debe evitar, en la máxima medida posible, hablar él mismo. Las sugerencias y discusiones de los participantes deben ocupar las tres cuartas partes del tiempo de la lección: el instructor debe limitarse a preguntar, escuchar y dirigir la discusión, en vez de hablar él mismo. (Cuanto más hable el instructor más revela su propia inseguridad e ignorancia de la materia, pues indica que no se arriesga a que le hagan preguntas u observaciones a las que no pueda contestar).

- i. Nunca se debe ridiculizar una respuesta o sugerencia de un participante: siempre se debe encontrar algún aspecto valioso en las mismas, e incluso el propio hecho de que se hayan propuesto merece alabanza.
- j. Si el instructor no puede responder a una pregunta de un participante o comentar sobre una sugerencia (e incluso cuando pueda hacerlo), debe pedir a otro participante que responda o comente la pregunta o sugerencia. El instructor no es una fuente de conocimientos sino alguien que facilita la obtención de los mismos.
- k. Siempre que sea posible deben escribirse en el pizarrón las palabras mismas que han usado los participantes, no las que aparecen en el manual, aunque sean más precisas.
- l. El instructor debe estar dispuesto a actuar como "abogado del diablo" pues, por lo general, no hay soluciones enteramente acertadas o erróneas para los problemas de gestión, y los participantes deben conocer los dos aspectos de cada cuestión.
- m. Si los participantes parecen seguir una dirección muy diferente de la que se sugiere en el material del manual, el instructor no debe oponerse abiertamente a ello, ya que una tal nueva orientación puede ser tan útil o más que la del material.
- n. Estimúlese a hablar a los silenciosos y, cuando sea necesario, impóngase silencio a los que hablen demasiado.
- o. El instructor debe tener seguridad de que todos comprenden lo que sucede en la clase; evítese que la discusión quede monopolizada por los que comprenden de lo que se trata.
- p. El instructor debe ser dinámico, animado y activo. Debe moverse, pasearse por la sala de clase y, en general, procurar mediante tal actividad física que todos los participantes se mantengan interesados.

## 12. Compromiso de actuación

La última lección de este curso, la 8, titulada "compromiso de actuación" es muy importante ya que constituye un "puente" entre el material del curso y la realidad del trabajo de los participantes.

Debe asegurarse de que quede suficiente tiempo para realizar esta lección al final del curso. Si se prevé que el programa del último día terminará temprano para hacer una clausura oficial del curso, es aconsejable utilizar parte del penúltimo día para la lección 8.

### 13. Seguimiento y Evaluación

Se recomienda que el instructor u otras personas competentes se comuniquen con los participantes después de seis meses de concluido el curso, a fin de determinar cómo van cumpliendo sus "compromisos de actuación". Se trata de evaluar el curso - y no a los participantes - en función del éxito que hayan obtenido éstos últimos en el cumplimiento de sus compromisos. Si no han tenido éxito, la culpa no es de ellos sino del curso. Puede ser que la labor de capacitación haya sido ineficaz, que los participantes no hayan sido adecuadamente seleccionados, o que el instructor no haya conseguido reconocer los problemas que les han impedido aplicar lo que aprendieron durante el curso.

Cuestionario Preliminar

Nombre: .....

Cooperativa: .....

Cargo: .....

Breve descripción de sus responsabilidades:

.....  
.....  
.....

¿Qué partes de su trabajo le gustan más?

.....  
.....  
.....

¿Qué partes de su trabajo encuentra más difíciles?

.....  
.....  
.....

Por favor, complete la siguiente frase:

"Como resultado de mi asistencia al curso sobre Planificación del Trabajo espero poder

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

INDICE

MATERIA 1	:	¿POR QUE PLANIFICAR?
Lección 1.1	:	Introducción
Lección 1.2	:	La necesidad de la planificación
MATERIA 2	:	LAS BASES DE LA PLANIFICACION
Lección 2.1	:	Objetivos y metas
MATERIA 3	:	TECNICAS BASICAS DE PLANIFICACION
Lección 3.1	:	Actividades y recursos
Lección 3.2	:	Planificación de la carga de trabajo del personal
Lección 3.3	:	Cronología y secuencia
Lección 3.4	:	Programación de actividades
MATERIA 4	:	TECNICAS DE PLANIFICACION DE REDES
Lección 4.1	:	Diagramación básica de redes
Lección 4.2	:	Uso del método del camino crítico
Lección 4.3	:	Planificación de proyectos mediante redes
MATERIA 5	:	PLANIFICANDO SU PROPIO TIEMPO
Lección 5.1	:	Establecimiento de prioridades
Lección 5.2	:	Planificando su propia carga de trabajo
MATERIA 6	:	SUPERANDO OBSTACULOS
Lección 6.1	:	Persuasión e influencia
MATERIA 7	:	PLANIFICACION Y CARRERAS
Lección 7.1	:	Planificación personal a largo plazo
MATERIA 8	:	COMPROMISO DE ACTUACION
Lección 8.1	:	Compromiso de actuación

## ¿por qué planificar?

Lección 1.1 Introducción

Lección 1.2 La necesidad de la planificación

LECCION 1.1

INTRODUCCION

Objetivo: Demostrar la importancia de una planificación cuidadosa en las operaciones de una entidad cooperativa, e identificar fuentes de experiencia dentro del grupo de participantes.

Duración: Una a dos horas.

Material: Cuestionario preliminar completado.  
Cronograma.  
Lista de participantes

Guía para el instructor:

- 1) Si una personalidad eminente va a inaugurar este curso, se debe solicitar que dé ejemplos de un gasto inútil de recursos debido a que los gerentes no han sabido planificar ciertas operaciones. Deben enfatizar que, para personas en la posición de los participantes, es esencial dominar una técnica práctica y eficiente de planificación.
- 2) Asegúrese de que todos los problemas administrativos queden resueltos ahora; por ejemplo, cuestiones tales como alojamiento, pago de gastos, transporte, lugares para el estudio individual, etc. de los participantes.
- 3) Destaque que un curso de capacitación como éste es una inversión. Trate de estimar su costo total (incluyendo los salarios de los participantes durante el curso). Señale que a menos que el valor de los beneficios que aporte este curso para la cooperativa exceda el costo del curso, el dinero hubiera sido mejor utilizado de alguna otra manera. Por esto, los participantes deben continuamente relacionar lo que están aprendiendo con su propio trabajo. Si el material parece ser irrelevante o erróneo o si ellos no saben cómo usarlo, deben indicarlo así. El curso se cambiará entonces en la forma conveniente.



- 4) Revise brevemente el cronograma. Enfatice que los participantes deberán participar y no solamente escuchar. La gente aprende no escuchando pasivamente, sino participando activamente.
- 5) Solicite a cada participante que resuma su formación y experiencia anteriores e indique que es lo que espera obtener del curso. Refiérase, si es necesario, al cuestionario preliminar al curso.

Recalque que cada uno aporta algo al curso y que el total de la experiencia que posee el grupo como tal es considerable. Al mismo tiempo que los instructores y el material proporcionarán ideas acerca de las técnicas y de la estructura del curso, un aporte importante debe provenir de los participantes mismos.

- 6) Advierta a los participantes que al final del curso se espera que cada uno de ellos demuestre qué es lo que ha aprendido, mediante la preparación de algún proyecto u operación a ser implementados al retorno a sus respectivas cooperativas. El plan incluirá una lista de todas las actividades requeridas para completar toda la tarea, un diagrama que muestre la secuencia y relación entre las actividades, y un cronograma. Todo esto estará basado en las técnicas especiales de planificación que los participantes aprenderán a lo largo del curso.
- 7) Diga a los participantes que el instructor se propone contactarlos después del curso para evaluar cuán exitosamente han podido implementar sus planes. El curso, más que ellos mismos, será evaluado de acuerdo a su éxito.

LECCION 1.2

LA NECESIDAD DE LA PLANIFICACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer la necesidad de la planificación, así como sus requisitos y limitaciones.

Duración: Una hora y media a dos horas.

Material: Estudios de caso: "Cooperativas con problemas" y "Dos gerentes diferentes".

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya copias de los estudios de caso a todos los participantes. Concédales hasta 15 minutos para leerlos y completar la tarea.
- 2) Pregunte a los participantes si ellos han experimentado estos problemas por sí mismos o han sabido que se han presentado en otras entidades. Solicite a los participantes individualmente sus respuestas a la tarea relacionada con el primer caso.

Cooperativa Alfa:

Las respuestas en este caso parecen ser suficientemente simples:

- Faltaba transporte.
- Alguien se olvidó de encargarlo o no llegó como estaba ordenado.
- Quienquiera que haya sido el responsable, debió haberse acordado de pedir el transporte y haberse asegurado de que en efecto llegaría.

Obtenga respuestas similares de los participantes para las otras situaciones.

Cooperativa Beta:

- Faltaba financiamiento.

- El Banco nunca concedió el préstamo.
- La Cooperativa debió haber solicitado el préstamo con mayor anticipación, o el Banco debió haber tramitado más rápidamente la solicitud.

Cooperativa Gamma:

- Faltaban los conocimientos necesarios.
- La cooperativa falló ya sea en nombrar un operador de secado experimentado o en entrenar a alguien de su propio personal.
- El gerente responsable debió haber designado a alguien cualificado, o enviado a una persona para capacitarse.

Cooperativa Delta:

- Faltaba la mayoría de recursos necesarios.
- El Departamento de Cooperativas y los socios, quienes realmente eran los responsables, han fallado en considerar qué recursos eran necesarios y, particularmente, en designar un gerente que, por lo menos, pudiera resolver algunos de los problemas.
- El gerente debería haber considerado si las expectativas creadas eran razonables y basadas en una evaluación realista de lo que se podía hacer en el tiempo y con el dinero disponibles.

- 3) Pregunte a los participantes por qué los problemas de este tipo son todavía comunes en cooperativas y en otras empresas cuando es perfectamente obvio por qué ocurren dichos problemas y qué debería haberse hecho para impedirlos.

Los participantes pueden referirse a la escasez básica de tres recursos fundamentales:

- físicos: materiales o equipo tales como vehículos, productos químicos o repuestos;
- financieros: préstamos, efectivo o divisas;
- humanos: mano de obra (número); o, más importante aún, actitudes y cualificaciones especiales (calidad).

Si no están disponibles recursos fundamentales como éstos, ¿cómo puede la planificación remediar la situación? Explique que lo que resta de esta lección se dedicará a demostrar que, en efecto, una planificación apropiada es la mejor manera de superar dificultades de este tipo.

4) Refiérase nuevamente a los estudios de caso. Dado que en cada caso los recursos necesarios eran escasos, ¿qué podía haber hecho el gerente de la cooperativa para minimizar - si no eliminar del todo - la clase de problemas descritos? Obtenga sugerencias tales como las siguientes:

- Podía, evaluando las necesidades de la sociedad con suficiente anticipación, incrementar la posibilidad de obtener el recurso, solicitándolo lo más temprano posible.
- Anticipando la dificultad de provisión, podría responsabilizar individualmente a cada uno de los empleados de la obtención de los recursos necesarios.
- Considerando que el proveedor no podía entregar a tiempo, podía ordenar provisiones de dos o más proveedores con la intención de cancelar uno o más pedidos cuando resultara claro cuál proveedor entregaría primero.
- Determinando los recursos necesarios y el tiempo disponible, el gerente podía seleccionar y perseguir los objetivos que fuesen alcanzables con mayor probabilidad.
- Podía hacer arreglos alternativos para el caso de que un recurso no estuviese disponible.

Solicite a los participantes que sugieran qué alternativas se podrían haber escogido en cada uno de los estudios de caso. Por ejemplo:

- a) Con animales o carretas se hubiera podido quizás transportar el maíz.
- b) Los compradores, de ser necesario, podrían haber estado dispuestos a efectuar anticipos o pagos inmediatos a cambio de un descuento.

- c) El proveedor de la secadora podía haber sido persuadido a enviar un técnico - pagándole algo extra si fuera necesario - para hacer funcionar la secadora la primera vez que fue utilizada.
  - d) El funcionario del Departamento de Cooperativas debió haber sido más realista al fomentar las expectativas de los socios.
- 5) Pregunte a los participantes qué podía haber hecho, en cada caso, el gerente, si estaba bastante seguro de que los recursos necesarios no podían estar en absoluto disponibles. Las respuestas podrían incluir lo siguiente:
- a) Podía haberse pagado a eventuales compradores para recoger el maíz.
  - b) La cooperativa podía haber administrado su dinero en efectivo de manera que, por lo menos, parte del pago a los socios podía haber sido hecho al entregar la cosecha. La situación se podía explicar de manera que los socios pudieran aceptar una cierta demora entre la entrega y el pago final.
  - c) La secadora podía no haberse comprado, debido a que no estaba disponible un componente esencial: un operador entrenado. Un operador calificado es tan necesario como el motor o el combustible. La compra de equipo debe demorarse en ausencia de cualquiera de estos elementos.
  - d) Los socios debieron haber participado en la planificación. Debieron haberse previsto los problemas y los prerequisites para su solución. A través de una participación de los socios apropiadamente dirigida, las soluciones podrían haber sido facilitadas y minimizado el contratiempo.
- 6) Recalque que todas estas posibilidades requieren ciertas actividades de administración:
- identificar la tarea a desempeñarse;
  - identificar las actividades necesarias para desempeñar la tarea;
  - identificar los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades:

- prever el tiempo requerido para obtener estos recursos y de cualquier problema a experimentarse en su provisión;
- determinar como los recursos serán obtenidos con mayor probabilidad, o de recursos alternativos si es que los más idóneos no están disponibles a pesar del esfuerzo de la administración.

Esto es lo que fundamentalmente involucra la planificación. Los mejores planificadores nunca pueden asegurar que todo ocurrirá como se ha planificado, pero pueden minimizar las posibilidades de fracaso.

- 7) Mucha gente piensa que la planificación es apropiada solo en una economía donde el suministro de recursos físicos, financieros y humanos es adecuado o al menos predecible, y se pregunta, ¿cuál es la ventaja de la planificación si debido al clima, factores políticos o comunicaciones deficientes, etc., son impredecibles la insuficiencia o la total inexistencia de suministros?

Para promover la discusión sobre este punto, distribuya copias del estudio de caso "Dos gerentes diferentes". Conceda a los participantes hasta 15 minutos para completar la tarea.

Solicite a los participantes que proporcionen individualmente sus respuestas. Ellos deben apreciar que la buena planificación identifica exactamente cuánto de cada recurso crítico será requerido, con qué propósito y en qué tiempo. El gerente señor Macario puede estudiar su plan y decidir con bastante rapidez cómo debe modificarlo debido a la reducción de transporte, pero el gerente señor Palomo estará obligado a decidir sin preparación alguna. Puede usar inapropiadamente el transporte de que dispone debido a que no ha planificado su uso.

La planificación es justamente necesaria tanto cuando los recursos son inciertos como cuando son predecibles. Planificar para hacer frente a incertidumbres será probablemente aún más útil que planificar para un futuro predecible.

8) Pregunte a los participantes si ellos tienen alguna experiencia sobre proyectos que han sido planificados cuidadosamente por expertos, pero que, sin embargo, no han sido exitosamente implementados. Pídales que describan casos que a ellos les hayan ocurrido.

Recalque que la sola planificación no consigue nada. La implementación de un plan requiere administración adecuada. Los gerentes no deben cometer el error de pensar que los planes, aunque sean muy detallados, constituyen un sustituto de una efectiva administración.

Solicite a los participantes que recuerden dos tipos diferentes de proyectos:

- aquellos que fueron bien planificados pero deficientemente implementados; y
- aquellos que fueron deficientemente planificados, o quizá no planificados en absoluto, pero fueron efectivamente administrados.

Pregunte a los participantes cuál tiene más probabilidad de éxito. Insista que una buena dirección en el lugar mismo de la actividad puede frecuentemente compensar la falta de planificación, pero que aun los mejores planes no pueden tener éxito sin una implementación bien dirigida. La planificación es importante, pero tiende a ser hecha en una oficina o sobre el papel más bien que en el lugar de acción o "en la realidad". Los gerentes de las cooperativas no deben perder de vista el mundo real, produciendo hermosos planes imposibles de implementar.

Cooperativas con problemasa) Cooperativa Alfa:

Los socios de la Cooperativa Alfa estaban enojados y decepcionados. Sus cultivos estaban cosechados y apilados, listos para su transporte. Ellos mismos habían ayudado en la construcción y preparación de un depósito para almacenar la cosecha antes de su venta. Se había reunido la mano de obra necesaria para cargar y recibir la cosecha. Sin embargo, no había medios de transporte; la Cooperativa no tenía vehículo propio. Usualmente se utilizaba transporte arrendado. Por alguna razón, en este año el transporte no llegó y el maíz se pudrió bajo la lluvia.

b) Cooperativa Beta:

Los socios de la Cooperativa Beta de Cultivadores de Plátanos estaban satisfechos con su cosecha. La calidad había alcanzado plenamente los estándares internacionales. La fruta había sido cosechada y transportada cuidadosamente al almacén de la Cooperativa. Ahí, fue finalmente preparada y enviada a los mercados extranjeros. Se había previsto que los pagos estarían listos dentro de una semana después del envío; no obstante, pasado un mes, aún no había ingresado dinero alguno. El Secretario dijo que había solicitado al Banco Cooperativo un préstamo a corto plazo, pero por alguna razón el dinero no había sido entregado. Mientras tanto, los socios se vieron obligados a conseguir préstamos más caros de otros prestamistas para pagar sus necesidades diarias. Ahora se arrepentían de haber producido cultivos para este tipo de operación de venta.

c) Cooperativa Gamma:

Los socios de la Cooperativa Gamma de Cultivadores de Cereales estaban muy decepcionados de la nueva y costosa secadora de granos instalada justo antes de la cosecha de trigo. El objetivo había sido hacer posible almacenar granos durante tres o cuatro meses más que lo usual y luego vender a precios más altos, los cuales cubrirían de sobra el costo de la secadora. Desafortunadamente, esto resultó muy difícil de realizar. En varias ocasiones, el grano se había quemado. Cuando ellos trataron de remediar el problema, el



contenido de humedad no había virtualmente cambiado. Sin embargo, el equipo había llegado tal como se solicitó, y se tenía que pagar ahora el préstamo que habían pedido para comprarlo. Parecía que la nueva secadora podría llevar a la quiebra de la Cooperativa.

d) Cooperativa Delta:

Los socios de la Cooperativa Delta habían tenido crecidas esperanzas cuando hace un año se había puesto en marcha su organización. Ellos necesitaban una fuente confiable de fertilizantes y otros materiales, servicio de tractor arrendado y mejores mercados para sus cosechas. El funcionario del Departamento de Cooperativas les había prometido que la nueva entidad que él les había persuadido a formar les proveería de todas sus necesidades. Ahora estaban decepcionados; el nuevo almacén para provisiones agrícolas estaba apenas a medio terminar, el tractor no había llegado y la Junta de Comercialización del Estado no podía recibir sus productos cosechados. Además, parecía no existir ningún sistema apropiado para registrar las aportaciones y depósitos iniciales de los socios, y el gerente parecía incapaz de contestar a sus preguntas.

Tarea:

Para cada uno de los casos anteriores escriba respuestas breves a las siguientes preguntas:

- ¿Qué recurso faltaba?
- ¿Por qué supone usted que faltaba?
- ¿Cómo podía haberse evitado el problema?

Dos gerentes diferentes

La época de compras estaba terminando para la Cooperativa de Comercialización. El gerente, señor Macario, tenía que organizar la recolección de productos en cuatro "puntos de compra" dentro del área de su cooperativa. La Unión de Cooperativas ofreció servicios de transporte, como de costumbre. Había prometido asignar ocho camiones durante la primera semana de febrero para la cooperativa de Macario. Este había preparado un plan detallado que establecía, día a día, cuántas cargas debían ser despachadas de cada punto de compra, e informaba a los socios acerca de las fechas y horas de recolección, etc. Todo estaba bien planificado.

El gerente señor Palomo se reía de los esfuerzos de su colega. Palomo se enfrentaba con la misma situación: una cooperativa con cuatro puntos de compra y bastante producción que recoger. Pensaba que era absurdo desperdiciar tanto tiempo decidiendo cómo usar los ocho camiones, debido a que era casi seguro que, de todas maneras, no llegarían. Podrían ser menos camiones o ninguno e inclusive más de ocho. ¿Cuál era la ventaja de resolver cómo usar exactamente un número casi seguramente incierto de camiones? El señor Palomo prefería esperar y ver qué pasaba. El usaría de la mejor manera posible cualquier transporte que se le ofreciera, pero no se arriesgaría a decepcionarse planificando todo con anticipación.

Tarea:

Si Macario y Palomo recibieran cada uno cuatro camiones, en vez de ocho, ¿sacaría Macario algún provecho del tiempo que ocupó planificando cómo usar los ocho camiones? Si usted así lo cree, explique cómo podría ocurrir esto.

materia

2

## las bases de la planificación

Lección 2.1 Objetivos y metas

LECCION 2.1

OBJETIVOS Y METAS

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer la importancia crítica de objetivos específicos mensurables, de establecer estos objetivos e identificar la importante relación entre planificación, objetivos y metas.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudio de caso: "La Cooperativa Algodonera".

Guía para el instructor:

- 1) Enfatice que previas a la planificación deben quedar claramente definidos los objetivos fundamentales de una cooperativa, con cada situación cuidadosamente analizada y relacionada con los objetivos. Esto no es fácil, pero planificar para hacer las cosas incorrectamente es peligroso y un desperdicio de recursos. Esto puede ser evitado si el gerente está plenamente al tanto de los objetivos de su sociedad y puede convertir tales objetivos en metas prácticas para las actividades a corto plazo.
- 2) En la mayoría de las cooperativas los Estatutos empiezan con una definición de sus objetivos o propósitos. Cite ejemplos de Estatutos de cooperativas locales y pida a los participantes que recuerden los de las suyas.

Objetivos típicos podrían ser:

- comercializar las cosechas de los socios en forma efectiva;
- promover el bienestar económico y social en la comunidad agrícola de cierta área:
- proporcionar servicios de comercialización, provisión de insumos, crédito, educación y otras prestaciones que, de vez en cuando, podrían resultar apropiadas.

Es probable que pocos participantes, o quizá ninguno, puedan citar, palabra por palabra, los objetivos de sus cooperativas. Pregunte a cualquiera que recuerde los objetivos si los mismos, en la forma expresada en los Estatutos, tienen alguna diferencia con la manera en que sus cooperativas son administradas. ¿Cómo pueden ellos usar estos objetivos como guía para una mejor administración?

Si los objetivos formulados en los Estatutos son de poco valor práctico para la planificación, ¿cuál es el propósito de expresarlos en esta forma?

Objetivos de este tipo son necesarios en tanto que descripción general de las funciones de una cooperativa, ofreciendo indicaciones sobre las tareas a realizar. ¿Por qué los objetivos, sin embargo, son virtualmente inútiles para la administración diaria o de más largo plazo?

- No especifican exactamente qué debe alcanzarse.
- No pueden ser relacionados con la situación actual de una cooperativa.

3) Si los objetivos van a ser útiles para la planificación y la gestión efectiva, se los debe formular de manera más específica. Los objetivos para la gestión:

- deben ofrecer un marco temporal, estableciendo en qué tiempo deben ser alcanzadas;
- deben ser específicos, no ambiguos; no abiertos a interpretaciones diferentes y quizá conflictivas;
- deben ser medibles; debe ser posible determinar, observando la situación, si los objetivos han sido alcanzados o no.

Indique que los objetivos que se han expresado mediante formulaciones correctas de este tipo son generalmente denominados "metas".

4) Escriba las siguientes "metas" en el pizarrón o retroproyector. Conceda a los participantes hasta 30 minutos para anotar si satisfacen o no estos criterios, y si no, por qué.

- a) "Conceder crédito a tantos socios como sea posible durante el año".
- b) "Procesar y comercializar el algodón de los socios eficientemente".
- c) "Introducir el maíz híbrido al menos para el 50% de los socios hasta fines de 1986".
- d) "Incorporar nuevos socios durante la próxima estación".
- e) "Incrementar el bienestar de los socios significativamente durante el próximo año".
- f) "Establecer un nuevo sistema de crédito durante el año".

Solicite a los participantes sus sugerencias. Sus comentarios deberían incluir:

- a) No se establece qué monto de crédito. "A tantos como sea posible" puede significar el número que el gerente encuentre conveniente.
  - b) "Eficientemente" no especifica la tasa de excedente. Tampoco está especificado el monto de la cosecha.
  - c) Esto es específico, medible y potencialmente alcanzable.
  - d) No se establece en cuánto debe ser incrementado el número de socios. Un incremento de uno podría ser suficiente, pero es improbable que esto es lo que realmente quiera decirse en semejante expresión. El número de socios abandonando la cooperativa podría ser mayor que el número de nuevos asociados. La cifra debe significar un incremento neto.
  - e) "Significativamente" no es específico. "Bienestar" es demasiado indefinido, podría aplicarse a salud, satisfacción, ingresos, educación o cualquiera de los diferentes aspectos de su condición.
  - f) No se establece qué alcanzará o será capaz de alcanzar el sistema.
- 5) Conceda a los participantes hasta 45 minutos para que redacten de nuevo las metas "a", "b", "d", "e" y "f" para hacerlas específicas,

medibles y alcanzables. Incentíveles a usar su imaginación para proporcionar los detalles necesarios.

Sus respuestas podrían incluir:

- a) "Conceder, durante 1989, en la época de la siembra a por lo menos 100 socios un crédito estacional mínimo de \$50".
  - b) "Procesar y comercializar por lo menos 100 toneladas de algodón de los socios durante la época de cosecha de 1989, y obtener un beneficio de por lo menos \$10 por tonelada en la operación".
  - d) "Incrementar el número neto de socios durante el año venidero por lo menos en 50".
  - e) "Incrementar los ingresos de los socios por lo menos en \$100 durante 1989, por cosechas vendidas a través de la cooperativa"
  - f) "Establecer un nuevo sistema de crédito y, para fines de 1989, haber concedido por lo menos 50 préstamos a los socios".
- 6) Pregunte a los participantes si, como guía para sus actividades o como base para la planificación, ellos tienen metas similares a éstas. Es probable que muchos no las tengan.

Discuta como los participantes mismos, sus Consejos de Administración y socios pueden decidir cuán bien o mal han trabajado sus sociedades. ¿Preferirían todos ellos tener metas específicas mensurables de este tipo, o mantenerlas como son, quizás con una referencia ocasional a los Estatutos?

- 7) Divida a los participantes en grupos de hasta cuatro personas cada uno. Distribuya copias del estudio de caso a cada participante. Concédales hasta 45 minutos para completar la tarea. Reúna nuevamente a los grupos y solicíteles sus sugerencias.

Resuma éstas en el pizarrón o retroproyector y discuta cualquier diferencia importante. Sus sugerencias podrían incluir lo siguiente:

La Cooperativa Algodonera tendrá las siguientes metas para ser alcanzadas dentro de un año:

- a) Un mínimo de 80% de todos los socios utilizará por lo menos 10 sacos de fertilizante por hectárea.
- b) Se habrá logrado un acuerdo con el Ministerio de Agricultura para proporcionar un servicio de asesoramiento mejorado, de modo que cada socio será visitado por lo menos dos veces durante el período de cultivo.
- c) La cooperativa habrá considerado las diversas clases de maquinaria agrícola disponibles y presentado al Banco Cooperativo una solicitud para la compra de la maquinaria apropiada.
- d) Se habrán construido dos depósitos adicionales de almacenamiento, cada uno con una capacidad de por lo menos 20 toneladas de fertilizante.
- e) Por lo menos 90% de todos los cultivadores de algodón de la región serán socios de la cooperativa y comercializarán su algodón a través de ella.
- f) La cooperativa realizará por lo menos tres asambleas públicas durante el año, con el fin de informar a los socios y a sus familias acerca de los servicios que proporciona y los que proyecta proporcionar en el futuro.

No es importante que los grupos cubran todos los aspectos de las actividades de la cooperativa y su mejoramiento. El propósito del ejercicio es asegurar que los participantes establezcan metas que sean específicas y medibles.

Ponga a prueba las sugerencias de todos los participantes preguntando:

- ¿Podría el gerente u otra persona interesada asegurar, sin duda alguna, si se ha alcanzado o no la meta al finalizar el año?



Si esta pregunta no puede contestarse afirmativamente, la meta debe ser reformulada.

- 8) Insista que es imposible planificar sin metas y sin un conocimiento claro de la situación existente. A los participantes que no tengan uno o ambos de estos elementos en sus cooperativas, se les debe incentivar a formular metas posibles que se basen en las circunstancias reales, antes de proceder con el resto del curso. De ser necesario, deben ser ayudados por los asesores de capacitación.

Resumen de la situación actual de la Cooperativa Algodonera

Las entregas de algodón de los socios de la Cooperativa Algodonera durante el año pasado no han sido muy satisfactorias. En efecto, las entregas fueron un 10% inferiores a la estación anterior. Las condiciones de cultivo del algodón en el país han mejorado, por lo menos en relación a las de años precedentes, pero la Cooperativa Algodonera ha sufrido una disminución del número de socios y ciertos socios han hecho entregas de algodón en otras partes. Ha disminuido también la productividad como efecto de una insuficiente utilización de fertilizante por los socios.

Esto ocurrió en parte debido a que no todos los socios sabían cuánto fertilizante era necesario y, en parte, a que era difícil obtenerlo. Durante el año hubo disponible suficiente fertilizante para la cooperativa, pero el sistema de distribución no funcionó bien. Se sugiere que el año que viene se adopte un sistema de subdepósitos.

La Cooperativa algodонера no proporciona a los socios servicios de asesoría. Esto es función del Ministerio de Agricultura. Han surgido problemas debido a malentendidos entre la oficina local del Ministerio de Agricultura y el Presidente de la cooperativa. Evidentemente, algo debe hacerse para asegurar servicios de asesoramiento a los socios.

Han surgido problemas adicionales debido a que el equipo de procesamiento de la cooperativa está ya muy deteriorado y anticuado. Sería difícil decidir qué tipo de equipo nuevo debe adquirirse, siempre que puedan obtenerse fondos del banco para este propósito.

Tarea:

Formule cinco metas de la Cooperativa algodонера para los próximos doce meses.

## técnicas básicas de planificación

Lección 3.1 Actividades y recursos

Lección 3.2 Planificación de la carga de trabajo del personal

Lección 3.3 Cronología y secuencia

Lección 3.4 Programación de actividades

LECCION 3.1

ACTIVIDADES Y RECURSOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para ejecutar los primeros pasos básicos en el proceso de planificación, determinando las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas y evaluando los recursos requeridos.

Duración: Una y media a dos horas.

Material: "Metas especiales de la Cooperativa algodonera".

Guía para el instructor:

- 1) Distribuya el ejercicio o escriba en el pizarrón la lista de las metas acordadas en la lección previa para la Cooperativa Algodonera.

Pregunte a los participantes si la lista de metas es o no una guía suficiente para ser usada por el gerente de la Cooperativa como documento de trabajo durante el año.

Las metas no especifican claramente qué se debe hacer; sólo expresan los resultados esperados. Estos pueden ser evaluados al final del año para ver realmente qué se ha alcanzado.

Pida a los participantes que sugieran lo que debe hacer ahora el gerente para preparar algo que le ayude a él y a su personal a lograr estas metas. ¿Cuál es la primera cuestión que se debe preguntar acerca de cada meta?

- 2) Obtenga la sugerencia de que el gerente debe decidir qué actividades son necesarias para alcanzar cada meta. Su tarea es dirigir el trabajo real de su personal. El debe, por lo tanto, decidir qué labores deben ser realizadas.

- 3) Divida a los participantes en seis grupos y asigne a cada grupo una de las metas. Concédales hasta 10 minutos para enumerar todas las actividades necesarias para alcanzar "su" meta y escribirlas en hojas grandes.
- 4) Exhiba las listas de actividades. Evite en esta etapa entrar en mucho detalle. Discuta brevemente las sugerencias y trate de limitar la atención de los participantes a actividades tales como las siguientes:
  - a) Uso de fertilizantes por el 80% de los socios
    - Averiguar cuántos socios usan actualmente fertilizantes y en qué cantidad.
    - Realizar reuniones y demostraciones locales para persuadir a los socios a usar fertilizante.
    - Visitar a cada socio y esforzarse por convencerlo de que use fertilizante; enseñarle cómo.
    - Averiguar cuánto fertilizante se va a necesitar.
    - Gestionar el financiamiento del fertilizante desde que la cooperativa lo adquiere hasta que los socios pueden pagarlo.
    - Ordenar el fertilizante.
    - Recoger y almacenar el fertilizante.
    - Entregar el fertilizante a los socios y organizar que éstos lo recojan.
    - Continuar en contacto con los agricultores para ver si están usando correctamente el fertilizante.
    - Averiguar cuántos agricultores han usado el fertilizante y con qué éxito.
  - b) Servicio de asesoramiento
    - Establecer los contactos necesarios con el Ministerio de Agricultura.
    - Discutir el problema con el Ministerio y acordar quién debe contribuir a mejorar los servicios y cuándo.

- Seleccionar, contratar y capacitar el personal de asesoramiento que va a trabajar en la Cooperativa.
- Diseñar un sistema de visitas regulares de asesoramiento.
- Mantener el personal de asesoramiento completamente informado acerca de todas las actividades relevantes de la Cooperativa.
- Controlar el éxito del servicio de asesoramiento.

c) Evaluación de la maquinaria de procesamiento

- Identificar los proveedores de todo tipo posible de maquinaria.
- Reunirse con los representantes de los proveedores e informarles acerca de las necesidades de la Cooperativa.
- Visitar las instalaciones vecinas que usan distintos tipos de maquinaria.  
  
Seleccionar, según las ofertas de los proveedores, el equipo más apropiado.
- Preparar una propuesta para la compra de la maquinaria seleccionada.
- Someter la propuesta de crédito al banco para obtener el financiamiento necesario.

d) Depósitos

- Preparar las especificaciones referentes a la ubicación y la capacidad de los depósitos.
- Identificar los contratistas adecuados.
- Obtener las ofertas de los contratistas.
- Seleccionar la mejor oferta y firmar el contrato.
- Supervisar la construcción de los depósitos.
- Tomar posesión de los depósitos y utilizarlos.
- Tramitar el pago de los depósitos.

e) Incrementar el número de socios

- Averiguar cuántos agricultores cultivan algodón en el área; hacer una estimación de cuántos nuevos socios son necesarios para alcanzar el objetivo.
- Decidir acerca de una campaña apropiada de reclutamiento, efectuando visitas especiales, reuniones, afiches, etc. conforme sea adecuado.
- Llevar a cabo la campaña.
- Controlar los resultados.

f) Asambleas públicas

- Determinar los objetivos específicos de las asambleas.
- Establecer los temas de las asambleas.
- Decidir las fechas y lugares de las asambleas.
- Organizar discursos especiales, proyecciones de películas, etc.
- Realizar las asambleas.
- Evaluar los resultados.

- 5) Habiendo identificado las actividades necesarias, pida a los participantes que sugieran qué debe hacer a continuación el gerente. ¿Cómo responderían ellos si se les pidiera que lleven a cabo una de esas actividades?

Evidentemente pedirían que se les proporcionen los recursos necesarios, incluyendo su propio tiempo.

Obtenga la sugerencia de que el gerente debe ahora decidir cuántos:

- hombres (mujeres)
- materiales
- dinero

son necesarios para cada actividad.

- 6) Solicite a los participantes que sugieran categorías apropiadas para clasificar estos recursos. Como base para el siguiente ejercicio, obtenga las subsiguientes categorías muy simples:

Personal - Gerentes  
- De oficina y de supervisión  
- Obreros

Materiales - Vehículos de pasajeros  
- Vehículos de carga

Dinero - Capital fijo  
- Capital de trabajo

- 7) Pida a los participantes que elaboren, trabajando en los mismos grupos, una lista de sugerencias sobre los recursos requeridos para cada una de las actividades anotadas para "sus" metas. (Para los propósitos de este ejercicio deberán excluir el dinero. La planificación de un adecuado financiamiento forma parte de la "Gestión Financiera" y es estudiada en el curso MATCOM que se refiere a esta materia). Todos deberán trabajar en base a la lista común de actividades resumida antes en esta lección. Conceda hasta 30 minutos para realizar esta tarea.

Los participantes deberán usar su imaginación y clasificar los recursos en términos de días-hombre/mujer y días-vehículo.

- 8) Prepare en el pizarrón o retroproyector un cuadro en la forma que consta el cuadro mas adelante en este párrafo para resumir los recursos requeridos.

Reúna a los grupos y solicíteles que lean en voz alta sus requerimientos de recursos. Si es necesario, deben ser clarificados y luego resumidos como consta más adelante.

Modifique las cifras si aparecen totalmente irreales y sume los totales. Las cifras que aquí se dan se indican únicamente como un ejemplo.



Actividades	Gestión	Trabajo de oficina y supervisión	Trabajo manual	Vehículo pasajeros	Vehículo carga
Para meta a	15 días	10 días	50 días	10 días	15 días
Para meta b	12 días	10 días	-	15 días	-
Para meta c	10 días	10 días	-	5 días	-
Para meta d	15 días	5 días	-	5 días	-
Para meta e	18 días	10 días	-	5 días	5 días
Para meta f	10 días	5 días	-	5 días	-
Tiempo total para metas a - f	(80 días) 16 semanas	(50 días) 10 semanas	(50 días) 10 semanas	(45 días) 9 semanas	(20 días) 4 semanas

- 9) Recuerde a los participantes que las seis metas no cubren las tareas de rutina de la cooperativa; son independientes de las tareas normales de recolección y recepción de cosechas, provisión de insumos, concesión de préstamos, recepción de depósitos, etc.

Pida a los participantes que asuman que las "actividades normales" requieren recursos como se indica en el siguiente cuadro. Complete el resumen de recursos agregando este cuadro al cuadro anterior.

Tiempo total para metas a - f	16 semanas	10 semanas	10 semanas	9 semanas	4 semanas
Tiempo necesario para actividades normales	38 semanas	120 semanas	360 semanas	40 semanas	40 semanas
Tiempo total necesario	54 semanas	130 semanas	370 semanas	49 semanas	44 semanas
Tiempo total disponible	45 semanas	135 semanas	360 semanas	45 semanas	45 semanas
Superávit/ Déficit	-9 semanas	+ 5 semanas	-10 semanas	-4 semanas	+1 semana

- 10) Recalque el casi inevitable déficit de ciertos recursos en situaciones como ésta. Un gerente satisfecho únicamente con la ejecución de tareas de rutina, normalmente no verá ningún problema respecto a los recursos, pero un gerente progresivo, frecuentemente anticipará déficits.

Pregunte a los participantes qué actividades deberla realizar posteriormente el gerente de nuestro ejemplo para alcanzar tantas metas como sea posible entre las que se le han asignado.

Los participantes pueden sugerir la contratación de un asistente, la adquisición de un nuevo vehículo y/u otros recursos adicionales. Pídales que recuerden cuán difícil es conseguir nuevo personal y vehículos. Recuérdeles que una buena definición de "gestión" es:

"Hacer el mejor uso posible de los recursos existentes".

Por lo tanto, la primera pregunta para discutir es: ¿Cómo puede el gerente alcanzar las metas determinadas con los recursos disponibles? Obtenga de la discusión sugerencias como:

- Examinar las actividades "normales" y la estimación de recursos necesarios para actividades nuevas, a fin de establecer si las mismas actividades pueden ser efectuadas con menores recursos.
- Examinar las metas globales y considerar si todas las actividades son necesarias o si pueden ser modificadas.

Decidir si es posible usar un recurso menos escaso en lugar del

- propuesto. ¿Podrían los supervisores o el personal de oficina encargarse de tareas de gestión? ¿Pueden también los camiones realizar tareas asignadas al vehículo de pasajeros?

- 11) Discuta, en particular, la posibilidad de que el personal de oficina realice tareas de gestión. En las cooperativas de los participantes ¿está el personal de oficina ocupado todo el tiempo? ¿Por qué no pueden ellos realizar la mayoría de las tareas que hacen los gerentes? ¿Cómo puede un gerente delegar en forma segura al personal subordinado parte de su trabajo? Obtenga sugerencias tales como:

- entrenándoles para que alcancen un nivel de capacidad más elevado;
- simplificando o sistematizando las labores de modo que el personal subordinado pueda desempeñarse más eficientemente.
- reconociendo que con frecuencia la gente es incapaz porque cree que lo es; la mayoría del personal responde mucho mejor si se le atribuyen mayores responsabilidades.

12) Solicite a los participantes que examinen la lista de nuevas actividades y revisen las actividades normales de recolección y venta de la producción, provisión de insumos agrícolas y concesión de créditos. ¿Qué debe hacerse en períodos fijos y qué puede realizarse cuando la gerencia encuentra conveniente hacerlo?

Obtenga las siguientes sugerencias:

Se hace en períodos fijos

Se hace cuando sea conveniente

Organizar provisión de insumos

Organizar el servicio de ase-

Construir depósitos

soramiento soramiento

Recoger la producción

Valuar la maquinaria

Vender la producción

Reclutar socios nuevos

Administrar los servicios de

Efectuar reuniones

crédito

¿Cómo puede usar un gerente esta información para utilizar mejor los recursos?

- Puede programar las actividades que se hacen cuando sea conveniente de tal manera que no coincidan con las actividades que se hacen en períodos fijos y usan los mismos recursos. Esto evitará sobrecargas de trabajo e impedirá que ciertos recursos sean poco usados en ciertos períodos y muy usados en otros. (La próxima lección tratará de este problema).

13) Refiérase de nuevo al cuadro antes preparado. Señale que mediante economías, sustituciones y una programación cuidadosa ha sido posible reducir el "déficit" a:

Tiempo de gestión

- 4 semanas

Tiempo de trabajo	-	10 semanas
Vehículo de pasajeros	-	2 semanas

Ahora ¿cómo pueden combatirse los déficits?

- Los recursos a tiempo completo no se deben obtener para trabajos que no sean a tiempo completo. Considere el uso de consultores, trabajadores ocasionales y vehículos alquilados en las ocasiones necesarias.
- Podría resultar necesario solicitar al Consejo de Administración reconsiderar o reducir la escala de algunos de los objetivos. Es mejor discutir posibles dificultades en esta etapa que experimentar fracasos inesperados al final del año.

14) Recuerde a los participantes los diversos pasos de la planificación cubiertos en este ejemplo:

- Definir los objetivos.
- Identificar las actividades requeridas para alcanzar los objetivos.
- Identificar los recursos requeridos para cumplir cada objetivo.
- Calcular cualquier desequilibrio en los recursos.
- Reducir las deficiencias por medio de capacitación, reprogramación, etc.
- Obtener recursos a tiempo parcial.
- Modificar los objetivos, si es necesario.

Pregunte a los participantes qué implica todo esto para un gerente. ¿Cuándo tiene que empezar a pensar qué debe hacer su entidad en el futuro?

Evidentemente, es inútil tratar de conseguir recursos pocos días antes de que sean necesarios. Insista en que la planificación debe empezar muchos meses antes de que se implementen las actividades. Capacitación, reprogramación, reclutamiento, obtención de fondos y

otros preparativos toman tiempo. La razón por la que ciertas "nuevas actividades" fracasan es simplemente porque se descuida la planificación suficientemente anticipada.

Recalque que la falta de recursos y otras emergencias pueden ser tratadas mucho más eficientemente si son consideradas como divergencias respecto a un plan. Si no existe plan alguno, es probable que el tiempo y los recursos disponibles sean mal utilizados.

Metas especiales de la Cooperativa Algodonera

La Cooperativa Algodonera tendrá las siguientes metas para ser alcanzadas dentro de un año:

- a) Un 80%, como mínimo, de todos los socios usará por lo menos 10 sacos de fertilizantes por hectárea.
- b) Se concretarán acuerdos con el Ministerio de Agricultura para proporcionar un mejor servicio de asesoramiento, de modo que cada socio será visitado por lo menos dos veces durante la estación de cultivo.
- c) La Cooperativa habrá evaluado los diversos tipos de maquinaria agrícola disponibles y se presentará al Banco Cooperativo una solicitud para la compra de la maquinaria apropiada.
- d) Se construirán dos depósitos adicionales de almacenamiento de fertilizantes, para almacenar por lo menos 20 toneladas en cada uno.
- e) Serán socios de la cooperativa, por lo menos, el 90% de cultivadores de algodón de la región y comercializarán su algodón a través de la sociedad.
- f) La Cooperativa realizará, por lo menos, tres reuniones públicas durante el año para informar a socios, no socios y a sus familias sobre los servicios que proporciona y las metas a alcanzarse en el futuro.

LECCION 3.2

PLANIFICACION DE LA CARGA DE TRABAJO DEL PERSONAL.

Objetivo: Capacitar a los participantes para analizar la carga anual de trabajo de su cooperativa y diseñar, en consecuencia, un plan de trabajo efectivo.

Duración: Dos horas.

Material: "Cuadro de actividades - un ejemplo".  
Formularios del "Cuadro de actividades", en blanco.  
Ejercicio: "El gerente sobrecargado".

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes algunas de las conclusiones de la lección previa:

- Ciertas actividades deben ser efectuadas en períodos fijos, otras cuando sea conveniente.
- Un gerente debe hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles. Por lo tanto, debe tratar de "repartir" la carga de trabajo a lo largo de todo el año.
- Puede hacerlo sólo si realiza un análisis de toda la carga de trabajo y comienza a planificar con suficiente anticipación.

Explique a los participantes que el propósito de esta lección es presentarles algunos ejemplos de cómo se puede hacer el análisis y la planificación.

2) Proporcione a cada participante una copia del "Cuadro de actividades - un ejemplo". Pregunte a los participantes si ellos normalmente preparan estos cuadros en sus cooperativas y con qué propósito. Obtenga en una discusión los siguientes puntos:

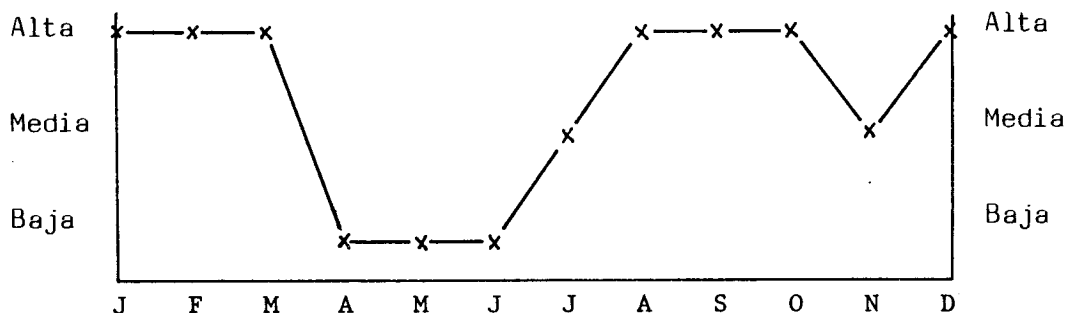
- a) El cuadro mismo puede ser usado como "calendario" o recordatorio para el gerente de las fechas de inicio de ciertas actividades.

- b) Es útil dividir una actividad en fases (por ejemplo, la actividad "preparativos para el período de comercialización" puede ser dividida en: Preparación de los puestos de compra/Fijación de nuevos lugares de compra/Chequeo de los equipos/Determinación de las horas de apertura/Notificación de las horas de apertura/Organización del transporte/etc.). La duración de estas actividades detalladas debe indicarse en el cuadro.
- c) El cuadro ayuda a identificar los períodos de mayor o menor carga de trabajo en la cooperativa.

Explique que la planificación detallada de actividades, como en el punto b) anterior, será estudiada en las siguientes lecciones. En esta lección nos concentraremos en el punto c), es decir en los problemas comunes de una carga desigual de trabajo en una cooperativa.

- 3) Dibuje en el pizarrón o retroproyector un gráfico sencillo de la siguiente forma, sin incluir en este momento la línea curva. Solicite a los participantes que copien el gráfico.

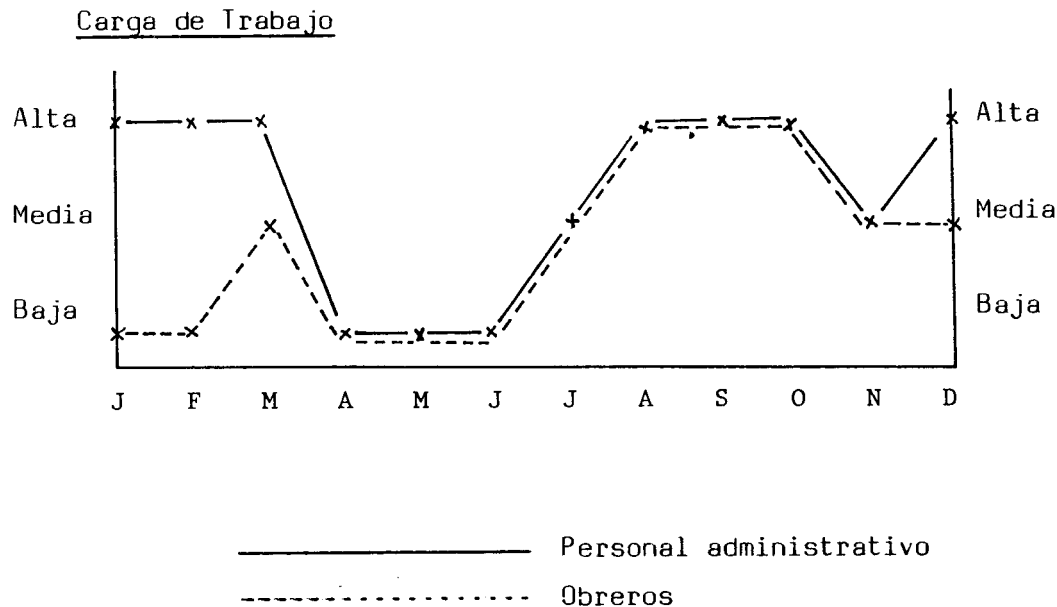
Carga de Trabajo



- 4) Refiérase de nuevo al "Cuadro de Actividades - un ejemplo". Pregunte a los participantes en qué meses la carga de trabajo del gerente es baja. Ponga una "X" en los meses de abril, mayo y junio, en el nivel "baja". Discuta la carga de los otros meses y marque el gráfico en conformidad. Luego una las X con una línea demostrando que a través del año, la carga varía.



- 5) Pregunte a los participantes si el perfil de carga de trabajo se aplica por igual a todo el personal de la cooperativa. Obviamente este no es el caso. Dibuje otra curva en el gráfico para indicar, por ejemplo, la carga de trabajo de los obreros, como se muestra aquí:



- 6) Pida a los participantes que individualmente:
- Elaboren un "Cuadro de actividades" de su propia cooperativa; (No deben entrar en más detalles que los del ejemplo proporcionado. Use para este ejercicio, los formularios en blanco de los "Cuadros de actividades").
  - Dibujen un gráfico mostrando un perfil de carga de trabajo de su cooperativa, como en el ejemplo anterior.

Conceda alrededor de 30 minutos para este ejercicio.

- Seleccione algunos participantes y pídale que dibujen sus perfiles en el pizarrón o retroproyector y que expliquen las altas y las bajas de la carga de trabajo de sus cooperativas.
- Pregunte a los participantes, qué "proporción" tienen en mente cuando ubican unas marcas en "baja", alguna en "media" y ciertas en "alta". ¿Cuánto trabajo adicional se realiza en los períodos "altos" con respecto a los "bajos"?

Las respuestas diferirán, pero los participantes pueden sugerir que la carga de trabajo durante los períodos "altos" es entre una y media y dos veces más pesada que durante los "bajos".

Pregunte a los participantes que presentaron el más alto grado de diferencia entre períodos de carga de trabajo máxima y mínima, si el personal empleado en sus cooperativas varía en relación con la carga de trabajo. Por ejemplo, si la carga de trabajo en el punto máximo es el doble que en el mínimo, ¿se reduce, proporcionalmente, la fuerza de trabajo a la mitad en el período mínimo?

9) Podría ser posible contratar trabajadores ocasionales y entonces variar la fuerza laboral en proporción a la carga de trabajo. Pregunte a los participantes cuáles son las desventajas de apoyarse excesivamente en trabajadores ocasionales.

- El personal que puede ser contratado con facilidad para períodos cortos suele ser aquél que no encuentre trabajo en otra parte y tiende a ser el menos calificado.
- Aun los trabajadores no calificados requieren iniciación y capacitación; esto podría no formalizarse, pero pasarán algunos días antes de que los trabajadores ocasionales sean totalmente productivos.
- Es difícil dirigir a trabajadores ocasionales dado que no tienen intereses a largo plazo en la entidad que los emplea.
- Es socialmente desestabilizador contratar gente y deshacerse de ellos después de un corto período de tiempo; esto es contradictorio con el pensamiento cooperativo.
- La máxima carga de trabajo de la cooperativa va a ser probablemente la misma que la de los agricultores socios. Ellos también pueden depender de la mano de obra ocasional. Si la cooperativa hace lo mismo, probablemente tales trabajadores resultarán más caros y difíciles de conseguir.

Pese a estas circunstancias la mano de obra ocasional puede ser utilizada para hacer frente a cargas máximas de trabajo no calificado. No obstante, también la carga de trabajo del personal administrativo y de gerencia es - por lo general - proporcional al de la fuerza laboral.

- Si el personal administrativo y de gerencia es suficiente para períodos de alta carga de trabajo, ¿puede su número rebajarse a la mitad durante períodos de baja carga?
- Si únicamente existe personal suficiente para períodos de baja actividad, ¿puede su número duplicarse durante los períodos de mucha actividad?

10) Debido a que el número de personal administrativo y de gerencia no puede ser variado tan fácilmente como el de los trabajadores ocasionales, ¿cuál es, por lo general, el efecto de una carga de trabajo variable?

- Durante períodos pico el personal está sobrecargado.
- Durante bajas, el personal no está totalmente ocupado.

Pregunte a los participantes cual sería el efecto de una carga de trabajo excesiva.

- El trabajo no sería realizado apropiadamente.
- El personal estaría descontento y dejaría el empleo.
- Sería más fácil ocultar la deshonestidad e ineficiencia.

¿Qué efectos perjudiciales pueden surgir de una carga de trabajo insuficiente?

- El personal podría llegar a acostumbrarse a una carga ligera de trabajo y ser incapaz o maldispuesto a hacer frente a más trabajo cuando se presente.
- Se incurrirá en costos innecesarios.

11) Conceda a los participantes hasta 10 minutos para que escriban individualmente una lista general de tareas que ellos mismos tienen que desempeñar como gerentes de cooperativas agrícolas. No explique aún el propósito de la lista.

Solicite a un participante que lea su lista en voz alta y anótela en el pizarrón o retroproyector junto con las anotaciones de otros

participantes. Deben incluirse puntos como los siguientes, codificados con letras como se indica a continuación. (En esta etapa no se deben incluir los números).

a)	Preparar borradores para las reuniones	3
b)	Presentar informes y cuentas a la oficina central	3
c)	Organizar la recolección de los productos de los socios	2
d)	Supervisar la recolección de los productos	2
e)	Negociar la venta de los productos	3
f)	Determinar escalafones y salarios para el personal	1
g)	Preparar la agenda y los documentos para las reuniones	3
h)	Conseguir instructores para programas de educación de los socios	1
i)	Dar charlas a grupos locales	3
j)	Concurrir a cursos	1
k)	Entrevistar y seleccionar personal	3
l)	Efectuar entrevistas de evaluación del personal	1
m)	Negociar la provisión de fertilizantes y otros insumos	1
n)	Preparar solicitudes de crédito	3
o)	Supervisar la preparación de cuentas anuales	3
p)	Tratar quejas de los socios	2
q)	Recibir visitas de las autoridades públicas y otros funcionarios	3
r)	Realizar visitas de rutina a los socios en el campo	1
s)	Inspeccionar los almacenes	3
t)	Controlar las cuentas de caja chica	2
u)	Controlar y firmar cheques	2
v)	Controlar y firmar pedidos locales	2
w)	Escribir el borrador del informe anual	3
x)	Hacer frente a crisis o accidentes inesperados	2
y)	Recibir visitas de representantes de ventas	1
z)	Inspeccionar vehículos	3

12) Describa a los participantes los tres tipos de actividades siguientes:

- 1) Aquéllas que pueden ser realizadas en cualquier momento dentro de un periodo de dos o tres meses, a discreción del gerente (flexible).

- 2) Aquéllas que deben ser efectuadas en un día determinado y sobre las que el gerente no tiene ningún control (inflexible).
- 3) Aquéllas que el gerente puede hacer, en cierto modo, cuando él desee, dentro de una semana o poco más (semiflexible).

Conceda hasta 20 minutos para clasificar cada una de las tareas administrativas anotadas en el pizarrón o retroproyector como categorías "1", "2" o "3". Recalque que los participantes no deben clasificar las actividades de acuerdo a su tratamiento real sino potencial; tal como los gerentes preferirían realizarlas si fuesen planeadas con mucha anticipación.

Las opiniones podrían diferir, pero una posible respuesta a lo anterior podría ser:

- 1 (flexible): f, h, j, l, m, r, y.
- 2 (inflexible): c, d, p, t, u, v, x.
- 3 (semi-flexible): a, b, e, g, i, k, n, o, q, s, w, z.

Los participantes podrían haber clasificado más tareas en "2" (inflexible). Pregunte por qué tareas como escribir el informe anual o preparar una solicitud de crédito frecuentemente constan en la categoría "2".

- ¿No tuvo el gerente responsable realmente conocimiento previo de las fechas límite para las tareas?
- ¿Los datos esenciales para completar el trabajo, que podían haber llegado justo antes de la fecha límite, llegaron tan tarde debido a que los acontecimientos a los que hacen referencia recién ocurrieron? ¿Sucedió que no se solicitó a quien fuera el responsable de proporcionar los datos que lo hiciera a tiempo?

Enfatice que las visitas de vendedores y aun de funcionarios no están totalmente fuera del control de la gerencia. Se puede solicitar a algunas personas que vengan en una fecha determinada, o requerir que presenten su propuesta por escrito en lugar de hacerlo personalmente.

- 13) Distribuya el ejercicio de planificación de carga de trabajo "El gerente sobrecargado". Conceda a los participantes hasta 30 minutos para que completen la tarea individualmente.

Solicite a un participante que presente su solución. Las respuestas variarán conforme a las percepciones individuales acerca de cuán práctico resulte hacer varias tareas antes de lo programado, pero una solución razonable podría ser como sigue:

Gerente

Junio	Carga existente de trabajo	14 días
	Visitas extra al campo	3 días
	Inspecciones extra a los almacenes	2 días
	Hacer preparativos para la recolección de productos (1/2)	2 días
	Preparar la solicitud de préstamo bancario	3 días
	Total	24 días
Julio	Visitas al campo	3 días
	Inspección de almacenes	1 día
	Preparar los estados mensuales	3 días
	Reuniones del Consejo de Administración y preparativos	8 días
	Imprevistos	2 días
	Preparar los centros de recolección de productos (1/2)	2 días
	Negociar el préstamo bancario	2 días
	Inspección de vehículos	2 días
	Escribir informes trimestrales	1 día
	Entrevistas con el personal	2 días
	Total	26 días
Agosto	Visitas al campo	1 día
	Inspección de almacenes	1 día
	Preparar los estados	3 días
	Imprevistos	6 días
	Supervisar la recolección de productos	10 días
	Negociar la venta de los productos	3 días
	Resumir los estados trimestrales	1 día
	Total	25 días

Contador

Junio	Carga existente de trabajo	18 días
	Preparar recibos de pago	2 días
	Preparar registros de créditos	2 días
	Preparar y presentar solicitud de crédito	3 días
	Total	25 días
Julio	Carga existente de trabajo menos preparación	18 días
	Preparar cuentas trimestrales	3 días
	Preparación anticipada de cuentas mensuales	3 días
	Total	24 días
Agosto	Igual que la carga existente de trabajo menos los 6 días realizados en el mes anterior	25 días

Resuma los resultados para demostrar la medida en que la carga de trabajo ha sido equilibrada:

	Gerente		Contador	
	Anterior	Nuevo	Anterior	Nuevo
Junio	14 días	24 días	18 días	25 días
Julio	24 días	26 días	25 días	24 días
Agosto	35 días	25 días	31 días	25 días
Total	73 días	75 días	74 días	74 días

- 14) Pregunte a los participantes si el gerente mismo podría o debería planificar de esta manera la carga de trabajo de su personal. Recuérdeles que la mayoría de entidades cooperativas tienen bastante personal y que tomaría una gran cantidad de tiempo planificar todas sus actividades con tanto detalle. ¿Por qué, además, el gerente no debería procurar hacer todo él mismo?

- El personal mismo, en todo nivel, sabe mejor que nadie cuánto les toma hacer las cosas. Su experiencia e ideas son un elemento vital para la tarea de planificación.

Pregunte a los participantes si los empleados están más inclinados a aceptar y trabajar con un plan que se les asigne, o si prefieren un plan en cuya preparación hayan intervenido.

- Los empleados tratarán de hacer que el plan funcione si han contribuido al mismo; si no, estarán resueltos a probar que no funcionará.

El caso del ejercicio es evidentemente artificial. Los gerentes deben delegar las labores de planificación a los diferentes niveles de personal. Solamente deberían coordinar ellos mismos el proceso global para evitar duplicación, repetición y confusión.

- 15) Pregunte a los participantes si alguna vez sienten que ellos o sus subordinados tienen demasiado que hacer; las cuentas anuales y otros asuntos de este tipo ¿son elaborados a tiempo?

Pocas cooperativas consiguen siempre hacer a tiempo todo cuanto deberían hacer. ¿En qué medida creen los participantes que sea posible adelantar las actividades flexibles, como en el ejercicio, permitiendo el cumplimiento satisfactorio de tareas de período fijo?

Los participantes pueden decir que ellos siempre tienen muchas tareas urgentes que atender, de modo que nunca pueden ocuparse anticipadamente de problemas menos urgentes. Indique que sus perfiles de carga de trabajo presentados al inicio de la sesión demostraron que su carga de trabajo era irregular. Si ellos pueden completar su carga de trabajo máxima, deben poder trabajar más de lo que hacen en el tiempo de holgura. Si pueden imponerse la disciplina de sus fechas límite, a través de una planificación efectiva, encontrarán que son capaces de manejar más eficientemente sus cooperativas y disfrutarán de una situación de trabajo más confortable.



Cuadro de actividades - Un Ejemplo

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Ordenar suministros agrícolas		■										
2. Recepción de suministros			■									
3. Despacho de suministros			■									
4. Preparativos para el período de comercialización							■					
5. Recolección/recepción/compra de la producción							■	■				
6. Venta de la producción										■		
7. Concesión de créditos de temporada			■									
8. Recuperación de los créditos								■				
9. Presupuesto										■		
10. Inventario de existencias												■
11. Cuentas anuales												■
12. Preparación de la Asamblea General Anual												

- Actividades      Mes      ▶
1. Ordenar suministros agrícolas
  2. Recepción de suministros
  3. Despacho de suministros
  4. Preparativos para el período de comercialización
  5. Recolección/recepción/compra de la producción
  6. Venta de la producción
  7. Concesión de créditos de temporada
  8. Recuperación de los créditos
  9. Presupuesto
  10. Inventario de existencias
  11. Cuentas anuales
  12. Preparación de la Asamblea General Anual



El gerente sobrecargado

Estamos a principio de junio. A Gustavino, el gerente de la Cooperativa de Agricultores Beta, se le ponen los pelos de punta cuando piensa en los próximos meses. Aunque no estará muy ocupado en junio, sabe que el movimiento aumentará en julio. Durante agosto, tendrá que trabajar día y noche, y sabe que, aún así, no podrá hacerlo todo. Aunque sabe que será el que más sufra, como en los años pasados, comprende que su contador estará en una situación similar. Pensó que si anotaba las diferentes tareas que deben efectuar en junio, julio y agosto, podría aclarar las cosas y quizá justificar su pedido de más personal. Ahora que mira la lista, se siente más desalentado aún. Sabe que es improbable tener más personal durante meses o quizá años. Cuando considera su carga de trabajo, se da cuenta de que es peor de lo que se había imaginado.

Junio - 20 días laborables

Gerente	Visitas de rutina al campo	4 días
	Inspección de almacenes	2 días
	Estados mensuales	3 días
	Reuniones del Consejo de Administración	2 días
	Reunión con una delegación de la Administración Pública	1 día
	Imprevistos	<u>2 días</u>
	Total	<u>14 días</u>
Contador	Preparar la reconciliación mensual de caja	3 días
	Preparar resumen mensual de gastos	1 día
	Preparar e ingresar cheques	2 días
	Preparar e ingresar facturas	1 día
	Preparar el estado mensual de ingresos de mayo	3 días
	Calcular sueldos y preparar sueldos y salarios	<u>8 días</u>
	Total	<u>18 días</u>

Julio - 25 días laborables

Gerente	Visitas de campo	4 días
	Inspección de almacenes	2 días
	Estados mensuales	3 días
	Reuniones del. Consejo de Administración	4 días
	Preparar centros de recolección de productos	4 días
	Preparar la solicitud para el préstamo bancario	3 días
	Negociar el préstamo del banco	2 días
	Imprevistos	<u>2</u> días
	Total	<u>24</u> días
Contador	Reconciliación de caja	3 días
	Resumen de gastos	1 día
	Preparar cheques	2 días
	Preparar facturas	1 día
	Preparar cuentas mensuales de junio	3 días
	Calcular y preparar sueldos y salarios	8 días
	Preparar comprobantes de pago para los socios	2 días
	Preparar registros de crédito	2 días
	Preparar y presentar la solicitud de préstamo	<u>3</u> días
	Total	<u>25</u> días

Agosto - 24 días laborables

Gerente	Visitas de campo	4 días
	Inspección de almacenes	2 días
	Estados mensuales	3 días
	Reuniones del Consejo de Administración	4 días
	Supervisar recolección de productos	10 días
	Iniciar negociaciones de venta de productos	3 días
	Inspección trimestral de vehículos	2 días
	Preparar informe trimestral del trimestre pasado	1 día
	Resumir el informe trimestral	1 día
	Reuniones trimestrales de evaluación del personal	2 días
	Imprevistos	<u>3 días</u>
	Total	<u>35 días</u>
Contador	Reconciliación de caja	3 días
	Resumen de gastos	1 día
	Preparar cheques iniciales	2 días
	Preparar facturas	1 día
	Preparar resumen mensual de julio	3 días
	Sueldos y salarios	8 días
	Registrar entregas de productos	10 días
	Preparar cuentas trimestrales del trimestre anterior	<u>3 días</u>
	Total	<u>31 días</u>

Tarea :

Prepare un programa de trabajo para el gerente Gustavino y su contador a fin de que regularice, lo más posible, la desequilibrada carga de trabajo de junio, julio y agosto.

LECCION 3.3

CRONOLOGIA Y SECUENCIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para determinar la cronología y la secuencia de las actividades necesarias para el cumplimiento de metas.

Duración: Una a una y media horas.

Material: Estudio de caso: "La Asamblea General Anual".  
Formularios en blanco del "Cuadro de actividades".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes que la programación y reprogramación de la carga de trabajo (el tema de la lección precedente) constituye un paso importante hacia el cumplimiento de las metas que una empresa se ha fijado. No obstante, nada se obtendrá de tales esfuerzos si el gerente todavía no consigue determinar y ejecutar en orden apropiado todas las actividades involucradas en cada tarea.

Esta lección y las siguientes tratarán de estos problemas prácticos.

- 2) Divida a los participantes en grupos de cinco o menos miembros. Distribuya una copia del estudio de caso a cada participante. Conceda a los grupos hasta 30 minutos para completar el ejercicio.
- 3) Reúna la clase y pida a un representante de cada grupo que lea en voz alta su programa. Esta fase no requiere más que una lectura precisa del estudio de caso, pero algunas tareas pueden, sin embargo, haberse omitido.

Recalque que un plan no es mejor que la información en la que se basa. Por consiguiente es necesario hacer siempre un cuidadoso análisis acerca de qué se requiere.

Presente una lista completa en el pizarrón o retroproyector. Aun cuando el caso puede admitir diferentes interpretaciones, asegúrese de que cada participante anote la siguiente lista. Las diferencias provocarán confusiones en la próxima etapa del ejercicio. (La columna de la derecha no debe incluirse en esta etapa).

Actividad	Tiempo requerido	Actividad precedente
A Enviar una invitación al Diputado y al Ministerio y esperar respuesta	3 semanas	Debe conocerse la disponibilidad del Director Regional (actividad H)
B Conseguir prestado un proyector, si se necesita	2 semanas	Obtener información del Ministerio sobre el tipo de proyector (actividad A)
C Determinar la agenda	1 semana	La fecha y el local deben conocerse antes de completar la agenda
D Distribuir y dar publicidad a la agenda	2 semanas antes de la reunión	- " - (actividades A, E y G)
E Preparar documentos para enviarlos con la agenda	2 semanas	Ninguna
F Preparar documentos para distribuirlos durante la sesión	4 semanas	Ninguna
G Arreglar la sala de sesiones	1 semana	Acordar la fecha con el Diputado y el Ministerio (actividad A)
H Asegurar la asistencia del Director de la Oficina Regional	1 semana	Ninguna
I Informar al personal	2 semanas antes de la reunión	Debe conocerse la fecha (actividad A)
J Reservar habitaciones en el hotel	3 semanas antes de la reunión	Debe conocerse la fecha. (actividad A)

- 4) Solicite a los participantes que suman el total de semanas necesarias para los preparativos. Resultan ser catorce semanas. ¿Significa esto que los gerentes deben empezar a hacer preparativos

catorce semanas antes de que pueda hacerse la reunión? Evidentemente no, debido a que algunas actividades pueden llevarse a cabo al mismo tiempo, mientras que otras deben completarse antes de que se inicien las siguientes.

Pregunte a los participantes cómo pueden calcular, antes de la fecha efectiva de la reunión, el momento en que, a más tardar, debe empezar cada actividad. Obtenga la respuesta de que antes de empezar a calcular el tiempo es necesario determinar cuáles actividades deben estar precedidas por cuáles otras.

Discuta como ejemplo la actividad A. Asegúrese de que los participantes perciban que las invitaciones al Diputado y a los representantes del Ministerio deben estar precedidas por la actividad H: el acuerdo con el Director de la Oficina Regional del Ministerio de Cooperativas acerca de la fecha conveniente para la reunión.

Discuta de igual manera las otras actividades y complete el cuadro en el pizarrón o retroproyector con la columna de la derecha como más arriba se indica. Si los participantes tienen dificultades, indique que la tarea será más fácil si trabajan hacia atrás desde la fecha de la reunión.

- 5) Solicite a los participantes que indiquen la primera cosa que debe hacer el gerente y cuándo la debe hacer, a más tardar, antes de la reunión. Conceda un poco de tiempo para los cálculos individuales. La respuesta debe ser:

- asegurar la disponibilidad del Director de la Oficina Regional.
- siete semanas antes de la reunión.

Es probable que no todos den la misma respuesta. Pregunte a un participante que haya dado la respuesta correcta cómo la logró.

- 6) Proporcione a cada participante un "Cuadro de Actividades" en blanco. Dibuje un cuadro similar en el pizarrón. Repita una vez más la lista de actividades e indíquelas en el cuadro del pizarrón.



Cuadro de Actividades: Asamblea General Anual

9 semanas	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0
	H - Asegurar la disponibilidad del Regional del Ministerio de Cooperativas								
			A - Enviar una invitación al Diputado y al Ministerio y esperar la respuesta						
					E - Preparar documentos para enviarlos con la agenda				
						F - Preparar documentos para distribuirlos en la Asamblea			
							G - Arreglar la sala de reuniones		
								C - Establecer la agenda	
									J - Reservar habitaciones
									D - Distribuir la agenda
									B - Conseguir el préstamo del proyector
									I - Informar al personal
9 s	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0

Pida a los participantes que hagan lo mismo en sus cuadros. Empezar en la esquina inferior derecha con las actividades que deben realizarse inmediatamente antes de la reunión, y luego retroceda hasta la actividad H, como se indica en la página siguiente. Asegúrese de que todos los participantes entiendan la cronología de las diferentes actividades y de los enlaces entre ellas.

- 7) Recuerde a los participantes, quienes pueden quedar impresionados por la aparente elegancia y nitidez de este ejercicio, que la preparación de un cuadro como éste no garantiza por sí misma que la Asamblea tendrá lugar de acuerdo a lo planeado. Sin embargo, el plan debe ser efectivamente ejecutado. Podrían surgir posibles problemas en relación al tiempo estimado. Hasta podrían resultar evidentes otras limitaciones. El propósito del cuadro es posibilitar un mejor trabajo al gerente, no proporcionar un sustitutivo de una buena labor de gerencia.

Otros participantes podrían sugerir que no es necesario preparar un "Cuadro de actividades" para la simple tarea de organizar una reunión. Aclare que esto es sólo un ejemplo. Por supuesto, la técnica debe usarse sólo cuando las ventajas sean obvias. Recuerde, sin embargo, a los participantes que muchas actividades simples (como las reuniones) han terminado en fracaso, debido precisamente a que los preparativos no se han realizado a tiempo.

- 8) Indique que aun en un caso simple como éste, el "Cuadro de actividades" puede ser una herramienta útil que ayude al gerente a desempeñar mejor sus obligaciones. Es más fácil "ver" la cronología y las relaciones entre actividades cuando están "visualizadas" en un cuadro. Pida a los participantes que den ejemplos, en base a la lista actual de preparativos de la Asamblea. Obtenga ejemplos como los siguientes:

- Las actividades B e I pueden empezar tan pronto como se cumpla la actividad A, así podría disponerse de tres semanas para las actividades B e I en vez de las dos semanas que se consideraron como mínimo.

- La actividad E podría empezar antes de lo indicado. Debe completarse antes de que empiece la actividad D. La actividad F también puede, por supuesto, empezar inmediatamente.
  
- Si se demora la actividad A, la Asamblea no puede celebrarse como se planificó, debido a que no habría tiempo suficiente para las actividades G y D.

La Asamblea General Anual

El Consejo de Administración y el gerente de la Sociedad Cooperativa Tierra Verde decidieron organizar, con suficiente anticipación, la Asamblea General Anual de este año para evitar cualquiera de los problemas que se dieron en las reuniones precedentes. Querían asegurarse de que todos conocían lo suficiente acerca de la Asamblea mucho antes de ésta que se realizase. Planeaban invitar al Diputado del lugar y a representantes del Ministerio de Cooperativas con el fin de atraer la atención de personas eminentes y las autoridades sobre las actividades de la Cooperativa. (Esto también atraería socios). La fecha efectiva de la Asamblea dependería en gran medida de la conveniencia de las autoridades.

El gerente había sido encargado de la planificación y realización de todos los arreglos prácticos para la reunión. El sabía que tendría que escribir al Diputado y a los representantes del Ministerio a la ciudad capital, a 300 kilómetros de distancia (las invitaciones de este tipo deben hacerse por escrito). Las cartas demorarían una semana en llegar a la ciudad, y se necesitarían probablemente dos semanas más, antes de que el gerente recibiese una contestación.

El gerente se proponía pedir al Diputado que presentara una película o diapositivas sobre el desarrollo cooperativo nacional. Necesitaba preguntar al Ministerio de Cooperativas si la película estaría disponible el mismo día en que vendrían los representantes que había invitado. También tenía que gestionar el préstamo de un proyector, pero no lo podía hacer hasta recibir la respuesta del Ministerio, pues precisaba información sobre qué tipo de proyector se necesitaría. Probablemente necesitaría entonces todavía dos semanas para encontrar el proyector adecuado.

Se debían considerar un sinnúmero de otras cosas importantes. El Consejo de Administración tenía que reunirse y aprobar la agenda completa. Esto tomaría una semana. La agenda debería estar oficialmente disponible para los socios y ser profusamente publicitada en toda el área, por lo menos dos semanas antes de la reunión. También deberían presentarse algunos documentos en la Asamblea General Anual. Algunos, que deberían

ser presentados en la misma Asamblea necesitarían cuatro semanas para ser preparados; otros, que deberían estar listos conjuntamente con la agenda, requerirían dos semanas.

La Cooperativa Tierra Verde no tenía un salón de reuniones lo suficientemente grande para acomodar a todos los socios que se esperaban. Llevaría alrededor de una semana gestionar el arriendo de un salón apropiado en la población. Por supuesto, la información sobre el lugar de la Asamblea tenía que estar incluida en la agenda.

El gerente tenía gran interés en que la reunión se celebrase en una fecha en que el Director de la Oficina Regional del Ministerio de Cooperativas pudiera estar presente. Dicho funcionario había alabado en una ocasión anterior el trabajo del gerente. Además, era un buen orador y sabía presentar el balance de una manera fácil de entender para los socios. El Director Regional era hombre muy ocupado, pero su presencia sería valiosísima. Antes de fijar la fecha para la reunión, el gerente quería averiguar cuándo estaría disponible, para convencerlo de que viniera. El gerente pensaba que tomaría una semana obtener una respuesta segura.

El personal de la Cooperativa necesitaría conocer la fecha de la reunión por lo menos dos semanas antes, para evitar problemas con las licencias y las visitas de campo.

Las personas que vinieran de la capital tendrían que permanecer una o dos noches en la población. El hotel de la misma no era muy grande y sería necesario reservar habitaciones por lo menos con tres semanas de anticipación. Esto, por supuesto, no podía hacerse antes de conocer cuántas personas asistirían.

Tarea:

Haga la lista de todas las tareas que debe realizar el gerente para que tenga lugar la Asamblea General Anual. Indique cuánto tiempo tomará cada tarea.



LECCION 3.4

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Objetivo: Capacitar a los participantes para preparar "cuadros de actividades" con el fin de facilitar la implementación de operaciones complicadas.

Duración: Una hora y media a dos horas y media.

Material: Estudio de caso: "Preparativos para la temporada de comercialización".

Formularios en blanco: "Cuadros de Actividades".

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en los mismos grupos que en la lección precedente. Distribuya el estudio de caso y los Cuadros de actividades en blanco a todos los participantes y una hoja de papel grande a cada grupo.

Recuerde a los participantes la técnica utilizada en la lección anterior para determinar la cronología y secuencia de actividades. Dígalos que, para este ejercicio, apliquen la misma técnica, por ejemplo:

- identificar qué actividades preceden a otras,
- preparar un esquema de actividades mostrando cuándo deben estar terminadas las diversas actividades.

Conceda a los grupos hasta una hora para completar la tarea.

- 2) Reúna de nuevo la clase. Pida a cada grupo que indique qué actividad debe realizarse primero:

- preparación de la solicitud de préstamo  
y con cuánto tiempo de anticipación debe iniciarse esta actividad, antes del comienzo de la temporada de comercialización:

- 9 semanas.

Cuadro de Actividades:

9 semanas	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0
L - Preparar solicitud de préstamo									
	0 - Reunión del Consejo de Administración								
	A - Revisar el equipo								
	N - Campaña de reclutamiento de socios								
	B - Comprar nuevas balanzas								
	M - Conseguir el préstamo								
		H - Aprobar el nuevo sistema de recepción							
			I - Imprimir los nuevos formularios						
			D - Revisar los sacos						
				C - Reparar los sacos					
					K - Conseguir el camión				
						J - Preparar y enviar la información			
							G - Preparar los puntos de compra		
								E - Contratar al personal auxiliar	
									F - Entrenar al personal
9 s	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0



Solicite a cada grupo que presente su cuadro. Compare, discuta y explique las diferencias. Un cuadro correcto se presenta en la página siguiente.

Si los grupos parecen tener opiniones muy diferentes, revise la lista de actividades y solicite a un portavoz de cada grupo que mencione cuáles "actividades previas" han identificado. Las respuestas deberían ser como sigue:

Actividad	Tiempo requerido	Actividad precedente
A Revisar el equipo	2 semanas	-
B Comprar nuevas balanzas	5 semanas	O El Consejo de Administración debe aprobar el pedido
C Repartir los sacos	1 semana	D Deben chequearse las existencias de sacos (Debe terminarse el reparto de los sacos 2 semanas antes de la apertura)
D Revisar y reparar los sacos	2 semanas	A Revisar el equipo
E Contratar el personal de los puntos de compra	1 semana	-
F Entrenar el personal de los puntos de compra	1 semana	E Debe estar contratado el personal I Los nuevos formularios deben estar disponibles
G Preparar los puntos de compra	2 semanas	A El equipo debe estar revisado B Las nuevas balanzas deben estar disponibles K El camión debe estar disponible
H Aprobar el nuevo sistema de recepción	1 semana	-
I Imprimir los formularios	4 semanas	H Debe haberse obtenido la aprobación del nuevo sistema
J Preparar y enviar la información	3 semanas	N Campaña de reclutamiento de socios
K Conseguir un camión	1 semana	O El Consejo debe decidir
L Preparar la solicitud de préstamo	1 semana	-

Actividades	Tiempo requerido	Actividad precedente
M Conseguir el préstamo	7 semanas	L Debe estar lista la solicitud O El Consejo debe firmar la solicitud
N Campaña de reclutamiento de socios	4 semanas	(Debe estar terminada 3 semanas antes de la apertura)
O Reunión del Consejo de Administración	1 semana (incluida la notificación)	L La solicitud de préstamo debe estar lista antes de la reunión (la reunión debe ser notificada a los miembros con 1 semana de anticipación)

Algunos puntos pueden explicarse más ampliamente:

- Las actividades A, C, D y G no pueden ser llevadas a cabo al mismo tiempo si se utiliza todo el personal de almacén para cada actividad. Las actividades A y D podrían, por supuesto, empezar al mismo tiempo con la mitad del personal en cada actividad, utilizando cuatro semanas en lugar de dos para cada actividad.
- 3) Pregunte a los participantes cuál es la información más útil que se puede obtener del Cuadro de Actividades. Obtenga la respuesta que lo más importante es conocer las "fechas límite" para cada actividad, por ejemplo, el último día en que cada actividad debe terminarse. Enfatice que las fechas límite son definitivas para todas las actividades y no pueden postergarse para otra fecha sin perjudicar todo el programa y causar serios problemas en las futuras operaciones de comercialización.

Indique que el inicio de cada actividad está también señalado en el cuadro. Sugiera, además, que las fechas de inicio pueden ser consideradas como fechas límite. Si el trabajo no se ha iniciado el día indicado, es probable que no quedará terminado a tiempo.

Pregunte a los participantes la ventaja principal de tener un programa como éste en el cual se indican las fechas límite. Obtenga como conclusión que las fechas límite deben conocerse, no como meta

para completar el trabajo en el plazo máximo, sino para estar en condición de planificar el trabajo de modo que definitivamente sea terminado, a más tardar, en la fecha límite. Claramente, una buena administración procura tener un "margen de seguridad", de modo que el trabajo pueda ser completado, aun cuando ocurran problemas inesperados. Pregunte a los participantes cómo puede lograrse esto. Obviamente, puede conseguirse empezando las actividades, cuando sea posible, antes de lo indicado en el cuadro.

4) Solicite a los participantes que señalen ciertas actividades que pueden empezar antes de lo indicado en el cuadro:

- La actividad A (Revisar el equipo) y la D (Revisar los sacos) pueden empezar inmediatamente; también E (Contratar personal), si resulta práctico.
- La actividad K (Conseguir un camión) puede seguir inmediatamente después de la actividad O (Reunión del Consejo de Administración).
- Si la solicitud de préstamo es preparada antes de lo indicado, la reunión del Consejo de Administración puede seguir inmediatamente, y B y K pueden ser efectuadas antes.

5) Solicite a los participantes que indiquen aquellas actividades que son más difíciles de controlar para un gerente. Obtenga la respuesta de que la actividad B (Comprar las balanzas), H (Aprobar el nuevo sistema de recepción) e I (Imprimir los formularios) pueden ser una "causa de preocupación" para el gerente, debido a que la terminación de estas actividades depende de otras. El tiempo requerido no ha sido estimado por el propio gerente. Se basa en promesas de gente ajena. Por ejemplo, si las nuevas balanzas no son enviadas como se prometió se perjudicará a todo el plan.

Pregunte a los participantes qué puede hacerse para asegurar que el plan no falle por promesas no cumplidas. De nuevo, la mejor garantía es incluir un margen de seguridad empezando las actividades con anticipación. Enfatice que una de las tareas más importantes de un gerente es identificar tanto las "actividades críticas", que deben ser empezadas y terminadas en días fijos, como la "flexibilidad" en

el plan de trabajo total, con el fin de crear las mejores condiciones posibles de trabajo y asegurar que todas las tareas sean terminadas a tiempo.

- 6) Resuma señalando que un cuadro de actividades como el preparado en esta lección por los participantes, es una "herramienta" muy útil para un gerente. Le ayuda a ver las fechas límite de iniciación de cada actividad, cuánto tiempo tomará cada actividad, y las fechas de terminación. El cuadro, sin embargo, podría no proporcionar una información directa acerca de la "flexibilidad" y sobre cuáles tareas son "críticas". Las siguientes lecciones tratarán de una técnica de planificación que procura resolver estos problemas.

Preparativos para la temporada de comercialización

Para la Cooperativa Tierra Verde la "temporada de comercialización" era corta pero intensa. Todo sucedía durante unas pocas semanas: los puntos de compra se abrían y dotaban de personal, los agricultores enviaban su maní y recibían su dinero, los pesados camiones de la Junta de Comercialización aparecían para recoger el maní de los puntos de compra, todos estaban ocupados...

El gerente de la Cooperativa, Señor Pinto, sabía muy bien que la temporada de comercialización era el período más importante del año: para los agricultores, para la cooperativa y para él mismo. El Señor Pinto sabía que todo dependía de él, era él quien iba a dirigir las operaciones, y debía hacerlo bien...

Pinto había aprendido al menos una cosa durante los años anteriores al servicio de la Cooperativa: tenía que empezar los preparativos a tiempo. Ahora no era una fecha demasiado anticipada para empezar a planificar.

Para estar seguro de no olvidar nada, Pinto había hecho una lista de todos los preparativos necesarios. Aquí está la lista, en orden casual (se han añadido algunas notas y comentarios con el fin de explicar plenamente la situación):

A Revisar el equipo

Si fuese necesario, tenían que ser revisadas, probadas y reparadas todas las balanzas y otro equipo para ser usado en los puntos de compra. Esto significaba dos semanas de trabajo a tiempo completo para el personal de almacén.

B Comprar nuevas balanzas

Tenían que comprarse dos balanzas nuevas. El Consejo de Administración en la próxima reunión tenía que aprobar la orden de compra. El plazo de entrega de las balanzas era de cinco semanas.

C Repartir los sacos

Un gran número de sacos vacíos tenían que ser repartidos directamente por la Cooperativa entre los agricultores. Esto tenía que empezar tres semanas antes de la temporada de comercialización. Tomaría una semana de trabajo a tiempo completo al personal de almacén repartir todos los sacos.

D Revisar y reparar los sacos

Las existencias anteriores de sacos tenían que ser contadas y revisadas. Esto tomaría una semana, y la reparación de los sacos otra semana de trabajo a tiempo completo al personal de almacén. Si fuese necesario podían hacerse compras suplementarias de nuevos sacos durante la misma semana.

E Contratar al personal de los puntos de compra

Tenía que ser contratado temporalmente personal extra para ayudar en los puntos de compra durante la temporada de comercialización. Tomaría una semana contactar a la gente que ayudó en los años anteriores o contratar nuevos ayudantes.

F Entrenar al personal de los puntos de compra

Se tenía que proporcionar un día de entrenamiento sobre el nuevo sistema de recepción al personal temporal de los puntos de compra (pesadores y escribientes). Deberían conocer por lo menos con una semana de anticipación, la fecha y el lugar del entrenamiento.

G Preparar los puntos de compra

Tanto los camiones como el personal de almacén deberían recorrer con el equipo todos los puntos de compra y prepararlos para la comercialización. Esto tomaría dos semanas.

H Aprobación del nuevo sistema de recepción

Pinto quería este año mejorar el sistema de recepción y el pago del producto a los agricultores. El sistema anterior había demostrado ser lento, de mucho papeleo y sin la suficiente seguridad. Pinto había diseñado ya nuevos formularios más simples para pesar y pa-

gar. Todo lo que ahora necesitaba era la aprobación del nuevo sistema por parte del auditor, exactamente dentro de una semana.

I Impresión de formularios

Tomaría cuatro semanas la impresión de los nuevos comprobantes de entrega y pago.

J Preparar y enviar la información

Durante las dos semanas completas previas al comienzo de la temporada tenía que estar disponible la información acerca de las horas de apertura de los puntos de compra, etc. Tomaría una semana a Pinto preparar los afiches de información y distribuirlos en todos los poblados.

K Conseguir un camión

La Cooperativa tenía dos camiones, pero uno era inservible. El Consejo de Administración había recibido algunas ofertas para cambiarlo por uno nuevo, y tenía que tomar una decisión en su próxima reunión. Luego llevaría sólo una semana conseguir el envío del nuevo camión.

L Preparar la solicitud de préstamo

Para estar en condición de pagar un "anticipo" a los agricultores cuando entregaban el maní, la Cooperativa tenía que conseguir un préstamo. Tomaría una semana a Pinto compilar todos los documentos necesarios y tener lista la solicitud de préstamo para que la firmasen los miembros del Consejo en su próxima reunión.

M Conseguir el préstamo

Para estar seguro de tener el dinero a tiempo, Pinto tenía que presentar al banco la solicitud de préstamo siete semanas antes de que se inicie la comercialización.

N Campaña de reclutamiento de socios

Pinto había acordado con el Consejo de Administración llevar a cabo una campaña de dos semanas para el reclutamiento de nuevos socios. La campaña debería terminarse tres semanas antes de que se iniciara la comercialización y antes de que aparecieran en los poblados los afiches sobre la misma. Pinto necesitaría dos semanas para planificar la campaña.

O Reunión del Consejo de Administración

La próxima reunión del Consejo no podía ser postergada, porque algunos de los puntos de la agenda tenían que ver con los preparativos de la temporada de comercialización. Los miembros del Consejo necesitaban recibir la notificación de la reunión con una semana de anticipación. Pinto decidió convocar una reunión tan pronto tuviera lista la solicitud de préstamo.

Tarea :

Prepare en una hoja grande de papel un "Cuadro de actividades", incluyendo los preparativos antes mencionados para la temporada de comercialización.

El cuadro deberá indicar la fecha límite para el inicio y terminación de cada actividad.



Cuadro de actividades

9 semanas	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0
9 s	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0

# materia

# 4

## técnicas de planificación de redes

Lección 4.1 Diagramación básica de redes

Lección 4.2 Uso del método del camino crítico

Lección 4.3 Planificación de proyectos  
mediante redes

LECCION 4.1

DIAGRAMACION BASICA DE REDES

Objetivo: Capacitar a los participantes para visualizar un plan de actividades en la forma de una red e identificar aquellas actividades que determinarán el tiempo que requiere todo el trabajo.

Duración: Dos y media a tres horas y media.

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase al ejercicio de planificación que los participantes realizaron en la lección precedente. Pregunte a los participantes qué información proporcionó al gerente el "Cuadro de actividades":
  - ¿Cuánto tiempo tomaría todo el trabajo.
  - La fecha límite en que debería iniciarse cada actividad.

Pregunte qué información adicional podría necesitar un gerente si quisiera mantener máxima flexibilidad y aún así completar el trabajo en el menor tiempo posible:

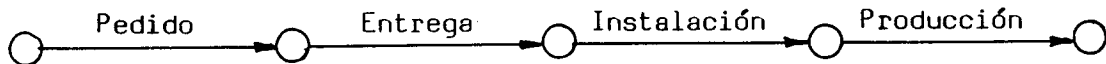
- ¿Cuáles actividades son "críticas" para todo el trabajo y deben empezar y terminar exactamente a tiempo para que no se retrase todo el trabajo?
- ¿Cuáles actividades son "flexibles" y pueden, por ejemplo, ser llevadas a cabo cuando sea conveniente dentro de un cierto plazo?

Comunique a los participantes que se les dará a conocer una técnica denominada "planificación de redes" que les proporcionará esta información y les ayudará a planificar tareas más complicadas.

- 2) Para demostrar las nociones básicas de la planificación de redes se utilizarán algunos ejemplos simples. Solicite a los participantes que imaginen que deben planificar la compra e instalación de una nueva máquina. Sugiera que toda esa operación implica sólo las siguientes actividades:

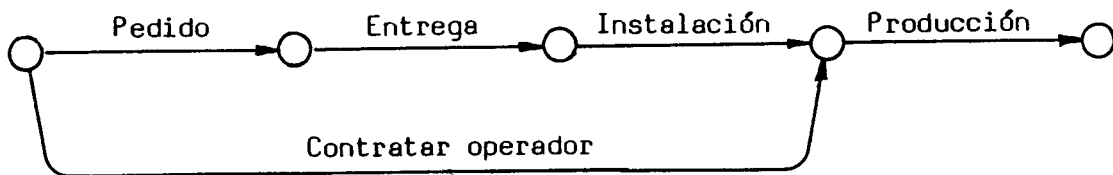
- pedido de la máquina,
- entrega,
- instalación,
- producción.

Todas estas actividades evidentemente son dependientes unas de otras y deben ser llevadas a cabo en el orden antes mencionado. Muestre en el pizarrón/retroproyector cómo se las puede ilustrar gráficamente:



Asegúrese de que los participantes comprendan que cada flecha representa una actividad para la que se necesita tiempo, y los círculos indican sólo el momento en que se termina la actividad. Una actividad no puede empezar hasta que la precedente no haya sido completada. Insista en que la extensión de una flecha no guarda relación con la duración efectiva de cada actividad. Por ejemplo, hacer el pedido toma cuatro días y el plazo de entrega es de veinte días.

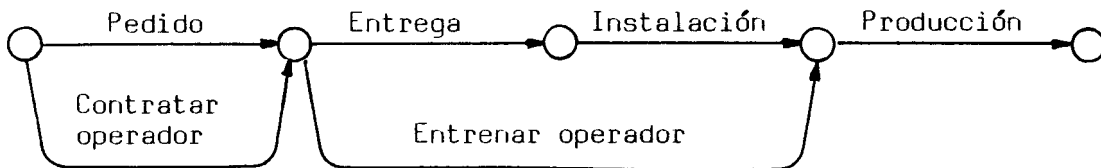
- 3) Sugiera que será necesario contratar un operador para hacer funcionar la nueva máquina. Pregunte a los participantes cómo se puede añadir esta nueva actividad al diagrama. Solicite a alguien que modifique en concordancia el diagrama:



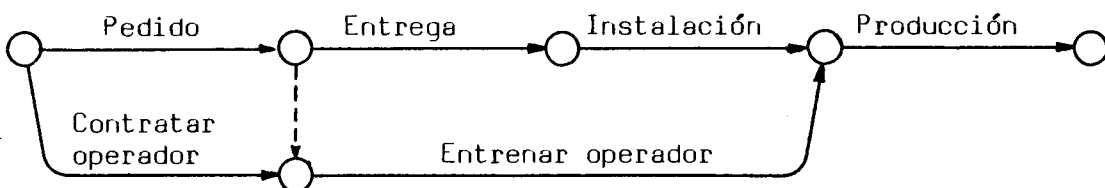
Señale que el diagrama muestra claramente que el empleo de un operador es independiente de las otras actividades y puede hacerse simultáneamente como una actividad "paralela". Señale nuevamente que la extensión de la flecha no tiene nada que ver con la duración de

la actividad. El empleo de un operador puede requerir mayor o menor tiempo que las actividades paralelas de pedido, entrega e instalación de la máquina.

- 4) Pida a los participantes que supongan que el nuevo operador debe ser entrenado y que el proveedor de la máquina ha prometido que, tan pronto reciba el pedido de la máquina, organizará para el operador un período de entrenamiento. Solicite a los participantes que incluyan esta actividad en el diagrama. Haga notar que, lógicamente, la siguiente solución no es correcta, debido a que implica que la entrega de la máquina no puede hacerse hasta que el operador haya sido contratado. Esta sería una limitación innecesaria.

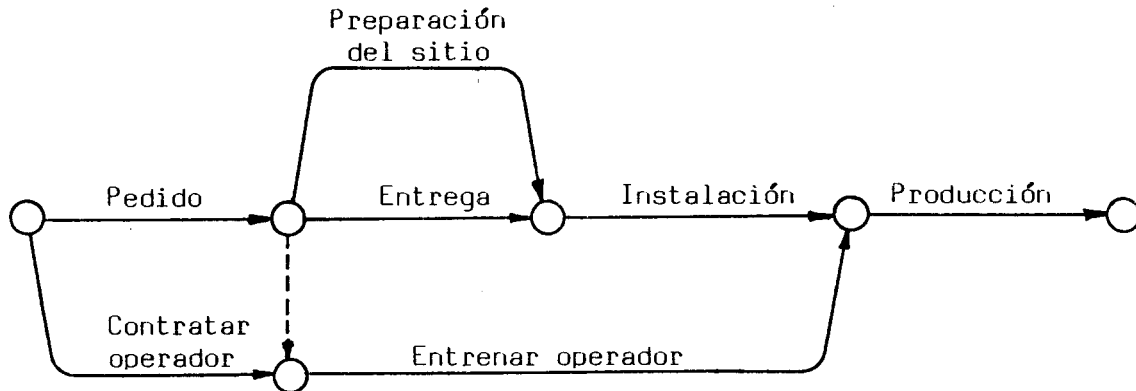


La forma correcta de demostrar que la actividad de entrenamiento depende de la presentación de un pedido, es insertando una flecha de línea punteada, así:

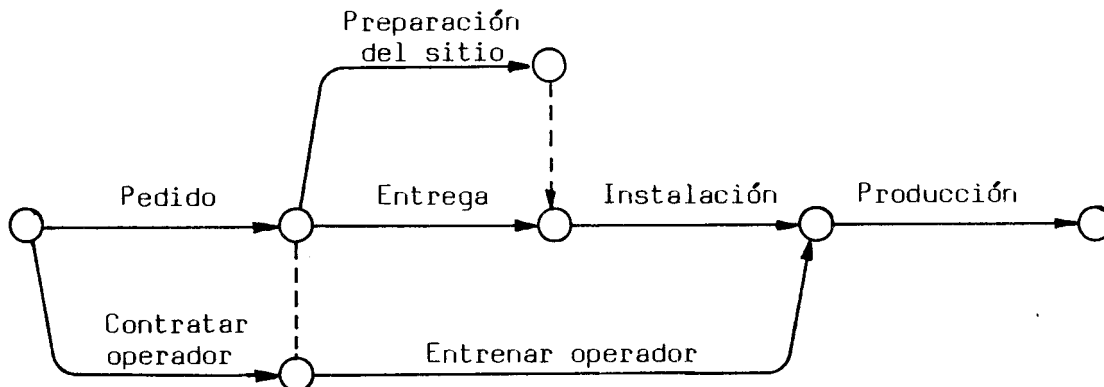


La flecha de línea punteada se llama "actividad ficticia". No requiere tiempo y se usa para ilustrar interrelaciones. En nuestro ejemplo, muestra que el entrenamiento no puede empezar hasta cuando se haya hecho el pedido.

- 5) Pida a los participantes que incluyan en el diagrama la siguiente actividad: preparación de un sitio para la máquina. Esta puede empezar tan pronto se haya pedido la máquina, y el sitio debe estar listo antes de que ésta llegue. Los participantes pueden sugerir el siguiente diagrama, que es lógicamente correcto:



Sin embargo, las dos actividades, preparación del sitio y entrega de la máquina, comienzan y terminan en el mismo círculo. Esto puede causar más adelante cierta confusión, cuando calculemos la duración de las actividades. Podemos evitar este problema usando otra actividad ficticia como la que se muestra ahora:



Señale de esta manera que las actividades ficticias se usan en una red para dos propósitos:

- demostrar interrelaciones, como en el punto 4) anterior;
- evitar confusiones cuando, entre dos círculos adyacentes, hay varias actividades.

Indique que tenemos ahora en el pizarrón/retroproyector una "red" simple. Resuma los conceptos básicos: actividades, círculos y actividades ficticias, y cómo estos conceptos se usan y representan en un diagrama.

- 6) Solicite a los participantes que imaginen que ellos deben planificar la construcción de una pequeña ampliación del edificio principal de su cooperativa. Pídales que sugieran una corta lista de las actividades que podrían estar involucradas en este simple trabajo de construcción. Las sugerencias obviamente variarán, pero obtenga la siguiente lista:

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| A Preparar los planos     | F Construir paredes y cubierta |
| B Preparar el sitio       | G Conseguir un plomero         |
| D Construir los cimientos | H Conseguir la tubería         |
| E Conseguir los bloques   | I Conectar la tubería          |

- 7) Solicite a los participantes que sugieran la interrelación necesaria entre las actividades enumeradas. Sus opiniones diferirán, pero obtenga y convenga en lo siguiente:

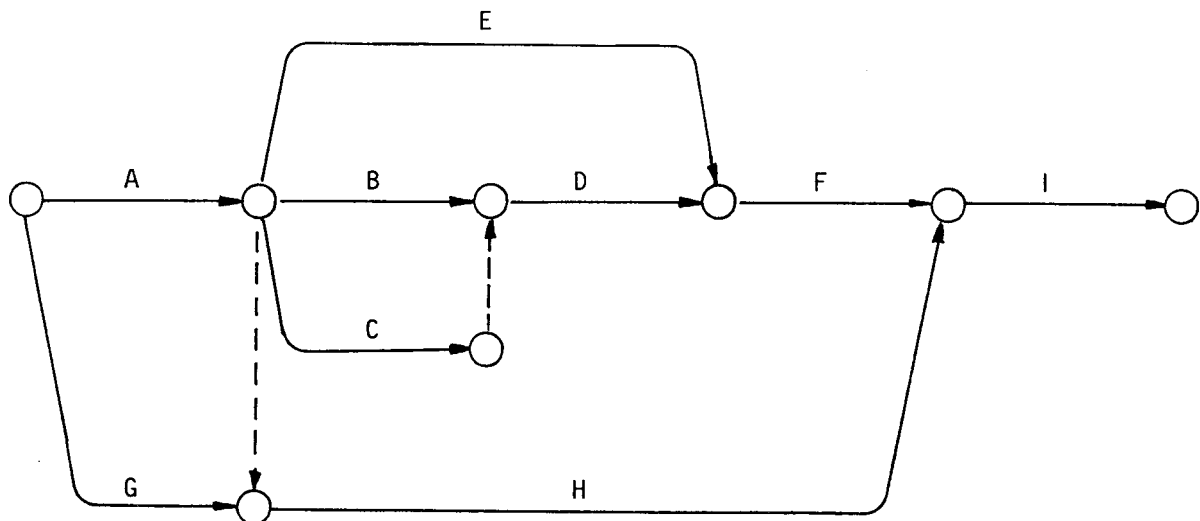
Actividad precedente	Actividad	Actividad siguiente
-	A Preparar los planos	B y C y E y H
A	B Preparar el sitio	D
A	C Conseguir el cemento	D
B y C	D Construir los cimientos	F
A	E Conseguir los bloques	F
D y E	F Construir paredes y cubierta	I
-	G Conseguir un plomero	H
A y G	H Conseguir la tubería	I
F y H	I Conectar la tubería	-

- 8) Solicite a los participantes que usen la información de la tabla anterior y dibujen una red completa para el trabajo total del edificio. Explique que la tabla proporciona la siguiente información:

- La red debe empezar con las actividades A y G, debido a que no tienen actividades precedentes.

- La red finaliza con la actividad I; no hay actividad siguiente.
- Las actividades B, C, E y H pueden empezar todas inmediatamente después que se haya completado la actividad A.
- Resulta claro de la tabla que las actividades A-B-D-F-I van de "principio a fin". En forma similar, las actividades G-H-I van de principio a fin. Se puede dibujar primero estos dos caminos.
- La tabla también muestra que la actividad E se sitúa entre la A y la F, y la actividad C entre la A y la D.

Estas nociones deberían facilitar la representación de una red correcta. Cuando todos los participantes hayan completado sus diagramas, pida a uno de ellos que presente su trabajo en el pizarrón. Solicite sugerencias alternativas y desarrolle un diagrama como el que sigue:



Solicite a los participantes que expliquen qué les dice realmente esta red. ¿Cuáles actividades dependen de las que preceden?

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| B depende de A     | F depende de E y D |
| C depende de A     | H depende de A y G |
| D depende de B y C | I depende de F y H |
| E depende de A     |                    |



Indique que no es importante cómo están efectivamente localizadas las líneas en la red; no importa, por ejemplo, si la línea G - H está debajo o encima de la línea A-B-D-F-I. Lo que importa es la interrelación.

Asegúrese de que los participantes entiendan el significado de las actividades ficticias. La actividad ficticia entre A y H indica una relación: el plomero primero debe ver los planos antes de ordenar la cantidad correcta de tubería. La otra actividad ficticia se inserta para evitar que las actividades B y C se inicien y terminen en los mismos círculos.

- 9) Indique que el diagrama todavía no contiene ninguna información sobre fechas, duración de actividades, etc. No obstante, el enfoque mismo de la planificación, sistemático y lógico, ayuda al gerente a obtener una visión de todo el trabajo y a conocer las relaciones importantes entre actividades. Pida a los participantes que recuerden ejemplos de construcciones o trabajos similares que no se han terminado a tiempo. Ello se podría imputar a problemas tales como el mal tiempo o la escasez de material. ¿Cuán frecuentemente ocurre una demora debido simplemente a que alguien se ha olvidado de iniciar una tarea a tiempo (por ejemplo, pedir cierto material), de tal modo que se detiene todo el trabajo?

Refiérase nuevamente al diagrama de la ampliación del edificio en el pizarrón/retroproyector. Pida a los participantes que expliquen cómo esta red, aunque incompleta, puede funcionar como una herramienta administrativa y como un recordatorio. Ellos deberían mencionar por lo menos lo siguiente:

La red muestra que:

- Pueden hacerse cuatro cosas tan pronto como los planos estén listos:

preparar el sitio (B)

comprar el cemento (C)

comprar los bloques (E)

comprar la tubería (H)

- Se necesitará el cemento cuando se haya limpiado el sitio; se necesitarán los bloques cuando se hayan construido los cimientos, y se necesitará la tubería después de haber levantado el edificio.
- La búsqueda de un plomero puede empezar inmediatamente (G).

Indique que las demoras de un proyecto demuestran que el gerente no sabía cuando se deben iniciar varias actividades. Un plan a base de una red puede proporcionar esta información. Adicionalmente, mostrará cuáles actividades deben realizarse según un cronograma rígido y cuáles pueden realizarse cuando resulte conveniente incorporarlas sin que se demore todo el proyecto.

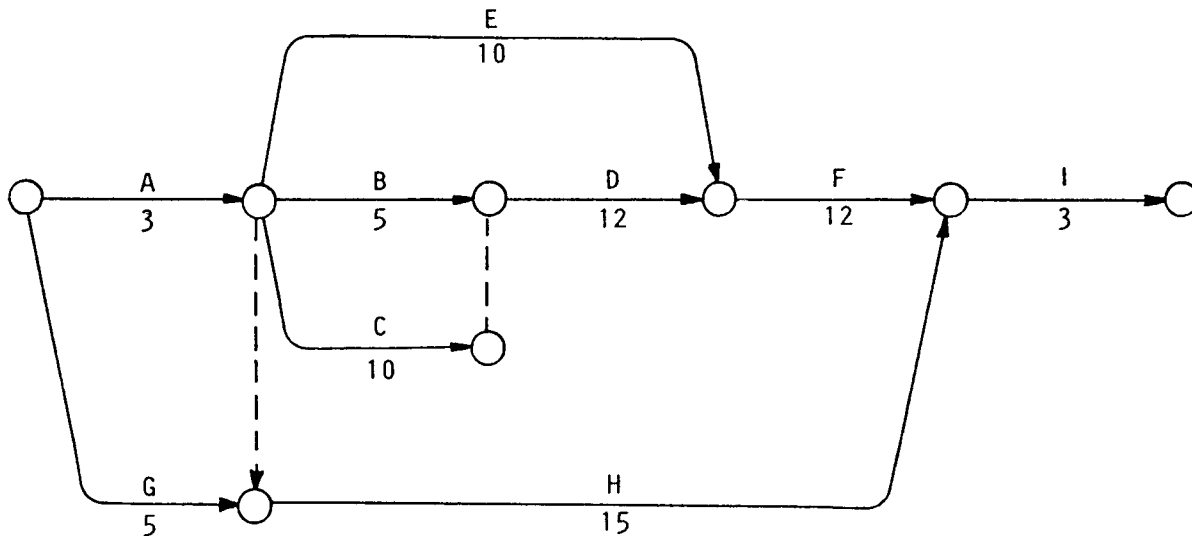
- 10) Pregunte a los participantes qué deben conocer acerca de cada actividad antes de que puedan completar y utilizar la red en su totalidad. Obtenga la respuesta: la duración de cada actividad. Pídales que sugieran cifras sobre la duración de las actividades de construcción. Sus opiniones diferirán, pero recabe y obtenga un acuerdo general de que las siguientes cifras son razonables:

Actividad	Duración en días
A Preparar los planos	3
B Preparar el sitio	5
C Conseguir el cemento	10
D Construir los cimientos	12
E Conseguir bloques	10
F Construir paredes y cubierta	12
G Conseguir el plomero	5
H Conseguir la tubería	15
I Conectar la tubería	3

Señale que ahora, aunque conocemos la duración de cada actividad, no es fácil ver en la tabla, cuánto tiempo necesitará todo el trabajo.

- 11) Si es necesario, dibuje de nuevo el diagrama de la construcción del edificio en el pizarrón o retroproyector. El diseño debe dejar espacios para escribir cierta información por encima o debajo de cada línea. Pida a los participantes que hagan lo mismo en una hoja de papel.

Solicite a los participantes que anoten, debajo de cada actividad, el número de días que tomará completarla. Sus cifras deben aparecer como en el diagrama siguiente y ser escritas también en el pizarrón/retroproyector.



- 12) Asegúrese de que los participantes no olviden el objetivo, por concentrarse demasiado en la técnica. Pregunte cómo usarían el diagrama, según aparece ahora, para calcular el tiempo mínimo que se necesitará para completar todo el trabajo. Para hacerlo, debemos encontrar el camino más largo (secuencia de actividades conectadas) a través de la red.

Pida a los participantes que indiquen los posibles "caminos" a través de la red, de izquierda a derecha: A-B-D-F-I o A-E-F-I ó G-H-I ó A-C-ficticia-D-F-I ó A-ficticia-H-I. Solicite a los participantes que identifiquen el camino más largo, medido en días. La respuesta correcta es A-C-ficticia-D-F-I. Este camino toma 40 días (3+10+0+12+12+3; la actividad ficticia no toma tiempo).

Este camino más largo a través de la red se denomina el camino crítico, y las actividades incluidas en este camino se llaman actividades críticas. Solicite a los participantes que tracen el camino crítico con líneas dobles a través de la red (como en el punto 16 más adelante).

Pida a los participantes que expliquen las implicaciones prácticas del camino crítico y por qué las actividades son efectivamente denominadas "críticas". Ellos deberían estar en condición de ver que:

- El camino crítico decide el tiempo total que se necesita para todo el proyecto; sólo tenemos que sumar el tiempo de todas las actividades a lo largo de este camino.
- Si existe una demora en una de las actividades críticas, todo el proyecto se retrasará.
- Si puede reducirse la duración de una de las actividades críticas, todo el proyecto puede completarse en un tiempo más corto.
- A lo largo del camino crítico no se pueden permitir demoras, pero en las actividades que no constan en el camino crítico existe cierta "holgura". Ejemplo: Se requieren cinco días para la actividad B, pero de hecho, se dispone de diez días, debido a que la actividad G se debe completar simultáneamente y necesitará diez días. En este caso existen cinco "días de reserva" disponibles para la actividad B, y si B demora cinco días, no afectará a la fecha final de terminación. Pregunte a los participantes, cual es el tiempo de "holgura" para la actividad E. La respuesta correcta: 12 días, debido a que C + D a lo largo del camino crítico, requerirán 22 días y E solamente 10 días.

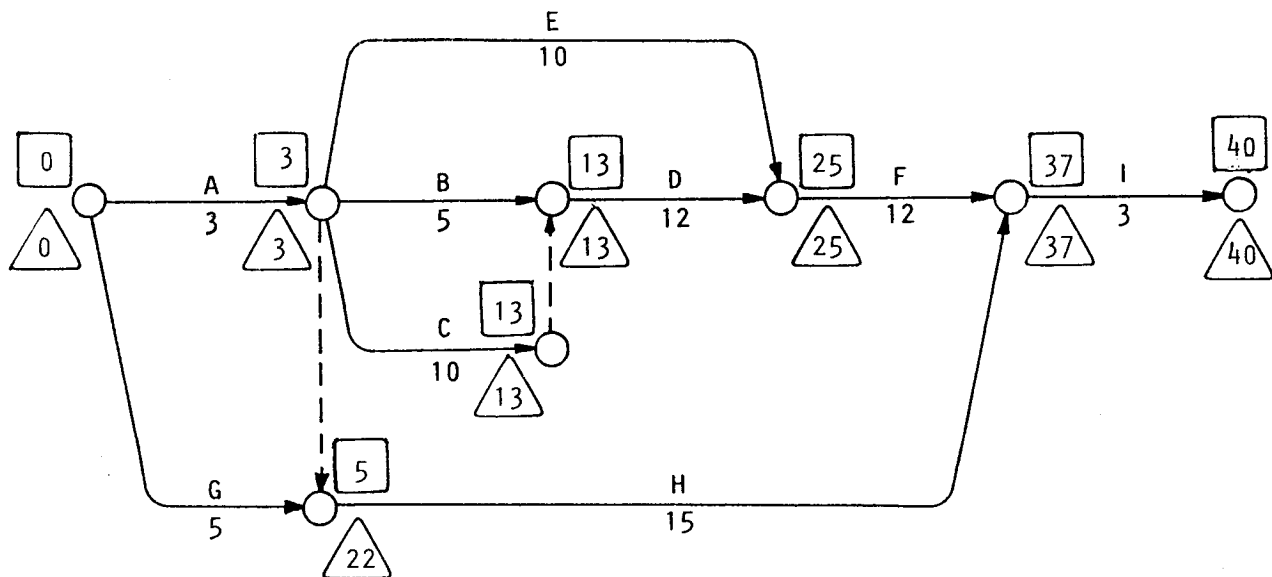
13) Asegúrese de que todos los participantes aprecien la utilidad de conocer el camino crítico y los tiempos de holgura:

- El programa de trabajo puede ser diseñado de modo que las actividades críticas reciban la máxima prioridad y otras, cuya duración es más flexible, se puedan realizar cuando sea conveniente, con el fin de equilibrar la carga de trabajo del personal y del equipo.

Los participantes podrían concluir ahora que los ejercicios han terminado. Han calculado que todo el proyecto puede ser realizado, como mínimo, en cuarenta días. Saben cuáles actividades son críticas y no deben demorarse. ¿Qué más necesitan conocer?

Explique que de hecho la red puede ayudarnos a encontrar exactamente las fechas en que cada actividad debe ajustarse al plan. Un gerente debe conocer las fechas mínimas y máximas para el inicio y finalización de cada actividad.

- 14) Solicite a los participantes que dibujen en la red un cuadrado encima de cada círculo, como se indica en el siguiente diagrama. (Los triángulos y las cifras en los cuadrados y triángulos serán llenados posteriormente).



Diga a los participantes que escriban un cero en el primer cuadrado a la izquierda de la actividad A, lo que indica que el proyecto empieza en el día cero. Luego, avance en el diagrama de izquierda a derecha y llene todos los cuadrados con la fecha más cercana a cero en que pueden empezar las siguientes actividades. Ejemplo: el cuadrado antes de la actividad B debe tener la cifra 3, porque la actividad A toma 3 días, y las siguientes actividades pueden empezar, como mínimo, pasados 3 días. Deje a los participantes que sugieran las cifras a escribirse. Discuta y asegúrese de que todos entiendan el principio. Algunos participantes podrían, por ejemplo, calcular que la actividad I puede empezar después

de 20 días, debido a que las actividades G y H requieren ese tiempo. Demuestre que todas las actividades previas deben ser completadas antes de que pueda empezar la actividad I. La actividad F debe también preceder a la actividad I; la actividad F sólo puede empezar después de 25 días y dura 12 días. Esto suma un total de 37 días antes de que pueda empezar la actividad I.

- 15) Señale que ahora ya hemos indicado la fecha más próxima en que puede empezar cada actividad. Recuerde a los participantes que algunas actividades tienen cierto tiempo de "holgura". Estas pueden empezar un poco más tarde sin retrasar todo el proyecto. Necesitamos, por lo tanto, encontrar la fecha máxima en que debe cada actividad empezar para no retrasar todo el proyecto.

Pida a los participantes que dibujen triángulos debajo de cada uno de los círculos. Explíqueles que deben escribir en estos triángulos la fecha límite máxima de los círculos si no se quiere retrasar la fecha de terminación de todo el proyecto.

Pregunte a los participantes cómo pueden calcular las "fechas límite". Señale que las fechas mínimas se calcularon avanzando desde cero hasta el final. Las fechas límite se pueden calcular operando en la dirección inversa, de derecha a izquierda, desde el último día hasta cero.

Recalque que, como el objetivo es siempre completar el edificio tan pronto como sea posible, la fecha límite de terminación es, por consiguiente, la misma que la más temprana, esto es: 40 días. Los participantes, por lo tanto, deben escribir 40 en el triángulo del evento final.

Los participantes deben entonces trabajar hacia atrás, calculando las fechas límite para cada evento restando el número de días que toma cada actividad. Señale cómo la actividad I debe, por tanto, iniciarse a más tardar el día 37, debido a que requiere de tres días. De la misma manera, señale que la fecha límite para el círculo entre G y H es 22, debido a que la actividad H necesita 15 días, y  $37 - 15 = 22$ .

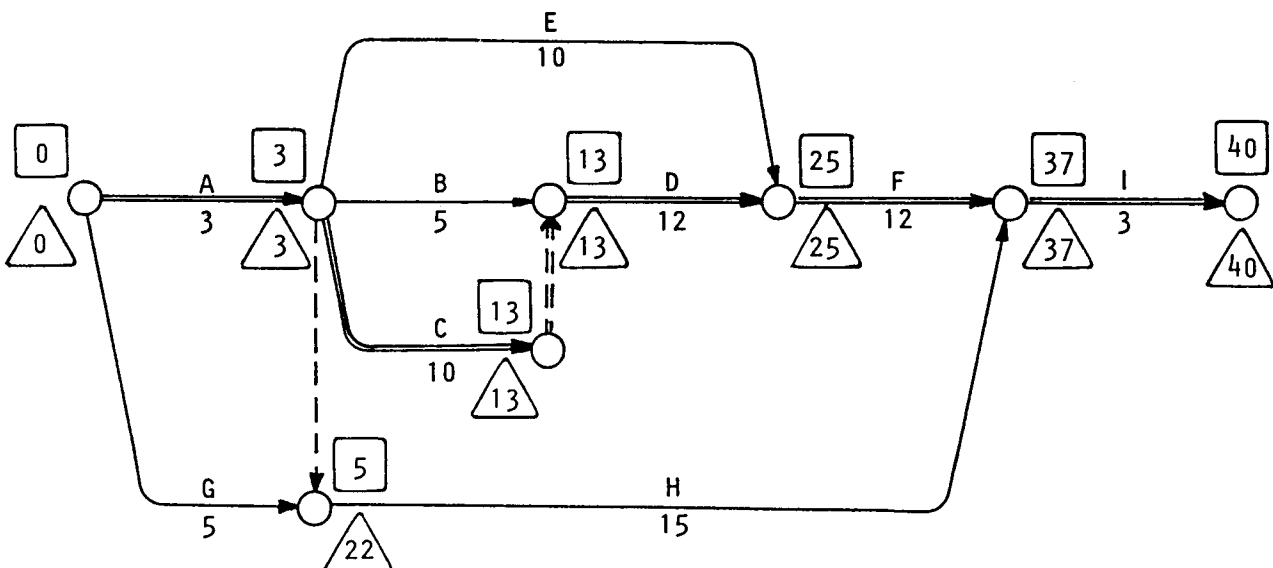
Pregunte a los participantes las fechas límite para los círculos antes de las actividades F y D, y llene los triángulos con las cifras correctas: 25 y 13 respectivamente.

Indique cómo calcular la fecha límite para un círculo en que empiezan dos o más actividades. Ejemplo: ¿Cuál es la fecha límite para el círculo después de la actividad A? Pueden efectuarse tres cálculos:

- Restando 10 días, para la actividad E, de 25 que es la siguiente "fecha límite", da 15.
- Restando 5 días, para la actividad B, de 13, da 8.
- Restando 10 días, para la actividad C, de 13, da 3.

Explique que debemos elegir la menor de estas posibilidades, porque debemos tener suficiente tiempo para todas las actividades siguientes. Por consiguiente, el círculo no debe colocarse más tarde del día 3.

16) Recuerde a los participantes que podrían en una etapa temprana identificar "el camino crítico" a través de esta simple red. Muestre que los cálculos confirman sus observaciones. Podemos ver que todos los círculos a lo largo del camino crítico no tienen "tiempo de holgura"; las fechas mínimas y límites son las mismas.



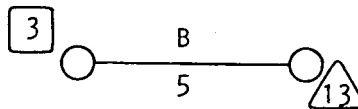
De nuevo, solicite a los participantes que expliquen las implicaciones de las actividades críticas (compare con el punto 12 anterior).

- 17) Recuerde a los participantes que las actividades que no se encuentran a lo largo del camino crítico son flexibles, lo que significa que tienen cierto "tiempo de holgura". ¿Cuánto tiempo de holgura existe para cada una de las actividades flexibles?

Obtenga a través de la discusión que esto se puede averiguar como sigue:

- Reste la fecha mínima de inicio de cada actividad de su fecha límite de finalización; esto indica el número de días disponibles para la actividad.
- Compare esta cifra con la duración de la misma actividad. La diferencia es el tiempo de holgura durante el cual se puede aplazar el inicio de la actividad (o extender su duración) sin retrasar la terminación final del proyecto.

Un ejemplo: La actividad B se extrae aquí de la red.



La fecha mínima de inicio está indicada en el cuadrado de la izquierda: día 3.

La fecha límite de terminación está en el triángulo de la derecha: día 13.

Restamos  $13 - 3 = 10$ . Este es el tiempo disponible para la actividad B.

Debajo de la línea de la actividad encontramos la duración de la actividad: 5 días. En consecuencia, existe un tiempo de holgura de 5 días para esta actividad.

Conceda a los participantes 10 minutos para que anoten qué otras actividades son flexibles y por cuántos días:



$$\begin{aligned} E &= (25 - 3) - 10 = 12 \text{ días} \\ G &= (22 - 0) - 5 = 17 \text{ días} \\ H &= (37 - 5) - 15 = 17 \text{ días} \end{aligned}$$

18) Pregunte a los participantes cómo podría la gerencia usar el conocimiento de que las actividades B, E, G y H son flexibles.

- (B) La preparación del sitio podría emprenderse cuando conviniere dentro de un período de diez días, o podría llevarse a cabo por un grupo más reducido de trabajadores en diez días en lugar de cinco.
- (E) Pese a que el tiempo para el envío de los bloques es de diez días, es bueno saber que existe un "margen de seguridad" de 12 días. Por supuesto, el pedido de los bloques no debería posponerse 12 días.
- (G) y (H) El tiempo de holgura total a lo largo de este camino es de 17 días. Si la búsqueda de un plomero se aplazara por 17 días, no habría tiempo de holgura para la entrega de la tubería. Es más seguro conseguir rápidamente un plomero, de modo que exista un poco de tiempo de reserva para la entrega de la tubería.

19) Recalque que, por supuesto, éste es un ejemplo muy simple pero que, aún así, la información que contiene la lista de actividades y sus interrelaciones no resulta inmediatamente evidente.

Insista que éstas y otras técnicas similares de planificación no pueden reemplazar una gestión efectiva de las actividades prácticas ni los conocimientos técnicos básicos. Pregunte a los participantes qué errores comunes de gestión no podrán evitarse de ninguna manera mediante esta técnica de planificación. Por ejemplo:

- El desconocimiento sobre cuánto tiempo es probable que requiera cada actividad; esto lo pueden determinar solamente quienes realmente hacen esos trabajos.
- Las fallas en tomar decisiones como, por ejemplo, decidir cuáles tareas deben emprenderse.

- La incapacidad para dirigir la ejecución de las tareas de modo que las actividades queden completadas en la fecha apropiada.

Un diagrama de red y unos cálculos correctos pueden ayudar a un gerente efectivo a ser más efectivo, pero no son un sustitutivo de un activo sentido común en el trabajo.

LECCION 4.2

USO DEL METODO DEL CAMINO CRITICO

Objetivo: Capacitar a los participantes para usar el método del camino crítico en la planificación de las operaciones típicas de una cooperativa.

Duración: Tres a tres horas y media.

Material: Estudio de caso de la lección 3.4: "Preparativos para la temporada de comercialización".  
Lista de actividades.  
Cuadro de actividades.

Guía para el instructor:

- 1) Explique a los participantes que el propósito de esta lección es practicar la aplicación de la técnica de planificación de redes.

Diga a los participantes que se refieran al estudio de caso usado en la lección 3.4 concerniente a los preparativos de la temporada de comercialización. Recuérdeles la lista de actividades y el cuadro de actividades que elaboraron en esa lección. Para facilitar su trabajo en esta lección, distribuya nuevas copias de la lista y del cuadro.

Explique a los participantes que ahora ellos elaborarán un diagrama de red para la misma tarea: preparativos para la temporada de comercialización. Anote todas las actividades en el pizarrón, como se indica en la página siguiente (columna central). Luego dígales que identifiquen, para cada actividad, las actividades previas y las siguientes, y escríbalas en el pizarrón, como se indica a continuación.

Pregunte a los participantes cómo puede ayudarlos la información del cuadro a diseñar una red correcta, y obtenga las siguientes conclusiones:

- El cuadro muestra que la red tiene que empezar con las actividades A, E, H, L y N, pues estas actividades no necesitan actividades previas.
- También muestra que la red debe finalizar con las actividades F, G, J y M, puesto que no están seguidas de ninguna actividad.
- Resulta claro, según el cuadro, que las siguientes cadenas de actividades van de principio a fin.

- |              |             |
|--------------|-------------|
| i) E-F       | iv) L-O-M   |
| ii) H-I-F    | v) L-O-K-G  |
| iii) L-O-B-G | vi) A-D-C-G |
|              | vii) N - J  |

Actividad previa	Actividad	Actividad siguiente
-	A Revisar el equipo	D
O	B Comprar nuevas balanzas	G
D	C Repartir los sacos	G
A	D Revisar y reparar los sacos	C
-	E Contratar el personal de los puntos de compra	F
I y E	F Entrenar el personal de los puntos de compra	-
C, B y K	G Preparar los puntos de compra	-
-	H Aprobar el nuevo sistema de recepción	I
H	I Imprimir los formularios	F
N	J Preparar y enviar la información	-
O	K Contratar un camión	G
-	L Preparar la solicitud de préstamo	O
O	M Conseguir el préstamo	-
-	N Campaña de reclutamiento de socios	J
L	O Reunión del Consejo de Administración	M, B y K

- 2) Divida a los participantes en grupos de 5 a 8 personas. Concédales 30 minutos para elaborar un plan básico de red. Para empezar, no deben incluir la duración o hacer cálculo alguno, sólo ilustrar las relaciones básicas entre actividades. Deben dibujar el diagrama de red en una hoja de papel grande.

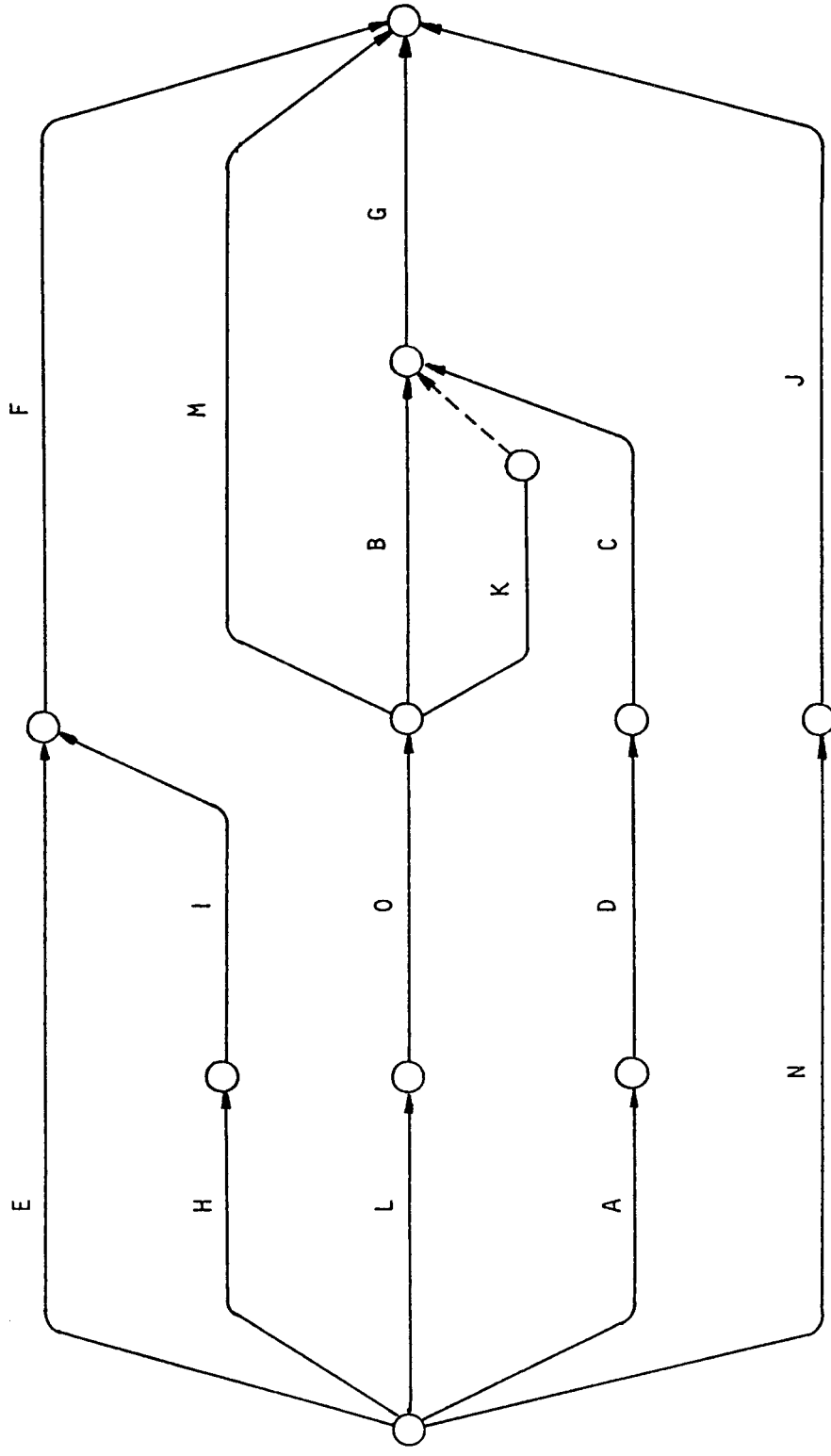
Reúna de nuevo la clase. Por supuesto, sus distribuciones y disposiciones en los diagramas variarán. Pida a un representante de cada grupo que explique brevemente sus sugerencias. Invite a otros participantes a comentarlas y criticarlas. Luego, presente en el pizarrón/retroproyector la red que se indica en la página siguiente

- Advierta que en esta red sólo se necesita una "actividad ficticia" (después de la actividad K, para evitar que B y K tengan círculos comunes de principio a fin).
- Es posible diseñar la red de modo que sean necesarias actividades ficticias para mostrar que las actividades M, B y K dependen de la actividad O. Sin embargo, deben evitarse las ficticias "innecesarias". Es mejor conectar estas actividades directamente a la actividad O, como se muestra en este ejemplo.
- Indique que las ficticias no pueden insertarse hasta que el primer intento de diagrama de red demuestre que son necesarias.

Pida a los participantes que copien esta red con el fin de determinar una base común para el siguiente ejercicio (o distribuya un impreso con el diagrama ya diseñado).

- 3) Coloque, en el diagrama del pizarrón/retroproyector, el tiempo necesario para cada actividad y diga a los participantes que hagan lo mismo en sus diagramas. Las duraciones expresadas en semanas, deben escribirse bajo la letra que representa cada actividad (Ver el diagrama de la hoja 3 verso).
- 4) Pida a los participantes que dibujen un pequeño cuadrado encima de cada círculo. Dígales que supongan que el trabajo total de preparación de la temporada de comercialización empieza en la semana 0, y que escriban "0" en el cuadrado de la izquierda. Luego, pídales que sugieran la semana más próxima a 0 para empezar cada

PREPARATIVOS PARA LA TEMPORADA DE COMERCIALIZACION



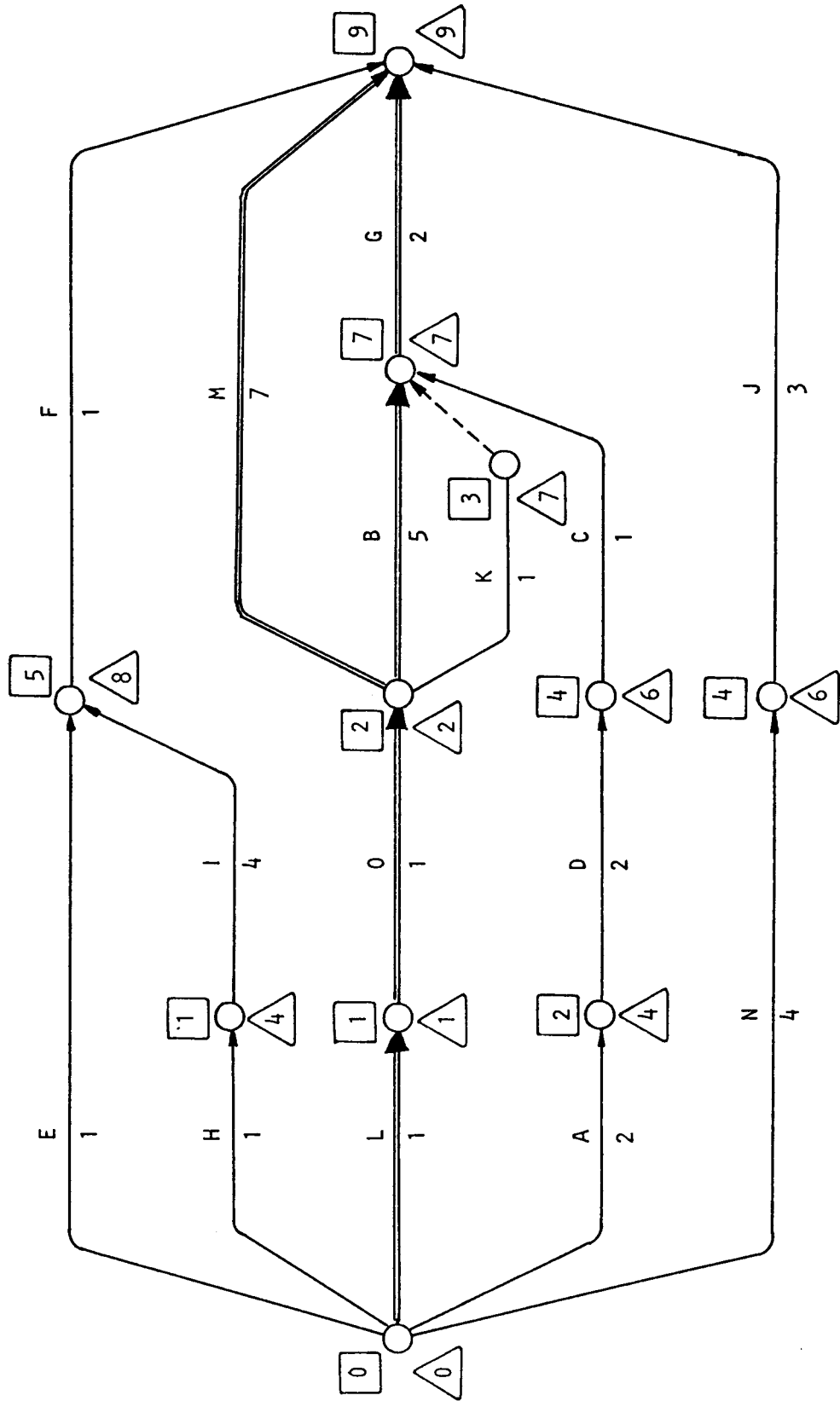
actividad, escribiendo las cifras apropiadas en los cuadrados, avanzando de izquierda a derecha del diagrama, como en la lección 4.1. De ser necesario, discuta y explique esta operación. Acuerde que parece posible completar todo el trabajo en nueve semanas.

Sugiera que las nueve semanas son también el plazo más corto posible para completar todo el trabajo. Pida a los participantes que dibujen pequeños triángulos debajo de cada cuadrado. En el cuadrado de la derecha (al final de la última actividad) deben, por lo tanto, escribir un "9". Luego solicite a los participantes que sugieran la fecha límite para cada evento. Ejemplo: En el evento anterior a la actividad G, deben escribir "7" en el triángulo, debido a que se necesitan 2 semanas para la actividad G ( $9 - 2 = 7$ ). Discuta y acuerde las fechas límite operando en la red ahora hacia atrás: de derecha a izquierda. Cuando existan varias actividades que comienzan en un mismo círculo-evento, recuerde que se debe escoger la posibilidad más cercana. Por ejemplo, el evento anterior a la actividad B debe tener un "2" en el triángulo, debido a que las actividades B y G necesitan 7 semanas para completarse, al igual que la actividad M ( $9 - 7 = 2$ ). Por lo tanto, como máximo, este evento debe tener lugar al final de la semana 2.

Con la duración marcada en los cuadrados y triángulos, el diagrama debe desarrollarse en el pizarrón/retroproyector siguiendo las sugerencias de los participantes. Estos también deben incluir las cifras en sus propios diagramas.

- 5) Recuerde a los participantes la técnica usada en el ejercicio de la lección 4.1 para calcular si existe " tiempo de holgura" o si una actividad es crítica: reste de la fecha límite para completar la actividad la fecha mínima para empezar y compárelo con el tiempo requerido para la actividad. Ejemplo: la actividad C debe terminarse como máximo en la semana 7. Como mínimo puede empezar después de la semana 4; de modo que hay 3 semanas disponibles. Pero la actividad requiere sólo una semana; por lo tanto existe un tiempo de holgura de dos semanas.

PREPARATIVOS PARA LA TEMPORADA DE COMERCIALIZACION





Solicite a los participantes que completen el ejercicio identificando cuáles actividades son críticas y cuáles tienen una cierta flexibilidad (tiempo de holgura) y cuánto dura. Conceda a los participantes hasta 20 minutos para que preparen sus respuestas.

Luego pida a los participantes que identifiquen el camino crítico a lo largo de la red:

- A lo largo del camino L-0-B-G las cifras en los triángulos y cuadrados son las mismas. Esto significa que las fechas mínimas y límite para las actividades son las mismas y no existe tiempo de holgura; por lo tanto, éste es el camino crítico. Lo mismo se aplica a L-O-M. Este camino también es crítico. Todas las demás actividades tienen una cierta flexibilidad.

Revise uno por uno los otros caminos y compruebe los cálculos de los participantes:

$F = (9 - 5) - 1 = 3$ . Asegúrese de que los participantes no hagan sólo el cálculo en forma mecánica, sino que entiendan la lógica. Si es necesario, explique que: F debe terminarse en la semana 9 y no puede iniciarse antes de la semana 5, de manera que solo hay disponibles 4 semanas. Pero como se necesita sólo 1 semana, existe un tiempo de holgura de 3 semanas.

Si es necesario, discuta del mismo modo los siguientes cálculos:

$$E = (8 - 0) - 1 = 7$$

$$I = (8 - 1) - 4 = 3$$

$$H = (4 - 0) - 1 = 3$$

Pregunte a los participantes qué pasa si la actividad H requiere 4 semanas en lugar de 1.

- Puesto que existe un tiempo de holgura de 3 semanas, todo el trabajo puede aún completarse conforme a lo planificado, pero advierta que entonces no tenemos tiempo de holgura para las siguientes actividades I y F.

Compruebe que los participantes hayan calculado un tiempo de holgura de 2 semanas para cada una de las actividades A, D y C:

$$A = (4 - 0) - 2 = 2$$

$$D = (6 - 2) - 2 = 2$$

$$C = (7 - 4) - 1 = 2$$

Pregunte a los participantes qué pasa si cada una de las actividades se retrasa en una semana:

- La actividad G, no podría empezar después de la semana 7, como se necesita. Todo el trabajo se retrasaría en 1 semana (no en 3 semanas, puesto que había 2 semanas de holgura).

Compruebe los cálculos de los participantes para las actividades N y J:

$$N = (6 - 0) - 4 = 2$$

$$J = (9 - 4) - 3 = 2$$

- 6) Insista en que las técnicas de este tipo son valiosas solo si ayudan a los gerentes a decidir qué hacer en situaciones específicas. Solicite a los participantes que traduzcan sus cálculos en recomendaciones para el gerente responsable de los preparativos de la temporada de comercialización:

- Si al gerente señor Pinto le quedan sólo 9 semanas hasta la apertura de los puntos de compra, debe iniciar inmediatamente los preparativos, debido a que éste es el tiempo mínimo requerido.
- La solicitud de préstamo (L) debe estar lista y firmada dentro de 2 semanas, para estar seguro de que el dinero esté disponible cuando empiece la comercialización.
- El pedido de nuevas balanzas (B) debe hacerse inmediatamente después de la reunión del Consejo de Administración.
- Pinto no puede esperar más de 4 semanas para la aprobación del nuevo sistema de recepción (H). No obstante, la subsecuente impresión de los nuevos formularios (I) es también una actividad

importante. Sería bueno tener también para esto cierto tiempo de holgura. Por lo tanto, Pinto debe presionar para una rápida terminación de H.

- Los obreros de la cooperativa necesitan 7 semanas para sus actividades a lo largo del camino A-D-C-G, de modo que existen 2 semanas de holgura. Aún así, Pinto tiene que controlar cuidadosamente su progreso para evitar retrasos mayores.
- Pinto puede posponer por dos semanas los preparativos de la campaña de reclutamiento de socios y aún estar en condiciones de terminar la campaña antes de que la información acerca de la comercialización se distribuya en los pueblos.

Solicite a los participantes que comparen estas sugerencias con los resultados del ejercicio llevado a cabo en la lección 3.4. Esto debe mostrar el valor de la técnica del diagrama de red, incluso para las tareas más simples.

Discuta las tareas más complejas que los participantes deban ejecutar en sus cooperativas y demuestre cómo también éstas podrían ser planificadas más eficazmente utilizando este procedimiento.

Preparativos para la temporada de comercializaciónLista de actividades

Actividad	Tiempo requerido	Actividad previa
A Revisar el equipo	2 semanas	
B Comprar nuevas balanzas	5 semanas	0 El Consejo de Administración debe aprobar el pedido
C Repartir los sacos	1 semana	D Deben revisarse las existencias de sacos (El reparto de los sacos debe terminarse 2 semanas de la apertura)
D Revisar y reparar los sacos	2 semanas	A Revisar el equipo *)
E Contratar el personal de los puntos de compra	1 semana	-
F Entrenar el personal de los puntos de compra	1 semana	E Debe contratarse el personal I Los nuevos formularios deben estar disponibles
G Preparar los puntos de compra	2 semanas	A El equipo debe estar revisado B Las nuevas balanzas deben recibirse K El nuevo camión debe estar disponible
H Aprobar el nuevo sistema de recepción	1 semana	-
I Imprimir los formularios	4 semanas	H Debe obtenerse la aprobación del nuevo sistema
J Preparar y distribuir la información	3 semanas	N Campaña de reclutamiento de los socios
K Conseguir un camión	1 semana	0 Debe decidir el Consejo de Administración
L Preparar solicitud de préstamo	1 semana	-
M Conseguir el préstamo	7 semanas	L Debe prepararse la solicitud 0 El Consejo debe firmar la solicitud
N Campaña de reclutamiento de socios	4 semanas	(Debe terminarse 3 semanas antes de la apertura)
O Reunión del Consejo de Administración	1 semana (incluida la notificación)	L La solicitud de préstamo debe estar lista antes de la reunión (a los miembros se les debe notificar con 1 semana de anticipación).

\* Note que todos los obreros están involucrados en las actividades A, D y C. Estas actividades deben ser, por lo tanto, ejecutadas una tras otra, en el orden mencionado.

Cuadro de actividades

9 Semanas	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0
	L - Preparar solicitud de préstamo								
	O - Reunión del Consejo de Administración								
	A - Revisar el equipo								
	N - Campaña de reclutamiento de socios								
	B - Comprar nuevas balanzas								
	M - Conseguir el préstamo								
	H - Aprobar el nuevo sistema de recepción								
	I - Imprimir los nuevos formularios								
	D - Revisar los sacos								
							C - Repartir los sacos		
							K - Conseguir el camión		
							J - Preparar y distribuir la información		
							G - Preparar los puntos de compra		
							E - Contratar el personal		
							F - Entrenar el personal		
9 s	8 s	7 s	6 s	5 s	4 s	3 s	2 s	1 s	0

LECCION 4.3

PLANIFICACION DE PROYECTOS MEDIANTE REDES

Objetivo: Capacitar a los participantes para mejorar y comprobar su capacidad de aplicar técnicas simples de diagramación de redes a la planificación de proyectos.

Duración: Dos horas y media a tres horas.

Material: Estudio de caso: "Proyecto del secado de granos".

Guía para el instructor:

- 1) Esta lección proporciona a los participantes la tercera y última oportunidad para aprender el método del camino crítico o método de diagramación de redes para planificación. Algunos pueden no estar totalmente seguros de saber aplicar la técnica efectivamente, pero después de esta lección, deberían estar razonablemente familiarizados con ella. Las dos lecciones anteriores han recalcado el hecho de que este tipo de técnicas no pueden por sí solas lograr que alguien planifique o lleve a cabo algo. Los participantes deben precaverse del peligro de pensar que, debido al hecho de haber dominado una técnica ingeniosa, están automáticamente garantizados, de ahora en adelante, para planificar e implementar correctamente todo.

El enfoque sistemático paso-por-paso involucrado en esta técnica es, en sí mismo, una valiosa lección en gestión, aun cuando después los participantes no apliquen esta técnica en su totalidad. Pregunte a los participantes con qué frecuencia revisan ellos u otros gerentes las siguientes etapas iniciales de cualquier trabajo:

- Dividir el trabajo en sus actividades sucesivas.
- Decidir cuáles actividades pueden empezarse sólo después de que se hayan terminado otras.
- Estimar el tiempo que requiere cada actividad.

Recalque que aun cuando ellos no hagan más que esto, como resultado de su aprendizaje de la planificación por medio de redes, no habrán desperdiciado su tiempo.

- 2) Divida a los participantes en grupos. Incluya en cada uno al menos un participante que parezca haber dominado totalmente la técnica, ya sea debido a la lección precedente o a conocimientos anteriores, pues el instructor no puede proporcionar una orientación individual a todos los participantes que la necesiten.

Distribuya el estudio de caso. Conceda a los grupos hasta una hora para completar la tarea. Si es posible, se les debe proporcionar láminas para el retroproyector u hojas de papel grande para presentar sus diagramas de red y cronogramas. Circule entre los grupos durante el ejercicio. Asegúrese de que todos sigan la secuencia correcta:

- Identificar las actividades individuales y su duración.
  - Identificar los vínculos necesarios entre las actividades.
  - Elaborar una red ilustrando lo anterior.
  - Calcular la fecha más temprana (mínima) en que cada actividad puede terminarse.
  - Calcular la fecha más tardía (límite) en que cada actividad puede empezarse.
  - Identificar aquellas actividades que deben empezarse y terminarse exactamente dentro de lo programado, y aquellas que pueden ser tratadas con más flexibilidad.
  - Elaborar un cronograma para la totalidad del trabajo.
- 3) Reúna nuevamente la clase. Solicite a un grupo que lea en voz alta su lista de actividades y duraciones. Esta debe incluir lo siguiente (el orden en esta etapa no es importante):

A Aprobación del Consejo de Administración	Ya obtenida
B Diseñar el edificio	3 semanas
C Contratar el operador	4 semanas
D Solicitar ofertas para construcción	2 semanas

E	Firmar el contrato de construcción	4 semanas
F	Pedir la secadora	2 semanas
G	Entrega de la secadora	12 semanas
H	Construir los cimientos	4 semanas
I	Completar el edificio	9 semanas
J	Pedir los pernos de anclaje	1 semana
K	Entrega de pernos de anclaje	7 semanas
L	Incorporar al nuevo operador	2 semanas
M	Aprendizaje del operador	10 semanas
N	Instalar el equipo	1 semana
O	Iniciar la operación	2 semanas

Recuerde a los participantes que no siempre estas duraciones significan que el personal de la cooperativa esté plenamente ocupado durante todo el período. Ciertas actividades, como la entrega de equipo, no involucran de ningún modo carga de trabajo para la cooperativa, mientras que otras como pedir ofertas o instalar equipo pueden implicar un trabajo sustancial para el personal.

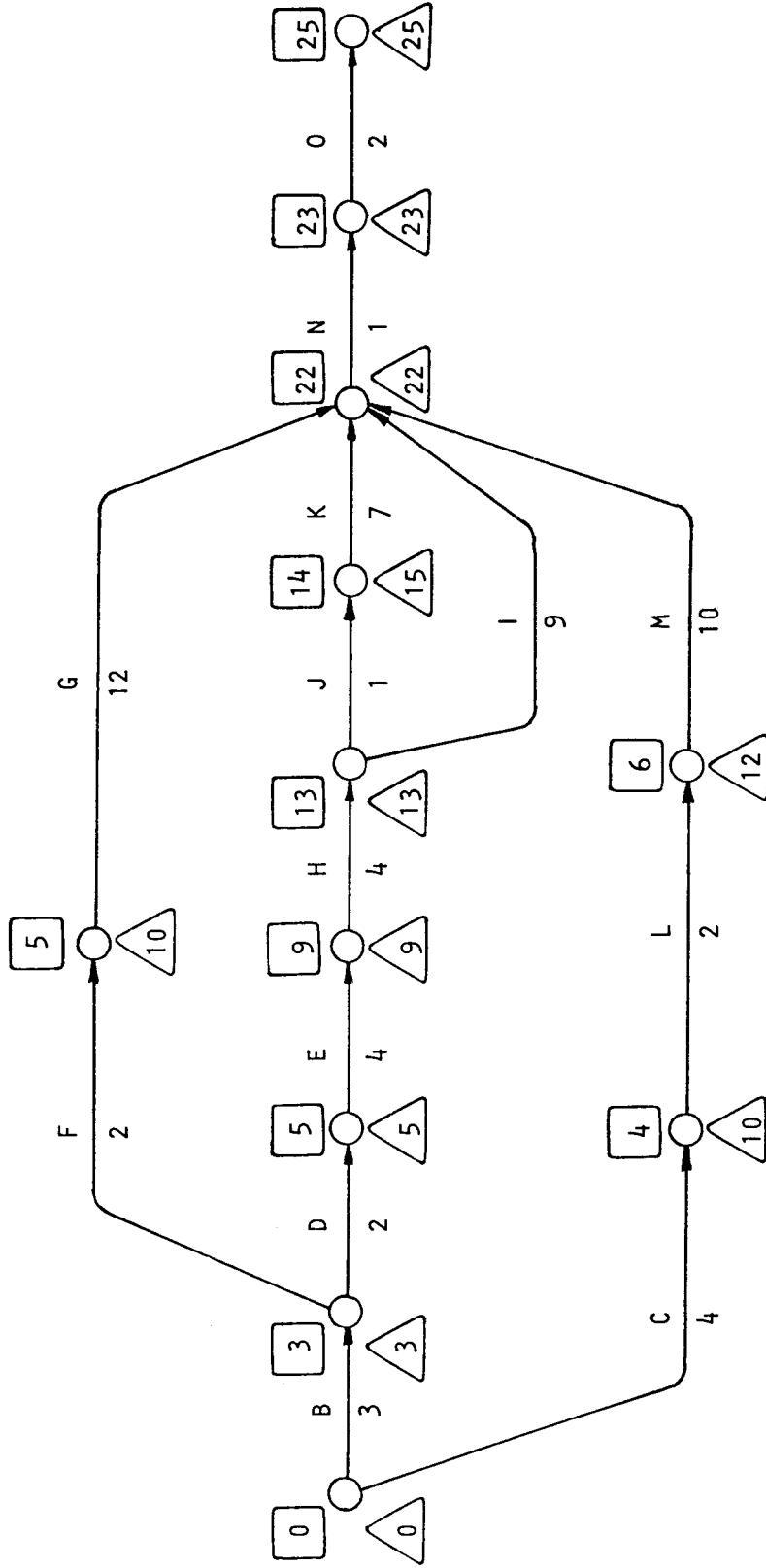
- 4) Asegúrese de que todos los grupos tengan la misma lista, aun cuando la terminología y secuencia puedan diferir. Solicite a un segundo grupo que indique qué actividades dependen de cuáles otras.

Registre las vinculaciones entre actividades usando las letras que se sugieren arriba. Las interrelaciones reales son las siguientes:

B debe seguir a A	I debe seguir a H
C debe seguir a A	J debe seguir a H
D debe seguir a B	K debe seguir a J
E debe seguir a D	L debe seguir a C
F debe seguir a B	M debe seguir a L
G debe seguir a F	N debe seguir a G, I, K y M
H debe seguir a E	O debe seguir a N



PROYECTO DE SECADO DE GRANOS



- 5) Asegúrese de que todos los grupos entiendan y concuerden con esta lista. Aclare que es necesario indicar las cuatro interrelaciones precedentes a N, ya que no dependen en sí mismas unas de otras.

Solicite a otro grupo que presente su propia red, junto con los plazos anotados en cada línea. Esto debe hacerse como en el diagrama de la página anterior, pero sin incluir aún los cuadrados y triángulos con las fechas mínimas y límite calculadas.

- 6) Solicite a otro grupo que presente sus cálculos sobre las fechas más tempranas posibles en que cada actividad puede completarse. Esto debe dibujarse en la red en la secuencia sugerida en la lección precedente. Cuando los cálculos hayan sido presentados, discutidos, entendidos y acordados por todos los participantes, otro grupo debe presentar sus cálculos sobre las fechas límite. Estas deben escribirse en los triángulos, debajo de los puntos de actividad, como se indica en el diagrama de la página anterior, ahora terminado.

- 7) Si la mayoría de los grupos ha cometido errores, conceda suficiente tiempo para las correcciones. Cuando esto quede hecho, pida a un grupo que presente las sugerencias que desea hacer al señor Gorostiza. Podrían ser de la siguiente manera:

- La secadora podría estar terminada y en operación el 25 de septiembre, siempre que la operación comience enseguida. Las actividades siguientes son críticas; si cualquiera de ellas no puede terminarse dentro del plazo estimado y en la fecha establecida, la secadora no estará funcionando a tiempo. La gerencia debe, por lo tanto, dedicar especial atención a estas actividades.
- Los planos para la construcción deben haberse terminado para el 24 de abril.
- La solicitud de ofertas de construcción debe haber sido enviada para el 8 de mayo.
- La firma del contrato de construcción debe haberse realizado para el 5 de junio.
- Los cimientos deben haberse terminado para el 3 de julio.
- La estructura debe estar completa para el 4 de septiembre.

- La instalación debe estar concluida para el 11 de septiembre.
- El período de iniciación de la operación no debe exceder de dos semanas.
  
- Las restantes actividades no son críticas; por consiguiente puede permitirse que tomen más tiempo que el estimado o retrasarse para posibilitar otro trabajo. La magnitud del tiempo de holgura es como sigue:
  - El pedido y entrega de los pernos de anclaje pueden tomar una semana más de lo estimado.
  - El pedido de la secadora y su entrega pueden tomar cinco semanas más de lo previsto.
  - La contratación, incorporación y entrenamiento del operador, pueden tomar seis semanas más de lo estimado.

Por supuesto, los participantes pueden presentar sus conclusiones de diferente forma. Es vital que identifiquen las "actividades críticas" e indiquen la magnitud del tiempo de holgura para las otras actividades.

- 8) Recalque que la técnica no tiene valor en sí; debe usarse para ayudar al gerente a planificar más efectivamente su propia carga de trabajo, con el fin de alcanzar el objetivo de poner en marcha a tiempo una secadora.

Pregunte a los participantes qué sugerirían específicamente que debería hacer el señor Gorostiza para utilizar la información. Sus respuestas pueden incluir:

- Informar a todo el personal involucrado en actividades críticas.
- Asignar, individualmente, al personal de supervisión responsabilidades específicas para la ejecución de actividades críticas.
- Elaborar un cuadro de las actividades críticas y las otras actividades, para ser permanentemente expuesto y actualizado.

- Ofrecer alguna forma de bonificación al personal por alcanzar el objetivo, incluyendo a todos aquellos que se hayan empeñado en lo que ellos mismos pueden hacer para asegurar el logro del mismo.
  - Seleccionar, con particular cuidado, el contratista de la construcción, tomando en cuenta no sólo el precio, sino también la confiabilidad de las estimaciones de los plazos.
  - Ofrecer algún incentivo al contratista para la terminación en o antes del plazo, y/o establecer cláusulas penales en caso de terminación retrasada de la obra.
  - Solicitar al proveedor de la secadora que ofrezca un mejor precio (u otra ventaja) si se le permite un plazo más largo (tres o cuatro semanas) para la entrega.
  - Considerar un empleo alternativo o una ocupación posterior para el nuevo operador.
- 9) Recuerde a los participantes que ellos deben usar esta técnica en su trabajo. Discuta los planes futuros a implementarse en sus entidades en que podría ser útil esta técnica.

Proyecto del Secado de Granos

Gorostiza es el Gerente de la Cooperativa de Cultivadores de Granos. Está complacido por la autorización concedida por el Consejo de Administración para instalar una secadora de grano, necesitada desde hace mucho tiempo. El Banco Cooperativo ha aprobado el préstamo necesario. Todo lo que se precisa es organizar el trabajo indispensable para la construcción e instalación, conseguir el equipo y asegurarse de encontrar un operador para hacerlo funcionar.

Estamos en el 5 de abril. Los ingenieros han preparado las especificaciones de la maquinaria. Gorostiza acaba de saber que éstas se han aprobado. Los socios naturalmente quieren saber cuándo estará lista su secadora largamente esperada. En particular, necesitan saber si funcionará o no para fines de septiembre, cuando estarán listas las cosechas. Si no, Gorostiza, como siempre, tendrá que realizar gestiones para que los productos de los socios se vendan de octubre, ya que el alto grado de humedad en el período de cosecha significa que no pueden almacenarse por más tiempo. Sin embargo, si la secadora está lista, el grano podrá guardarse hasta el próximo año y venderse a un precio más alto.

Los cálculos de Gorostiza han demostrado que el precio más alto que recibirán, cubrirá fácilmente los costos totales de comprar y utilizar la secadora. Pero, a menos que él pueda ahora comunicar a la Junta de Comercialización si la Cooperativa de Cultivadores de Granos venderá el grano en octubre o a principios del próximo año, la Junta obligará a la cooperativa a vender en octubre. Aun cuando de hecho la secadora pudiese estar operando a fines de septiembre, el beneficio del primer año de operación quedaría totalmente perdido.

Este es un plan muy ambicioso de la Cooperativa. Gorostiza sabe que las varias actividades a ejecutarse significarán considerable trabajo extra para él y su personal. Desea, por lo tanto, determinar qué debe hacerse exactamente y cuándo, de modo que pueda programar, en concordancia, la carga de trabajo. Quiere minimizar la interferencia con otros trabajos, así como asegurar que la secadora esté funcionando tan pronto como sea posible.

Ahora que las especificaciones han sido aprobadas, tiene que diseñarse el edificio para instalar el equipo. Este es un trabajo sencillo, que sólo necesita tres semanas. Entre tanto, Gorostiza sabe que no debe descuidarse el aspecto referente al personal necesario para la operación. Tiene que encontrar un operador, lo que le tomará cuatro semanas.

Una vez diseñado el edificio, será posible pedir ofertas de constructores locales. Gorostiza sabe que hacer esto tomará dos semanas, y otras cuatro semanas más serán necesarias para que la Cooperativa reciba las ofertas, las compare y firme el contrato para construir el edificio.

El equipo de secado necesita ser adaptado especialmente al edificio en el cual va a instalarse. El pedido puede prepararse, sólo cuando el edificio esté diseñado. Tomaría dos semanas preparar y despachar el pedido al fabricante del equipo. Esta firma ha calculado previamente un período de doce semanas para la entrega del equipo, a partir de la recepción del pedido. Es una firma confiable de la que no se prevee que no cumpla su compromiso.

Los constructores necesitarán un total de trece semanas para terminar el edificio; cuatro semanas para los cimientos y nueve para la estructura misma. Una vez que los cimientos estén terminados será posible pedir los pernos de anclaje y los soportes. Tomará una semana preparar y despachar estos pedidos, y otras siete semanas la entrega.

Gorostiza ha decidido que no será necesario un operario diplomado como operador, puesto que todo lo que necesita es tener experiencia práctica en el trabajo. Los fabricantes del equipo han proporcionado una lista de empresas que han instalado secadoras similares. Gorostiza piensa que sería conveniente que el nuevo operador trabaje en la Cooperativa de Cultivadores de Granos durante las dos primeras semanas, a fin de familiarizarse con su personal y las operaciones. Luego, pasará un período de aprendizaje de diez semanas en otra empresa que utilice la misma instalación secadora. El fabricante sugiere que el operador regrese a la Cooperativa para supervisar la instalación del equipo, lo que tomará una semana.

Será necesario, por supuesto, que antes de que el equipo pueda instalarse se haya recibido en la Cooperativa y esté listo el edificio.

Gorostiza ha oído hablar de períodos bastante largos en la "puesta en operación" y de "problemas iniciales", pero el fabricante y experimentados gerentes de otras entidades le han asegurado que, definitivamente, la secadora estará en operación dos semanas después de su instalación.

Tarea:

- 1) Asesore a Gorostiza sobre si la secadora puede estar o no en operación a fines de septiembre.
- 2) Elabore y esté preparado para presentar un diagrama de red completo de todo el trabajo.
- 3) Elabore y esté listo para presentar un conjunto detallado de sugerencias sobre todo el trabajo, identificando claramente las actividades flexibles y sus límites. Proporcione detalles específicos para la realización de las actividades críticas respecto de las que Gorostiza puede programar la carga de trabajo de su personal.

	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>
<i>Domingo</i>	31 3 10 17 24	7 14 21 28	7 14 21 28	4 11 18 25	30 2 9 16 23	6 13 20 27
<i>Lunes</i>	4 11 18 25	1 8 15 22	1 8 15 22 29	5 12 19 26	31 3 10 17 24	7 14 21 28
<i>Martes</i>	5 12 19 26	2 9 16 23	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29
<i>Miércoles</i>	6 13 20 27	3 10 17 24	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30
<i>Jueves</i>	7 14 21 28	4 11 18 25	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24
<i>Viernes</i>	1 8 15 22 29	5 12 19 26	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25
<i>Sabado</i>	2 9 16 23 30	6 13 20 27	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26
	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septiembre</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
<i>Domingo</i>	4 11 18 25	1 8 15 22 29	5 12 19 26	31 3 10 17 24	7 14 21 28	5 12 19 26
<i>Lunes</i>	5 12 19 26	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27
<i>Martes</i>	6 13 20 27	3 10 17 24 31	7 14 21 28	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28
<i>Miércoles</i>	7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29
<i>Jueves</i>	1 8 15 22 29	5 12 19 26	2 9 16 23 30	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
<i>Viernes</i>	2 9 16 23 30	6 13 20 27	3 10 17 24	1 8 15 22 29	5 12 19 26	3 10 17 24 31
<i>Sabado</i>	3 10 17 24 31	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25

materia

5

## planificando su propio tiempo

Lección 5.1 Establecimiento de prioridades

Lección 5.2 Planificando su propia carga de trabajo



LECCION 5.1

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Objetivo: Capacitar a los participantes para examinar sistemáticamente las tareas que tienen que realizar y decidir a cuáles se les debe dar prioridad en particulares circunstancias.

Duración: Dos horas a dos horas y media.

Material: Ejercicio: "La Cooperativa de Agricultores Unidos".

Guía para el instructor:

- 1) Diga a los participantes que se imaginen en una situación de ellos bien conocida: tener muchas cosas que hacer y no bastante tiempo para hacerlas. ¿Cómo deben decidir cuáles hacer?

Los participantes podrán contestar que ellos harían primero las tareas que son más importantes. Pregunte a cualquiera que responda así que diga cuál de los siguientes trabajos es el más importante y, por lo tanto, debe efectuarse primero:

- i) preparación del informe anual que debe presentarse dentro de unos meses,
- ii) firmar un pedido de compra de provisiones adicionales de papelería.

Obviamente, el primero es más importante, pero muchos gerentes decidirían, correctamente, hacer primero el segundo, debido a que es más urgente.

- 2) Pregunte a los participantes qué proporción de su tiempo pasan en el campo y en la oficina. La mayoría dirá que pasan muy poco tiempo en el campo. Pregúnteles por qué es así.

Sus explicaciones podrían incluir los siguientes puntos:

- No hay transporte disponible.
- Tienen demasiado trabajo de oficina.

- Con frecuencia logran muy poco en el campo debido a que nadie está disponible para hablar con ellos.
- Toda la clase de visitantes, incluidos los funcionarios de la Administración Pública, esperan encontrarlos en la oficina.
- Deben estar en la oficina para supervisar el trabajo de otros.
- Las visitas de rutina al campo muy raramente son más urgentes que los trabajos inmediatos de oficina.

Pregunte cómo se pueden superar estos problemas. Probablemente los participantes sugerirán remedios tales como:

- Proporcionar otro vehículo a la cooperativa.
- Mejorar la disponibilidad de piezas de repuesto.
- Incrementar la asignación de gasolina o diesel.
- Proporcionar fondos para un asistente de gerencia.
- Mejorar el servicio telefónico en el campo.

Subraye que es siempre fácil, y normalmente ineficaz, sugerir que los problemas de este tipo pueden resolverse mediante la provisión de recursos adicionales desde fuera de la cooperativa. Pregunte por qué es así:

- Todo el mundo prefiere sugerir soluciones que dependan de otros.
- Si una persona sugiere que ella misma puede hacer algo para solucionar el problema sin ayuda externa se arriesga a que le pregunten: "¿Por qué no lo hizo antes?"
- Los cambios, incluso para mejorar, son usualmente incómodos; la gente por naturaleza prefiere sugerir cambios que probablemente nunca tendrán lugar.
- Recursos adicionales, de cualquier tipo que sean, implican una mayor necesidad gerencial, que es el recurso más escaso y el más difícil de obtener desde fuera de la cooperativa.

3) Sugiera a los participantes que consideren nuevamente las razones que les impiden permanecer más tiempo en el campo. ¿Cómo se les podría ayudar sin acudir a recursos externos?

- Organizar más eficazmente el transporte para los propósitos más importantes.
  - Delegar cualquier trabajo de oficina que sea menos importante que los contactos regulares con los socios en el campo.
  - Programar visitas regulares al campo de modo que los agricultores sepan cuándo pueden entrevistarse con el gerente.
  - No considerar a los visitantes inesperados de otras entidades como más importantes que mantener contactos regulares con el campo. Que sean los visitantes quienes planifiquen sus propias visitas.
  - Desarrollar la capacidad y autonomía del personal existente asignándole responsabilidades para tareas menos críticas.
  - Planificar la rutina de oficina para minimizar la necesidad de intervención de la gerencia. Establecer las ocasiones en las que el gerente debe estar presente.
- 4) Tales mejoramientos dependen de la planificación y, en especial, del establecimiento de prioridades. Los gerentes deben poder decidir cómo ocupar su tiempo en relación a:
- la importancia de los varios trabajos que deben hacerse;
  - la urgencia de esos trabajos;
  - la factibilidad; obviamente, una tarea menos urgente en el campo debería tener prioridad sobre una urgente en la oficina si acontece que el gerente está, en esa ocasión, en el campo.

Muchos gerentes establecen prioridades y programar sólo de día en día; pueden adoptar las decisiones correctas en respuesta a lo que ocurre cada día, pero nunca consideran cuál debería ser su prioridad a largo plazo. Los eventos controlan a los gerentes, en lugar de que sea lo contrario.

- 5) Recuerde a los participantes las seis metas que fueron utilizadas en las lecciones 2.1 y 3.1 para la Cooperativa Algodonera. Conceda 5 minutos para clasificarlas en orden de prioridad. Las opiniones diferirán. Pida a los participantes que comenten sobre lo siguiente:

- (1) Alcanzar que el 90% de los productores sean socios;
- (2) Que el 80% de los socios usen fertilizantes;
- (3) Servicios de asesoramiento;
- (4) Construcción de tres depósitos para almacenamiento;
- (5) Selección de maquinaria de procesamiento apropiada;
- (6) Realización de tres reuniones públicas.

Pese a que esto pueda parecer coherente en términos de importancia de las metas, podría argumentarse que el poder alcanzar que el 90% de los productores sean socios depende de las reuniones, y que el uso de fertilizantes por parte del 80% de los socios depende de los depósitos y del personal de asesoramiento.

Los participantes deben discutir qué es más importante: el uso eficiente del fertilizante por los socios existentes o el incremento del número de socios. La respuesta depende evidentemente de los objetivos a largo plazo de la Cooperativa. Esta es una cuestión muy difícil. Recalque que aquí no existe respuesta correcta o equivocada. Los participantes deben reconocer la necesidad de formular estas preguntas; muchas entidades fracasan porque no lo hacen.

- 6) Solicite a los participantes que sugieran preguntas similares sobre las prioridades a largo plazo que enfrentan sus Cooperativas; dichas preguntas podrían, sin embargo, no haber sido formuladas. Los participantes podrían incluir cuestiones tales como:

- ¿Es una provisión mejorada de insumos más o menos importante que la recolección, procesamiento y comercialización mejorados?
- ¿Es la educación de los socios más o menos importante que la capacitación del personal?
- ¿Debería la cooperativa incentivar a sus socios a diversificar sus cosechas aun a riesgo de percibir ingresos más bajos a corto plazo?

Estas son cuestiones de políticas de una cooperativa. El trabajo de un gerente es identificar las cuestiones sobre las que deben tomarse decisiones, asesorar al Consejo de Administración y a los socios en su conjunto y luego sugerir programas para implementar las decisiones.

- 7) Solicite a los participantes que describan situaciones en las que las prioridades a largo plazo deben estar subordinadas a los problemas a corto plazo. Sus sugerencias podrían incluir sequías, inundaciones u otras crisis en las que la supervivencia a corto plazo es absolutamente importante.

Pida a los participantes que recuerden ejemplos de estas crisis. ¿Cómo las afrontaron sus cooperativas? ¿Distrajeron a la administración del cumplimiento de objetivos a largo plazo?

- 8) Los participantes deben realizar ahora un ejercicio sobre establecimiento de prioridades a corto plazo. Insista en que los gerentes no sólo deben reaccionar ante mensajes, crisis o instrucciones, como se pide hacer en este ejercicio. Lo más importante es que también deben determinar qué se debe hacer para alcanzar los objetivos de su entidad. Deben combinar sus tareas normales con las que repentinamente imponen las circunstancias externas.

Divida a los participantes en grupos de no más de 5 personas. Distribuya un juego del ejercicio a cada uno y concédales hasta 30 minutos para completar la tarea.

- 9) Reúna nuevamente a toda la clase. Solicite a cada grupo que por turno presente y explique el orden de prioridad que ha establecido. Resúmalos en un cuadro en el pizarrón/retroproyector de la siguiente forma:

Documento	Grupo X	Grupo Y	Grupo Z
A			
B			
C			
D			
E	Indique la prioridad que atribuya cada grupo a cada documento, sin comentar todavía qué es correcto y qué no lo es.		
F			
G			
H			
I			
J			
K			

Las opiniones de los grupos diferirán. El siguiente es un posible ordenamiento de prioridades, con alguna explicación de la selección:

- i) I - El daño al vehículo y al edificio podrían, evidentemente, requerir una acción inmediata. Esteban debe ocuparse de esto primero.
- ii) K - La subsistencia de los socios puede verse amenazada si no se obtiene el crédito de temporada. Debe obtenerse tan pronto como sea posible, mediante una solicitud escrita mano si no hay disponible otra mecanógrafa.
- iii) E - Esteban debe asegurarse de enviar un mensaje a Tadeo con Eustaquio, pidiéndole que retorne de inmediato a su trabajo.
- iv) A - Se podría arreglar fácilmente este problema consultando los registros y pidiendo a Juan que presente un recibo. No debería permitirse que se extienda el descontento incontrolado de los socios.
- v) C - Esteban debe investigar la aparente falla en enviar las cuentas como asunto de alta prioridad, pero no es la

tarea más urgente debido a que solucionar este problema tomará, probablemente, algún tiempo.

- vi) D - Puede requerirse cierto tiempo para investigar esta cuestión, pero el malentendido debe ser rápidamente investigado y aclarado para evitar rumores y perder la buena reputación entre los socios.
  - vii) B - Es importante, pero puede implicar ciertas investigaciones y requiere información adicional de la planta. Es un reclamo muy vago para merecer alta prioridad.
  - viii) J - Julia, probablemente, puede entregar un formulario de afiliación más rápido que cualquier otro, de modo que se debe esperar a su regreso.
  - ix) G - Tadeo no ha demostrado tener las cualidades necesarias, puesto que se ha ausentado sin permiso. Esta comunicación no debe en ningún caso contestarse sin haber discutido antes el asunto con él; por lo tanto hay que esperar a su regreso.
  - x) F - A menos que la Cooperativa tenga urgente necesidad de material de oficina, puede enviarse una atenta nota de disculpa por cualquier inconveniente causado, cuando Julia retorne y su trabajo lo permita.
  - xi) H - Los asuntos personales no deben ventilarse en la Cooperativa; Esteban debe tratar esto como considere conveniente, pero fuera de horas de oficina.
- 10) Recalque que el orden de prioridades seleccionado es menos importante que la necesidad de un establecimiento metódico de prioridades y que la programación del trabajo, día a día y aun hora a hora.

Cuando regresen a su trabajo después del curso, los participantes deberán preguntarse: "¿Estoy realmente haciendo lo que se debe realizar más urgentemente, o estoy tomando la opción más fácil, haciendo lo que es fácil de realizar y retrasando asuntos que son difíciles o molestos?".

- 11) Diga a los participantes que guarden los documentos del ejercicio para usarlos en la siguiente lección.

La Cooperativa de Agricultores Unidos

Es el lunes por la mañana del 30 de noviembre, y Esteban Aguilar, gerente de la Cooperativa de Agricultores Unidos, ha regresado recién de un curso de capacitación sobre planificación, de dos semanas. Encuentra en su escritorio la serie de documentos que se presentan en las páginas siguientes y que esperan su decisión.

La Cooperativa tiene alrededor de 250 socios y recoge, califica, almacena y vende las cosechas de los mismos, las cuales son sembradas en marzo y cosechadas en octubre. Julia, la secretaria de Esteban, mecanografía adecuadamente las cartas pero, realmente, no puede actuar como asistente o tomar ninguna decisión en nombre del gerente. El empleado de almacén y contabilidad, de nombre Tadeo Solís, es bastante competente en su trabajo de llevar la contabilidad, los registros de existencias y preparar los balances trimestrales y anuales, pero no tiene ni el tiempo ni la experiencia necesaria para hacer tareas adicionales.

Víctor, el jefe de los almacenes tiene a Catalina y Eustaquio como ayudantes. Para conducir sus dos camiones de tres toneladas, la Cooperativa también emplea a Gabriel y Manolo. El gerente tiene una motocicleta asignada para su transporte personal.

Esteban comprende que los empleados pueden interrumpirle en su trabajo consultándole diversos problemas, de modo que puede pasar algún tiempo antes de que pueda ocuparse de todos los documentos. Resuelve, por lo tanto, que primero debe colocar esos documentos en orden de prioridad, antes de examinar cualquiera de ellos. Considera que, de esta manera, estará seguro de que emplea su tiempo de la forma más ventajosa para la Cooperativa.

Tarea:

Clasifiquen los documentos en orden de prioridad, siendo el número uno el que el gerente debe tratar primero y el número once el que debe tratar al último. En esta etapa, ustedes no deben decidir cómo debe tratarlos, sino sólo su orden, y deben estar preparados para explicar por qué han escogido este orden.



DOCUMENTO A

Noviembre 24

Eskeban:

Juan, socio N° 192, vino y dijo que no se han acreditado a su cuenta los 20 sacos que entregó en junio.

Yo no pude encontrar ningún registro de tal entrega, y él dice que quiere una explicación inmediata.

Tadeo

DOCUMENTO B

Corporación de Molinos Unidos

Noviembre 13, 1988

Estimado Señor Esteban Aguilar,

Estamos tratando de mejorar la calidad de nuestros productos y esto depende, por supuesto, de la materia prima que recibimos de las entidades como la suya.

Observo en nuestros registros que su cooperativa no parece estar manteniendo el nivel de calidad esperada en el movimiento cooperativo. Mucho le agradeceré que nos explique las razones, tan pronto como sea posible, de modo que podamos decidir qué decisión tomar antes de la próxima cosecha.

De ustedes sinceramente,

  
B. Farante  
Gerente General

DOCUMENTO C

# MEMO

---

DE : Auditor Regional de Cooperativas

A : Señor E. Aguilar, Gerente de la Cooperativa de  
Agricultores Unidos

FECHA: 25 de noviembre de 1989

ESTOY PREOCUPADO AL NOTAR QUE LAS CUENTAS TRIMESTRALES DE  
SU COOPERATIVA, RELATIVAS AL PERIODO QUE FINALIZO EL 30  
DE JUNIO DE 1989, NO HAN SIDO TODAVIA ENVIADAS, MIENTRAS  
QUE LAS CUENTAS DEL TRIMESTRE QUE TERMINO EL 30 DE SEP-  
TIEMBRE DEBEN ESTAR LISTAS PARA FINES DE ESTA SEMANA.

POR FAVOR ENVIE AMBOS JUEGOS DE CUENTAS A VUELTA DE CORREO.

DOCUMENTO D

Don Esteban,

El señor Víctor me solicita que, tan pronto usted retorne, le recuerde acerca de la plaga que el año pasado afectó las cosechas de los socios.

Algunos socios afirman que se les ha prometido cierta medicina para poner en la tierra a fin de evitar el problema el próximo año, pero desde entonces no han sabido nada.

Julia

DOCUMENTO E.

De: Tadeo

Para: Esteban

He tenido que tomarme anticipadamente tres semanas de vacaciones, correspondientes a 1990, porque falleció el hermano de mi padre. Por favor, disculpe los inconvenientes pero haré lo posible para regresar a mediados de diciembre.

Por favor, diga a Eustaquio que me traiga mi sueldo de noviembre; él pasa todos los días cerca de la finca de mi tío.

DOCUMENTO F

---

## Imprenta Nacional Compañía Limitada

12 de noviembre de 1989

Estimado señor Esteban Aguilar,

Nuestro representante estará visitando su área y proyecta visitarle el martes 24 de noviembre para presentar nuestra nueva línea de material de oficina para su entidad.

Agradeceré si usted lo recibe; la muestra que acompaño a la presente le dará una idea acerca de la calidad que podemos ofrecerles.

De ustedes, sinceramente,



F. Garrido  
Gerente de Ventas

---

Don Esteban:

El representante vino el martes, pareció bastante sorprendido de que usted no estuviera aquí.

Julia

DOCUMENTO G

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL  
PARA LA VIVIENDA

Estimado señor,

El señor Toledo Solís ha solicitado de nuestra corporación un préstamo hipotecario con el fin de comprar una casa, y dice que ustedes pueden certificar su problema moral, solvencia financiera y seguridad en el empleo.

También necesitamos conocer su salario exacto, libre de deducciones.

Esperamos que nos informen al respecto y mucho agradeceremos su ayuda.

Su seguro servidor,

G. Serrano

G. Serrano  
Jefe de Contabilidad

DOCUMENTO H

Esteban: Te envío esta nota con Mauro. Tu eres mi primo más respetado, tengo problemas con la policía. Te pido que me envíes un mensaje diciendo cuando puedo ir a verte y que incluya \$10 o algo por el estilo para poder comprar comida para mi familia.

Tu primo que te quiere

Mauro



DOCUMENTO I

Don Esteban:

Lo siento mucho señor, no quise hacer lo que hice al camión, ni tampoco a la pared del almacén.

Le pido perdón, siempre he manejado bien y con una licencia limpia; por primera vez me equivoqué. Mi familia de 15 niños depende de su decisión.

Gabriel

DOCUMENTO J

Don Esteban:

27 de noviembre

No me siento del todo bien y  
temo agriparme.

Espero poder regresar al  
trabajo para fines de la  
próxima semana; he puesto  
todos los documentos  
sobre su escritorio.

Julia

P.S. Mi hermano Carlos quiere  
asociarse a la Cooperativa.  
Por favor, asígnele un número  
como socio y envíele una  
solicitud, dirigida a mí,  
tan pronto como usted  
disponga.

DOCUMENTO\_K

## BANCO COOPERATIVO

Noviembre 18, 1987

Estimado señor Aguilar,

Las solicitudes de crédito de las sociedades cooperativas relativas al programa de préstamos para la cosecha de 1988, debieron presentarse como máximo el 16 de noviembre. Vemos que su cooperativa todavía no ha presentado su solicitud. Si ésta no llega antes de finalizar el presente mes, no podemos asegurar que su organización quede incluida en el procedimiento de asignaciones.

De ustedes, sinceramente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Lanzarote', with a long horizontal flourish extending to the right.

P. Lanzarote  
Gerente

LECCION 5.2

PLANIFICANDO SU PROPIA CARGA DE TRABAJO

Objetivo: Capacitar a los participantes para planificar y modificar, según se necesite, su propia carga diaria de trabajo.

Duración: Dos horas y media a tres horas.

Material: Juego de planificación: "La Agenda de Esteban".  
Documentos de la lección 5.1  
Página de Agenda.

Guía para el instructor:

1) Pregunte a los participantes si llevan una agenda para anotar futuras entrevistas y otras tareas. Solicite a uno o más participantes que lleven una agenda que la describan brevemente. Si es conveniente, distribuya copias de una hoja de un día o semana típicos. ¿Qué contiene? La mayoría de las agendas contienen lo siguiente:

- una anotación sobre la hora y lugar de determinadas reuniones en que intervienen otras personas,
- algunas notas para recordar gestiones menores que, de otro modo, pueden olvidarse.

¿Qué proporción de un día típico está efectivamente ocupado con los eventos y tareas anotados en la agenda?

- Sería inusual que las entrevistas anotadas en una agenda típica ocupen más de 4 o 5 horas de una semana de 40 horas. ¿Cómo ocupan los gerentes el resto del tiempo en:
  - trabajos administrativos y gerenciales
  - atendiendo a la correspondencia (como en la última lección)?

Los participantes pueden tener dificultad en cuantificar realmente cuánto tiempo ocupan en su trabajo. Esto no significa, necesariamente, que no estén trabajando intensamente.

- 2) Solicite a los participantes que traten de definir la diferencia esencial entre el trabajo de un gerente y el de un médico, un agricultor, un sacerdote o un mecánico.

Los gerentes hacen cosas por medio de otras personas :

- Generalmente no llevan libros, no conducen camiones, no cargan cosechas o dictan clases.

Un gerente tiene, evidentemente, más que hacer que sólo decir a la gente que haga cosas; ¿cómo realiza un gerente realmente su trabajo de dirigir a otras personas?

- Decide qué se debe hacer (establecimiento de objetivos)
- Decide cómo se debe hacer (planificación).
- Decide quién debe hacerlo (asignando para sí mismo ciertos trabajos como la preparación de informes, la negociación con otras organizaciones o la fijación de precios).
- Supervisa los progresos y se asegura de que los trabajos estén correctamente realizados mediante instrucciones, incentivación, ayuda, motivación y trabajando generalmente con el personal que está a sus órdenes.

A la labor gerencial en ocasiones se la describe como la de "toma de decisiones". Pregunte a los participantes ¿cuánto de su tiempo ocupan realmente tomando decisiones?

Realmente, los gerentes ocupan la mayoría de su tiempo comunicando. Ellos pueden estar obteniendo información como base para futuras decisiones, o asegurándose de que sus decisiones anteriores se están ejecutando; pero el proceso real de análisis y de toma de decisiones ocupa muy poco tiempo.

- 3) Pregunte a los participantes por qué la naturaleza difusa y variada de la gestión hace difícil ser un gerente eficiente.

- Un médico o un mecánico saben, en cualquier momento, si están o no haciendo su trabajo. Un gerente no puede estar seguro; puede estar ocupado pero ser totalmente ineficiente. No tiene una

"retro-alimentación" inmediata (por ejemplo, en la forma de pacientes que no mejoran o de máquinas paralizadas) que le informen de sus fallas.

La planificación personal regular puede hacer menos probable el uso ineficiente del tiempo, reduciendo los riesgos de un "trabajo sin resultados".

- 4) Pida a los participantes que describan y comparen un gerente que fracasa totalmente en planificar su trabajo con otro que planifica todo cuidadosamente. ¿Cómo se diferencian en la manera en que ocupan su tiempo de trabajo?
- Un gerente que no planifica reacciona ante lo que va ocurriendo de un momento a otro en su entidad. Trata de hacer frente a las cosas según vienen. El, de seguro, no podrá concentrar su atención en lo que está haciendo cuando se le presente otra tarea.
  - Un gerente altamente organizado trabaja según un programa y rehúsa ser distraído por otras cosas.

Pregunte a los participantes cuál de los dos extremos es el mejor. Debido a que éste es un curso sobre planificación, podrían preferir el planificador riguroso, pero una planificación demasiado rígida puede ser tan mala como la falta de planificación. ¿Cómo responderá un tal gerente a un pedido de consejo por parte de un subordinado o ante una visita inesperada de un socio influyente o muy irritado?

- 5) Los participantes van a tomar ahora parte en un juego de planificación. El objetivo es demostrar la importancia de una planificación efectiva pero flexible, para que los participantes adquieran experiencia en hacer frente a acontecimientos imprevistos.

Divida a los participantes en grupos de no más de cinco miembros cada uno. Explique el juego como sigue:

- Cada grupo representa el gerente de la Cooperativa de Agricultores Unidos descrita en la lección precedente. El grupo debe planificar el trabajo de la semana que viene y luego ajustar el

plan a los eventos que ocurran durante la semana, de manera que se terminen, si es posible, muchas de las tareas de alta prioridad, dejando sin realizar al final de la semana solamente aquellas de baja prioridad.

- A cada participante se le proporcionará la lista de tareas que el gerente cree que deben hacerse durante la semana, y una anotación sobre cuánto tiempo ocupa cada tarea. Dispondrá también de los diversos documentos que el gerente encontró en su escritorio y de los que se trató en la última lección.
- También se proporcionará a los participantes la agenda del gerente para la semana, que ya incluye un número de compromisos. Se les concederá hasta 45 minutos para decidir qué trabajos se deben hacer y cuándo, y para completar, en conformidad, la agenda. Si lo desean, pueden cancelar citas ya concertadas, en caso de que consideren que otra cosa es más importante.
- Los participantes "trabajarán" desde el principio hasta el fin de la semana; durante la cual ocurrirán una serie de acontecimientos inesperados. Los participantes tendrán que decidir si éstos justifican o no la modificación de sus planes. Si es así, tendrán que introducir en la agenda los cambios apropiados.
- Al final de la semana, los participantes controlarán qué actividades han sido terminadas y cuáles no. El instructor anunciará entonces "puntos de castigo" por cada tarea incompleta; cuanto más alta sea la prioridad del trabajo incumplido, más grande será el castigo. El grupo que acumule menos puntos de castigo será el ganador. De ser posible, debe otorgarse un premio adecuado para el grupo ganador.
- El juego debería proporcionar a los participantes la oportunidad de practicar tanto una eficaz toma de decisión de grupo, como la planificación de la carga de trabajo a corto plazo. No debe concederse a los grupos más de 15 minutos para reaccionar frente a cada evento y a cualquier cambio que crean conveniente.
- Para mayor simplicidad, cada día está dividido en 16 segmentos de treinta minutos. Pese a que, en efecto, muchas tareas pueden terminarse en mucho menos de 30 minutos, los grupos sólo pueden asignar a las tareas duraciones en múltiplos de 30 minutos. No

se hace concesión para el almuerzo, pese a que esto también es poco realista. Las tareas pueden transferirse de un día a otro, pero si deben efectuarse fuera de la oficina, se debe tener en cuenta el tiempo que necesita el gerente para ir y volver (1/2 hora para cada dirección).

- Cuando los participantes llenen la agenda, deben usar las letras asignadas a los varios documentos de la última lección e indicadas en los impresos distribuidos entonces, y las que el instructor dará durante el juego.
- 6) Distribuya a los participantes todos los materiales para esta lección. Pídales que los lean en su totalidad. Aclare cualquier duda o malentendido. Asegúrese de que todos los participantes tengan copias de los documentos de la lección precedente. Concédales hasta 45 minutos para terminar el plan inicial para la semana. Observe su trabajo para comprobar que hayan entendido lo que se les pide. Indíqueles que puede ser conveniente dejar espacios en blanco para hacer frente a eventos inesperados.
- 7) Cuando hayan terminado la agenda inicial, empiece el juego anunciando el siguiente evento para el Lunes:
- Julia, la secretaria, regresa inesperadamente a la hora del almuerzo.
  - La reunión del Grupo de Desarrollo Comunitario (si no ha sido cancelada por los participantes) duró una hora extra, de modo que cualquier cosa prevista para las 15.00 o 15.30 no pudo atenderse.

Conceda a los grupos hasta 45 minutos para que reajusten sus programas antes de continuar con el siguiente día. Conceda un tiempo similar después de anunciar los eventos de cada día.

Martes:

- El inspector del Departamento de Cooperativas no viene, liberando de esta manera las dos horas asignadas a su visita.
- Una carta de la Compañía de Seguros Cooperativos advierte a la Cooperativa que a menos que esta semana sean enviadas las ins-



trucciones sobre la renovación del seguro, éste caducará. Antes de que puedan enviarse las instrucciones es necesario realizar cierto número de cambios. Letra indicadora: C°, duración = 3 horas.

Miércoles:

- Tadeo retorna al trabajo.
- La motocicleta de Esteban se avería, añadiendo una hora a las visitas al campo que haya programado para ese día, y atrasando en una hora cualquier reunión programada para inmediatamente después de su regreso del campo.

Jueves:

- Un equipo de investigadores de la universidad llega a recoger información para un estudio. Necesitan una vasta serie de datos y desean tener una conversación bastante larga con Esteban. Letra indicadora: D° duración = 2 horas.
- Un pequeño grupo de socios viene a la oficina a las 15.30. Están seriamente preocupados acerca de lo que consideran ser unos servicios inadecuados de la Cooperativa y piden a Esteban que los reciba inmediatamente para discutir su problema. Letra indicadora E°, duración = 1 1/2 horas.

Viernes:

- Una gran tormenta ha dañado el tejado durante la noche. No puede hacerse ningún trabajo en la oficina hasta las 11.00.
- Con una breve advertencia previa, un socio importante invita a Esteban a almorzar. Letra indicadora F°, duración = 2 horas, más el viaje.

- 8) Conceda a los grupos hasta 20 minutos para anotar las tareas que no hayan completado y para terminar sus agendas, que registran las tareas que completaron. Podrían necesitar aún copias en blanco de las páginas de la agenda, de modo que puedan entregar un ejemplar legible. Deben también conservar un borrador para su propia referencia.

9) Recoja la lista de tareas incompletas y la hoja de la agenda. Lea en voz alta la siguiente lista de puntos de castigo, recalcando que los puntos son asignados según una escala de 0 a 5:

- "0" significa que el trabajo es de baja prioridad y si no se ha terminado durante la semana no resultará perjuicio alguno.
- "5" significa que es un trabajo de alta prioridad, y si no se ha terminado durante la semana, resultará un grave perjuicio a la cooperativa.

A = 3 puntos	I = 5 puntos	Q = 1 punto/día	Y = 3 puntos
B = 2 puntos	J = 2 puntos	R = 3 puntos	Z = 5 puntos
C = 3 puntos	K = 5 puntos	S = 2 puntos	A°= 1 punto
D = 3 puntos	L = 2 puntos	T = 1 punto	B°= 5 puntos
E = 5 puntos	M = 4 puntos	U = 5 puntos	C°= 5 puntos
F = 0 puntos	N = 3 puntos	V = 1 punto	D°= 1 punto
G = 1 punto	O = 0 puntos	W = 3 puntos	E°= 4 puntos
H = 0 puntos	P = 2 puntos	X = 5 puntos	F°= 2 puntos

Si es posible, explique y discuta estos castigos. Si es posible, un asistente debe revisar cuidadosamente las agendas y listas de los participantes y calcular los puntos de castigo para cada uno de ellos. Debe asegurarse de que, en efecto, se ha asignado en la agenda suficiente tiempo a todas las tareas que los participantes afirman haber terminado, y que aquéllas que han sido omitidas estén anotadas como incompletas.

10) Anuncie el resultado y, si hay disponible un premio, entréguelo en este momento. Un total de 20 o menos puntos de castigo representa una planificación excelente; bajo 30 es buena; bajo 40 es adecuada, y sobre 40 indica que se ha desperdiciado demasiado tiempo en tareas menos prioritarias.

Recalque que aunque el juego no es totalmente realista, está diseñado para enfatizar la importancia de un cuidadoso uso del tiempo y una planificación detallada y flexible. Ningún gerente tiene suficiente tiempo; una buena gestión se ha definido como "hacer el mejor uso de los recursos escasos". Debido a que el tiempo es el recurso más escaso y valioso, un buen gerente es aquél que no desperdicia su tiempo quejándose de no tenerlo, sino que asigna cuidadosamente lo que tiene para lograr los mejores resultados.

La agenda de Esteban

Su grupo representa a Esteban, el gerente de la Cooperativa de Agricultores Unidos. Usted acaba de regresar de un curso de capacitación de dos semanas sobre prácticas de planificación cooperativa. Ha encontrado en su escritorio los documentos ya tratados en la lección anterior. Ahora los ha clasificado en el siguiente orden de prioridad y ha decidido tratarlos como se describe brevemente (también ha estimado cuánto tiempo tomará cada caso):

- |   |          |
|---|----------|
| 1) I : Investigar los daños al vehículo y a la pared  | 1 hora   |
| 2) K : Preparar la solicitud del préstamo bancario  | 4 horas  |
| 3) E : Dar instrucciones a Eustaquio para que diga a Tadeo que retorne al trabajo                   | 1/2 hora |
| 4) A : Investigar quejas del socio N° 192   | 1/2 hora |
| 5) C : Verificar estado de las cuentas trimestrales   | 2 horas  |
| 6) D : Investigar malentendidos sobre tratamiento contra las plagas                                 | 1 hora   |
| 7) B : Examinar registros de calidad y responder a la Corporación solicitando información adicional | 3 horas  |
| 8) J : Asignar un número para la solicitud de Carlos para inscribirse como socio                    | 1/2 hora |
| 9) G : Discutir la solicitud de datos sobre Tadeo y responder a la Financiera Nacional              | 1 hora   |
| 10) F : Responder al gerente de la imprenta   | 1/2 hora |
| 11) H : Resolver el problema familiar (fuera de horas de trabajo)                                   | nada     |

Esteban sabe que, adicionalmente a estas tareas, deben realizarse muchas otras y que en su agenda tiene anotadas varias entrevistas para esa semana. Los asuntos que necesitan viajes al campo requieren 1/2 hora extra en cada dirección; si se llevan a cabo consecutivamente dos o más tareas en el campo, no se requiere tiempo adicional de movilización para viajar de un lugar a otro.

Las tareas que Esteban cree que deben hacerse, y el tiempo aproximado que cada una tomará , son como sigue:

- L : preparar la descripción del cargo de Tadeo, puesto que es un nuevo nombramiento. 1 hora
- M : Realizar con Víctor la reunión anual de evaluación de su trabajo, la cual estaba programada para hace dos semanas 1 1/2 horas
- N : Llevar a efecto visitas periódicas a los socios en el campo, las cuales deberían hacerse, en lo posible, semanalmente 3 horas + el viaje
- O : Visitar al proveedor del equipo de oficina, en respuesta a una invitación a almorzar de hace algún tiempo y para inspeccionar nuevas máquinas de escribir y equipo de fotocopiado. 2 horas + el viaje
- P : Analizar el registro de desempeño de la maquinaria de procesamiento, para resumen e inscripción en los registros anuales. 1 hora
- Q : Llevar a cabo, si es posible diariamente, en horas casuales durante el día, la inspección regular de almacenes. 1/2 hora por día
- R : Instruir a Víctor, Eustaquio y Catalina sobre un nuevo método de fumigación. 2 horas
- S : Llevar a cabo la inspección trimestral y la prueba de funcionamiento del camión de Manolo, que debió hacerse la semana pasada. 1 1/2 horas
- T : Revisar y presentar los gastos corrientes semanales de kilometraje del vehículo y del consumo de combustible. 1 hora
- U : Calcular sueldos del personal y deducciones, que deben estar listos para ser pagados el viernes. 2 horas
- V : Visitar una cooperativa vecina para examinar un nuevo tipo de arcón de almacenaje. 2 horas + el viaje

W : Inspeccionar las existencias de sacos para decidir cuántos deben desecharse, cuántos repararse, cuántos conservarse y cuántos pedirse nuevamente. 1 1/2 horas

La agenda de Esteban para esa semana aparece en la hoja siguiente. Probablemente surgirán una variedad de otras tareas durante la semana, y ustedes deben decidir ahora cuáles de las tareas arriba anotadas deben realizarse durante esta semana y cuándo, y cuáles se dejarán hasta la próxima semana o más tarde. Ustedes deben completar la agenda en conformidad con esa decisión, usando las letras que indican cada tarea.

Si creen que cualquiera de las tareas de la lista anterior o de los documentos A a K son más importantes que las registradas en la agenda, pueden cancelar cualquiera de estas citas ya concertadas; pero no las pueden reprogramar durante esa semana si después resulta que hay tiempo disponible.

Cuando hayan hecho este trabajo, "comenzará" la semana y el instructor anunciará varios eventos. Si éstos implican cosas a realizarse, el instructor los anotará en el pizarrón/retroproyector, junto con una letra indicadora y el tiempo que tomará ocuparse de cada evento. Ustedes deben incluir en la agenda aquellos eventos que consideren deben tratarlos. Modifiquen la agenda de día en día, en conformidad. Las tareas que puedan dividirse en dos partes que permitan que se realice otra tarea entre ellas pueden "segmentarse" de esa manera.

Al final de la "semana" ustedes deben anotar todas las letras indicadoras y las ocupaciones previstas en la agenda que no se hayan terminado. Entreguen la lista al instructor junto con su página terminada de la agenda, que incluye todas las actividades, indicadas con sus respectivas letras, que hayan logrado completar.

A continuación el instructor anunciará los puntos de castigo atribuíbles a cada tarea no completada y calculará el número de puntos logrado por cada grupo. El grupo con el menor número de puntos de castigo será el ganador.

Página de Agenda

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
9.00					
9.30					
10.00		Y			
10.30		Y			
11.00		Y			
11.30		Y			
12.00					
12.30				A <sup>o</sup>	
13.00				A <sup>o</sup>	
13.30	X			A <sup>o</sup>	
14.00	X			A <sup>o</sup>	
14.30	X				
15.00					
15.30					
16.00			Z		B <sup>o</sup>
16.30			Z		B <sup>o</sup>

X = Reunión del Grupo de Desarrollo Comunitario (13.30 a 14.00)  
 Intervención ante el Grupo de Desarrollo Comunitario (14.00 a 15.00)

Y = Recibir la visita del Inspector de la Oficina del Registrador de la Propiedad (10.00 a 12.00)

Z = Reunión de la Comisión de Asuntos Generales (4.00 a 5.00)

A<sup>o</sup> = Viaje (12.30 a 13.00 y 14.00 a 14.30)

Visitar al proveedor de vehículos (13.00 a 14.00)

B<sup>o</sup> = Pagar sueldos (16.00 a 17.00)

materia

6

## superando obstáculos

Lección 6.1 Persuasión e influencia

LECCION 6.1

PERSUASION E INFLUENCIA

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar obstáculos personales e institucionales que pueden limitar el logro de los objetivos de sus cooperativas y para superar eficazmente esos obstáculos mediante la planificación.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Estudio de caso: "La influencia de Rodrigo". (Este caso, de ser necesario, debe ser modificado para tomar en consideración circunstancias locales. Debe ser distribuido a los participantes individualmente un día antes de la lección, de modo que puedan leerlo y meditarlo antes de completar la tarea en grupos).

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que recuerden las principales enseñanzas y técnicas aprendidas durante las lecciones anteriores; deberían, al menos, mencionar lo siguiente:
  - La necesidad de conocer los objetivos fundamentales de la cooperativa y la necesidad de que esos objetivos sean medibles y claramente enunciados.
  - La necesidad de identificar todas las actividades requeridas para completar un trabajo.
  - La necesidad de identificar los recursos que se necesitan para realizar cualquier actividad, y de planificarlos de manera que se pueda disponer de ellos.
  - La necesidad de estimar la carga de trabajo del personal y de asignar y programar los trabajos para evitar cargas de trabajo irregulares.
  - El uso de diagramas de planificación.
  - La técnica del camino crítico.



- La necesidad de involucrar en el trabajo de planificación a los responsables de ejecutar los planes.
- La necesidad de flexibilidad y reacción rápida ante los cambios que se presenten.
- La necesidad de determinar prioridades y de distinguir entre qué es importante y qué es urgente.
- La necesidad de identificar grupos de presión e intereses particulares y de tratar de satisfacerlos para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

Indique que muchos gerentes de cooperativas aprecian todos estos factores y que también dominan la técnica de la planificación real. No obstante, fallan en alcanzar los objetivos de la cooperativa a causa de ciertas dificultades específicas que no pueden superar.

2) Solicite a los participantes que recuerden una situación en la que fracasaron al tratar de conseguir algo que necesitaban para su cooperativa. Los ejemplos podrían incluir:

- fallar en lograr un incremento en el presupuesto para la gasolina;
- fallar en obtener el permiso de comprar un vehículo adicional;
- fallar en concertar la transferencia de un empleado muy necesario en otro puesto;
- fallar en asegurar una consignación suficiente de fertilizante;
- fallar en obtener prioridad en el uso de un tractor o la utilización de otro servicio general.

Pregunte a los participantes cual fué la causa que les impidió conseguir lo que querían. Las respuestas podrían incluir:

- El recurso buscado era escaso, de modo que no había suficiente para satisfacer a todos.
- Otra cooperativa u otra organización que competía por el mismo servicio presentó una solicitud mas conveniente.

- Su propia cooperativa no tenía razones tan buenas para reclamar el recurso como la otra organización, la cual resultó más afortunada.

Pregunte qué determinó realmente quién tuvo éxito y quién fracasó. ¿Por qué algunas organizaciones tienen más éxito que otras en obtener recursos escasos o, de otro modo, en alcanzar lo que quieren?

- 3) Los participantes mencionarán la "política" como el auténtico origen de la mayoría de sus dificultades. Pregúnteles qué quieren decir realmente cuando culpan de sus problemas a la "política".

Las respuestas variarán, pero podrían incluir los siguientes puntos:

- Algunos gerentes conocen a la "gente apropiada" y, por lo tanto, consiguen lo que quieren.
- Algunas cooperativas están ubicadas en áreas que tienen representación política más fuerte y, por lo tanto, reciben mejores servicios.
- Algunos gerentes o miembros del Consejo de Administración aprovechan sus conexiones personales para presionar a los responsables de asignar recursos escasos.
- Ciertos gerentes y miembros de los Consejos de Administración pueden sobornar a autoridades influyentes, obsequiándoles o haciéndoles ventajosos favores especiales.

Sin embargo los participantes pueden estar renuentes a mencionar métodos de este tipo. El término "político" es frecuentemente usado para significar "ilegítimo", "injusto", "ilegal" o "inmoral".

Solicite a los participantes ejemplos en los que se han asignado recursos escasos a otras organizaciones, o en que cierta otra decisión fue tomada en contra de los intereses de su entidad, debido a que consideran que se emplearon métodos "ilegítimos" de persuasión.

Escoja un ejemplo que no sea ilegal, pero que involucre maniobras indirectas, presiones sutiles y posiblemente amenazas. Pregunte al participante que mencionó el ejemplo y a los otros que expliquen por qué piensan que los métodos empleados son "malos".

Inevitablemente, sus respuestas no harán más que repetir palabras ya usadas como "injusto", "ilegítimo" o "deshonesto".

4) Pregunte qué es peor:

- un gerente que usa este tipo de métodos, dentro de los límites de la ley, y que así logra los objetivos de su entidad y beneficia a sus socios;
- un gerente que se adhiere estrictamente a procedimientos formales, presentando informes y solicitudes por escrito, fallando así en obtener recursos beneficios para sus socios.

Solicite a los participantes que mencionen ejemplos de gerentes de cooperativas o de otras organizaciones sumamente exitosos. ¿Es su éxito el resultado de su familiaridad con las técnicas de planificación y con los "principios de administración", o se debe a que han persuadido con éxito a otras personas para que hagan lo que ellos quieren?

Pregunte a los participantes cómo miden el éxito en la gestión:

- ¿por lo que hace de día en día un gerente?
- ¿por lo que logra un gerente para su organización?

Evidentemente, el éxito se juzga por los resultados y no por la actividad. Insista en que la "política" forma parte de la gestión, como cualquier otra cosa. Los participantes deben considerarla como un elemento legítimo e importante de su trabajo, que deben planificar e implementar como cualquier otro.

5) Pregunte a los participantes qué principios básicos fundamentan sus decisiones y las de otros gerentes: ¿qué los lleva a adoptar las decisiones que toman?

Los participantes pueden mencionar razones generalmente aceptadas tales como:

- el objetivo de su organización;
- el beneficio del movimiento cooperativo;
- el bien de toda la nación.

Pregunte a los participantes si podría haber otros motivos tras el comportamiento o las decisiones de un gerente.

Obtenga motivos como:

- deseo de promoción personal;
- deseo de seguridad personal;
- deseo de estatus y de poder;
- deseo de reconocimiento público;
- deseo de respeto de sus colegas y subordinados;
- deseo de dinero;
- deseo de mayor comodidad.

Recalque que no deben olvidar tales motivaciones, ya que estimulan a la gente a comportarse de cierta manera. Enfatice que también es cierto lo contrario; el temor a perder cualquiera de estos beneficios personales puede afectar el comportamiento.

Los gerentes deben estar conscientes de la fuerza de ambos motivos, positivos y negativos, y de en qué se basan realmente las decisiones de un gerente.

- 6) Divida a los participantes en grupos de no más de cinco participantes cada uno. Distribuya el estudio de caso y conceda hasta 45 minutos para completar la tarea.

Subraye que Rodrigo tendrá que influenciar a cierta gente. Esto, como cualquier otro aspecto de la labor de administración, requiere acción. Los grupos deben dar recomendaciones específicas acerca de las cosas que Rodrigo debe hacer, no lineamientos generales que provoquen más preguntas que las que contestan.

Reúna nuevamente a los grupos. Solicite a cada uno que presente, en turno, sus sugerencias. Resuma brevemente los puntos salientes de cada una en el pizarrón/retroproyector.

Antes de pedir a los participantes que comparen, comenten y discutan sobre las diversas posibilidades, subraye que ellos deben presentar un plan de acción. Las recomendaciones de los grupos:

- deben tener un objetivo específico;
- debe ser algo que Rodrigo pueda hacer efectivamente;
- deben ser realistas y factibles.

Las sugerencias tales como "influir sobre los funcionarios" no son suficientes; los participantes deben señalar cómo puede Rodrigo identificar y llegar a las personas apropiadas y con qué mensaje.

7) Las opiniones de los grupos diferirán, obviamente. Por supuesto, no existe respuesta totalmente correcta o equivocada sobre un problema de este tipo. El propósito del estudio de caso es demostrar que es necesario y posible:

- identificar a las personas responsables de decisiones que afectan vitalmente a una cooperativa;
- determinar cuáles son sus necesidades e intereses específicos;
- idear maneras de satisfacer esas necesidades de modo que minimicen el perjuicio a la cooperativa o, inclusive, realmente la beneficien.

Un esquema de un posible enfoque del problema podría ser como se indica en la hoja 4.

Rodrigo debería preparar inmediatamente un resumen detallado, pero simple, esquematizando la presente situación y demostrando los posibles efectos del cambio propuesto. El objetivo debería ser comprometer tantas personas influyentes como sea posible - inclusive al mismo señor Rico, si fuera posible - con el sistema existente de modo que no puedan lógicamente atacarlo.

8) Los participantes pueden sentir que esta campaña planeada de relaciones públicas, no es de su incumbencia. Recalque que los problemas "políticos" de este tipo son los más importantes que enfrentan. Esta es la manera en que deberían tratar de superarlos.

Individuo o grupo influyente	Necesidad	Método sugerido por Rodrigo
Diputado local	Votos y apoyo	Formar una amplia delegación de socios para ir a ver al Diputado, seguido de un detallado informe personal por parte de Rodrigo y de uno o dos socios influyentes.
Banco Cooperativo	Continuación de las operaciones bancarias rentables y libres de dificultades	Contactos directos a nivel local por parte de Rodrigo; contactos indirectos a nivel de la oficina central, a través de conocidos trabajando en el banco.
Socios influyentes	Provisión continua y eficiente de fertilizante	Convocar por parte de Rodrigo una reunión informal; por parte de los socios, identificar sus propios contactos personales y preparar un programa integrado de contactos e "influencias".
Ministerio de Agricultura	Operación continuada y sin dificultades del sistema	Invitar al Ministro o a un alto funcionario a visitar y observar el sistema de provisión de fertilizantes y crédito de la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz. Contactos personales y discusiones a nivel local.
Junta de Comercialización del Maíz	Provisiones adecuadas de maíz; evitar compras ilegales de negociantes	Al igual que con el Ministerio de Agricultura, invitar al personal de alto nivel a visitar la Cooperativa; informar y discutir plenamente la situación con el personal a nivel local.
Señor Rico	Riqueza y prestigio	Conseguir una introducción con él y considerar la posibilidad de invitarlo a visitar la Cooperativa, para que conozca el área y su gente, comprometiéndolo, posiblemente, en ciertas actividades.
El público en general	Provisión continuada y económica de maíz	Ponerse en contacto con directores de revistas, radios y periódicos, "colocar" artículos describiendo el sistema existente e indicando los peligros de un cambio.
Los socios en general	Ingresos buenos y continuados	Informar a los socios personalmente y en una reunión especial. Si es necesario, organizar una delegación masiva al Parlamento.

La influencia de Rodrigo

Rodrigo se daba cuenta de que la amenaza que pesaba sobre su cooperativa era tal que sus cursos de capacitación en gestión cooperativa no le habían preparado para hacer frente a la situación. No obstante, era quizá el reto más importante con que se había encontrado en sus cuatro años de experiencia.

El peligro, según él lo veía, no era sólo que todo su trabajo concierne al plan de distribución de fertilizante podría resultar inútil, sino también que estaba en peligro la existencia misma de la Cooperativa.

La Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz se había constituido hacía unos diez años, cuando el gobierno estableció la Junta Nacional de Comercialización del Maíz. Esta se hizo cargo de la distribución del maíz substituyendo a comerciantes extorsionadores que, durante mucho tiempo, habían explotado por igual a productores y consumidores. Al principio, se había establecido que la Junta compraría maíz sólo a cooperativas, no a agricultores o a comerciantes individuales. Como resultado se pusieron rápidamente en marcha cientos de nuevas cooperativas.

Estas, en muchos casos, fueron un fracaso. Algunas cayeron rápidamente bajo la influencia de un pequeño número de ricos agricultores, quienes manipularon las cooperativas en su propio interés, explotando duramente a los socios más débiles, igual que habían hecho los comerciantes extranjeros. Otras cooperativas fracasaron totalmente, los agricultores se vieron obligados a vender a precios bajos a comerciantes clandestinos o a dejar de producir excedentes de maíz. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las cooperativas realizaron sus funciones de comercialización bastante bien. No se convirtieron en los "poderosos instrumentos de la revolución rural", como algunos políticos habían afirmado, pero al menos proporcionaron a los agricultores precios ligeramente mejores que antes. Permitieron a la Junta de Comercialización comprar, sin mucha dificultad, los excedentes de maíz.

Cuando, hace cuatro años, Rodrigo vino a la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz, ésta era una de las típicas cooperativas modera-

damente prósperas en el país. Todos los que deseaban vender maíz en el área designada a la Cooperativa eran socios, como se exigía, y la mayoría vendía la mayor parte de su maíz a través de dicha organización. En tiempo de escasez, cuando los precios del mercado eran más altos o cuando querían obtener efectivo más rápidamente de lo que les podía proporcionar el sistema de pagos de la cooperativa, algunos agricultores vendían sus excedentes de maíz a través de canales ilegales. También los vendían ilegalmente, cuando estaban obligados a entregarlos a los comerciantes que les habían prestado dinero durante la época de siembra.

Rodrigo había hecho algunos cambios importantes durante los cuatro años en que había sido gerente. Había renovado totalmente el sistema de pagos de la Cooperativa, de modo que realmente los agricultores recibían su dinero muy rápidamente. Había convencido a algunos de los más poderosos agricultores de la región (incluyendo a un diputado local que era propietario de una pequeña finca en el área), para que se interesasen en los asuntos de la Cooperativa. Anteriormente, ellos habían ignorado a la Cooperativa, algunos vendiendo la mayor parte de su maíz a través de canales ilícitos o actuando como comerciantes clandestinos para su propia producción y la de otras fincas más pequeñas.

Además, Rodrigo había iniciado un servicio de provisión de fertilizante que era un modelo en su género. Hasta entonces, la mayoría de los socios no había usado fertilizante; aquellos que lo habían comprado, lo habían hecho a comerciantes privados, quienes no proporcionaban servicios complementarios de asesoramiento, cobraban precios altos y no ofrecían crédito. El Ministerio de Agricultura tenía un servicio de asesoramiento, pero estaba muy mal organizado. Sus agentes venían muy raramente al área que abarcaba la Cooperativa. El mismo Rodrigo habían introducido el fertilizante a algunos de los agricultores más influyentes, quienes, a su vez, mostraron a otros sus ventajas. En la actualidad, más del 60% de los socios utilizaban fertilizante correctamente, y en cada estación la proporción aumentaba. Rodrigo había establecido, conjuntamente con el Banco Cooperativo, un plan de créditos de temporada. Esto funcionaba tan eficazmente que los principios del plan habían sido copiados en algunas otras áreas, en gran parte por sugerencia del Banco.



Hacia un año había habido un cambio total en la política del gobierno hacia las cooperativas y, por cierto, en la mayoría de los demás aspectos de la economía. El país sufría una inflación crónica y problemas en la balanza de pagos. Se había elegido un nuevo presidente, quien estaba actualmente introduciendo nuevas medidas para liberalizar la economía. Estas incluían abrir la comercialización del maíz a comerciantes privados. Algunas personas de la región habían empezado inmediatamente a comerciar maíz, especialmente en las áreas en que las cooperativas eran ineficientes. Como resultado, un cierto número de cooperativas estaban próximas al colapso; sin embargo, la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz era muy eficiente y tenía poco que temer de la competencia privada. Los comerciantes privados se habían asegurado una pequeña porción del negocio, pero Rodrigo pensaba que esto sería un estímulo útil para la eficiencia de su propia cooperativa. Se comprobó tal efecto. Los socios mostraban cada vez más preocupación por promover la eficiencia de su propia Cooperativa, orgullosos de la buena reputación de que disfrutaba su sociedad.

Ahora, sin embargo, la tendencia hacia el fomento de la industria privada había conducido a una proposición mucho más peligrosa. El famoso señor Rico, quien disfrutaba de un amplia influencia política y que estaba involucrado en varios grandes negocios, se había asegurado una participación accionaria mayoritaria en la recientemente desnacionalizada Corporación de Fertilizantes. En todo el país, se utilizaba muy poco fertilizante. El señor Rico, había negociado un consorcio con una compañía química multinacional para construir una grande y moderna planta industrial de fertilizantes, a condición de que se impusieran altos derechos de aduana al fertilizante extranjero. A la compañía se le conferiría el derecho exclusivo de establecer y controlar el sistema de distribución a nivel de finca.

Los principales usuarios de fertilizantes, tanto actuales como potenciales, eran grandes agricultores y plantaciones. Sería muy factible para la compañía distribuir directamente a ellos el fertilizante. La compañía también se proponía establecer una cadena de depósitos para satisfacer las necesidades de los más pequeños consumidores. Necesitaba, en todo caso, que el gobierno aprobase el monopolio, a fin de que el acuerdo para formar el consorcio pudiera concretarse y que se pudiera empezar la construcción de la nueva fábrica.

Rodrigo estaba seguro de que la Corporación de Fertilizantes nunca proporcionaría un servicio de distribución tan bueno como el de la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz. Inevitablemente, tendería a favorecer a los clientes más importantes. Lo que Rodrigo preveía era que dejara de satisfacer a los consumidores más pequeños por un año o poco más y entonces delegara su monopolio de abasto para los pequeños agricultores a uno o dos proveedores privados. No existía ninguna razón para suponer que la Corporación de Fertilizantes proporcionaría un mejor servicio que el dado en el pasado. Incluso nunca había ofrecido servicio alguno de asesoramiento. En las discusiones iniciales con el Ministerio de Agricultura no se había hecho mención de este importante elemento; así lo había manifestado a Rodrigo un funcionario amigo.

Casi de seguro, el fertilizante elaborado localmente iba a ser más caro que las importaciones utilizadas actualmente por la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz. El precio del maíz ya había aumentado sustancialmente como consecuencia de la campaña de liberalización económica. Por consiguiente, era improbable que el gobierno arriesgara aumentar su impopularidad permitiendo un incremento adicional de ese precio para compensar el precio más alto del fertilizante.

Rodrigo sabía que si a la Cooperativa se le privaba del derecho de distribuir fertilizante tendría que despedir algunos empleados. Sería imposible eliminar totalmente las instalaciones y el personal adicional introducidos para operar el sistema de distribución de fertilizante. Como resultado, el restante negocio de comercialización del maíz debería soportar cargas mayores. Esto, junto al desencanto de los socios por el fracaso del sistema de distribución de fertilizante (casi de seguro se culparía a la Cooperativa), conduciría probablemente a mayores ventas de maíz a través de canales privados. Esto aumentaría aún más los costos que deberían cargarse sobre el resto del negocio. Rodrigo preveía un círculo vicioso que sólo podría terminar con el colapso total de la Cooperativa.

El monopolio propuesto no había sido todavía formalmente presentado al Parlamento. Rodrigo sentía que una vez que esto ocurriera, habría muy poca esperanza de detenerlo. El asunto estaba siendo discutido en los círculos oficiales, el Ministerio de Agricultura estudiaba diversas posibilidades administrativas para simplificar el cambio, y el señor Rico, callada pero vigorosamente, estaba intrigando para conseguir el

apoyo de los Diputados y otras personas influyentes dentro y fuera del Gobierno. Había aparecido una breve mención acerca de la propuesta refiriéndose a ésta como a un posible complemento de la nueva política económica, pero poca gente parecía haber comprendido totalmente sus consecuencias.

Rodrigo sabía que este era el problema más importante que había enfrentado hasta ahora. El trabajo normal de la Cooperativa estaba lo suficientemente bien organizado como para marchar adecuadamente sin demasiada atención por parte del gerente; Rodrigo podía dedicar la mayor parte de su tiempo a esta seria amenaza. Su problema era que no sabía exactamente qué hacer.

Tarea :

- 1) Identifique a las personas o grupos de personas que podrían tener alguna influencia sobre la decisión de quitar a la Cooperativa de Modernos Cultivadores de Maíz la distribución de fertilizante.
- 2) Determine cuáles son sus necesidades, como individuos y como instituciones.
- 3) Formule recomendaciones específicas a Rodrigo sobre cómo podría influenciar la decisión, satisfaciendo las necesidades de los responsables de ello, de modo que no perjudicase a la Cooperativa.

materia

7

## planificación y carreras

Lección 7.1 Planificación personal a largo plazo

LECCION 7.1

PLANIFICACION PERSONAL A LARGO PLAZO

Objetivo: Capacitar a los participantes para desarrollar un punto de vista objetivo de su propia posición y ambiciones y aplicar técnicas simples de planificación para sus propias carreras.

Duración: Una hora, más hasta tres horas de trabajo individual, y tantas sesiones particulares de discusión instructor/participantes, como éstos deseen y el tiempo lo permita.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes cuál es la operación más importante que deben dirigir y planificar y de la cual ellos son totalmente responsables. Podrían referirse a su cooperativa o a algún aspecto que la concierne, pero recuérdelos que además deben ocuparse de su propia carrera. ¿Qué es más importante?

Es posible que los participantes no se hayan considerado ellos mismos como algo que deben dirigir de la misma manera como conducirían una cooperativa. Subraye que alguien que no pueda dirigir su propia carrera es improbable que sea capaz de dirigir otras personas o las actividades de toda una organización. Si alguien puede conducirse a sí mismo con éxito, la organización de la que es responsable tendrá una mejor oportunidad de éxito.

- 2) Pida a los participantes que identifiquen los dos puntos de partida fundamentales de la planificación. Antes de tratar de planificar, un gerente debe conocer:
  - el objetivo,
  - los recursos disponibles y necesarios.

Recuerde a los participantes los objetivos cooperativos discutidos en la lección 2.1. ¿Cuáles podrían ser los objetivos apropiados para individuos como ellos mismos? Los participantes pueden sugerir:

- asegurar el futuro de sus familias,
- hacer una valiosa contribución para sus semejantes y para toda la sociedad,
- obtener una posición que les brinde satisfacción desde todos los demás puntos de vista.

Refiérase a las metas más específicas y medibles discutidas en la lección 2.1. ¿Qué metas podrá definir un individuo para él mismo con el fin de trabajar hacia su objetivo global? Obtenga las siguientes respuestas:

- ganar una determinada suma de dinero cada año,
- obtener la posición de gerente de una determinada cooperativa o de una cooperativa de un cierto tamaño,
- obtener, después de cierto número de años, una posición de mayor responsabilidad y un nivel de ingresos concomitante.

- 3) Pida a los participantes que sugieran qué recursos debe identificar y con los que debe trabajar un individuo en la planificación de su propia carrera, en la misma forma que un gerente de una cooperativa debe planificar el mejor uso de recursos humanos, físicos y financieros y del medio ambiente.

Si los participantes se refieren al "dinero" como a un recurso para los individuos, subraye que, inicialmente, el dinero raramente es un recurso para ser administrado.

El dinero es, más bien, el resultado de una administración personal eficiente. Trate, en vez, de obtener recursos como los indicados más abajo, algunos de los cuales podrían faltar:

- salud y fortaleza física,
- buen apoyo y estímulo familiar,
- educación,
- inteligencia básica,
- aptitud y habilidad para trabajar con cifras, equipo técnico, gente, etc.
- energía, iniciativa, buena voluntad para asumir riesgos, integridad, determinación, etc.

Conceda a los participantes hasta diez minutos para anotar, privada e individualmente, sus cinco virtudes y defectos más significativos.

Dícales que no necesitan leerlos en voz alta, pero que deben estar listos para contestar a la pregunta:

"¿Cómo puede una persona planear su carrera para sacar ventaja de sus virtudes y minimizar el efecto de sus defectos?"

- Puede planear contrarrestar los defectos capacitándose cuidadosamente o fijando metas claras, definidas y realistas para superar los defectos que no puedan remediarse mediante una labor de instrucción.
- Puede seleccionar una carrera en la que los defectos pudieran resultar menos perniciosos. Esto aumentará las posibilidades de éxito.

Pida a los participantes ejemplos de defectos, tomados posiblemente de su propia lista personas, y de rutas hacia ambiciones personales obviamente inapropiadas si la persona ha reconocido los defectos en cuestión.

- Una persona reservada y tímida no debe elegir ascender a través de un cargo de elección o de la política.
- Una persona sin aptitudes para los números no debe intentar ser un contador.
- Una persona con muy poca capacidad de resistencia no debe escoger una ocupación que involucre intenso trabajo de campo.
- Una persona que no puede trabajar a gusto en una organización grande con muchas normas y reglamentos no debe aspirar ascender hacia un puesto en la oficina central.

¿Qué planes alternativos podrían tener personas con los anteriores defectos, u otros identificados por los participantes, para alcanzar sus objetivos globales?

- Una persona tímida podría concentrarse en los números y en la contabilidad, apuntando al éxito por la vía de una reputación de diligencia y escrupuloso análisis.
- Una persona que deteste los números podría trabajar en el área de servicios sociales o de administración de personal, o dedicarse a un empleo no técnico de ventas o asesoramiento.
- Una persona con deficiente salud podría aspirar a trabajar en una gran organización, ascendiendo a través de la jerarquía de la oficina por medio de constante y diligente trabajo, sin necesidad de pasar largos períodos en el campo.
- Una persona a quien le desagrade una gran organización podría emplearse en una cooperativa pequeña u obtener un puesto en una sucursal pequeña de una gran cooperativa.

- 4) Solicite a los participantes que escriban individualmente qué les gustaría estar haciendo después de diez años a partir de ahora; qué objetivos tienen para sí mismos; qué posición y en qué clase de organización quisieran estar trabajando para ese entonces?

Recalque que no necesitan mostrar a nadie lo que están escribiendo. Si sus ambiciones están fuera del sector cooperativo, por ejemplo en política o negocios, deberían admitirlo por lo menos a sí mismos. No se harán ningún bien a sí mismos o al movimiento cooperativo si permanecen en él sin desearlo realmente.

- 5) Pida a los participantes que comparen lo que acaban de escribir con sus breves notas sobre sus principales defectos y virtudes. ¿Son las dos anotaciones consecuentes?

Si no lo son, deberían modificar sus objetivos y planes a largo plazo o tomar medidas inmediatas para poner remedio a sus defectos. En ambos casos, esto debe empezar con una planificación.

Los participantes deben ahora estar ya preparados para redactar para sí mismos "un plan personal integral", el cual debe estar aproximadamente estructurado como sigue:



- a) Una declaración de sus aspiraciones y objetivos a largo plazo.
- b) Un análisis de sus defectos y virtudes personales.
- c) La determinación de cualquier incongruencia entre ambos y de los pasos que deben darse para superar dicha incongruencia.
- d) Un bosquejo de un plan detallado, año por año, para alcanzar el objetivo final de largo plazo, fijando metas anuales individuales, pasos específicos y submetas necesarias.

Este documento debería quizá ser de cuatro o cinco páginas, y no necesita ser discutido con el instructor ni con nadie. Conceda a los participantes de 2 a 3 horas o más para redactar cómodamente sus planes.

Insista que éste es un ejercicio muy valioso de desarrollo personal, el cual puede provocar una significativa diferencia en el logro de sus propias ambiciones y en el éxito de la organización que administran.

- 6) Después de un tiempo apropiado, pida a los participantes que aporten al instructor sus "programas personales integrales". Si desean que se mantengan confidenciales, sólo necesitan mostrar el escrito para demostrar que han completado el ejercicio.

Es probable, sin embargo, que un número sorprendentemente elevado de participantes pida al instructor que revise, analice, y discuta con ellos sus planes. Algunos pueden revisar el plan frente al resto del grupo y solicitar comentarios sobre la viabilidad de lo que proponen.

Una exposición personal de esta clase no es del agrado de todos, pero puede ser un ejercicio muy valioso para quien quiera hacerlo. Puede ser una ayuda muy significativa para otros participantes, quienes pueden darse cuenta que no son los únicos con sus problemas y aspiraciones, y que un enfoque administrativo racional es apropiado tanto para la planificación personal como para una cooperativa.

De ser necesario, el instructor puede preferir ofrecer un ejemplo presentando su propio plan personal integral, y solicitando a los participantes que comenten sobre la estrategia delineada para llevarlo a cabo. Un ejemplo de esta clase, ya sea de parte del instructor o del participante, puede inducir a menudo a otros voluntarios a hacer lo mismo, a pesar de las reticencias iniciales. Se debe conceder tiempo para esto. Toda la sesión de exposición de planes debe ser programada de tal modo que pueda durar cuanto sea necesario, pero que también pueda terminarse después de poco tiempo sin que ello signifique que ha fracasado.

materia

8

## compromiso de actuación

Lección 8.1 Compromiso de actuación

LECCION 8.1

COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar la técnica de planificación aprendida a sus propias situaciones, preparando un plan para una actividad ordinaria o para un proyecto especial en sus cooperativas.

Duración: Hasta un día.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes los breves casos discutidos en la lección 1.2, el primer día del curso. Los casos ilustraban las consecuencias de una mala gestión. Algunas entidades perdieron dinero debido a la falta de planificación o a la mala planificación. Indique que uno de los propósitos de este curso ha sido capacitar a los participantes a evitar tales consecuencias aplicando una técnica de planificación apropiada a la gestión de sus organizaciones.
  
- 2) Recuerde a los participantes la diferencia entre la experiencia de clase, que justamente están terminando, y la realidad de la gestión cooperativa. Las dos pueden fácilmente no estar relacionadas; sin embargo, la intención de este curso es que los participantes apliquen lo que han aprendido en clase a la gestión diaria de sus cooperativas.

Pida a los participantes que consideren los costos y beneficios relacionados con este curso: los costos del curso han sido los gastos incurridos ahora, pero los beneficios deben todavía obtenerse. Por lo tanto, esta última lección debe verse no como el final del programa de capacitación, sino como el comienzo de las actividades de cada participante que finalmente producirán beneficios superiores al dinero y el tiempo invertido. La última lección debe servir de "puente" entre el curso y la labor en las cooperativas.

- 3) Se supone que los participantes fueron inicialmente avisados de que al final del curso se esperaba de ellos que preparen un plan detallado para algunas de las operaciones o proyectos que deben implementar a su retorno a su trabajo. Parte de esta labor implica identificar las tareas involucradas en dicha operación o proyecto.

Este último día les ofrece la oportunidad de desarrollar el plan, utilizando lo que han aprendido durante el curso y en consulta con otros participantes, y presentar la solución a todo el grupo para obtener sus comentarios y críticas.

- 4) Algunos participantes pueden no estar en condiciones de identificar algún proyecto específico que deban implementar en un futuro cercano. Si es así, se les deberá solicitar que seleccionen un proyecto posible o elaboren un plan detallado para cualquiera de las actividades ordinarias de sus entidades.

Aquellos que no puedan presentar sus propias sugerencias puedan escoger uno de los siguientes ejemplos:

Proyectos especiales posibles:

Planificar:

- la construcción de un nuevo edificio,
- la construcción de cualquier otra planta o estructura, por ejemplo, una planta procesadora, una secadora, un sistema de irrigación, etc.,  
la reorganización del sistema de recolección y recepción de la producción agrícola de los socios, incluyendo el establecimiento de algunos nuevos centros de compra,
- ampliar los objetivos de la cooperativa abriendo una tienda para la venta de bienes de consumo,
- la introducción de un nuevo cultivo.

Actividades ordinarias

Planificar:

- preparativos para la época de compra (recolección y recepción de la producción de los socios);

- procedimientos y programación de los servicios de crédito (información, solicitudes, procesamiento, desembolsos, recuperación de créditos);
  - servicios de abastecimiento (planificación, información, promoción de ventas, presupuestos, pedidos, recepción de mercaderías, despachos a socios, pagos);
  - campaña de reclutamiento de socios (bosquejos del contenido total del programa, diseño de cada reunión y actividad, preparación del material de información, reclutamiento y entrenamiento de líderes de reuniones, preparación de cronogramas, invitaciones, seguimientos, etc.);
  - Asamblea General Anual;
  - "Día Cooperativo" anual.
- 5) Cuando los participantes hayan seleccionado un proyecto especial o una actividad ordinaria para esta última tarea de planificación real, organice su trabajo según los siguientes lineamientos:
- Los participantes que hayan seleccionado proyectos muy específicos deben elaborar sus planes por sí mismos. Aquéllos que hayan seleccionado operaciones muy comunes y tengan condiciones de trabajo similares podrían trabajar en grupos, tratando de diseñar primero un "plan básico", para luego ser ajustado a las condiciones específicas de cada uno.
  - Recuerde a los participantes que los planes deben ser detallados. Es probable que algunos participantes no tomen en cuenta la necesidad de incluir tareas menores, o simplemente no puedan identificar estas tareas. Circule entre los participantes. Chequee sus listas iniciales de actividades, ayudando a aquellos que tiendan a olvidar los detalles. A los que muestren tener dificultades en obtener toda la información necesaria para la planificación (por ejemplo, con respecto al cálculo del tiempo para ciertas actividades) se debería, en cualquier caso, solicitarles que hagan una valoración por sí mismos. Ellos habrán empezado así al menos el trabajo de base y podrán fácilmente ajustar el plan más adelante.

Conceda aproximadamente dos horas para este trabajo individual o en grupo.

- Los participantes deben a continuación reunirse en grupos de 5 ó 6 personas. Cada participante debe ahora presentar su plan a los otros miembros del grupo. Debe presentar la lista completa de actividades a ser llevadas a cabo, indicando el tiempo y las relaciones entre todas las tareas. Los otros miembros del grupo deben entonces comentar, criticar y ofrecer sugerencias acerca de cómo mejorar el plan. Deben en particular, tratar de identificar las tareas que no se hayan incluido en el plan total.
- Finalmente, todos los grupos se reúnen en una sesión plenaria. Algunos participantes de cada grupo, por lo menos, sino todos, deben ahora presentar sus planes a toda la clase. Debe concederse tiempo para una breve discusión tras cada presentación.

Por medio de este procedimiento, cada participante tiene la oportunidad de preparar un plan de trabajo, consultar a un cierto número de colegas expertos y recibir su consejo.

- 6) Pida a los participantes que redacten sus planes finales con cronogramas, cuadros y redes y que proporcionen una copia del plan al instructor.
- 7) Indique a los participantes que, si es posible, el instructor visitará a cada participante aproximadamente en la fecha en que hayan proyectado la implementación de su plan. Se debe enfatizar que el propósito de esta visita no es evaluar al participante, sino medir los efectos del curso de capacitación para averiguar si este curso ayuda realmente a los participantes a aplicar nuevas y mejores técnicas de planificación.
- 8) Los participantes deben ser incentivados a hacer arreglos para reunirse unos con otros, después del curso, para continuar las "consultas de grupo".

De ser posible también debería concertarse una breve reunión de todos los participantes al curso para que tenga lugar después de un apropiado intervalo de tiempo. Esto puede proporcionar una oportunidad a los participantes: i) para compartir sus experiencias al tratar de aplicar lo que han aprendido; ii) para describir los progresos en la implementación de sus planes de trabajo; y iii) para intercambiar ideas para una más efectiva administración y planificación cooperativa en el futuro.