

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
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 programa de capacitación, o conjunto de material para la misma, 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 agropecuarias.

La capacitación prevista en este Manual, así como la ofrecida en los demás textos de esta colección, se basa en un minucioso análisis de los puntos siguientes:

- i) las tareas y funciones que deben llevar a cabo las sociedades cooperativas agropecuarias;
- ii) los problemas y limitaciones generales que se presentan al tratar de cumplir tales tareas y funciones.

El resultado de este análisis se refleja en la publicación de MATCOM titulada "Curriculum Guide for Agricultural Co-operative Management Training" - "Programa para un plan de estudios destinado a la capacitación de personal directivo de cooperativas agropecuarias". Este programa comprende planes de estudios sobre 24 temas destinados a la capacitación de tal personal directivo, y el Proyecto MATCOM ha producido ya programas de capacitación, similares a este Manual, relativos a los temas siguientes:

1. Recolección y recepción de productos agropecuarios
2. Gestión del transporte
3. Gestión del almacenamiento
4. Comercialización de productos agropecuarios
5. Gestión de suministros y abastecimientos
6. Sistemas de ahorro y de crédito rurales
7. Administración de personal
8. Gestión financiera
9. Contabilidad de costos
10. Previsión y evaluación de riesgos
11. Preparación y evaluación de proyectos
12. Planificación del trabajo
13. Comercialización de productos de exportación
14. Gestión de grandes cooperativas agropecuarias

Para más información sobre el material de capacitación arriba indicado, dirigirse por escrito a:

The MATCOM Project
c/o CO-OP Branch
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

EL PROGRAMA DE CAPACITACION1. Grupo objetivo

Este programa de capacitación sobre "Administración de Personal" está concebido para gerentes y subgerentes de sociedades cooperativas agrícolas. También puede ser útil para otros funcionarios de las cooperativas y el personal de apoyo.

2. Objetivo

El objetivo de este programa es enseñar a los participantes a organizar y llevar a cabo la labor de administración del personal. El programa capacitará a los alumnos para:

- describir las estructuras formales de organización de una empresa cooperativa e identificar y explicar la función vital de grupos informales dentro de dicha estructura formal;
- establecer objetivos apropiados para una sociedad y para los miembros individuales del personal con el fin de lograr unidad de acción;
- analizar las tareas que debe realizar un empleado, seleccionando técnicas apropiadas para la medición del trabajo y para el diseño de una descripción de cargo;
- aplicar procedimientos efectivos para selección y reclutamiento de personal;
- asegurar que el personal esté plenamente informado de sus derechos y deberes y que se registre en todo momento la información necesaria sobre el personal;
- identificar las diferentes influencias que actúan sobre los salarios, y seleccionar el método de pago apropiado para un trabajo dado;
- motivar al personal con el fin de obtener satisfacción en el trabajo, reconocer la naturaleza tediosa de tareas "fáciles", y seleccionar formas de "enriquecerlas" con el fin de mejorar la moral y la productividad del empleado;

- comunicarse efectiva y eficientemente con el ambiente de trabajo;
- identificar las razones para realizar entrevistas de evaluación del desempeño del empleo, conducir dichas entrevistas y tratar los problemas disciplinarios;
- identificar la función de los sindicatos en las relaciones laborales cooperativas y negociar en forma efectiva con ellos o con cualquier otra organización competente, tomando en consideración las leyes laborales aplicables;
- identificar qué puede o no lograr la capacitación de personal, y seleccionar métodos e instituciones apropiados de capacitación para lograr un incremento en la eficiencia del personal.

3. Uso

El programa que se describe en este Manual puede utilizarse para dictar un curso especializado sobre administración del personal. 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 programa que desarrolla este Manual consiste en 31 lecciones que pueden durar de una a tres horas cada una. El curso completo necesitará unas 60 horas, o sea 10 días aproximadamente, según los conocimientos y experiencia de los alumnos. Deberá, por consiguiente, prepararse el horario de clases en consecuencia.

5. Enfoque y métodos para la capacitación

El programa 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, al regresar 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 programa 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 concretos y otros ejercicios encaminados a la solución de problemas. Los participantes (que 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 en 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 está dividido en MATERIAS, cada una de las cuales se estudia en una o varias LECCIONES (véase el índice en la página XI y XII).

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

- 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 concretos, 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 siguiente forma:

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

- el programa puede aplicarse tal como está
- sólo 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

El material que se distribuye a los participantes (páginas blancas) constituye una parte importante de este programa de capacitación. Se puede reproducir a partir de los originales incluidos en la carpeta, una vez efectuadas las adaptaciones necesarias. Puede reproducirse mediante 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.

Antes de comenzar el curso debe enviarse a los futuros participantes el "Cuestionario Preliminar", indicándoles que lo completen y lo entreguen al inicio del programa de capacitación.

9. Preparación del instructor

Algunos instructores quizás estimen que un material didáctico de este tipo sólo 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 tener la certeza de que se comprenden bien las operaciones; procúrese prever los errores que probablemente 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 concretos y procúrese prever todos los análisis y respuestas posibles que pueden presentar los participantes.
- d. Obténgase y anotéense en el Manual mismo el mayor número posible de ejemplos locales que puedan servir para ilustrar las cuestiones que se traten en la lección.
- e. Prepárese cuidadosamente un plan de la lección completa, 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.

10. Aplicación del programa

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 sólo puedan ver la cara del instructor.
- b. Procúrese que la estructura de cada lección quede bien 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. Ténganse 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 deberá considerar que no es culpa de ellos sino la suya. 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 medida de lo 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. (Cuando 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 simple 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 mismas palabras 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 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 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 estar seguro de que todos comprenden lo que sucede en la clase; evítese que la discusión sea 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.

11. Después del curso

El instructor debe procurar comunicarse con cada uno de los participantes, bien en persona o por correspondencia, unos seis meses después de concluido el curso, a fin de determinar hasta qué punto aquéllos consiguen aplicar lo aprendido. Si no lo han logrado, la culpa no es de ellos sino del curso. Bien 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, lo cual les han impedido aplicar lo que aprendieron en el curso.

INDICE

MATERIA 1 : ORGANIZACION Y CONTROL

Cuestionario Preliminar

- 1.1 : Introducción
- 1.2 : Estructuras formales de organización
- 1.3 : Grupos informales

MATERIA 2 : OBJETIVOS

- 2.1 : Objetivos de organización
- 2.2 : Objetivos individuales

MATERIA 3 : EL TRABAJO

- 3.1 : Medición del trabajo
- 3.2 : La descripción de cargo

MATERIA 4 : SELECCION Y RECLUTAMIENTO

- 4.1 : A quién buscar
- 4.2 : Cómo atraer candidatos
- 4.3 : Preselección
- 4.4 : Entrevistas

MATERIA 5 : INFORMACION DEL PERSONAL

MATERIA 6 : REMUNERACION

- 6.1 : ¿Por qué se paga al personal lo que se le paga?
- 6.2 : ¿Pago por tiempo o por resultados?
- 6.3 : Equidad e ingresos.

MATERIA 7 : MOTIVACION

- 7.1 : ¿Por qué actúa la gente como actúa?
- 7.2 : Motivación y participación

MATERIA 8 : SATISFACCION EN EL TRABAJO

- 8.1 : Tedio y responsabilidad
- 8.2 : "Enriquecimiento" de las tareas en la cooperativa

MATERIA 9 : COMUNICACION

- 9.1 : Comunicación unidireccional: Hablando a la gente
- 9.2 : Escuchando
- 9.3 : Comunicación bidireccional

MATERIA 10 : DESEMPEÑO DEL PERSONAL

- 10.1 : ¿Por qué y cómo evaluar el desempeño del empleo?
- 10.2 : Evaluación de rendimiento
- 10.3 : Disciplina del personal

MATERIA 11 : SINDICATOS, BIENESTAR LABORAL Y LEYES LABORALES

- 11.1 : Origen e importancia de los sindicatos
- 11.2 : La negociación con sindicatos
- 11.3 : El empleo y la ley

MATERIA 12 : CAPACITACION Y EDUCACION

- 12.1 : Limitaciones y métodos de capacitación
- 12.2 : Diseño y uso de cursos de capacitación

MATERIA 13 : PLAN DE ACCION Y COMPROMISO DE ACTUACION

organización y control

Questionario preliminar

1.1 Introducción

1.2 Estructuras formales de organización

1.3 Grupos informales

LECCION 1.1INTRODUCCION

Objetivo: Asegurar que todos los detalles administrativos estén en orden, presentar unos participantes a otros, recalcar la importancia del curso para el mejoramiento de la gestión cooperativa, y explicar la naturaleza y contenido del curso.

Duración: Dos horas.

Material: El cuestionario preliminar completado, el calendario y el horario de clases, y la lista de participantes.

Guía para el instructor:

1) Si el curso va a ser inaugurado formalmente, se debe informar brevemente a la persona encargada de esa función para que recalque los siguientes puntos:

- La importancia de las cooperativas en el desarrollo nacional.
- El rol vital y esencial de la gestión. Una buena gestión puede conducir a una cooperativa al éxito aún si las finanzas son inadecuadas, los mercados altamente competitivos y el clima hostil. Una gestión ineficiente puede conducir a que aun los recursos más generosos se desperdicien.
- La necesidad de hacer el mejor uso posible de todos los recursos, en particular del personal. Los militares dicen que no hay ni buenos ni malos soldados: solamente buenos o malos oficiales. Lo mismo se aplica a las cooperativas.

Estos puntos deben ser asimismo enfatizados por el instructor, en el caso de que el curso no vaya a ser inaugurado formalmente por una personalidad importante.

- 2) Asegúrese de que todos los aspectos administrativos del curso sean claramente inteligibles y que no haya problemas pendientes que impidan un efectivo aprendizaje. Señale que esto es, en sí mismo, un ejemplo de administración efectiva de personal. Así como los participantes no pueden aprender si no están seguros de la duración, hospedaje, comidas, costos u otros detalles, igualmente, los empleados de una cooperativa no darán lo mejor de sí si se sienten inseguros de las condiciones de trabajo, los salarios y otros problema similares.

- 3) Explique que el objetivo del curso es realmente mejorar la capacidad de los participantes para trabajar más efectivamente con sus colegas y subordinados, y no simplemente para repetir teorías o principios sin ponerlos en práctica. El curso, trata del trabajo con la gente, y muchas de las lecciones consistirán en aprender haciendo cosas. Los participantes estarán efectivamente trabajando unos con otros en simulaciones encaminadas a comprimir experiencias de la vida real en cortos períodos, de manera que puedan aprender de las mismas.

Estas simulaciones al principio pueden parecer infantiles o una pérdida de tiempo. Los participantes deben perseverar y hacer tal como se les ha indicado, y después se verán recompensados por una comprensión ampliada sobre las maneras en que ellos y otros se comportan en el trabajo y cómo esto se puede mejorar.

- 4) Divida a los participantes en parejas. Solicite a un miembro de la pareja que comunique al otro brevemente y en voz baja sobre su trabajo y de un problema de administración de personal con el que él se enfrenta actualmente. Luego pida al otro miembro de la pareja que proporcione la misma información a su compañero. Finalmente, solicite a cada participante que informe al resto del grupo lo que ha escuchado de su compañero. Sintetice en el pizarrón o retroproyector de la siguiente forma:

- Las principales áreas de experiencia traídas al grupo por cada participante (por ejemplo, administración general, administración de personal, capacitación, supervisión de campo, experiencia académica reciente).
 - Las principales áreas de problemas a que se refieren los problemas descritos por cada alumno a su compañero (disciplina, comunicación, política salarial, corrupción). Si es necesario, haga uso de la información proporcionada en los cuestionarios preliminares.
- 5) Diga a los participantes que, al final del curso, se espera que cada uno de ellos individualmente elabore y se comprometa a un plan de acción que incluirá:
- La exposición de un problema de administración de personal en su sociedad cooperativa.
 - Una breve descripción de la manera en que él propone resolver este problema.
 - Ideas sobre cómo él "venderá" esta solución a su personal subordinado y si es necesario, a los miembros del Consejo de Administración.
 - Una descripción específica de qué espera exactamente haber alcanzado el participante, en una fecha determinada (dentro de los seis meses después que el curso haya terminado).

Diga a los participantes que los instructores intentarán contactarlos después de este período específico para evaluar el éxito que hayan conseguido en la implementación de planes. El curso, más que ellos mismos, será evaluado mediante dicho éxito.

- 6) Asegúrese de que cada participante tenga una copia del horario. Explíquelo brevemente. Indique dónde se tratarán los problemas identificados por los participantes. Recalque que el curso es para beneficio de los participantes, y que serán bienvenidas todas las sugerencias para efectuar cambios tanto en la atención prestada a los diversos temas como en el horario.

Cuestionario Preliminar

Nombre:

Cooperativa:

Cargo:

Describa brevemente sus funciones:

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

¿Qué aspectos de su trabajo le agradan más?

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

¿Qué aspectos de su trabajo encuentra más difíciles?

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

Sírvase terminar la siguiente frase:

Como resultado de haber asistido al Curso de Administración de Personal, espero que podré

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

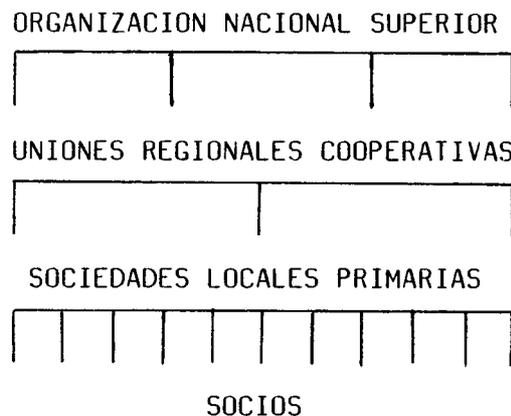
LECCION 1.2ESTRUCTURAS FORMALES DE ORGANIZACION

Objetivo: Capacitar a los alumnos para describir y evaluar la estructura formal de la organización de una empresa cooperativa.

Duración: Dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que describan la estructura de empresas cooperativas a nivel primario, secundario y terciario en su país. Invite a un participante a que dibuje la estructura en el pizarrón. Usará probablemente la forma de "árbol genealógico" y dibujará un diagrama como el siguiente:



Asegúrese de que los socios estén incluidos, y que todos los participantes comprendan el significado de un diagrama de este tipo.

- 2) Solicite a los participantes que sugieran la ubicación y dirección en el diagrama de los siguientes elementos:
 - Producto de la finca
 - Insumos de la finca
 - Dinero
 - El producto de la finca se dirige desde los socios "hacia arriba".

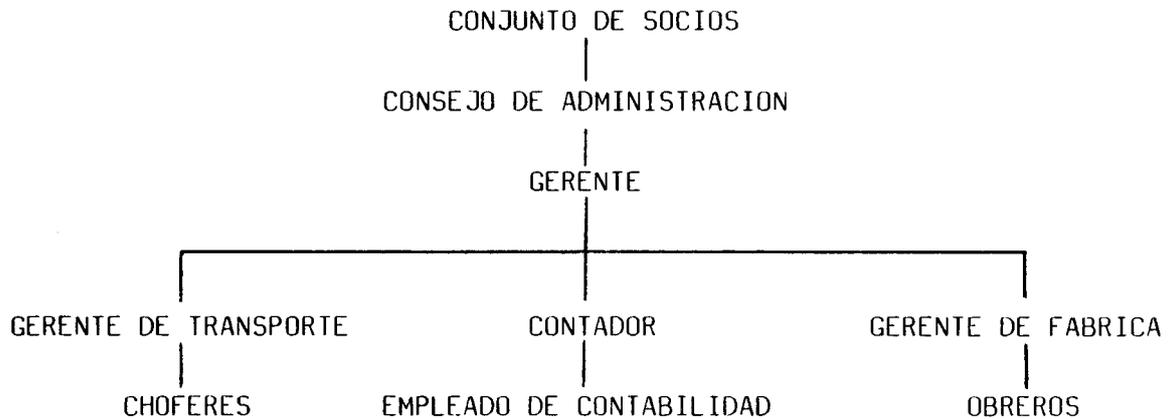
- Los insumos de la finca se dirigen desde niveles más altos "hacia" los socios.
 - El dinero se dirige hacia "abajo" a los socios, y hacia "arriba" de los socios a las sociedades, uniones o las organizaciones de servicios a nivel nacional.
- 3) Pida a los participantes que describan el flujo de instrucciones y control en su diagrama. Demuestre cómo la autoridad global se origina, en teoría, en los socios y se dirige hacia "arriba", pero las instrucciones diarias y los pedidos de mercancía, etc. generalmente se dirigen abajo, hacia los socios.

Un Ministerio u otro organismo puede controlar y dirigir las actividades desde arriba, de tal manera que las instrucciones se canalicen hacia abajo en asuntos tanto de largo como de corto plazo.

- 4) Haga una lista en el pizarrón/retroproyector de los siguientes individuos/grupos en una sociedad cooperativa hipotética, y solicite a los participantes que traten de dibujar un diagrama en un papel para describir las siguientes relaciones entre ellos:

- El contador
- El conjunto de socios
- Los obreros de la fábrica
- El Consejo de Administración
- El gerente de transportes
- El gerente general
- El gerente de la fábrica de procesamiento
- Un empleado de contabilidad
- Chóferes

- 5) Solicite a un participante que copie su diagrama en el pizarrón. Deberá haber hecho un diagrama como el siguiente:



6) Solicite a los participantes la descripción del flujo de:

- a) Instrucciones
- b) Información

en dicha sociedad cooperativa.

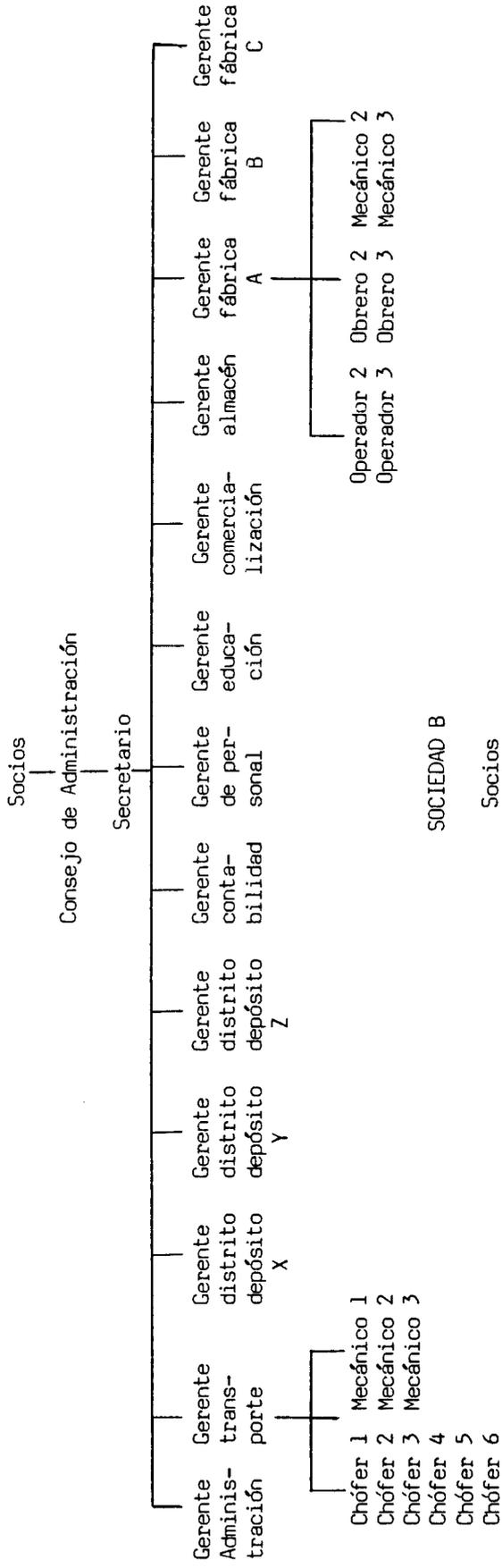
Ambas, las instrucciones y la información, se canalizan desde los socios hacia abajo, a través de cada nivel de personal, a los empleados. La información se canaliza en ambas direcciones y puede consistir en instrucciones en ciertos casos y en ciertas etapas.

7) Escriba la siguiente lista en el pizarrón/retroproyector:

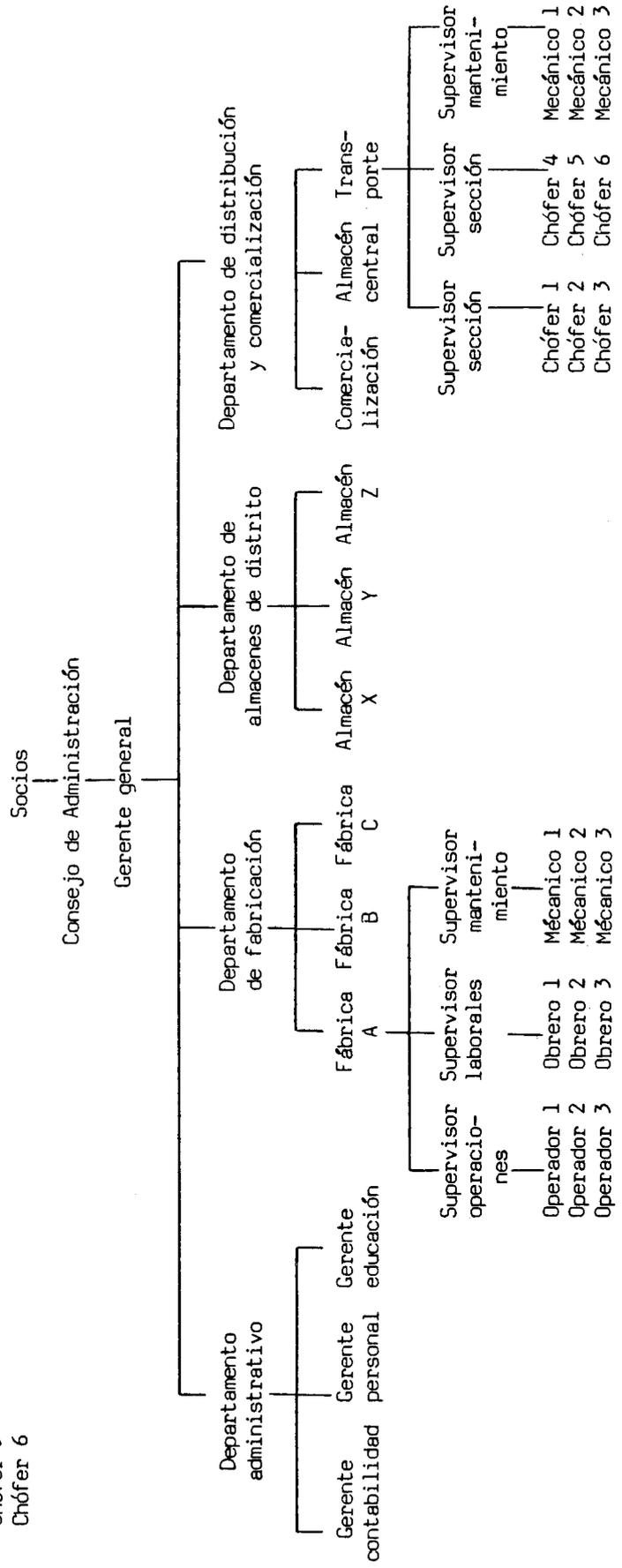
- Tres almacenes de distrito
- Tres fábricas
- Un departamento de transporte
- Un departamento de comercialización
- Un departamento de almacén central
- Un departamento administrativo
- Un departamento de contabilidad
- Un departamento de educación
- Un departamento de personal

Solicite a los participantes que imaginen dos sociedades cooperativas, cada una exactamente con la misma lista de funciones. Dibuje o distribuya copias de los dos organigramas siguientes que muestran cómo están organizadas las Sociedades A y B con idénticas funciones.

SOCIEDAD A

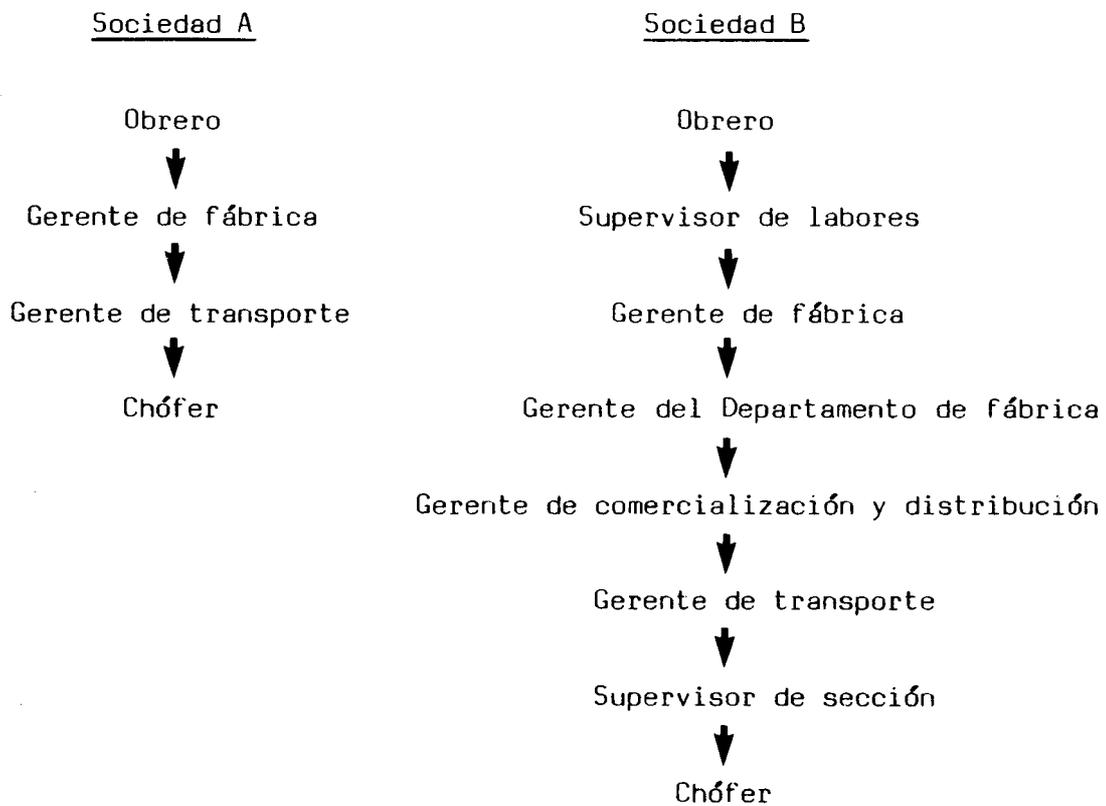


SOCIEDAD B



Indique que las otras funciones, tales como los almacenes de distrito, tienen personal trabajando en ellos. Sólo la Fábrica A y el Departamento de Transporte se han mostrado con algún detalle. Conceda a los participantes de cinco a diez minutos para el estudio de los diagramas y asegúrese de que entiendan el significado de los mismos.

- 8) Pida a los alumnos que imaginen que son como obreros en la Fábrica A y que expliquen a un chófer los detalles de un envío. ¿Cuál sería el canal oficial de comunicación para esto en cada sociedad?



Está claro qué canal probablemente va a implicar mayor demora y la posibilidad de malos entendidos.

Pregunte a los alumnos cuál sociedad probablemente podrá supervisar y guiar más efectivamente a su personal. ¿A o B?

- ¿Cuántas personas se hallan bajo la autoridad del gerente de transportes en la Sociedad A? (Nueve)
- ¿Cuántas personas se hallan bajo la autoridad del supervisor de sección en la Sociedad B? (Tres).

Evidentemente un supervisor que es responsable por tres personas puede estar en contacto más cercano con ellas que si es responsable por nueve.

9) Asegúrese de que todos los participantes entiendan la diferencia entre los dos tipos de organización formulándoles preguntas tales como:

- ¿Cómo un mecánico de transporte pediría prestadas ciertas herramientas o repuestos a un mecánico de fábrica?
- ¿Cómo obtendría un miembro del Consejo de Administración una información de un chófer?
- ¿Cómo pediría el Departamento de Personal cierta información a un obrero?

10) Muestre la diferencia esencial entre una organización "horizontal" y "vertical". Explique cómo el número de personas que están ubicadas bajo las órdenes de un gerente afecta a una organización (área de control).

Señale que el área de control está restringida cuando, por ejemplo, un gerente tiene sólo un número pequeño de personas bajo su mando; esto lleva a una organización "vertical", en la cual los canales de comunicación formales son muy largos y posiblemente lentos. En forma similar, cuando el área de control es amplia, un gerente tiene a sus órdenes bastante gente. Los canales de comunicación en este caso son cortos y rápidos, pero el gerente quizás no pueda mandar eficientemente a mucha gente.

Pida a los participantes que indiquen cómo y en qué medida las desventajas de cada tipo de organización podrían superarse en la vida real.

Horizontal

- Empleados bien capacitados y motivados que no necesitan de una supervisión estrecha.
- Procedimientos claros que son conocidos por todos.

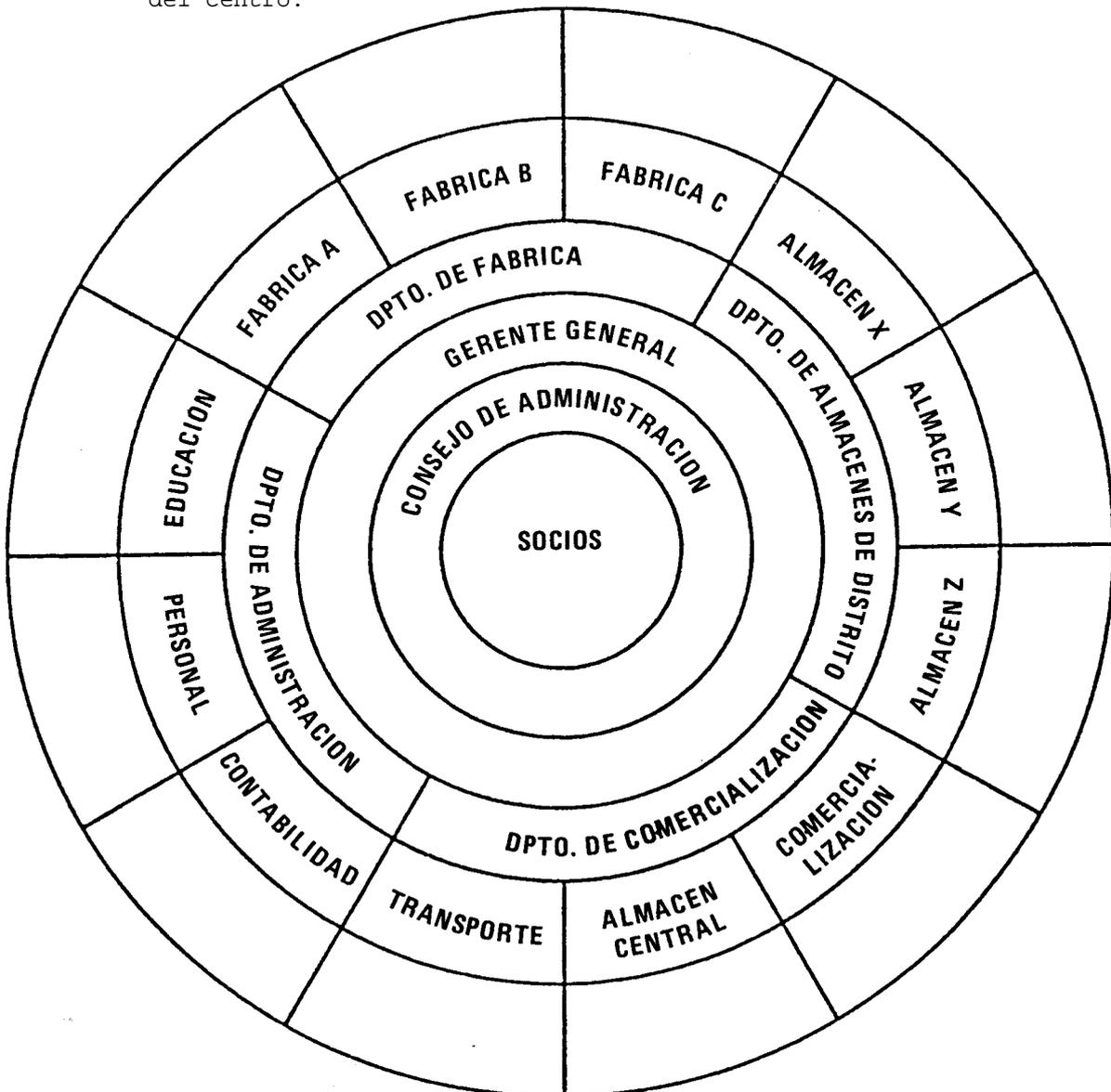
Vertical

- Métodos informales de comunicación efectivos que, cuando sea necesario, eviten los canales formales.
- Actitudes flexibles a todos los niveles de manera que la gerencia no insista en formalidades.

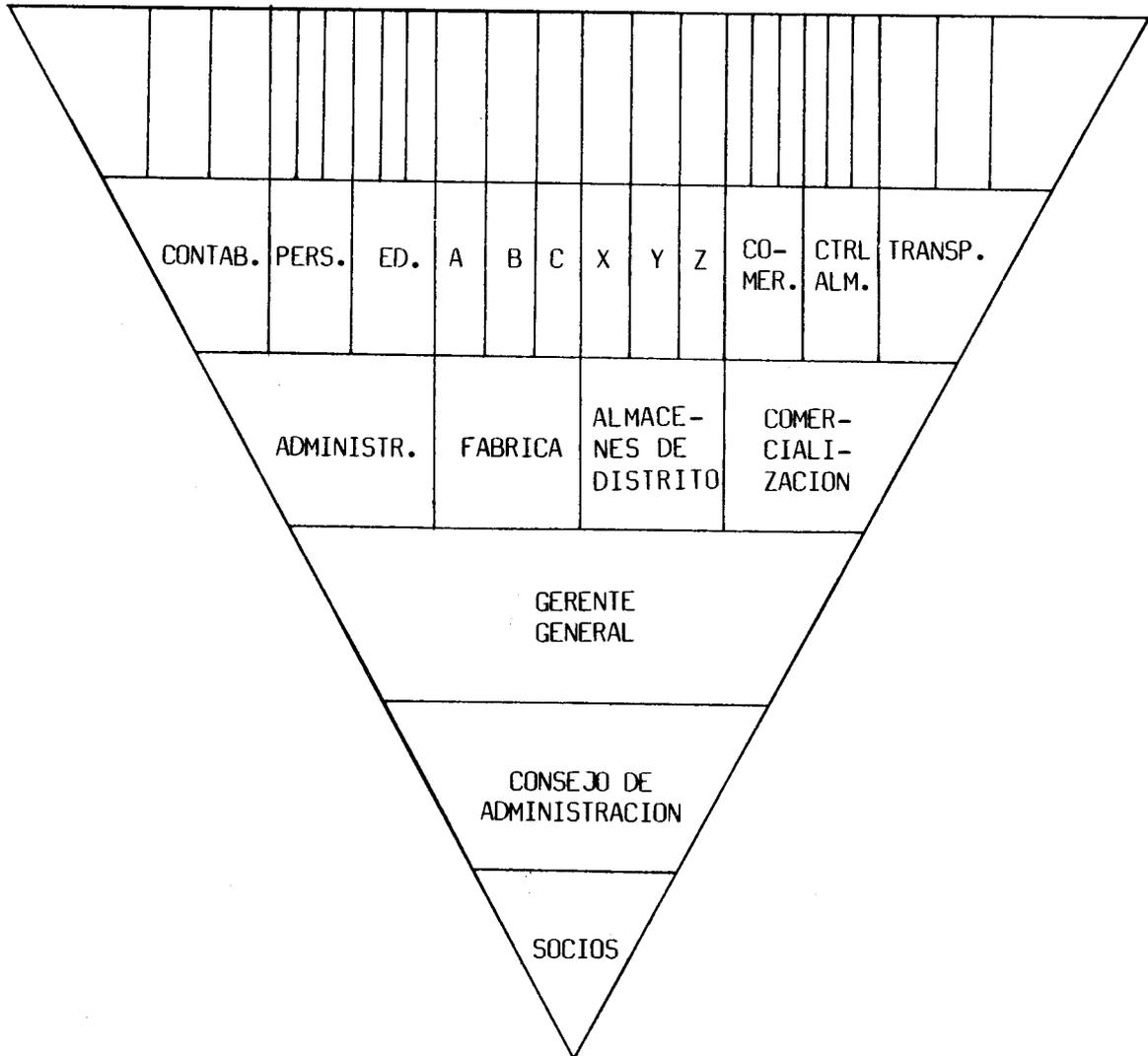
11) Señale que un "Organigrama" no necesita necesariamente ser diagramado como una pirámide en la que el control descienda desde la cúspide.

Ilustre en el pizarrón/retroproyector que puede ser también como:

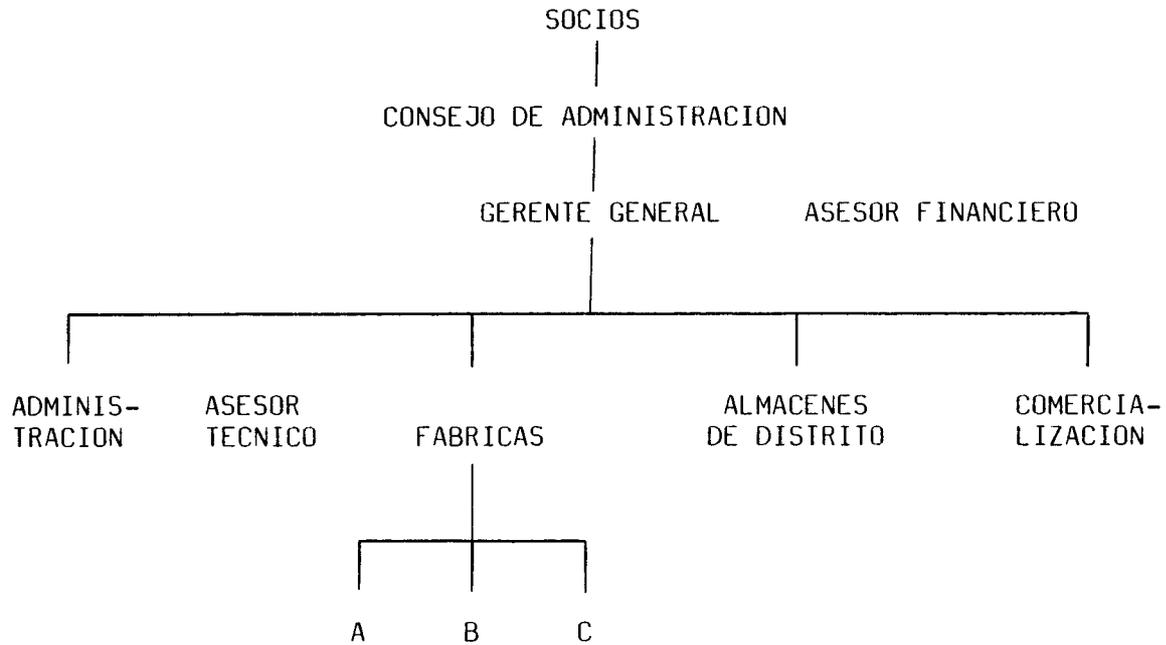
- Un círculo, en el que el control se expande desde el centro hacia afuera a los departamentos representados por segmentos con personas de similares niveles de autoridad a la misma distancia del centro.



- Una pirámide invertida en la que el control asciende desde el vértice hacia el personal de operaciones situado a lo largo de la parte superior.



- 12) Pida a cada participante que dibuje en un papel un organigrama de su sociedad. Si fuera conveniente, explique cómo ciertas funciones del personal, tales como asesores de comercialización o técnicos, pueden encajar en dicho diagrama.



13) Pida a ciertos participantes que copien sus diagramas en el pizarrón/retroproyector. Discuta su "horizontalidad" o "verticalidad" y pida a los participantes que describan problemas que parecen resultar de la naturaleza de la organización o de la falta de relaciones claramente definidas. Discuta si pueden ser resueltos mediante cambios en la estructura formal de la administración o en el comportamiento de quienes trabajan en ella.

14) Explique que una estructura organizacional bien definida clarifica deberes, responsabilidades y relaciones entre los miembros del personal. Consecuentemente, los conflictos se evitan más fácilmente.

LECCION 1.3GRUPOS INFORMALES

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen y expliquen la función vital desempeñada por grupos informales dentro de la estructura formal de una sociedad cooperativa.

Duración: Una a dos horas.

Material: Estudios de caso.

Guía para el instructor:

- 1) Explique que las personas que trabajan conjuntamente en una organización formal, pueden desarrollar relaciones informales e incluso grupos.

Un grupo informal significa un número de personas que se comunican más o menos regularmente con el propósito de intercambiar información. Sus miembros son voluntarios y sus relaciones son básicamente sociales.

Haga hincapié en que las estructuras organizacionales formales enfatizan la posición o empleo en términos de autoridad y funciones, mientras que los grupos informales miran hacia las relaciones privadas y sociales.

- 2) Distribuya el estudio de caso y conceda a los participantes hasta una hora, en grupos o individualmente, para analizar y discutir los tres problemas y tratar de explicar la inesperada disminución de productividad que siguió a los cambios en cada caso.
- 3) Los participantes pueden sugerir un número de razones diferentes. El factor común en cada caso fue la desaparición de un grupo informal de trabajo, el cual claramente contribuía significativamente a la productividad.

Las maneras por las cuales los grupos pueden contribuir a mejorar la productividad pueden ser las siguientes:

Los choferes

- Aconsejándose mutuamente en problemas de mantenimiento.
- Intercambiando ideas sobre su trabajo como choferes, tales como problemas particulares de manejo o de entrega de productos.
- Reduciendo su sensación de aislamiento en la empresa que puede surgir de la naturaleza solitaria de su trabajo.
- Discutiendo posibles mejoras en la distribución del trabajo.

Las trabajadoras de empaque de semillas

- Trabajando hacia un objetivo común.
- Ayudándose mutuamente cuando una está enferma o incluso ausente.
- Aliviando el aburrimiento asociado a tal trabajo repetitivo.
- Asegurando que cada una pueda hacer el trabajo de otras y, si fuera necesario, el trabajo completo.
- Controlando la calidad unas a otras.

Las mecanógrafas

- Compartiendo el trabajo cuando hubiera exceso.
- Ayudándose mutuamente en la ortografía, planificación del trabajo y otros problemas similares.
- Ayudándose unas a otras en caso de enfermedad o ausencia.

- 4) Los participantes pueden sugerir maneras en las que grupos informales de este tipo pueden trabajar en contra de sus empleadores.

Los grupos informales ayudan a la gente a trabajar más efectivamente hacia sus objetivos, cualesquiera que éstos sean.

Un gerente efectivo debe motivar a su personal a trabajar hacia objetivos comunes y debe estimularlos a trabajar en pequeños grupos efectivos.

- 5) Pida a los participantes que piensen en sus propias sociedades. ¿Pueden recordar situaciones como las siguientes?

- La desaparición de un grupo informal puede haber llevado a reducir la productividad, como en los estudios de caso.
 - El intentar suprimir un grupo informal puede haber llevado a dicho grupo a trabajar en contra más que a favor de los objetivos de la sociedad.
 - Un grupo informal ha sido estimulado o surgido de manera natural para resolver problemas específicos, lo que ha conseguido efectivamente.
- 6) Pida a los participantes que piensen en sus propias sociedades. Solicíteles que identifiquen y describan cualquier grupo informal que sea conocido por ellos. Estos podrían ser:
- Grupos de personas que trabajan en la misma cooperativa pero que realmente no trabajan juntas (en el mismo lugar de trabajo). Se juntan para almorzar, para el café o después del trabajo.
 - Subgrupos informales dentro de grandes grupos formales que trabajan juntos.
 - Grupos que trabajan juntos (un grupo formal) y que además forman un grupo informal; esto es, la estructura formal y la informal coinciden.
- 7) Discuta las siguientes preguntas:
- ¿Los grupos ayudan o dificultan a la sociedad cooperativa para el cumplimiento de sus objetivos?
 - ¿Son los jefes informales los mismos que los designados formalmente? Por ejemplo, supervisores, etc. ¿De lo contrario, cuál es el resultado?
 - ¿Cuál es el efecto de los grupos informales sobre las personas excluidas de ellos, pese a que su lugar de trabajo o su posición podría inducir a pensar que deberían estar incluidas?
 - ¿Los participantes, en tanto que gerentes, incentivan o frustran a los grupos informales?

Estudios de casoLos choferes demorones

El gerente de transportes de la Sociedad Cooperativa A estaba siempre a la búsqueda de métodos para mejorar la rentabilidad de sus seis vehículos. El comprendía que muchos de sus costos de operación eran fijos y que debía tratar de conseguir que sus vehículos estuvieran inactivos el menor tiempo posible.

Decidió examinar el plan de mantenimiento y limpieza. Los choferes normalmente limpiaban sus vehículos y realizaban las operaciones normales de mantenimiento los sábados por la mañana. Había solamente una manguera en el garaje y un foso de inspección, y cada vehículo requería solamente cerca de una hora de trabajo por parte de su chofer. Aún así, los seis chóferes estaban ocupados la mañana del sábado en el garaje con sus vehículos.

El gerente se dio cuenta de que había necesidad de transporte los sábados por la mañana y que los vehículos podrían ser utilizados ventajosamente durante esas horas. Estableció por tanto, un sistema mediante el cual cada chófer debía trabajar en el garaje una hora de (8 am a 9 am), un día a la semana. Sólomente estaba previsto un chofer por día, de manera que podía hacer uso ininterrumpido de las instalaciones.

Los choferes aceptaron el nuevo sistema, y el gerente estaba satisfecho de haber ahorrado muchas horas en las cuales no se utilizaban los vehículos. En sus estimaciones, el sistema anterior había paralizado seis vehículos por cuatro horas: 24 horas en total; mientras que el nuevo sistema significaría que sólomente se perdían seis horas por semana.

Sin embargo, después de algunas semanas, a pesar de que la carga a transportar parecía haberse incrementado, el gerente encontró que era cada vez más difícil realizar el transporte. Los vehículos parecían estar parados más a menudo y los choferes además comenzaron a ser cada vez menos regulares en su trabajo. El gerente muy a menudo los encontraba charlando por las mañanas, cuando deberían estar trabajando y recriminó severamente a dos de ellos. Esto tuvo poco efecto y el gerente se preguntó si debería despedir a uno o más de ellos como lección para los otros.

Las mujeres testarudas

El Gerente de la Cooperativa B se felicitó cuando el Consejo de Administración finalmente aprobó la compra de una banda transportadora de nueve metros que él había deseado desde hacía mucho tiempo para el Departamento de Empaque de Semillas. Hasta esa fecha, cuatro mujeres se sentaban alrededor de una mesa elaborando cajas de cartón liviano, pesando las semillas, llenando las cajas, cerrando, sellando y marcándolas. El trabajo estaba obviamente mal organizado. A veces una mujer hacía todas las operaciones de principio a fin. Otras veces, ellas dividían diferentemente el trabajo, y la mesa donde trabajaban siempre lucía desorganizada. Las mujeres conversaban todo el tiempo a pesar del ruido de la máquina secadora en el cuarto contiguo. Era evidente que ellas no se concentraban en su trabajo.

El Gerente instaló la banda transportadora a lo largo del cuarto grande donde previamente estaba la mesa. Había hecho lo mejor que podía para averiguar cuál mujer era mejor y en qué parte de las labores, observándolas en el trabajo, y dividió el trabajo en cuatro tareas consistentes en armar las cajas; pesar las semillas y llenar las cajas; cerrar las cajas; sellarlas y marcarlas.

Había estimado que cada tarea ocupaba casi el mismo tiempo, y colocó a las mujeres a lo largo de la banda transportadora de manera que cada una pudiera pasar su trabajo a la siguiente a medida que estuviese completo. Se aseguró de que hubiese tres metros de banda entre las posiciones de cada mujer, de manera que se pudiese "acumular" un pequeño margen de trabajo entre cada mujer para tolerar demoras o pequeñas variaciones de velocidad.

Sabía que la gente del pueblo era muy conservadora y que se opondrían al cambio. Por tanto, proporcionó sillas mucho más confortables a las mujeres, en vez de los taburetes de madera que habían estado usando anteriormente. Las mujeres estaban muy complacidas por esto y se lo agradecieron profusamente.

La producción aumentó un tercio el primer día y la mejora se mantuvo por dos semanas. Luego decayó. Después de dos semanas retrocedió a los niveles anteriores y disminuyó lentamente hasta un 20%.

El Gerente naturalmente estaba decepcionado. Reclamó fuertemente a las mujeres y dos de ellas se sintieron ofendidas y dejaron el empleo, diciendo que preferían estar en su hogar. Otras dos fueron fácilmente contratadas, pero la producción nunca alcanzó el nivel obtenido antes del cambio.

Las secretarias mimadas

En la medida en que había crecido la Sociedad Cooperativa C, también aumentó la necesidad de secretarias. Al principio, había solamente una secretaria, luego fue empleada otra y finalmente eran tres personas quienes estaban ocupadas en escribir cartas, informes y otros. El Gerente y el Supervisor de Producción eran los principales usuarios de ese servicio, aunque otros empleados también tenían trabajos para tipear de vez en cuando. Las tres secretarias estaban sentadas en un cuarto más bien estrecho e incómodo, con muy poco espacio para sus escritorios y archivadores.

A veces había problemas porque las secretarias tenían temporadas de exceso de trabajo y necesitaban orientación sobre prioridades, que no les era inmediatamente proporcionada.

El Supervisor de Producción se quejó de que dada su posición debería tener su propia secretaria, y algunos amigos del Gerente estaban sorprendidos de que no disfrutara de este privilegio. En consecuencia, cuando la Sociedad expandió sus oficinas, el Gerente dispuso que una de las secretarias se sentara en la antesala de su propia oficina. El Supervisor de Producción usualmente estaba fuera en la fábrica y, por lo tanto, estaba más o menos dispuesto a compartir su secretaria con el resto de la oficina. La tercera secretaria fue asignada al resto del

personal y se quedó en la vieja oficina, pero naturalmente tenía más espacio para su trabajo. Cuando se abrió la oficina nueva, hubo algunos problemas de instalación, de modo que el Gerente no se sorprendió de que algunos informes de rutina llegaran tarde. Después de algunas semanas, sin embargo, como la situación se tornó peor, pidió al personal responsable que explicase las demoras. Todos se quejaron de que sus secretarias eran lentas y poco cooperativas, y que sus trabajos tenían que ser tipeados nuevamente y siempre estaban atrasados.

Al mismo tiempo, el Supervisor de Producción preguntó al Gerente si podía buscar una nueva secretaria. Dijo que la que tenía se había vuelto últimamente perezosa e ineficiente y que el trabajo sufría las consecuencias. El Gerente también había notado que el trabajo de su secretaria no era tan bueno como antes. Estaba particularmente descontento porque había comprado una máquina de escribir para su secretaria poco después de la introducción del nuevo sistema y había esperado una mejora grande.

Tarea :

Analice y discuta los tres casos y explique por qué hubo una baja inesperada de productividad después de los cambios, y sugiera como el hecho de que existieran grupos puede haber contribuido a incrementar la productividad.

objetivos

- 2.1 Objetivos de organización
- 2.2 Objetivos individuales

LECCION 2.1OBJETIVOS DE ORGANIZACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para determinar objetivos apropiados para sus sociedades cooperativas.

Duración: Una hora.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los alumnos qué necesitan antes de emprender un viaje. Ellos podrían mencionar un medio de transporte y un mapa, o conocer la ruta. Recuérdeles que necesitan saber primero a dónde tratan de llegar, ésto es: su objetivo.

Pregunte cuál de los siguientes objetivos es probable que sea el mejor objetivo para el propósito de planificar y llevar a cabo un viaje:

- "Viajar hacia el Este".
- "Viajar durante tres días".
- "Ir a la Provincia Z".
- "Llegar a la oficina X en la población Y alrededor de las 3 de la tarde del miércoles 21 de noviembre".

Claramente, sólo el último objetivo es suficiente. Los otros son muy vagos. Un buen objetivo es:

- Específico
- Cuantificable
- Medible
- Realista

- 2) Pregunte a los participantes cuáles son sus objetivos al asistir a este curso, sin referencia a ningún aviso inicial que hayan podido recibir. Las sugerencias podrían ser:

- Conocer principios modernos de administración de personal.
- Aprender sobre administración de personal.

Recuérdelos algunos objetivos expresados menos frecuentemente, tales como:

- Ayudarles a pasar un examen en administración de cooperativas.
- Permanecer un tiempo en la ciudad.
- Ganar un estipendio aparte de su salario normal.
- Tomarse un descanso.

Diga que estos objetivos últimos, al menos, pueden ser verificados objetivamente. Ellos sabrán sin duda al fin del curso si dichos objetivos han sido o no alcanzados. ¿Cómo puede alguien asegurar que el primer tipo de objetivo ha sido alcanzado o no? Solicite a los participantes que sugieran objetivos del curso que:

- se relacionen con sus trabajos actuales;
- puedan ser verificados objetivamente.

Los participantes pueden encontrar esto difícil. Pídales que recuerden problemas de administración que ellos experimentan y que relacionen los objetivos del curso a la solución de esos problemas.

Los objetivos podrían ser como los que siguen:

- "Permitirme reducir la presente tasa de rotación de personal del 35% a menos del 20% al año, en los próximos 12 meses".
- "Permitirme administrar el personal de manera que la sociedad pueda hacer frente a un incremento proyectado del 50% de sus actividades en el próximo año, sin requerir empleados extras".
- "Permitirme establecer o mantener un sistema de pagos al personal que minimice los costos y maximice la satisfacción del mismo".

- 3) Pida a los alumnos que sugieran objetivos para sus propias sociedades cooperativas. Serán de diferentes tipos, pero pueden encuadrarse convenientemente en las siguientes dos categorías:
- a) Objetivos que se relacionan con la supervivencia y crecimiento de su sociedad, o que se refieren a los beneficios de los socios, pero que a la vez son vagos como guía para una acción específica, tales como;
- servir a los intereses de los socios y del país;
 - contribuir al desarrollo nacional;
 - permanecer solventes;
 - incrementar el negocio.
- b) Objetivos que son específicos y cuyos logros o fracasos pueden ser medibles, tales como:
- incrementar los beneficios a los socios en un 10% durante el presente año;
 - comercializar la misma cantidad de producción de los socios que en la estación previa, pero a un precio al menos un 15% más alto;
 - iniciar un servicio de suministros agrícolas y haber proporcionado, hacia fines del año, al menos al 50% de los socios un saco de fertilizante a cada uno.
- 4) Anote en el pizarrón/retroproyector ejemplos de las clases de objetivos que han sido sugeridos. Pregunte lo siguiente a los participantes que sólo sugirieron objetivos generales relacionados con la supervivencia y crecimiento de su sociedad:
- ¿Qué garantía hay de que sus socios se beneficien si se alcanza el objetivo?
 - ¿Existe la sociedad como un fin en sí misma, como medio de proporcionarles un empleo, o con el propósito de mejorar los ingresos de los socios?

Pregunte lo siguiente a los participantes que sólo sugirieron objetivos generales relacionados con los beneficios de los socios:

- ¿Qué orientación les proporciona el objetivo sobre lo que debe hacer realmente la sociedad?
 - ¿Cómo pueden ellos, los socios o cualquier otro, asegurarse de que el objetivo ha sido alcanzado o no?
- 5) Si los participantes no han sugerido objetivos específicos medibles, anote uno o más en el pizarrón/retroproyector y pídale que los comenten.

Señale que una sociedad debe tener una planificación a largo plazo para todas sus actividades. Partiendo de esto, el gerente debe determinar tantos objetivos de corto plazo como resulten apropiados y debe revisarlos cuando sea necesario.

- 6) Pida a los participantes que expresen nuevamente los objetivos de sus cooperativas en la forma sugerida.

LECCION 2.2

OBJETIVOS INDIVIDUALES

Objetivo: Capacitar a los alumnos para que, en consulta con el personal interesado, analicen los objetivos globales de una sociedad cooperativa agrícola en objetivos individuales para el personal de todo nivel, asegurándose de que estos objetivos sean, en lo posible, los más cercanos a los objetivos personales de los individuos.

Duración: Dos horas.

Material: Estudios de caso.

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la lección anterior. Los participantes deben haber comprendido:
 - La importancia de objetivos específicos medibles.
 - La necesidad de integrar objetivos de grupo e individuales, de manera que contribuyan a los objetivos de la organización.
- 2) Distribuya los estudios de caso y conceda a los participantes, en grupos o individualmente, hasta 30 minutos para completar la tarea.
- 3) Los alumnos deben notar que el problema provino, en cada caso, de objetivos conflictivos. Nadie falló al trabajar hacia su propio objetivo, tal como le había sido descrito; pero los esfuerzos de unos y otros no se sumaron con el fin de lograr los objetivos de la sociedad.

Los objetivos eran, en cada caso, los siguientes:

- a) El Gerente quería evitar daños en la cosecha enviando el té dentro de la fecha límite.
El Chofer quería reducir el gasto de combustible en 10%.

b) El Superintendente quería almacenar el fertilizante en forma efectiva y económica.

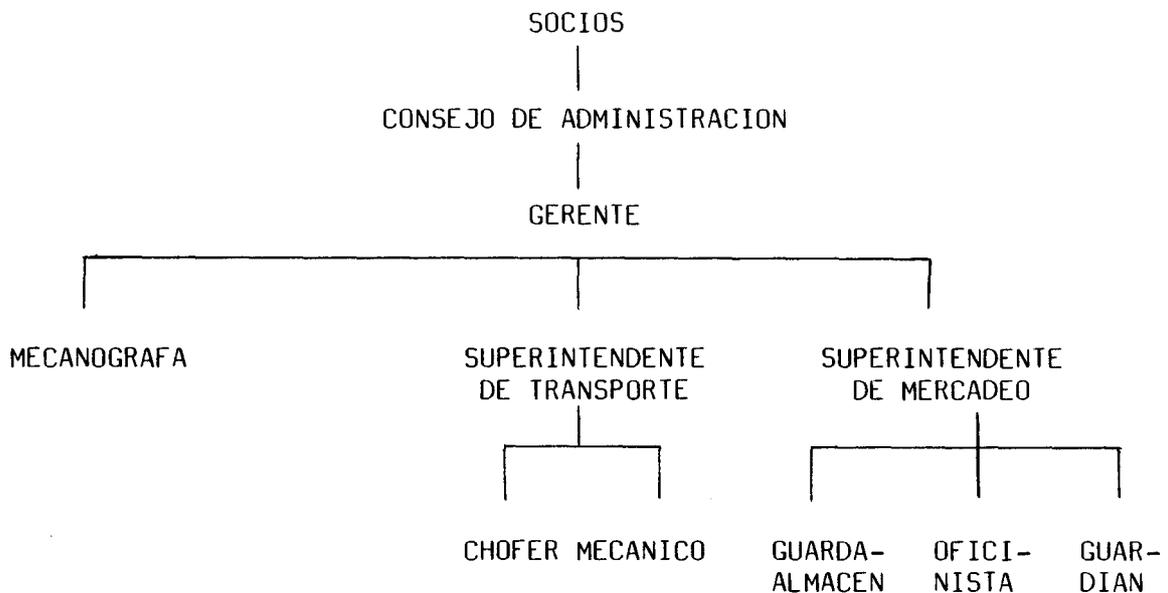
El oficinista quería economizar los costos de teléfono.

c) El Gerente quería completar las cuentas a tiempo.

El contador quería mejorar la calidad del personal.

Los problemas habrían podido ser evitados en cada caso si el chófer, el oficinista y el contador hubieran tenido conocimiento de cómo sus objetivos encuadraban en el objetivo global de la cooperativa.

4) Dibuje el siguiente organigrama simplificado en el pizarrón/retroproyector:



Anote el siguiente objetivo bajo el organigrama, explicando que es el objetivo general de la cooperativa establecido por el Consejo para el año siguiente:

"Pese a un incremento esperado del 15% en todos los costos, mantener el menos el actual porcentaje de excedente por medio de la recolección, almacenamiento y comercialización, de un 20% más de producción de los socios, en relación al último año, y todo eso sin aumentar el personal".

- 5) Divida a los participantes en dos grupos iguales. Pida a un grupo que abandone el aula. Asigne al grupo restante los papeles de Gerente y de los dos Superintendentes del organigrama. Cada participante debe describir objetivos claros, específicos y medibles para los empleados directamente a sus órdenes; el Gerente para los dos Superintendentes y la mecanógrafa; el superintendente de comercialización para el guardalmacén, el oficinista y el guardián. Deben escribir dichos objetivos en dos ejemplares.

Pida a este grupo que salga del aula. Llame a los otros y asigneles las funciones del personal subordinado nombrado en el organigrama. Pida a los alumnos que se imaginen que son los empleados indicados. Asimismo deben describir en dos ejemplares cuáles serían sus objetivos personales en el trabajo y qué esperan obtener para sí mismos.

- 6) Conceda a los participantes hasta 15 minutos para completar esta tarea. Compruebe que lo están haciendo apropiadamente y que el segundo grupo, en particular, describa objetivos personales tales como buenos ingresos, seguridad en el empleo, vida fácil o cualquier otro que ellos crean que esa persona desearía.
- 7) Recoja un ejemplar de las anotaciones de los participantes. Júntelos en parejas de modo que quien describió los objetivos de cada uno de los miembros del personal, desde el punto de vista del Gerente o del Superintendente, esté junto con uno que describió el objetivo de la misma persona, desde un punto de vista individual.

Explique que el Gerente o el Superintendente, en cada caso, desean discutir y acordar con el personal respectivo un objetivo para el año que viene. Conceda a los participantes hasta 30 minutos, de preferencia en lugares donde no puedan escucharse entre sí, y asegúrese de que cada pareja describa al final del período un objetivo sobre el cual ambos estén de acuerdo.

- 8) Junte al grupo y solicite a un representante de cada pareja que lea en voz alta su objetivo acordado. Compare éste en cada caso, con los objetivos que ellos describieron previamente antes de la consulta.

Obviamente, los objetivos diferirán de acuerdo a los supuestos de los participantes acerca de la cooperativa y la personalidad de los empleados respectivos. No serán necesariamente coherentes debido a que son producidos por personas diferentes sin haberse consultado entre sí.

Discuta los siguientes puntos:

- ¿Son los objetivos finales, claros y no ambiguos?
 - ¿Puede ser objetivamente verificado el cumplimiento o incumplimiento del objetivo?
 - ¿Tiene autoridad, el empleado en cuestión, para hacer lo necesario y alcanzar el objetivo, o puede estar impedido por las actuaciones de otros dentro de la cooperativa que él no puede controlar?
 - ¿Qué cambios se han introducido en los objetivos originales descritos por el Gerente/Superintendente como resultado de la reunión con el empleado involucrado? ¿Se ha forzado al personal para que acepte los objetivos o ha habido auténticos cambios como resultado de la consulta, y pueden dichos objetivos ser razonablemente alcanzados?
- 9) Si el tiempo lo permite, modifique los "mejores" objetivos de manera que sean coherentes y "súmelos" para alcanzar el objetivo global de la cooperativa y, al mismo tiempo, el objetivo del Gerente que, es de suponer, lo ha acordado con el Consejo de Administración.

Estudios de CasoEl chófer diligente

El Gerente de la Cooperativa A estaba furioso. Era de suma importancia que el té producido por los socios fuera entregado a la fábrica de procesamiento de la Unión dentro de las cuatro horas siguientes a la cosecha. Pero ahora, por tercera vez en este mes, el camión de la Cooperativa había llegado después del cierre de la fábrica. Había salido de la zona de cultivo con tiempo suficiente para estar en la fábrica antes del cierre. El gerente entró en el patio cuando el chófer regresaba y le preguntó si había tenido un accidente o una avería en la ruta. El chófer dijo que no, y el Gerente lo reprimió severamente. Al final, el chófer consiguió responder. Le recordó al Gerente su reciente memorándum en el que había establecido: "todos los choferes deben disminuir el gasto de combustible al menos en un 10%". Esto podía lograrse solamente, dijo el chófer, bajando todas las colinas del camino a la fábrica de procesamiento de té con el motor parado. Como resultado de ello, el viaje tomaba aproximadamente 30 minutos más.

El oficinista cuidadoso

El Superintendente de Almacenes de la Cooperativa B difícilmente podía creer lo que sus ojos veían. Al regresar del almuerzo, encontró que 10 toneladas de fertilizante habían sido arrojadas al suelo fuera del almacén de arriba. Esto había ocurrido a pesar de que el había pedido específicamente al empleado de pedidos que se asegurase de que el proveedor había sido advertido de entregarlo en el almacén de abajo, a 10 kilómetros de distancia. El camión ya se había ido cuando supo lo que había pasado. El fertilizante permaneció fuera ya que el almacén estaba lleno. La lluvia amenazaba, y no había transporte ni personal disponible para moverlo.

Entró furioso en la oficina y pidió al empleado una explicación.

"Les dije que descargasen el fertilizante en el almacén de abajo tan pronto como usted me lo hizo saber; lo que fue, en efecto, hace cinco días" dijo el empleado.

"¿Por qué, entonces, ignoraron sus instrucciones?" preguntó el Superintendente.

"Bueno, usted sabe del atraso de correos en estos días", replicó el Empleado.

"¿Qué?", gritó el Superintendente, "¿Usted no les telefoneó?"

"No, no", dijo el empleado, "El Gerente dijo que no hiciéramos ninguna llamada de larga distancia a menos que fuera asunto de vida o muerte: estas fueron sus propias palabras. Debido a que la cuenta del último trimestre fue muy alta".

El contador preciso

El Gerente de la Cooperativa C estaba profundamente molesto. Nuevamente las cuentas no estuvieron listas hasta después de la fecha límite señalada por el Ministerio, pese a continuos recordatorios. El gerente pidió al contador que explicara esta demora.

"Todavía no he conseguido llenar la vacante de encargado de facturación", respondió el contador.

"¿Qué?", preguntó el Gerente, "no se marchó el otro idiota hace ya tres meses? ¡Hay centenares de recién graduados rogando a Dios por un empleo como éste!"

"Sí, claro", contestó el contador, pero "¿no se acuerda que usted entonces dijo que nuestro objetivo primordial debería ser mejorar la calidad de nuestro personal de contabilidad mediante la selección de personas bien capacitadas y con experiencia contable? Todavía no he encontrado a nadie que tenga esas virtudes".

Tarea:

¿Qué marchó mal en cada caso? ¿Cómo podía haberse evitado el problema?

el trabajo

- 3.1 Medición del trabajo
- 3.2 La descripción de cargo

LECCION 3.1

MEDICION DEL TRABAJO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que analicen las características de un trabajo y seleccionen las técnicas apropiadas para la medición de los trabajos (ergonometría).

Duración: Una a dos horas.

Materiales: Instrucciones No.1 y No.2 sobre la construcción de un barco de papel.

Cerca de 10 hojas de papel por participante.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que sugieran por qué podría ser necesario analizar las características de los trabajos y medir cuánto tiempo requieren para completarlos. Trate de obtener las siguientes respuestas:
 - Si un trabajo va a ser dividido entre un número de personas, es necesario analizarlo a fin de fraccionarlo en componentes que necesiten el mismo tiempo para completarlos.
 - Si se va a contratar o asignar personal para un trabajo, es necesario saber cuánto tiempo se necesita para completarlo, a fin de conocer cuánta gente se requiere.
 - Si se decide tratar de hacer más fácil y rápido un trabajo, es necesario detallarlo en movimientos individuales a fin de ver cuáles pueden ser simplificados o eliminados.
 - Si se quiere estimar los costos de producción, es necesario conocer el tiempo requerido para efectuar las diversas operaciones.
 - Si se van a establecer incentivos eficaces, es necesario saber el tiempo requerido por un trabajador promedio para efectuar el trabajo.

- 2) Divida a los participantes en grupos de seis a ocho personas y asigne a la mitad de cada grupo el papel de "Gerencia" y la otra mitad el de "trabajadores". A la "Gerencia" deben proporcionársele suficientes copias de las instrucciones No.1 para ellos mismos y para sus "trabajadores", una copia de las instrucciones No.2 describiendo las tareas, y aproximadamente cien hojas de papel ordinario de tamaño aproximado del presente texto. Deben recibir también una muestra del "barco", preparada antes de la lección.

El instructor debe asegurarse de que puede hacer los barcos y en efecto debe hacer uno ante toda la clase. Los grupos deben tener hasta 45 minutos para completar las tareas descritas en los ejercicios. Asegúrese de que al menos un "Gerente" de cada grupo tenga un reloj apropiado para cronometrar operaciones cortas.

- 3) Reúna a los participantes. Primero pida a los representantes de la "Gerencia" que digan cuánta gente contratarán y que expliquen cómo llegaron a esa conclusión. Solicíteles que contesten especialmente a las siguientes preguntas en particular:

- ¿Dieron las instrucciones No.1 a los "trabajadores"? ¿Qué otra información les dieron?
- ¿Solicitaron a los trabajadores que idearan la mejor manera de hacer los barcos? ¿Establecieron un método en consulta con los "trabajadores" o decidieron el método ellos mismos y ordenaron a los "trabajadores" que lo aplicaran?
- ¿Una vez decidido el método preferido, controlaron entonces cuánto tiempo tomaría completar la tarea? ¿Construyeron el barco ellos mismos o cronometraron el tiempo de los "trabajadores"?
- Si se cronometró a un "trabajador", ¿cómo tomaron en cuenta los "gerentes" los intentos deliberados de trabajar despacio, o a ritmo más rápido que el normal debido a un entusiasmo inicial?

- ¿Cronometraron a todos los "trabajadores" o sólo a algunos de ellos? Si sólo fue medida una muestra de los "trabajadores", ¿cómo fueron escogidos?
 - ¿De qué manera tomaron en cuenta la "curva de aprendizaje", que expresa el aumento de velocidad y facilidad que se obtiene mediante la práctica de un trabajo?
 - ¿Cómo tuvieron en cuenta los períodos de descanso u otros períodos durante horas de trabajo en que no se espera que los trabajadores estén efectivamente trabajando?
- 4) Solicite a los "trabajadores" que comenten su participación en la decisión:
- ¿Quedaron satisfechos con la tasa de producción establecida por la Gerencia?
 - ¿Intentaron alterar su ritmo de trabajo a fin de obtener una tasa de producción más baja?
 - ¿Cómo vieron ellos su participación, si la hubo, en el ejercicio para establecer tasas de producción?
- 5) Pregunte a todos los participantes si uno de ellos ha tratado alguna vez de medir el tiempo necesario para cualquier tarea en sus cooperativas como base para decisiones sobre personal o para medir el rendimiento. Si alguno lo ha hecho, pídale que describa la tarea y sus resultados. Si, como es más probable, no ha existido tal intento ergonómico, solicite a los alumnos que sugieran trabajos en sus cooperativas en los que podría ser conveniente tratar de medir el ritmo ideal de producción. Las sugerencias podrían incluir:
- Cualquier tipo de operación de empaque.
 - Mecanografiado de cartas o reproducción y distribución de circulares.
 - Envío de cuentas a los socios.
 - Carga y descarga de vehículos.
 - Trabajos corrientes de limpieza.

Pregunte a los participantes si están seguros de que todos estos tipos de trabajos son llevados a cabo de la manera más económica. ¿Los métodos existentes pueden ser mejorados examinando en forma crítica cada paso con miras a eliminar, combinar, reordenar o simplificar los mismos? ¿Qué potencial existe para aumentar la productividad y reducir costos? Pida a los participantes que contesten a las siguientes preguntas:

- ¿Es necesaria cada operación del trabajo en todos sus detalles, tal como se lleva a cabo actualmente?
- ¿Se asigna el trabajo a la persona más apropiada en la cooperativa? ¿Pueden efectuarse cambios en las actuales asignaciones de tareas para mejorar la productividad?
- ¿Se lleva a cabo el trabajo en el sitio más apropiado? ¿Ciertos cambios en la ubicación o distribución del lugar de trabajo podrían mejorar el rendimiento?
- ¿Un cambio en el cronograma o secuencia de operaciones puede mejorar los resultados?

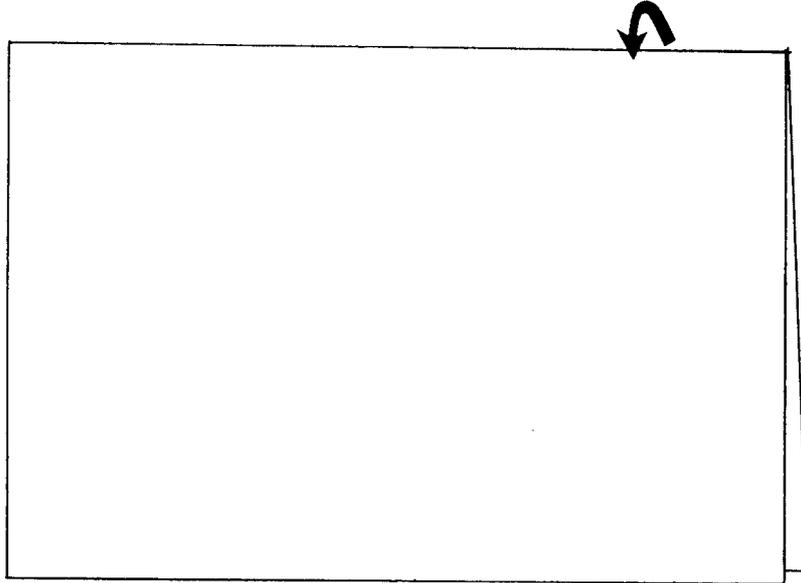
6) Asegure que el mayor número posible de participantes identifiquen, al menos, una tarea en su entidad que ellos creen que puede mejorarse mediante el análisis y la ergonometría. Discuta esto con el resto del grupo y obtenga sugerencias sobre los siguientes puntos:

- ¿Cómo deben participar los trabajadores en la ergonometría de cualquier tarea?
- ¿Cómo debe ser analizada la tarea?
- ¿Cómo debe ser cronometrada la tasa de producción?

Instrucciones No.1Construcción de un barco de papel

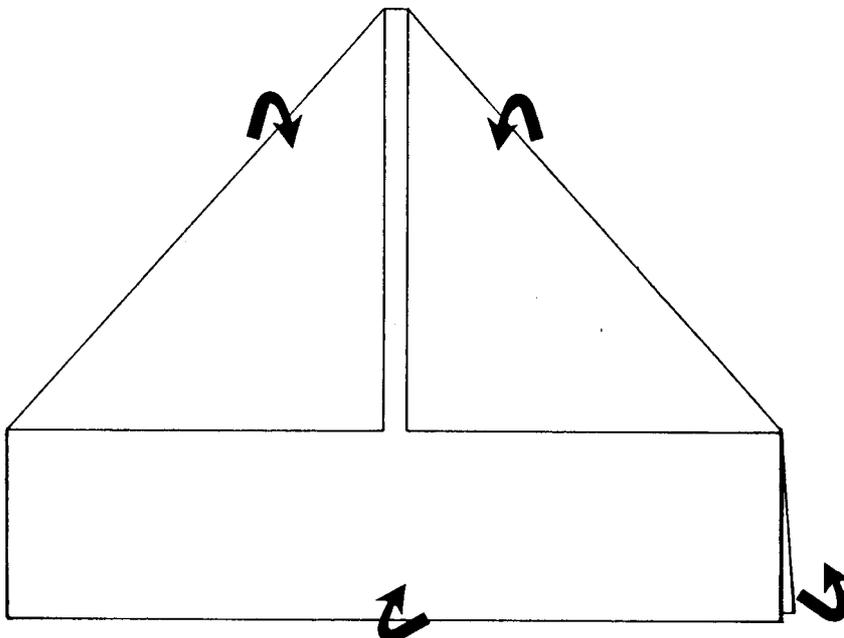
Las siguientes instrucciones muestran los nueve pasos para hacer un barco de papel en una hoja de papel de tamaño normal.

- 1) Doble el papel en dos por la mitad.

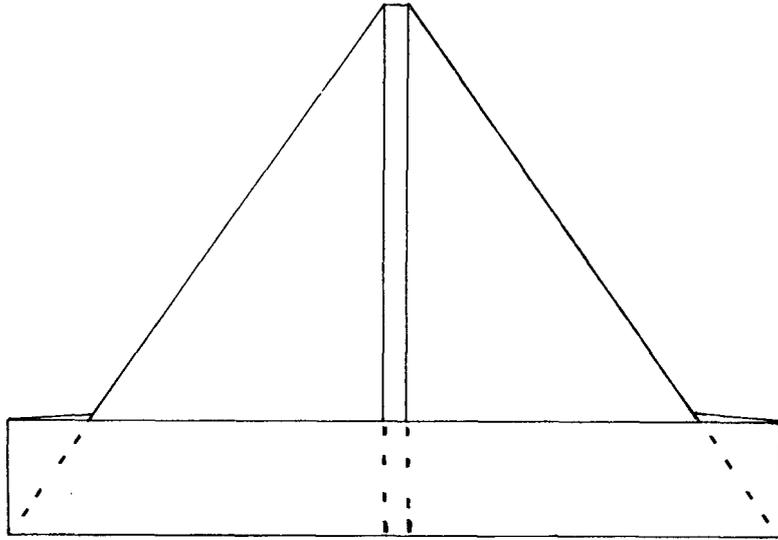


- 2) Doble las dos esquinas superiores hasta encontrarse la una con la otra en la mitad de la hoja doblada.

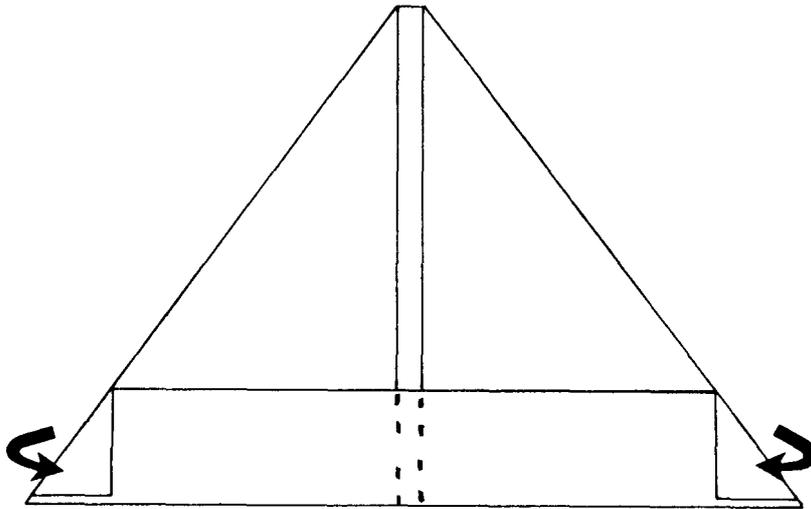
- 3) Doble la base de la hoja sobre la hipotenusa del triángulo (una parte hacia adelante, otra hacia atrás).



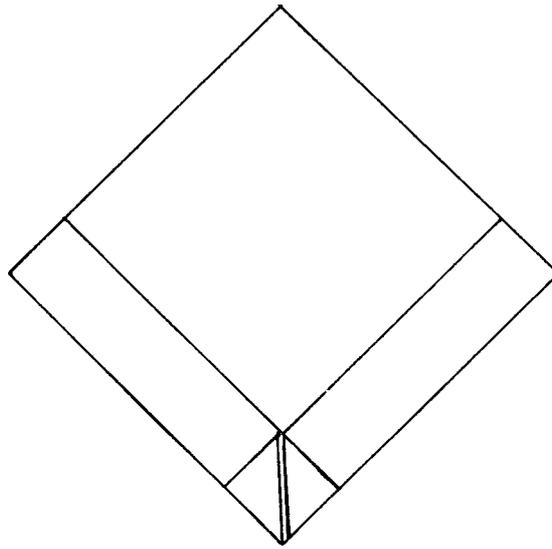
Usted debe haber obtenido esta figura:



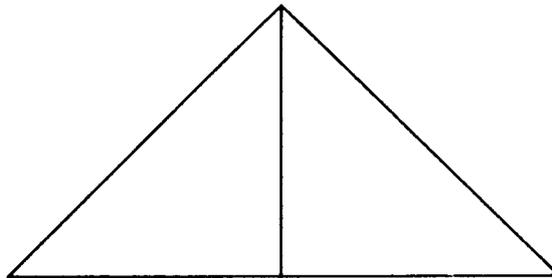
- 4) Doble las cuatro esquinas de la base sobre el extremo de catetos de los triángulos.



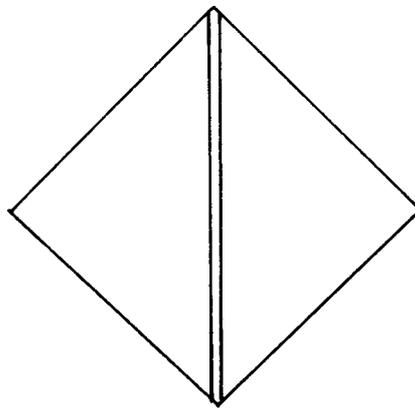
- 5) Inserte su dedo índice en el interior del triángulo y abra los lados para hacer un cuadrado, dejándolo plano.



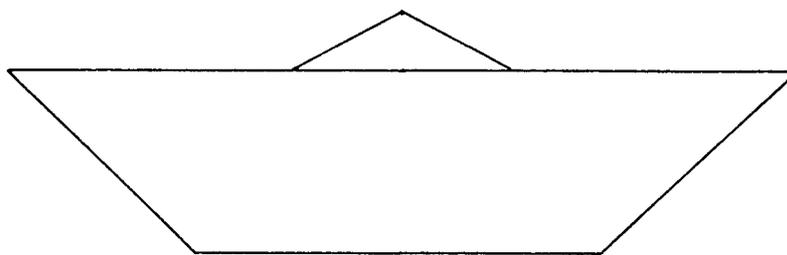
- 6) Doble las puntas libres del cuadrado de modo que los vértices inferiores coincidan con el superior para obtener un triángulo más pequeño.



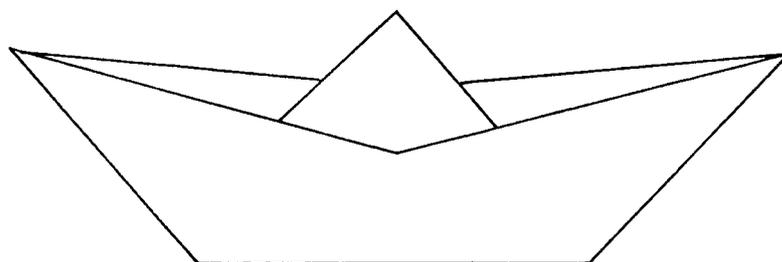
- 7) Repita la operación "5)" para hacer de este triángulo un nuevo cuadrado más pequeño.



- 8) Tire hacia afuera de las dos puntas superiores para producir el "casco" del barco con su "vela" en el medio.



- 9) Inserte el dedo índice debajo de la vela para abrir la base de modo que el barco "flote" sobre una superficie.



Instrucciones No.2Instrucciones para un gerente

Usted es un gerente en una sociedad cooperativa. En su grupo usted tiene otros colegas gerentes y un número aproximadamente igual de trabajadores. La Cooperativa tiene que construir barcos según se describe en el ejercicio 1. La Sociedad debe producir semanalmente 20 000 de estos barcos y la gerencia tiene que decidir cuánto personal debe contratar a fin de alcanzar esta cantidad. Usted puede utilizar los trabajadores de su grupo de la manera que usted desee para ayudarle a tomar una decisión. Ellos tienen inteligencia, habilidad y actitud promedio, similares a las de los trabajadores que puede contratar su sociedad. Usted debe realizar su tarea en dos etapas:

- 1) Decida la mejor manera de hacer el trabajo. Puede hacerse de cualquier modo, con tal de que el producto terminado sea igual al modelo proporcionado al grupo por el instructor.
- 2) Decida cuántos trabajadores serán necesarios para alcanzar la tasa de producción de 20 000 por semana.

LECCION 3.2LA DESCRIPCION DE CARGO *

Objetivo: Capacitar a los participantes para que reconozcan las razones de la necesidad de las descripciones de cargos y, redacten descripciones adecuadas para sus propios puestos, u otros, en sus entidades cooperativas.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Ejercicio: Muestra de descripción de cargo.

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la lección anterior. Pida a los participantes que describan las tareas de un trabajador empleado para hacer los barcos, de modo que ese trabajador sepa exactamente lo que se espera de él. Debe quedar claro que tal descripción no será muy difícil de hacerla, ya que se refiere a una tarea simple.

Pregunte a los participantes cuántos trabajos en sus cooperativas son efectivamente tan simples y repetitivos como hacer estos "barcos". En la mayoría de ellas, aun los puestos de más bajo rango implican trabajos muy variados y menos fáciles de describir.

- 2) Pregunte a los participantes si ellos han preparado descripciones de cargos en sus entidades. Pregunte a aquellos que no lo han hecho:
 - ¿Cómo se evalúa el rendimiento de los trabajadores?
 - ¿Cómo saben los trabajadores qué hacer cuando no son supervisados directamente?
 - ¿Cómo se solucionan las controversias sobre "quién hace qué"?

* También denominada: descripción de puesto, o de funciones.

- ¿Cómo se informa a los nuevos empleados sobre sus obligaciones?
- ¿Cómo pueden asegurarse los supervisores de que todas las tareas que ellos desean delegar a otros están efectivamente cubiertas?

Los participantes pueden objetar que muchos de los empleados de rango inferior no saben leer o escribir. Señale que, sin embargo, una descripción escrita del cargo es esencial para explicarles sus tareas y para estar seguro de que hay alguien encargado de realizar cada tarea necesaria.

- 3) Solicite a los participantes, cuyas cooperativas utilicen descripciones de cargo, que expliquen cómo hacen uso de ellas. Podría ocurrir que, en ciertos casos, esas descripciones fueron preparadas hace tiempo pero no usadas, y ahora resultan anticuadas e incorrectas. Averigüe si ha ocurrido así en alguna entidad, y discuta el por qué. Las descripciones de cargo, como otras técnicas de administración, no tienen valor a menos que sean usadas. Es importante que los participantes entiendan no sólo cómo escribir sino también cómo usar las descripciones de cargo.
- 4) Distribuya copias del Modelo de Descripción de cargo y analícelo con los participantes. Enfatique los siguientes puntos:
 - La descripción del trabajo consta de 6 partes:
 - 1) La denominación o título del cargo.
 - 2) La persona ante quien es responsable el empleado.
 - 3) El personal y los bienes por los cuales es responsable el empleado.
 - 4) La finalidad del empleo.
 - 5) Las obligaciones, o sea, lo que tiene en realidad que hacer el empleado.
 - 6) Los criterios para evaluar el trabajo del empleado y juzgar su rendimiento.

- La descripción de cargo contiene una frase "general" para incluir cualquier tarea especial o inusual que pueda ser asignada, de tiempo en tiempo, a quién ocupe el cargo.
- La descripción de cargo es breve pero clara. No es un documento legal pero sí una herramienta de trabajo.

5) Pida a los participantes que comenten la descripción de cargo:

- ¿Es similar a las usadas en sus cooperativas?
- Si no son usadas, sería posible para los participantes preparar una tal descripción?

6) Pregunte a los participantes cuyas cooperativas utilizan descripciones de cargo:

- ¿Quién las preparó?
- ¿Cómo fueron preparadas?

Pueden decir que las hicieron unos consultores o la gerencia. Pregunte si los actuales ocupantes de los empleos descritos participaron o no en ese proceso.

Subraye que los empleados mismos deben conocer mejor que nadie las tareas que realmente comporta el empleo que ocupan.

7) Pida a los participantes, para cuyos cargos no hay descripciones de cargo, que preparen tales descripciones. Dígalos que sigan la estructura del modelo que se les ha dado, con cualquier modificación que pueda ser acordada en la clase durante la discusión subsiguiente.

Los participantes para cuyos cargos existen ya descripciones de cargo deben actuar como asesores de los anteriores y ayudarles en la tarea de preparar una descripción.

8) Conceda hasta 30 minutos para esto. Si es posible, debe haber en esta etapa un intervalo para mecanografiar y reproducir para su

distribución a los demás participantes, una selección de las descripciones escritas. Pida a los participantes, cuyos trabajos hayan sido distribuidos, que estudien las descripciones con toda la clase, ayudados por sus "asesores", si los hubiese. Deben:

- Explicar cualquier parte que no esté clara.
- Describir como resolvieron cualquier dificultad.
- Responder a sugerencias demostrando por qué son inaceptables o enmendando consecuentemente la descripción de cargo.
- Describir en detalle cualquier punto donde ellos encontraron dificultades, debido a que las responsabilidades y obligaciones del empleo real no son claras y requieren clarificación.

Si no pueden distribuirse copias, los participantes seleccionados deberán ser aquellos con descripciones de cargo más cortas, las cuales deberán resumirse y escribirse en el pizarrón/retroproyector.

9) Pida a los participantes que hayan completado las descripciones de cargo, que digan cómo las usarán al retornar a sus respectivas entidades. Ellos deberían poder:

- Enseñar a sus supervisores, presidentes, miembros del Consejo de Administración y otros el documento y obtener aprobación de su contenido y autorización para introducir tales descripciones tanto para sus propios cargos como para los del resto del personal.
- Emplear la descripción de cargo como un ejemplo para sus compañeros a fin de incentivarlos para que preparen sus propias descripciones de cargo.
- Utilizar la descripción de cargo como el primer paso para preparar tales descripciones para todo el personal subordinado, en consulta con el mismo.

La tarea de preparar descripciones de cargo será en sí misma valiosa ya que casi con seguridad enfocará la atención hacia áreas de

duplicación u omisión de responsabilidades, que pueden así ser corregidas.

Las descripciones preparadas en esta lección podrían ser usadas también:

- Como una base para las entrevistas de evaluación anual (ver materia 10).
- Para informar a los nuevos empleados sobre sus funciones.
- Cuando se redefiniesen las responsabilidades de los cargos o se reorganizase el personal para hacer frente a situaciones nuevas.
- Como referencia en caso de desacuerdos o disputas.

Modelo de Descripción de Cargo

Denominación del cargo: Gerente de Almacén de la Sociedad Cooperativa Agropecuaria.

Objetivo: Dirigir el almacén de la Sociedad.

Responsable ante: Secretario de la Sociedad.

Responsable de: El personal del almacén, el edificio, el equipo, las existencias y los documentos contables.

- Tareas: 1) Dirigir el funcionamiento del almacén, y ejecutar o hacer ejecutar especialmente las tareas siguientes:
- Asegurar que todos los registros de existencias estén al día.
 - Seleccionar, capacitar, motivar y, si es necesario, despedir el personal a sus órdenes.
 - Asegurar que el almacén esté limpio en todo momento.
 - Tomar medidas para la seguridad del almacén.
 - Asegurar que las existencias se mantengan en el nivel apropiado.
 - Asegurar que toda la información sobre precios esté al día.
 - Informar al Secretario sobre cualquier irregularidad.
 - Inspeccionar todos los productos recibidos y comprobar la calidad de los mismos.
 - Realizar inventarios a intervalos regulares según determinen los Auditores.

- Cooperar en los arreglos para la recepción y despacho de vehículos, de conformidad con las necesidades de proveedores, socios y clientes y con la operación económica del almacén.
- 2) Vigilar la honestidad del personal y realizar las acciones necesarias para optimizar su fidelidad con la Cooperativa.
 - 3) Desempeñar otras funciones que de tiempo en tiempo le sean atribuidas por el Secretario de la Sociedad.

Factores de
evaluación del
desempeño :

- Presentación y limpieza general del almacén.
- Estado y precisión de los registros del almacén.
- El ritmo de cambios del personal del almacén.
- Costos de operación en relación al movimiento de existencias en el almacén.
- Número de pedidos no cumplidos.
- Nivel de existencias en relación al movimiento de las mismas.
- Porcentaje de mermas comprobado al hacer inventarios.

selección y reclutamiento

- 4.1 A quién buscar
- 4.2 Cómo atraer candidatos
- 4.3 Preselección
- 4.4 Entrevistas

LECCION 4.1A QUIEN BUSCAR

Objetivo: Capacitar a los participantes para que preparen listas de las características (especificaciones) que deben poseer los candidatos a un determinado empleo, como base para un reclutamiento efectivo.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Pida a los participantes que escriban, sin ajustarse a un orden preciso, el mayor número posible de características que debe poseer una persona para ocupar un puesto de encargado de almacén.
- 2) Mientras los participantes están así ocupados, divida el pizarrón/retroproyector en cinco secciones. Titule estas secciones A, B, C, D y E sin ninguna explicación adicional.
- 3) Después de aproximadamente 15 minutos, pida a los participantes que indiquen las características que hayan escrito, una por una. Sin explicar por qué, escriba cada una de ellas en la sección respectiva, como sigue:
 - A - Atributos físicos (ejemplo: "Vivir a diez minutos a pie de la cooperativa" o "ser suficientemente fuerte para levantar sacos de 50 kilos").
 - B - Cualificaciones escolares (ejemplo: "Haber aprobado el tercer año de secundaria).
 - C - Experiencia de trabajo (ejemplo: "Haber trabajado al menos un año en algún puesto en un almacén").

D - Conocimientos específicos (ejemplo: "Estar en condiciones de establecer y hacer funcionar un sistema simple de registros de mercancías en almacén").

E - Actitudes (ejemplo; "Ser honesto y buen trabajador").

Cuando usted haya ordenado las características en cada categoría de A a E, pídale que ordenen las categorías por orden de importancia. Trate de demostrar que las calificaciones escolares son menos importantes que la actitud y la experiencia, y que los conocimientos específicos, probablemente pueden enseñarse. Una clasificación ideal podría ser A, E, C, D, B.

- 4) Divida a los participantes en un número par de grupos. Deberán haber entre tres y cinco personas en cada uno. Pida a dos grupos que separadamente elaboren una lista de las características que debe poseer un guardián a base de las cinco categorías y en orden de importancia. Otros dos grupos deberán hacer lo mismo para un contador, y otros dos para una secretaria. Si después de esto, quedasen pares de grupo libres, asígneles los mismos u otros empleos similares en una entidad cooperativa.
- 5) Conceda hasta 30 minutos para esta tarea. Reúna de nuevo a toda la clase y pida a un grupo que escriba en el pizarrón/retroproyector sus sugerencias y especificaciones, para un guardián. Pida al otro grupo de este par que indique en qué difiere. Pida al resto de la clase que comenten sobre esas diferencias y trate de llegar a una especificación general unánime para el cargo de guardian. Siga el mismo procedimiento para el contador, la secretaria, u otras posiciones que hayan sido consideradas. Asegúrese de que al menos un participante registre por escrito las características y prioridades finalmente acordadas.
- 6) Pida a los participantes que sugieran cómo podrían establecer si un candidato satisface las cinco categorías de especificaciones:

Atributos físicos: Preguntas al candidato y observaciones del mismo; posiblemente confirmación mediante control médico.

Cualificaciones

escolares: Examen de los certificados.

Experiencia de

trabajo: Preguntas al candidato comprobadas mediante certificados.

Conocimientos

específicos: Preguntas, referencias y pruebas breves.

Actitudes:

Referencias, entrevistas e "intuición".

LECCION 4.2COMO ATRAER CANDIDATOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para diseñar e implementar métodos apropiados que atraigan candidatos idóneos para un empleo.

Duración: Una a dos horas.

Material: Ejercicio: Especificaciones para el empleo de Encargado de Almacén.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los participantes si en las sociedades cooperativas hay escasez de candidatos para la mayoría de los empleos. Probablemente contestarán que no hay escasez.

Pregunte a los participantes si todas o la mayoría de las sociedades cooperativas cuentan con personal eficiente en todos los niveles. Probablemente contestarán que no.

Pregunte a los participantes por qué esas dos situaciones pueden coexistir. Hay muchos candidatos, pero no suficientes de la calidad necesaria.

Pregunte a los participantes si todas las sociedades cooperativas son igualmente efectivas. Contestarán que algunas son mejores que otras.

Esto, claramente significa que algunas cooperativas han podido obtener mejor personal que otras. Después de completar una especificación tal como se describe en la lección anterior, la siguiente tarea es atraer a los mejores candidatos para el empleo, de manera que la cooperativa pueda escoger la persona más adecuada.

- 2) Pida a los participantes que sugieran posibles maneras para atraer candidatos para un puesto en una sociedad cooperativa. Deben mencionar lo siguiente:
- Un aviso en la misma sociedad para los actuales empleados interesados en una transferencia o promoción.
 - Anuncios en la prensa.
 - Averiguaciones en otras cooperativas
 - Sugerencias verbales a candidatos apropiados o a personas que puedan conocer tales candidatos.
 - Avisos en las instituciones oficiales. Colegio Superior Cooperativo, Instituto de Gerencia, Ministerio de Cooperativas, etc.
 - Anuncios a los socios para su información y posibles solicitudes de empleo de ellos mismos o de personas por ellos conocidas.
- 3) Pregunte a los participantes si el objetivo de una campaña publicitaria para anunciar un puesto vacante debe ser: atraer tantos candidatos como sea posible. Subraye que éste no es el objetivo. La campaña debe producir un número razonable de candidatos de la calidad apropiada.
- 4) Pida a los participantes que sugieran qué información debe incluirse en la publicidad o anuncio sobre un puesto vacante en una sociedad cooperativa. Deberán mencionar:
- El nombre y ubicación de la sociedad.
 - El cargo vacante.
 - Una corta descripción de las tareas a desempeñar.
 - La fecha de inicio del empleo.
 - Una indicación sobre los requisitos necesarios tales como experiencia previa o cualificaciones académicas.
 - El nivel salarial y cualquier beneficio adicional significativo, tal como vivienda.
 - El nombre y dirección a los que se deben enviar las solicitudes.

- La fecha límite en que deben ser recibidas las solicitudes.
- 5) Pregunte a los participantes por qué candidatos más idóneos responden a algunos anuncios de empleo, pero no a otros.
- Los anuncios se exponen claramente en sitios visibles.
 - Aparecen en publicaciones periódicas o en lugares en los cuales son vistos regularmente por el tipo adecuado de potenciales candidatos.
 - Se proporciona la información necesaria.
 - La sociedad misma y el medio a través del cual se transmite información, tienen buena reputación.
- 6) Refiérase nuevamente a la especificación del cargo de Encargado de Almacén, realizada durante la lección anterior, asegúrese de que todos los participantes tengan una copia de esta especificación (o si es necesario, use la especificación proporcionada al final de esta lección). Divida a los participantes en grupos y otórgueles hasta 45 minutos para decidir qué medio debe usarse para anunciar el cargo, diseñar la propaganda o afiche, proponiendo que un anuncio sea de diez por ocho centímetros y un afiche sea del tamaño del papel en que está impreso el presente Manual.
- 7) Reúna la clase. Solicíte a cada grupo que seleccione brevemente los medios de publicidad a utilizar, coloque el afiche (si hubiese alguno) en el pizarrón y haga circular el anuncio de prensa (si lo hubiese) para su comparación con los de los otros grupos. Si es posible, adapte el tamaño del anuncio para encajarlo en el ancho de la columna de un periódico local y pida a los participantes que peguen el anuncio en un número de ese periódico, para tener una idea de cómo aparecería dicho anuncio.

Las respuestas de los grupos pueden diferir, pero una sugerencia puede ser la siguiente:

- Un afiche en la cartelera de avisos de la Sociedad Cooperativa Alfa.

VACANTE

SOCIEDAD COOPERATIVA ALFA

Requiere lo más pronto posible un

ENCARGADO DE ALMACEN

Funciones: Hacerse cargo del almacén de suministros agrícolas y de productos de los socios, supervisar a dos empleados y llevar los registros necesarios.

Cualificaciones: Por lo menos cuatro años de enseñanza secundaria o equivalente, estar en condiciones de realizar cálculos y manejar documentos. De preferencia debe poseer dos años o más de experiencia de trabajo a cualquier nivel en un almacén general.

Salario: Entre C\$80 y C\$120 por mes, más seguro médico y derecho a jubilación.

LAS SOLICITUDES MANUSCRITAS POR EL
INTERESADO DEBERAN SER ENVIADAS A:

**EL SECRETARIO
SOCIEDAD COOPERATIVA ALFA
CASILLA 9
PUERTO SAN JUAN
A MAS TARDAR EL 30 DE NOVIEMBRE**

- Un anuncio en un periódico entre cuyos lectores es probable encontrar un candidato idóneo.
- Publicidad verbal a miembros del Consejo de Administración u otras personas influyentes junto con discretas sugerencias a empleados actuales que parezcan estar calificados para el cargo, pero que pueden no solicitarlo por sí mismos.

Muestra de un anuncio

La Sociedad Cooperativa Alfa requiere un
ENCARGADO DE ALMACEN

para hacerse cargo del almacén de suministros y productos, supervisar a dos empleados y mantener los registros necesarios.

Debe haber cursado por lo menos cuatro años de enseñanza secundaria, o tener el conocimiento equivalente de la realización de cálculos y del manejo de documentos. De preferencia debe poseer, al menos, 2 años de experiencia de trabajo a cualquier nivel en un almacén general.

Salario: Entre C\$80 a C\$120 al mes, más prestaciones sociales.

Las solicitudes, manuscritas por el interesado, deben ser enviadas a la Secretaría, Sociedad Cooperativa Alfa, Casilla 9, Puerto San Juan, a más tardar el 30 de noviembre de 1987.

8) Haga hincapié en que:

- Dicho afiche solo requiere una máquina de escribir, una pluma y una regla. La cooperativa es juzgada por la presentación de tales avisos, no sólo por los posibles solicitantes, sino también por los socios, los empleados, los proveedores, las autoridades y los clientes.

- El personal del periódico puede ofrecerse a preparar la tipografía de los avisos para los clientes. Pero deben conocer qué información es importante (el nombre de la entidad, el título del cargo, la fecha de solicitud) de manera que esos datos sean debidamente enfatizados.
 - Los afiches y anuncios son menos efectivos si contienen demasiada información. Pida a los participantes que examinen los anuncios de vacantes en el periódico local y que determinen si destacan o no. No será necesario que sean los más grandes, pero sí los que tengan una tipografía con formato más clara y con más espacio entre las palabras.
- 9) Si, probablemente, algunos participantes van a contratar personal de administración, contabilidad u otros sectores, repita el ejercicio para otros cargos, cuyas especificaciones se hayan preparado en la lección anterior.

Especificaciones para el empleo de Encargado de Almacén

La Sociedad Cooperativa Alfa, Casilla 9, Puerto San Juan requiere un Encargado de Almacén para supervisar el almacén de suministros agrícolas y de productos de los socios. Tendrá a sus ordenes dos empleados. Deberá estar dispuesto a incorporarse al cargo lo más pronto posible. El salario dependerá de las cualificaciones y experiencia del candidato, pero variará entre C\$80 y C\$120 por mes, más un seguro médico y de derechos de jubilación normales. Las especificaciones del empleo son las siguientes:

Atributos físicos: Un 1.60 m. de estatura mínima, sin impedimentos que afecten su capacidad de cargar y levantar objetos pesados.

Cualificaciones

escolares: No se requieren, pero se dará preferencia a los solicitantes que hayan cursado, como mínimo, cuatro años de enseñanza secundaria.

Experiencia de trabajo

De preferencia, dos o más años en cualquier nivel de un almacén general, cooperativo o similar.

Conocimientos

específicos: Capacidad para realizar cálculos y manejar documentos, registros de almacenamiento y sistemas estándar de libro mayor de existencias. Capaz de distribuir tareas y motivar a su personal.

Actitudes:

De honestidad probada, dispuesto a compartir los trabajos físicos con sus subordinados, cuando sea necesario; flexible y dispuesto a trabajar horas extras y responder a las necesidades urgentes de pedidos especiales y casos similares.

LECCION 4.3

PRESELECCION

Objetivo: Capacitar a los participantes para realizar una preselección del número inicial de candidatos.

Duración: Una a dos horas.

Material: Estudio de caso: Preselección de un Encargado de Almacén.
Muestras de respuestas de solicitantes.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes que anunciar una vacante es solamente el primer y quizás el más fácil paso del reclutamiento de personal. Una buena campaña publicitaria, que puede no utilizar anuncios pagados, producirá más solicitantes que los que pueden ser eficientemente entrevistados. ¿Cómo se pueden distinguir, a base únicamente de las cartas de los candidatos, las solicitudes potencialmente buenas?
- 2) Divida a los participantes en grupos. Asegúrese de que cada uno tenga una copia del afiche y del anuncio hecho durante la lección anterior. Dé a cada grupo un juego de las cartas de solicitud, las cuales deberán, en lo posible, ser modificadas para adaptarlas a las condiciones locales. Conceda a los grupos hasta 45 minutos para completar la tarea.
- 3) Reúna de nuevo la clase y pida a cada grupo que escriba sus calificaciones de los solicitantes en el pizarrón. Discuta cualquier diferencia significativa y pregunte a los participantes qué información sobre el candidato da una carta, aparte de su contenido:
 - La virtud de ser esmero.
 - La seriedad de su solicitud.
 - Su capacidad para seguir instrucciones.

- Su grado de instrucción.
- Su capacidad para describirse a sí mismo de forma ordenada.

¿Cuáles de estas características son importantes para el cargo de Encargado de Almacén, según se describió en la especificación producida en la lección anterior?

4) Recalque que las candidaturas de empleados de la cooperativa misma deben recibir tratamiento especial.

- Deben ser incluidos, en lo posible, en la lista de preselección para ser entrevistados.
- Normalmente deberán ser preferidos en la selección final, aún cuando otros candidatos parezcan ligeramente mejores en la entrevista.

Pregunte a los participantes por qué debe ser así:

- Esos candidatos son conocidos en la sociedad, así como cualquier "inconveniente" que poseen.
- Ellos también conocen ya el personal y los procedimientos de la sociedad.
- Las transferencias de puestos mejores incentivan al personal para permanecer en la sociedad y tratar de ascender.

Pregunte a los participantes en qué casos podrían ser preferidos los solicitantes no empleados en la cooperativa.

- Cuando hay necesidad de "sangre nueva" para aportar nuevas ideas.
- Cuando el actual sistema está seriamente corrompido o es ineficiente, y el personal existente aparentemente tolera o, en el mejor de los casos, es incapaz de superar la situación.

5) Es difícil pero importante discutir abiertamente el problema de las presiones de directivos u otras influencias para favorecer a un

candidato en particular. Las resistencias a tales presiones, con frecuencia, llevan a un gerente a perder su empleo. ¿Cómo debe ser tratado ese problema?

- Se deben realizar exámenes escritos objetivos siempre que algunos candidatos parezcan disfrutar de apoyo "ilegítimo". Es más difícil de manipular una calificación en este tipo de prueba.
- Los candidatos así favorecidos deben ser invitados, en lo posible, a entrevistas.
- Si es posible, quienes ejercen tales influencias deben formar parte del grupo que realice las entrevistas de manera que, en el caso de candidatos inadecuados, ese "apoyo ilegítimo" se revele claramente.
- Si tal candidato tiene que ser nombrado, el daño puede reducirse excluyendo a ciertas tareas de su trabajo y tratando sutilmente de incentivarlo a que renuncie al cargo.

Pida a los participantes que relaten sus experiencias con este tipo de problema. El acto mismo de compartir tales problemas abiertamente, aún cuando no haya soluciones inmediatas evidentes, ayudará a los participantes a comprender, al menos, que ellos no son los únicos que sufren esta clase de dificultades.

- 6) Un posible orden para la calificación de las respuestas de solicitantes es el siguiente, pero es importante dejar a los participantes que lleguen a sus propias conclusiones.
- E, F y G deben ser entrevistados.
 - El orden de los demás sería: C, H, D, B y A.
 - Si cualquiera de los dos candidatos con influencias debe ser entrevistado, debe tomar el lugar de G o F, en ese orden de preferencia.

Estudio de caso

Preselección de un Encargado de Almacén

La Sociedad Cooperativa Alfa anunció una vacante de empleo para reemplazar al actual ocupante del cargo, quien había aceptado un puesto en una gran compañía del sector privado. Se recibieron ocho solicitudes. No se había decidido aún cuántos candidatos podría entrevistar el Comité de Selección. Ciertamente tendría tiempo para tres. Se pidió al Secretario que hiciera una preselección de tres, sin ningún orden en particular y que, preparara una lista por orden de mérito de los cinco restantes, de modo que si el Comité pudiera entrevistar a alguno más, supiera a cuál llamar a continuación.

Candidato A

Casilla 14,
Macondo.

Muy Señor Mío:

En relación con su anuncio en "El día", desearía solicitar el puesto de Encargado de Almacén en su Sociedad.

He aprobado el tercer curso de Secundaria en 1982 y desde entonces he estado empleado como oficinista en el Ministerio de Salud.

En espera de su favorable respuesta,

Muy atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alfonso Martínez', with a stylized flourish at the end.

Alfonso Martínez

Candidato B

Apreciado Señor:

Con referencia a su estimable aviso en el excelente diario "El día" y en afiches observados a la entrada del Comercio Rural, proveedor de materiales agropecuarios, en la Oficina de Lleneos y en otros sitios frecuentados por gente interesada por puestos en su renombrada entidad; me permito presentar mi solicitud para ser considerado para el cargo de Encargado de Almacén.

Mi programa educativo fue interrumpido desafortunadamente al estar concluyendo el año tercero debido al fallecimiento de mi respetado padre, y desde ese desgraciado suceso me he mantenido a mi mismo, a mi familia y parientes, a través de empleos con diversas obligaciones en entidades oficiales; mi empleo actual es de Oficinista del Departamento de Almacenes Centrales del Ministerio de Trabajo, en donde se me ha asignado la responsabilidad de remitir y recibir provisiones de sobres, papeles, lápices, bolígrafos y otros variados artículos de papelería, de uso en el ministerio. Yo me he esforzado al máximo de mi humilde capacidad para cumplir honorablemente mi tarea, pero deseo aprovechar para mí mismo la oportunidad presentada por su estimable anuncio en orden a avanzar en mi carrera.

Quedaré permanentemente agradecido si su estimable entidad está generosamente dispuesta a considerar mi solicitud y espero humildemente su respuesta.

Su confiable y humilde servidor,

Baltasar Benítez

Candidato C

Casilla 343
de Palma

Muy Señor Mio :

Muchas gracias por su anuncio de vacante de Encargado de Almacén.

Me considero capaz de realizar ese trabajo. Leo y hago sumas muy bien y trabajo en una tienda minorista desde hace cinco años. Espero tengan la amabilidad de responder a esta solicitud. Gracias,

Carlos Camuñez



Candidato D

Casilla 591
La Palma

Estimado Señor Secretario:

Deseo presentarme para la vacante para un Encargado de Almacén en su Sociedad. Por favor envíeme más detalles.

Atentamente,

Promiso Domínguez

Candidato E

Casilla 864,
La Palma

Estimado señor:

En relación con su anuncio me place presentar mi candidatura para el puesto de Encargado de Almacén.

Le detallo a continuación mi experiencia y cualificaciones:

- Edad : 27 años
- Escolaridad: Tercer grado, terminado en 1975
- Experiencia previa:
 - 2 años en el Servicio Nacional de Juventudes
 - 4 años de almacenista en la Compañía de Fertilizantes de la Palma
 - 4 años de Gerente de Almacén, en la Sociedad Cooperativa Beta.

Espero que mi solicitud sea favorablemente considerada.

Atentamente,

Emilio Estébanes

Candidato F

Casilla 236
Puerto San Juan
31 de marzo de 1987

Estimado Secretario:

Me gustaría presentar mi solicitud para el trabajo de Encargado de Almacén en su Sociedad.

Tengo 35 años de edad y he trabajado en los últimos 10 años en mi negocio familiar de suministros agrícolas en Ciudadela. La competencia y el incremento de precios significa que el negocio ha sido cerrado.

Espero recibir el favor de una entrevista.

Sra. Fernández

Candidato GEn confianza

Sociedad Cooperativa Alfa:

Apreciado señor:

He visto el afiche en la cartelera de la Cooperativa y me place presentar mi candidatura para la posición de Encargado de Almacén. Como usted sabe, he trabajado como obrero en los Almacenes de la Cooperativa durante los pasados dos años, y creo que satisfactoriamente. En algunas ocasiones he ayudado con los registros de almacenamiento y libro mayor de existencias y creo que podría desempeñar eficientemente esas tareas.

Muy atentamente,

Gumersindo Gómez

Candidato H

Sociedad Cooperativa Alfa
Casilla 9
Puerto San Juan

Estimado Secretario:

Me place solicitar la vacante en su Sociedad. Mi familia ha sido miembro de su Sociedad desde su fundación. He trabajado en la tienda de un tío y estoy familiarizado con los libros de contabilidad.

Espero una respuesta favorable.

Hermínio Hernández

Candidato I

Oficina del Secretario Permanente
Ministerio de Cooperativas
Casilla 2
La Palma

Querido Alfonso:

Creo que debo comunicarte que el Ministro tiene mucho interés en que el puesto de Encargado de Almacén de la Sociedad Cooperativa sea asignado a su primo el Sr. Dionisio Domínguez. Creo que el muchacho puede hacer bien el trabajo, y estoy seguro de que si se le da ese empleo, su problema con la última solicitud de renovación del préstamo será solucionado mas fácilmente. Usted sabe como son las cosas aquí.

Con un saludo cordial,

José Luis

Candidato J

MEMORANDUM INTERNO
SOCIEDAD COOPERATIVA ALFA

PARA: El Secretario

DE: El presidente

Entiendo que mi sobrino Herminio Hernández ha presentado su candidatura para el puesto de Encargado de Almacén en nuestra Sociedad. Sé que está muy bien cualificado, y estoy seguro que usted lo tendrá bien en cuenta. Resulta agradable tener un ambiente familiar en una entidad como la nuestra.

LECCION 4.4

ENTREVISTAS

Objetivo: Capacitar a los participantes para entrevistar eficientemente a los candidatos para un empleo.

Duración: Dos a tres horas.

Materiales: Instrucciones para la representación.
Las cartas de solicitud de empleo y las especificaciones del empleo de lecciones anteriores.

Guía para el instructor:

- 1) Explique que cuando se anuncia un empleo, es muy probable que lo soliciten un gran número de candidatos. Pero solamente uno puede obtener el cargo, y el resto tiene que ser descartado. Esta labor se hace, más que nada, mediante entrevistas.

Para ser efectivo como entrevistador, se necesita conocer las características del empleo. Es conveniente anotar las preguntas por adelantado y además diseñar y usar una escala para calificar las respuestas de los candidatos.

- 2) Seleccione seis participantes buenos habladores poco antes de la sección, tres de ellos representarán el rol del Comité de Selección y tres serán los candidatos al empleo. Deles las instrucciones sobre el papel a desempeñar con bastante anticipación. Los papeles solo deben conocerlos los participantes que van a representarlos. Los participantes elegidos para entrevistadores deben tener las cartas de solicitud E, F y G de la lección anterior, y cada uno de los entrevistados deben tener su respectiva carta. Pida a los seis participantes que se "compentren con sus personajes" y nombre a uno del Comité de Selección para que presida cada una de las tres sesiones. Adviértales que habrá un máximo de 15 minutos por entrevista, y pídale que permanezcan fuera del aula por pocos minutos al principio de la lección. Prepare una "sala de entrevistas" que

sea bien visible para el resto de la clase, con una mesa y tres sillas de un lado y una al otro lado.

- 3) Al inicio de la sesión recuerde a los participantes, menos a los seleccionados para la representación, sobre el empleo del Encargado de Almacén, para el cual se preparó una preselección de candidatos en la lección anterior. Ahora tendrán lugar las entrevistas con los candidatos.
- 4) Copie las indicaciones que siguen y distribúyalas entre los participantes. Pídales que evalúen de acuerdo a las mismas el desempeño de los entrevistadores en la simulación que están a punto de ver.
 - ¿Parecieron los entrevistadores conocer bien la información contenida en la solicitud de cada candidato?
 - ¿Parecieron sus preguntas tener relación con la cuestión de que se trata o eran más bien irrelevantes?
 - ¿Resaltaron fuertemente sus propios prejuicios o sentimientos?
 - ¿Parecieron conocer bien las características del empleo para el cual se entrevista a los candidatos?
 - ¿Se mostraron estimuladores y simpáticos, tratando evidentemente de ayudar al candidato a que se sienta cómodo y que muestre sus mejores facetas?
 - ¿Escucharon o hablaron demasiado (las intervenciones del entrevistado deben ocupar al menos el 80% del tiempo de la entrevista)?
 - ¿Insistieron en los puntos débiles o en la ignorancia del entrevistado, o lo estimularon a demostrar qué es lo que podría hacer?
 - ¿Parecieron interesados en el candidato y ansiosos de ayudarlo a encontrar una posición apropiada para él, sea el empleo de Encargado de Almacén u otro?
 - ¿Estuvo la entrevista bien controlada y estructurada?
- 5) Llame al grupo entrevistador. Pídales que ocupen las tres sillas y que llamen, cuando estén listos, al primer candidato. El orden debe ser el que ellos prefieran.

Asegúrese de que todos los participantes estén callados y que no interrumpen la entrevista. Conceda hasta 15 minutos para cada entrevista y pida a los participantes que anoten sus comentarios sin decir nada mientras se desarrolla la entrevista.

- 6) Cuando todas las entrevistas hayan sido hechas, pida al Comité de Selección que salga del aula y que decida cuál candidato debe ser escogido. Pida al resto de los participantes que tomen la misma decisión individualmente.
- 7) Reúna a toda la clase. Pregunte al Comité de Entrevistas a quién escogen y por qué, e invite a los participantes, que tengan puntos de vista diferentes, a comentar y discutir las ventajas relativas a cada candidato.
- 8) Pida a los entrevistadores que comenten sobre el Comité de Entrevistas, tal como lo vieron desde el punto de vista del candidato.
 - ¿Consideran que la entrevista fue conducida de manera satisfactoria?
 - ¿Tuvieron oportunidad de hacer preguntas acerca del empleo?
 - ¿Estiman que el Comité les animó a sentirse cómodos y a dar lo mejor de sí?
 - ¿Creen que el Comité supo sacar a luz cualquier defecto que ellos hubiesen querido ocultar?
 - ¿Sintieron que los entrevistadores se preocupaban de ellos como personas?
- 9) Solicite a los demás participantes que comenten el desempeño del Comité sobre la base de las indicaciones del punto "4)" anterior. Resuma esa lista de preguntas como una lista para realizar entrevistas efectivas.
- 10) Explique que, a pesar del uso universal de las entrevistas para seleccionar personal, hay poca información acerca de su confiabilidad y validez como un instrumento efectivo de selección.

Instrucciones para la representaciónSecretario, Sociedad Cooperativa Alfa

Usted, el Presidente y el Vicepresidente de la Sociedad van a entrevistar a los tres candidatos preseleccionados: Estébanez, Fernández y Gómez (letras E, F y G) para el puesto de Encargado de Almacén de la Sociedad. Ustedes están muy preocupados de cómo está funcionando el almacén por el momento. Todo el lugar está muy desorganizado y sucio. Los productos no se pueden encontrar, los robos son comunes y no se descubren, y el espacio disponible se usa de manera poco efectiva. El Encargado de Almacén, que cesó recientemente, no prestó atención apropiada a su trabajo durante el último tiempo.

Ustedes desean encontrar una persona que parezca ser ordenada en todo y dispuesta a imponerse a un personal que puede haber adquirido malos hábitos. Ustedes prefieren gente joven más bien que "viejos experimentados", y piensan que un poco de experiencia práctica vale más que impresionantes méritos sobre el papel.

Córtese aquí

Presidente, Sociedad Cooperativa Alfa

Usted, el Vicepresidente y el Secretario de la Sociedad van a entrevistar a tres candidatos preseleccionados, Estébanez, Fernández y Gómez (letras E, F y G) para el puesto de Encargado de Almacén de la Sociedad. Usted es un socio agricultor de la "vieja escuela". Usted sabe que el Secretario está preocupado por el funcionamiento de los almacenes, pero siempre ha sido lo mismo, y usted más bien piensa que se necesita a alguien para mantener las cosas como están. Usted no confía en la gente joven, mujeres, negocios privados y gobierno, ni en cualquiera que ya ha trabajado en estos dos tipos de organizaciones; usted piensa que el movimiento cooperativo es la única esperanza para su país. Usted espera encontrar un hombre sereno, honesto y práctico, que sea un cooperativista firme de corazón, para darle el empleo.

Instrucciones para la representaciónVicepresidente, Sociedad Cooperativa Alfa

Usted, conjuntamente con el Secretario y el Presidente de la Sociedad Cooperativa Alfa, van a entrevistar a los tres candidatos preseleccionados para el puesto de Encargado de Almacén; Estébanez, Fernández y Gómez (letras E, F y G). Usted siempre tiene prisa y sólo aceptó estar en el Comité de Selección y ser el Vicepresidente de la Sociedad debido a sus ambiciones políticas. Usted conoce muy poco la Sociedad y nunca ha estado en los almacenes, ya que usted no es agricultor activo y generalmente no asiste a las reuniones del Consejo de Administración. Usted espera que cualquiera que sea seleccionado pensará que le debe a usted el nombramiento y, por lo tanto, se una a las filas de sus seguidores políticos.

Córtese aquí

Señor Estébanez

Usted está muy nervioso y deseoso de conseguir el empleo de Encargado de Almacén en la Sociedad Cooperativa Alfa. Usted disfrutó de un similar empleo en la Sociedad Beta, la cual es una entidad más pequeña, ubicada en el pueblo cercano. En sus cuatro años en esta cooperativa usted consiguió que el almacén funcionara muy eficientemente, y sólo dejó ese trabajo porque sorprendió al hermano del Presidente cuando trataba de robar algunos artículos. El Presidente insistió en que usted debería ser despedido, y el Gerente no pudo hacer nada en su favor.

Usted tiene alguna idea de que el Vicepresidente de la Sociedad Cooperativa Alfa tiene conexiones políticas con el Presidente de la Sociedad, pero no está seguro de esto.

Instrucciones para la representaciónSeñora Fernández

Usted está muy deseosa de conseguir el empleo de Encargada de Almacén de la Cooperativa Alfa, ya que hay pocas posibilidades de trabajo para mujeres y usted tiene cuatro niños que mantener desde que murió su esposo. En la tienda al por menor de su familia, usted acostumbraba a transportar productos pesados y mantenía además, un sistema simple de control de almacenamiento y era responsable de pedir y abonar todas las mercancías necesarias. Usted conoce bien el almacén de la Sociedad Alfa y está segura de que podría conseguir una tremenda mejora en su funcionamiento aplicando algunas de las ideas y técnicas que desarrolló en su trabajo en la tienda al por menor de su familia.

Córtese aquí

Señor Gómez

Usted está seguro de que merece y efectivamente obtendrá el empleo de Encargado de Almacén. Usted fue virtualmente el jefe efectivo del almacén por algún tiempo antes de que el antiguo Encargado se marchara, ya que a menudo éste estaba ausente. Desde su partida, hace cerca de dos meses, usted ha ocupado oficialmente la posición de encargado del almacén.

Usted sabe que el almacén está mal administrado. Desconfía de sistemas rígidos y registros, a pesar de que sabe que algunos son necesarios. Usted prefiere saber por sí mismo dónde está todo y cuánto hay. En efecto, por el momento, usted tiene en su mente la mayoría de la información acerca de los almacenes de la Sociedad Alfa. Usted cree que puede dirigir el almacén muy bien sobre estas bases, y el otro empleado ha dicho que le gustaría que usted obtuviera el cargo. Usted está seguro de que lo obtendrá.

materia

5

información del personal

LECCION 5.1INFORMACION DEL PERSONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para asegurar que el personal esté plenamente informado sobre sus derechos y responsabilidades al iniciar el empleo, y que sea registrada todo el tiempo la información necesaria acerca del personal.

Duración: Dos horas y media.

Materiales: Modelo de Ficha de historial de los empleados de una sociedad cooperativa.

Guía para el instructor:

- 1) Divida a los participantes en dos grupos. Haga referencia al puesto de Encargado de Almacén objeto de la Lección 4.4. Pida al primer grupo (A) que se imaginen a sí mismos en la posición del recién contratado. Deben anotar todas las preguntas sobre las condiciones de empleo que piensan que deben ser contestadas antes de comenzar el trabajo.
- 2) Pida al otro grupo (B) que se imaginen a sí mismos que son el Gerente de la entidad empleadora. Deben anotar toda la información sobre las condiciones de empleo, que creen que debe conocer el nuevo empleado antes de iniciar su trabajo. No deben preocuparse de detalles, solamente anotar los elementos de información que deban incluirse.
- 3) Separe los dos grupos y concédales 15 minutos para completar la tarea. El límite de tiempo es importante y debe ser mantenido estrictamente. El objetivo, para cada grupo, es hacer una lista lo más completa posible. Cualquier pregunta anotada por el grupo A y no contestada por el grupo B les hace ganar un punto, y cualquier elemento de información anotada por el grupo B y no solicitada por el grupo A les hace ganar un punto. El grupo ganador es el que

tenga más puntos. Recalque al comienzo que es inapelable la decisión del instructor sobre si los elementos de información y las preguntas son razonables o no, y sobre las discrepancias respecto de si una respuesta corresponde o no a una pregunta.

- 4) Recoja las listas al terminar los 15 minutos. Reúna de nuevo la clase y pida a un vocero del grupo A que lea su primera pregunta. El vocero del grupo B deberá leer su respuesta si ha sido prevista. Si no lo ha sido, el grupo A gana un punto. El instructor debe controlar que los voceros no anoten nuevas preguntas o respuestas en esta fase del juego. Tienen que leer literalmente anotaciones originales.
- 5) Continúe el proceso hasta que ambos lados hayan agotado sus preguntas y respuestas. Si ninguno de los grupos ha incluido uno de los siguientes puntos, indique la omisión después que el juego haya terminado.

- Título del empleo.
- Horas de trabajo.
- Lugar de trabajo.
- Responsabilidades.
- Salarios.
- Cuándo y cómo se paga el salario.
- Derecho a pensión.
- Plazos y bases de los aumentos de salario.
- *Vivienda o subsidio de vivienda.
- Días festivos.
- *Servicios o seguros médicos.
- Licencia por enfermedad, sin certificación médica.
- Duración de la licencia por enfermedad, con certificación médica, antes de la terminación del empleo.
- Responsabilidad por pérdidas no justificadas en el sector del que es responsable el empleado.

- Duración de cualquier período de prueba.
 - Período de notificación previa requerido antes del despido.
 - Procedimiento escrito de advertencia requerido antes del despido.
 - Edad de jubilación.
 - *Provisión de uniforme u otra ropa.
 - *Posibilidad de utilizar bienes y servicios de la entidad a precios reducidos.
- 6) Recalque que sólo los puntos con asteriscos son opcionales. Si no están incluidos en las condiciones de empleo, no hay razón para que un empleado reclame su cumplimiento. Sin embargo, puede ser razonable indicar a un nuevo empleado que no hay tales posibilidades.
- 7) Los participantes podrán pensar que la lista es innecesariamente larga. Demuestre, por ejemplo, cómo la falta de información en cualquiera de los puntos puede llevar a malentendidos y aún a pleitos laborales.
- 8) Pregunte a los participantes cómo deberán darse a conocer las condiciones de empleo a un nuevo empleado, que podría no saber que debe tener esa información y que, además, puede ser analfabeto.
- Los términos deben ser escritos en lenguaje inteligible para el empleado, usando palabras y frases simples.
 - Quien trate con el nuevo empleado deberá explicarle muy cuidadosamente las condiciones, ya que los nuevos empleados pueden no querer admitir que no saben leer bien; por eso es importante comprobar que todo el mundo entienda lo que "ha leído".
 - Las condiciones de empleo deben ser firmadas (o marcadas) para certificar que han sido entendidas y aceptadas.
- 9) Pregunte a los participantes qué tipo de registros de personal son mantenidos en sus cooperativas. ¿Qué informaciones se mantienen y

actualizan regularmente sobre los empleados una vez que han sido contratados?

Los participantes pueden dar una o más de las siguientes respuestas:

- Registros de personal (ejemplo, una ficha de historial del empleado).
- Copia de la solicitud original de empleo.
- Copia de la notificación de nombramiento.
- Certificado médico.
- Copia de los certificados de escolaridad.

Conceda a los participantes cinco minutos para anotar qué debe contener una ficha de historial de un empleado. Recalque que coleccionar y retener una información excesiva puede costar dinero. Una ficha de un empleado deberá contener sólo la información necesaria.

10) La principal información que debe registrarse y mantenerse es la siguiente:

- Nombre
- Edad
- Estado civil
- Nombre y dirección de un familiar a ser notificado en caso de accidente
- Aumentos de salario
- Amonestaciones
- Ascensos
- Fecha de inicio del empleo.

Pregunte a los participantes por qué cada uno de esos puntos es importante, para estar seguro de que todos entienden la razón de su inclusión.

- 11) Pregunte a los participantes quién es responsable de mantener dicho registro. En la mayoría de las entidades, el gerente debe tener una tarjeta simple para cada empleado, conteniendo esta información, y actualizarla regularmente. Los gerentes pueden desear añadir información adicional, a fines de una evaluación anual de rendimiento u otros propósitos.

Solicite a los participantes que muestren o describan cualquier formulario que ellos usen para registrar regularmente detalles acerca del personal de sus cooperativas. Si no utilizan tales tarjetas, conceda a los participantes hasta diez minutos para que diseñen por sí mismos un documento apropiado para acomodar la información necesaria.

- 12) Solicite a uno o dos participantes que reproduzcan sus sugerencias en el pizarrón/retroproyector. Si fuera necesario, muestre como posible ejemplo el siguiente:

CONFIDENCIAL

Ficha de historial de un empleado

Nombre: _____ Casado/soltero ____ Hijos: _____

Fecha de nacimiento: _____ Fecha de inicio: _____

Pariente cercano: _____

Sueldo inicial: _____

Aumentos:	Fecha:	Cantidad:
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

Amonestaciones:	Fecha	Motivo:
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

Categoría inicial: _____

Cambios	Fecha:	Categoría:
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

remuneración

- 6.1 ¿Por qué se paga al personal lo que se le paga?
- 6.2 ¿Pago por tiempo o por resultados?
- 6.3 Equidad e ingresos

LECCION 6.1

¿POR QUE SE PAGA AL PERSONAL LO QUE SE LE PAGA?

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen los factores que influyen sobre los salarios y para que midan su impacto sobre los niveles específicos de los salarios.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

1) Seleccione cuatro o cinco niveles de empleo en una entidad cooperativa típica. La selección dependerá del tamaño y estructura de la cooperativa, pero dichos niveles pueden consistir en:

- Trabajadores no cualificados.
- Chóferes.
- Mecnógrafas.
- Contadores.
- Gerentes.

2) Escriba en el pizarrón/retroproyector la lista de empleos sin un orden determinado, ni de acuerdo al nivel de funciones o de remuneraciones, y haga un cuadro de la siguiente forma:

Cargo	Dureza	Escasez	Responsabilidad	Capacitación	Autoridad
Mecnógrafa					
Obrero					
Gerente					
Contador					
Chófer					

- 3) Explique a los participantes que los títulos de las columnas constituyen formulaciones abreviadas de las características siguientes:

Dureza: Se indica con este término que el empleo exige de su titular un gran esfuerzo, ya sea físico o mental.

Escasez: Este es un empleo para el cual se encuentran muy pocas personas capacitadas.

Responsabilidad: El titular de este empleo, si lo hace bien, aportará considerables beneficios a la entidad, pero si lo hace mal puede destruir la cooperativa.

Capacitación: Este empleo requiere un elevado grado de capacitación o instrucción formal.

Autoridad: Indica el grado de autoridad que posee el titular de este empleo y el número de personas que están bajo sus órdenes.

- 4) Divida a los participantes en 5 grupos. Asigne una de las cinco características (columnas) a cada uno de los grupos. Conceda a los grupos hasta 15 minutos para calificar los cinco empleos del 1 al 5 de acuerdo al grado en que cada empleo tenga esa característica.

Por ejemplo, si estiman que el empleo de contador es el más "duro" deben valorar "1" para contador en la columna "dureza", seguido por el que consideren que es el segundo más "duro", hasta el número 5 para el empleo que piensan que es el menos gravoso.

- 5) Recoja las calificaciones de los grupos y entonces, y sólo entonces, pida a cada grupo que decida cómo deben ser ponderadas las cinco características en términos de su importancia para determinar los niveles de sueldos y salarios. Diga a cada grupo que disponen de diez "puntos" a asignar como factores de ponderación entre las cinco características. Si consideran que cada una debe tener igual importancia, cada una recibirá dos puntos. Si, por ejemplo, consideran que "Responsabilidad" no debe ser considerada en absoluto y

que "Dureza" es dos veces más importante que "Autoridad", "Responsabilidad" no debe recibir ningún punto, "Dureza" 4 y "Autoridad" 2 puntos.

- 6) Reúna nuevamente la clase y escriba las puntuaciones de cada grupo en el cuadro. Las opiniones discreparán, pero evite en lo posible las discusiones a fin de obtener un consenso cuanto antes. La lista de consenso podría ser como sigue:

Cargo	Dureza	Escasez	Responsabilidad	Capacitación	Autoridad
Mecanógrafa	5	4	4	2	4
Obrero	1	5	5	5	5
Gerente	2	2	1	3	1
Contador	4	1	2	1	2
Chófer	3	3	3	4	3

- 7) Pregunte a cada grupo cómo ha asignado los diez puntos para los factores de ponderación entre las cinco categorías. Si hay diferencias importantes, promedie las conclusiones de los cinco grupos sumando sus totales y dividiendo entre cinco. Aplique estas ponderaciones a las calificaciones dadas a cada empleo y totalice los resultados en una nueva columna ubicada a la derecha del cuadro.
- 8) Establezca en la columna siguiente un rango de los empleos de 1 a 5, de acuerdo al orden de puntuación total de las características ponderadas. Añada una columna final a la derecha y pida a los participantes que indiquen el rango de salarios de los cinco empleos. Un ejemplo de la tabla, podría ser como sigue:

Cargo	Dureza	Escasez	Responsabilidad	Capacitación	Autoridad	Total	Rango de los cargos	Rango de los salarios
Mecanógrafa	5	12	12	2	8	39	4	3
Obrero	1	15	15	5	10	46	5	5
Gerente	2	6	3	3	2	16	1	1
Contador	4	3	6	1	4	18	2	2
Chófer	3	9	9	4	6	31	3	4
Ponderación	x1	x3	x3	x1	x2			

9) Explique si las opiniones de los participantes sobre las puntuaciones atribuidas a los empleos y las ponderaciones son realmente representativas de la base de salarios; las dos últimas columnas deberían ser iguales. Discuta cualquier inconsistencia. ¿Por qué las mecanógrafas, por ejemplo, están mejor pagadas en el caso anterior que los chóferes, pese a que la clasificación ponderada promedio es superior para éstos?

Pregunte a los participantes si no se han ignorado algunos factores, y por qué.

Discuta la influencia de las presiones sindicales, de las escalas oficiales de salarios anticuadas o irrelevantes. ¿Cómo puede una sociedad cooperativa esforzarse por corregir un desnivel de este tipo?

- 10) Pregunte a los participantes si para ciertos empleos hay demasiados o - en otros casos - muy pocos candidatos apropiados. ¿Es esto debido a que los niveles de remuneración no reflejan la oferta y la demanda, de manera que ciertos trabajos están sobre remunerados, mientras que otros están pagados por debajo de lo que deberían? ¿Cómo puede ser corregido esto por una sociedad individualmente?
- 11) Si los niveles de remuneración son fijados por una autoridad oficial, como el Ministerio de Cooperativas, discuta cómo una sociedad concreta puede cambiar el "paquete" total de remuneraciones para corregir los desniveles. ¿Cómo puede hacerse más atractivo un empleo si el nivel de salarios es menor que el que debería ser?
- Otorgando prestaciones adicionales autorizadas tales como subsidios de vivienda o servicios gratuitos o subvencionados.
 - Proporcionando factores de elevación de prestigio, tales como títulos, uniformes, espacios reservados de estacionamiento, etc.
 - Ofreciendo buenas instalaciones, tales como oficinas y otras comodidades de trabajo.
- 12) Recalque que la mayoría de las organizaciones cooperativas no producen un suficiente excedente en sus operaciones comerciales. Si van a incrementarse algunos salarios o añadirse ciertas prestaciones, deberán reducirse otras formas de remuneración para evitar un aumento de los costos totales. ¿Cuáles deben ser tales reducciones? ¿Cómo pueden los participantes reducir los costos relacionados con su propio empleo?

LECCION 6.2¿PAGO POR TIEMPO O POR RESULTADOS?

Objetivo: Capacitar a los participantes para que evalúen los diversos métodos de pago y seleccionen uno apropiado para un determinado empleo.

Duración: Dos horas.

Material: Seis bloques de 500 hojas aproximadamente de papel borrador o de desecho. Una señal pequeña e invisible debe marcarse en las hojas para señalar grupos de 50 hojas en cada bloque, pero no exactamente, sino, digamos en las hojas 47, 103, 154, 207, etc. Los números reales de las hojas así marcadas deben anotarse cuidadosamente.

Seis cantidades de monedas de poco valor, equivalentes a alrededor de 10 centavos en moneda local, cada cantidad.

Instrucciones para los equipos A y B.

Guía para el instructor:

- 1) Seleccione seis (o posiblemente cuatro) participantes al azar. Solicítele que permanezcan fuera del aula durante los primeros cinco minutos y proporcione a la mitad de ellos las instrucciones para el equipo A y, a la otra mitad las instrucciones para el equipo B, para que las lean mientras esperan. Los equipos no deben hablar entre sí o compartir el contenido de los documentos de ninguna manera.
- 2) Pida al resto de los participantes que indiquen cómo se fijan los sueldos de los empleados en sus sociedades. Una vez que ha sido fijado el nivel de un empleado, la mayoría de éstos son pagados de acuerdo al tiempo que trabajan. Algunos por mes, otros por día y otros por hora.

Pregunte a los participantes cómo se determinan los ingresos de la mayoría de los agricultores. Pese a que el clima, precios, enfermedades, y otros factores afectan sus ganancias, ¿Cómo pueden por

sí mismos mejorar sus ingresos? ¿Son los resultados una función únicamente del tiempo dedicado al trabajo?

Evidentemente, el trabajo de los agricultores debe ser efectivo para producir resultados. Ellos están motivados no sólo para ocupar más horas trabajando, sino para trabajar dura e inteligentemente. ¿Hay maneras en que los empleados de cooperativas puedan ser remunerados de acuerdo a los resultados de su trabajo y no de acuerdo al tiempo que ocupan en efectuarlo?

- 3) Informe a los participantes que van a presenciar un experimento. Seis (o cuatro) de ellos efectuarán una tarea idéntica: contar hojas de papel. Se les pagará de dos maneras diferentes:

A - La mitad de ellos será remunerada de acuerdo al tiempo que trabaja, sin importar los resultados.

B - La otra mitad será remunerada de acuerdo a la cantidad de hojas que cuente correctamente durante cierto tiempo.

- 4) Pida a los participantes que sugieran cómo el desempeño de los "contadores" se verá afectado por el modo de pago. ¿Qué esperarían ellos en términos de:

- Cantidad (hojas contadas); o
- Precisión (número correctamente contado)?

Los trabajadores remunerados por resultados probablemente contarán más; los pagados por tiempo podrían contar con mayor precisión.

Los participantes no deben saber de acuerdo a qué principio serán pagados los participantes "contadores", pero deben tratar de adivinarlo observando su comportamiento y resultados.

- 5) Llame a los participantes ausentes. Cada uno debe sentarse en la mesa ubicada frente a la clase con una pila de papel colocada frente a él. Deberán acomodarse en cualquier orden y no en dos grupos separados. A una señal dada, deben empezar a trabajar. Al cabo de cinco minutos interrumpa su trabajo. Pregúnteles cuántas hojas han

contado. Controle los números utilizando las señales ocultas marcadas previamente en los bloques de papel. Escriba los resultados en el pizarrón/retroproyector y pague a los "contadores" de acuerdo a lo indicado en las instrucciones recibidas.

- 6) Compare los resultados obtenidos con los esperados por los participantes. Pida a los "contadores" que describan cómo se sintieron durante su trabajo. Las distintas personalidades o el efecto psicológico de una situación anómala podrían conducir a resultados diferentes a los esperados. Pregunte a los "contadores" cómo se habrían desempeñado si el trabajo les hubiera ocupado ocho horas al día, cinco días y medio a la semana durante veinte años.
- 7) Pregunte a los participantes cómo podría ser remunerado, de acuerdo a resultados, el personal que ocupa las siguientes posiciones en una entidad cooperativa:
 - Trabajador de almacén (tonelaje transportado en el almacén).
 - Chófer (tonelada/kilómetros conducidos o combustible ahorrado).
 - Empacadores de semillas (cantidad exactamente empacada).
 - Contador (porcentaje del excedente obtenido por la cooperativa)
 - Mecnógrafa (porcentaje del excedente obtenido por la cooperativa).
 - Gerente (porcentaje del excedente obtenido por la cooperativa).
- 8) Las anteriores sugerencias no son las únicas posibles. Solicite a los participantes que sugieran posibles peligros, con referencia a estos ejemplos, del método de pago por resultados:
 - Si por causas independientes de la voluntad del empleado, la producción disminuyese drásticamente, el empleado podría recibir un sueldo demasiado bajo para su mantenimiento.
 - Si por causas independientes de la voluntad del empleado, tales como el uso inteligente de nueva maquinaria, aumentase la producción, él podría recibir un sueldo excesivamente alto.

- El empleado podría tratar de trabajar con excesiva rapidez, y la calidad podría resentirse.
- El empleado podría trabajar únicamente para obtener un resultado que sea medible. El cuidado de vehículos, el servicio a los socios y otros factores podrían resultar afectados.
- Los empleados podrían reclamar y dejar de trabajar con efectividad cuando creyesen que las fallas de otros les impiden alcanzar los resultados que se habían propuesto.

9) Pregunte a los participantes cómo pueden evitarse estos peligros:

- Pagando solamente un sobresueldo del 10% al 20% por los resultados obtenidos y un salario básico devengado por el tiempo trabajado.
- Vinculando el pago por resultados a la producción de un grupo más bien que a la de un individuo; por ejemplo, la producción total de un departamento o la ganancia global de la sociedad.

10) Pida a los participantes que sugieran criterios por los cuales deben ser juzgados los trabajadores para decidir si deben ser remunerados por resultados o no.

- La producción debe ser objetiva y fácilmente medible.
- La calidad de la producción debe ser fácilmente comprobable.
- La producción debe ser tal que pueda ser maximizada hasta un grado razonable, sin afectar a otros aspectos de las actividades de la entidad.

11) Pida a los participantes que sugieran tareas en sus cooperativas que pudieran ser o no ser remuneradas en base a los resultados.

No podrían ser - Auditor, guardián.

Podrían ser - Gerente, chofer, personal de almacén, personal de producción en fábrica.

Se debe estimular a hacer sugerencias específicas que eventualmente pudiesen poner en ejecución al regresar a sus empleos.

Instrucciones para el ejercicio

Grupo A

Cuando usted vuelva al aula se le proporcionará un bloque de hojas de papel no contadas. Se le pedirá que las cuente, pero no podrá contarlas todas, ya que dispondrá únicamente de cinco minutos. A usted se le pagará 10 centavos por esta operación.

Córtese aquí

Grupo B

Cuando usted regrese al aula se le proporcionará un bloque de hojas de papel no contadas. Se le pedirá que las cuente, pero no podrá contarlas todas, ya que dispondrá únicamente de cinco minutos. A usted se le pagará un centavo por cada 50 hojas que cuente con exactitud.

LECCION 6.3EQUIDAD E INGRESOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar desigualdades graves en los ingresos del personal dentro y fuera del sector cooperativo, y sugerir como puedan contribuir a reducir esas desigualdades.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Escriba una lista de los siguientes empleos o de sus equivalentes locales en el pizarrón/retroproyector, y pida a los participantes que sugieran niveles de ingreso promedio para cada uno.

Empleo	Multiplicador para país en desarrollo	Multiplicador para país industrializado
Director de un departamento ministerial	120Y	6 2/3 X
Director-Gerente de una gran corporación	150Y	7 X
Gerente General de una gran unión de cooperativas	100Y	3 X
Catedrático universitario	50Y	3 1/3 X
Gerente de una empresa cooperativa primaria	20Y	2 1/2 X
Trabajador de fábrica cualificado	10Y	2 1/3 X
Profesor auxiliar universitario	30Y	2 2/3 X
Maestro de escuela primaria	10Y	2 X
Oficinista en una entidad cooperativa	6Y	1 1/2 X
Obrero en una entidad cooperativa	2Y	1 1/3 X
Trabajador de fábrica no cualificado	2Y	1 1/3 X
Jornalero rural sin tierra	Y	X

Las cifras en sí son menos importantes que las relaciones y las proporciones, las cuales deberán ser establecidas como en los ejemplos dados. Las cifras indicadas en la tabla bajo la columna de país en desarrollo están tomadas de un país real, pero no deben ser usadas, a menos que los participantes necesiten esa guía. Escriba los multiplicadores locales relativos a la lista de empleos, como en la tabla proporcionada.

- 2) Pregunte a los participantes cuál suponen que es el objetivo del desarrollo nacional. Ellos contestarán de diferentes maneras, pero un factor común será el aumento de riqueza, prosperidad, ingresos o nociones similares.

Solicite a los participantes que sugieran cuál podrían ser los multiplicadores existentes para los mismos empleos en un país industrializado, tal como los Estados Unidos, el Reino Unido o el Japón. Algunos considerarían que los niveles absolutos son mucho más altos. Indíqueles que los salarios de un Director de un departamento ministerial o de un Director-Gerente podrían ser, convertidos a los tipos oficiales de cambio, dos o tres veces más altos en un país industrializado, pero que el costo de vida es también más alto. Además los altos funcionarios de países industrializados tienen frecuentemente menos oportunidades de ingresos fuera del empleo que los de países en desarrollo.

Escriba la lista de los multiplicadores de un país industrializado en la segunda columna, como aparece bajo el punto "1)". Recalque que la diferencia en niveles absolutos es mucho menor que la diferencia en proporciones relativas. En el ejemplo aducido, la diferencia entre el empleo peor y el mejor pagado es, por ejemplo:

- país en desarrollo, 150 veces; país industrializado 7 veces.

Recalque que el subdesarrollo puede ser cuestión tanto de inequidad como de pobreza absoluta.

3) Pregunte a los participantes qué puede hacerse para mejorar la situación en su propio país. La equidad puede ser mejorada de dos maneras:

- Manteniendo o reduciendo los ingresos de los mejor pagados.
- Incrementando los ingresos de los peor pagados.

Pregunte a los participantes cómo pueden alcanzarse estos objetivos.

4) Los ingresos más altos pueden reducirse por medio de:

- Tasas más altas de impuestos.
- Mejor recaudación de los impuestos.
- Restricción salarial de los más altamente remunerados.
- Control de las prestaciones adicionales concedidas a los niveles más altos.
- Reducción de subsidios para los servicios usados principalmente por los más altamente pagados, tales como líneas aéreas, infraestructura residencial de clases altas, educación universitaria.
- Tipos de cambios liberalizados para hacer las importaciones de lujo más caras, o altos impuestos de esas mercancías y servicios importados.

5) Los ingresos de la gente pobre pueden aumentarse mediante:

- Precios más altos para las cosechas obtenidas por los productores rurales.
- Desarrollo rural con preferencia al urbano.
- Impuestos basados en los ingresos más que en la compra de productos básicos.
- Incrementos salariales concebidos para beneficiar a los peor pagados.

6) Pregunte a los participantes cómo sus sociedades cooperativas pueden contribuir a reducir las desigualdades a nivel nacional.

- Pagando por resultados a los empleados menos remunerados, de manera que compartan los beneficios de una productividad mejorada.
- A través de una eficiencia general que mejore los beneficios de los socios, quienes son, ordinariamente, los de menores ingresos.
- Haciendo que el control y servicios a los socios resulten promovidos genuinamente y concebidos para servir a todos y no solamente a los agricultores más acaudalados.

7) Pregunte a los participantes cuál es la gente de más bajos ingresos en la región donde se halla ubicada su cooperativa. Algunos podrían mencionar los empleados a sueldo o los pequeños agricultores, pero en la mayoría de las áreas rurales los desempleados sin tierra son los más pobres.

¿Cómo puede ayudar un gerente de cooperativa o su sociedad a aquellos que más necesitan de ayuda, pero que ni siquiera cumplen las condiciones para ser socios, puesto que no cultivan su propia tierra?

8) Los gerentes pueden ayudar a los desempleados:

- Adoptando en su cooperativa tecnología apropiada (por ejemplo, un trabajador extra más bien que un montacargas).
- Usando, servicios del "sector informal" para sus compras personales o de la sociedad (por ejemplo, transportes, reparaciones menores y compras, utilizando empresas locales).
- Incentivando una alta productividad (a través de una aplicación inteligente de esfuerzos, más bien que una mecanización inapropiada) y compartiendo los beneficios mediante un sistema de pagos por resultados.

motivación

7.1 ¿Por qué actúa la gente como actúa?

7.2 Motivación y participación

LECCION 7.1

¿POR QUE ACTUA LA GENTE COMO ACTUA?

Objetivo: Capacitar a los participantes para identificar por qué la gente se comporta como lo hace, y motivar al personal de sus cooperativas lo más efectivamente posible.

Duración: Una a dos horas.

Material: Estudio de caso: "El experimento de ensamblaje".

Guía para el instructor:

- 1) Explique que cuando la gente se incorpora a una organización, lo hace para satisfacer algunas de sus necesidades. Estas necesidades pueden ser primarias o básicas, como alimentación, agua, etc., o necesidades secundarias o sociales, como reconocimiento, satisfacción del ego, autorrealización, etc.

La motivación resulta cuando ambas, las necesidades primarias y las secundarias de un individuo, se satisfacen. Mientras más alto sea el grado de satisfacción de las necesidades, más fuerte será la motivación.

- 2) Divida a los participantes en grupos. Distribuya el estudio de caso y conceda hasta 20 minutos para completar el ejercicio.
- 3) Reúna nuevamente la clase. A menos que alguien tenga noticia del Experimento de Hawthorne, es improbable que alguien proporcione la respuesta "correcta". El estudio de caso se basa en una serie de experimentos, pero en cada caso la productividad muestra un sostenido incremento, cualquiera que sean las condiciones físicas. Las cifras típicas son las siguientes:

<u>Semana 1</u>	<u>Semana 2</u>	<u>Semana 3</u>	<u>Semana 4</u>	<u>Semana 5</u>	<u>Semana 6</u>	<u>Semana 7</u>
+5%	+10%	+15%	+17 1/2%	+20%	+22%	+23%

Esto debe darse a conocer a los participantes en la forma más impresionante posible, para enfatizar el punto. Primero, pida a cada grupo que proporcione sus respuestas, y usted aumente el "suspenso" antes de revelar qué ocurrió realmente. No trate en este momento de explicarlo.

- 4) Pida a los participantes que retornen a sus grupos y concédales hasta 20 minutos para intentar explicar qué ocurrió. Circule entre los grupos. Si es necesario, proporciónales ciertas "orientaciones" preguntándoles cómo ha cambiado la situación de trabajo, aparte de los cambios inducidos artificialmente en la temperatura, etc. Sugierales que dibujen un plano del lugar de trabajo, y lléveles a apreciar que el grupo estaba segregado y, por consiguiente, consciente de su condición de grupo y de que era el foco de atención.
- 5) Reúna nuevamente a toda la clase y pida a un portavoz de cada grupo las explicaciones que sugiera el mismo. En este momento sólo será necesario confirmar lo siguiente:
 - Los trabajadores constituían un grupo pequeño en el que podían comunicarse entre sí y formar su propio sistema social, mientras que el vasto grupo impersonal de la planta de ensamblaje impedía a pequeños grupos de trabajadores integrarse de esta manera.
 - La atención continua prestada al grupo y a su producción por la gerencia les hizo sentirse importantes y les incentivó a hacer su labor lo mejor que podían.
- 6) Solicite a los participantes que hagan descripciones breves de ocasiones en que ellos personalmente se sintieron:
 - Satisfechos en su trabajo y fueron altamente productivos.
 - Desalentados y, como resultado, realizaron menos esfuerzos.

Pida a los participantes que describan las situaciones contrastantes que han descrito. Es improbable que una conducta positiva sea producto de un más alto pago o de mero confort físico, o que períodos de menor esfuerzo sean el resultado de una baja remuneración o de incomodidad física.

Explique que los factores que alegran a la gente, son llamados en sociología "satisfactores" e incluyen: reconocimiento, responsabilidad, autonomía, sensación de realización, desarrollo personal, etc. Los factores que ponen a la gente descontenta se denominan "insatisfactores", e incluyen: inseguridad en el empleo, salario bajo, malas condiciones de trabajo, etc.

Sugiera que la mayoría de la gente que tiene un empleo, puede satisfacer sus necesidades físicas básicas. Para maximizar su productividad necesitan también sentir:

- que forman parte de un grupo que los apoya:
- que están contribuyendo a algo importante;
- que están usando al máximo toda su capacidad física e intelectual.

Confirme lo anterior en relación con la experiencia propia de los participantes.

7) Pida a los participantes que sugieran las características de un ambiente de trabajo que podrían satisfacer estas "necesidades no físicas". Trate de obtener los siguientes puntos, que deben ser resumidos y anotados en el pizarrón/retroproyector.

- Los trabajadores deben ser ubicados físicamente de manera que formen un grupo pequeño en el cual puedan comunicarse y cooperar fácilmente en la ejecución de sus tareas.
- Los resultados del trabajo deben ser conocidos por los trabajadores y deben ser, de forma evidente, de continuo interés para los supervisores.
- Los trabajadores deben poder no sólo desempeñar sus trabajos normales, sino también participar en decisiones que afecten a sus empleos.
- Cada trabajador debe tener la oportunidad de intentar tareas más "difíciles" en orden a "ponerlo a prueba" y determinar su potencialidad para una posición de mayor responsabilidad.

- 8) Solicite a los participantes que identifiquen grupos de trabajadores con quienes ellos tienen problemas específicos en sus sociedades cooperativas.

Solicíteles que evalúen el ambiente de trabajo de esos trabajadores haciendo referencia a las características señaladas en el punto "7" anterior.

¿Cómo puede modificarse el ambiente de trabajo a fin de lograr establecer tales características?

Los ejemplos de grupos de trabajadores y de cambios en el ambiente podrían incluir lo siguiente:

Choferes:

- Ofrecerles la oportunidad de trabajar juntos en ocasiones regulares, tales como limpieza de vehículos, operaciones de mantenimiento y otras tareas que pueden hacerse en común.
- Permitirles participar en decisiones relativas a horarios y compra de vehículos.

Mecanógrafas

- No impedir conversaciones personales en la medida que el trabajo no se retrase.
- Permitirles que ellas mismas distribuyan el trabajo entre el grupo.
- Permitirles que sugieran la presentación tipográfica de documentos y que participen en decisiones relativas a adquisiciones de material de oficina y de máquinas de escribir.

Estudios de CasoEl experimento de ensamblaje

La gerencia de una gran fábrica de equipo eléctrico deseaba incrementar la productividad, especialmente en la planta de ensamblaje. Esta se encontraba en un gran edificio, en el cual cerca de doscientas personas trabajaban en bancas, ensamblando aparatos de un gran número de componentes. La fábrica producía en serie un gran número de componentes diferentes, y no había cadenas automáticas de ensamblaje.

La gerencia decidió tratar de determinar cuáles eran las condiciones ideales de trabajo. Sabía cuánto tiempo tomaba a un grupo determinado de trabajadores el ensamblar cada producto, y quería comprobar cómo ciertos cambios en las condiciones de trabajo, afectarían la tasa de producción.

No habría sido práctico llevar a cabo los experimentos necesarios en toda la planta de ensamblaje, de manera que se construyó una barrera temporal en una parte de la planta, alrededor de un grupo de ocho trabajadores. Esto se hizo de tal manera que las condiciones físicas pudieran ser alteradas sin afectar al resto de la planta.

La gerencia decidió experimentar con diferentes intensidades de iluminación y distintas temperaturas. Durante la primera semana, se incrementó la iluminación cada día, de manera que al final de la semana el local estaba tan claro como a plena luz del día. Durante la segunda semana se redujo la iluminación, poco a poco, hasta llegar al nivel normal, y durante la tercera semana se redujo aún más, de modo que era difícil inclusive leer el periódico. Al principio de la cuarta semana, la iluminación se restituyó a su nivel normal, pero la temperatura se aumentó durante la semana, de manera que al final había subido de 22.5°C. a 30°C. Durante la quinta semana se redujo a 22.5°C, y durante la sexta semana a 15°C. Durante la séptima semana la temperatura y la iluminación se restablecieron ambas a su nivel normal.

Se mantuvieron registros de producción a lo largo de las siete semanas. Al final de la séptima semana, la gerencia estudió las cifras que mostraban los cambios porcentuales, alcanzados en cada una de las siete semanas experimentales, respecto de la tasa normal.

Tarea:

Complete la siguiente tabla, marcando en cada caso el más o el menos y escribiendo su estimación de la cifra alcanzada.

	Tasa de producción	
Previa al inicio del experimento	Tasa normal es decir: + - 0%	
Semana 1	+ -	%
Semana 2	+ -	%
Semana 3	+ -	%
Semana 4	+ -	%
Semana 5	+ -	%
Semana 6	+ -	%
Semana 7	+ -	%

LECCION 7.2

MOTIVACION Y PARTICIPACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que estimulen la participación de los trabajadores en las decisiones de la gerencia, de manera tal que se maximice la satisfacción y productividad del trabajador.

Duración: Una a dos horas.

Material: Cuestionario.

Guía para el instructor:

- 1) Una cooperativa es esencialmente una institución democrática. Pregunte a los participantes si la democracia se extiende a todos los niveles de empleados o si las decisiones son adoptadas por los socios, el consejo de administración o la gerencia, sin consultar a quiénes realmente resultan más afectados.

- 2) Solicite a los participantes que describan cómo podrían intervenir los empleados en una decisión tal como la compra de un componente importante de equipo. Recalque que usted se está refiriendo tanto a obreros, guardianes y mensajeros como a trabajadores cualificados y administrativos de nivel medio.

Podrían formularse varias sugerencias. Si es posible, sepárelas en las tres categorías siguientes:

- i) Los trabajadores o sus representantes podrían ser informados de la decisión después que ésta fuera adoptada, pero antes de ser puesta en ejecución, de manera que pudieran sentirse "conocedores" de medidas importantes tomadas por su empleador.

- ii) Los trabajadores o sus representantes podrían ser consultados de la decisión, antes que fuera adoptada, de manera que la gerencia pudiese conocer sus opiniones acerca de las alternativas existentes. La gerencia usaría su poder discrecional para

determinar si la información adicional obtenida debería o no ser tomada en cuenta cuando se aplique la decisión.

iii) los trabajadores o sus representantes podrían ser realmente involucrados en la toma de decisiones por medio de una representación oficial en el consejo de administración o en cualquier órgano competente para adoptar decisiones finales.

- 3) Distribuya el ejercicio y conceda a los participantes hasta 20 minutos para completarlo.

Solicite a los participantes que lean en voz alta su puntaje total para la columna A, y muestre en el pizarrón la distribución y la cifra promedio.

Si el promedio es 28 o inferior, indique que los trabajadores reales, cuando se los consulta, alcanzan siempre promedios de más de 28 en este cuestionario. Discuta por qué los gerentes no deben subestimar la conciencia que tienen los trabajadores del grado en que deben participar en la administración de la entidad.

- 4) Considere las respuestas de los participantes en la columna B individualmente. Pida a los participantes que levanten la mano si su puntaje fue uno o menos. Si un número significativo de participantes levantan la mano, pregúnteles por qué piensan que los trabajadores no deben intervenir en este tipo de decisiones. Genere un debate entre aquéllos que dieron un puntaje de uno o menos y los que dieron dos o tres. Trate de demostrar que muchos de los prejuicios de la gerencia para compartir información y responsabilidad en la toma de decisiones están basados en una falta de reconocimiento de la capacidad de la gente común. Esta falta de reconocimiento frecuentemente produce, a su vez, un bajo nivel de interés por parte de los trabajadores.

- 5) Pida a los participantes que sugieran quién podría saber más sobre:
- La carga real de trabajo que involucra un determinado empleo, aparte de la persona que ocupa ese empleo.
(Personas que hacen trabajos similares).

- La capacidad de la maquinaria de la cooperativa para realizar una cierta operación en forma confiable.
(Los operadores de la máquina).
- Las cualidades de cierta marca de máquina de escribir o de camión.
(La mecanógrafa o el chofer del camión).
- La necesidad de más o menos trabajadores en un almacén.
(Los trabajadores actuales del almacén).

Pregunte a los participantes por qué los trabajadores de tales tipos no son involucrados más comúnmente en esta clase de decisiones. ¿Cómo se puede conseguir que se les involucre más positivamente en el futuro?

Questionario

La Cooperativa XY es una organización muy grande que emplea centenares de personas. Abajo, encontrará usted una serie de decisiones que debe tomar esta cooperativa. Para cada una de ellas, indique en la columna A el tipo de participación, si ésta es factible, que usted cree que a los empleados de la cooperativa les gustaría tener. En la columna B indique el tipo de participación que usted cree que deben tener.

Los tipos de participación se indican mediante las cifras 0, 1, 2, y 3, con el significado siguiente:

- 0 = Los trabajadores no estarían interesados en esta decisión y no necesitan ser informados o involucrados.
- 1 = La gerencia debe tomar la decisión que cree que es mejor, pero los trabajadores deben ser informados.
- 2 = La gerencia debe obtener los puntos de vista de los trabajadores antes de tomar la decisión.
- 3 = La gerencia y los trabajadores deben tomar esta decisión conjuntamente en plan de igualdad.

Inserte los números apropiados en las Columnas A y B para las siguientes decisiones:

- 1) ¿Debe la Cooperativa obtener un crédito del Banco A o del Banco B?
- 2) ¿Debe ser el sueldo para un nuevo empleado de C\$50 o de C\$60 por mes?
- 3) ¿Debe invitarse a los socios a aumentar sus participaciones en el capital de la cooperativa?
- 4) ¿Debe introducirse un nuevo sistema formal de evaluación de los empleos?
- 5) ¿Debe un determinado cliente obtener un 3% o 5% de descuento?

Columna A	Columna B

satisfacción en el trabajo

- 8.1 Tedio y responsabilidad
- 8.2 “Enriquecimiento” de las tareas en la cooperativa

LECCION 8.1

TEDIO Y RESPONSABILIDAD

Objetivo: Capacitar a los participantes para reconocer la naturaleza tediosa de trabajos "fáciles" y seleccionar y probar maneras de "enriquecerlos".

Duración: Una a dos horas.

Materiales: Instrucciones 1 de la construcción de un barco de papel de la lección 3.1.
Para cada participante unas 20 hojas de papel del tamaño en que está impreso este Manual o de tamaño aproximado, de cualquier calidad, preferentemente sin líneas.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes el ejercicio de la construcción de un barco de papel de la lección 3.1. Muestre nuevamente la construcción del "barco" según se describe en las instrucciones y asegúrese de que cada alumno pueda realizar la tarea, recalcando las nueve operaciones separadas que son necesarias.
- 2) Pregunte a los participantes cómo organizarían ellos la fabricación en gran escala de tales "barcos" por un número de personas. ¿Cuáles serían tales alternativas obvias?
 - Asignar una operación para cada trabajador (especialización).
 - Pedir a cada trabajador que fabrique "barcos" completos.
- 3) Pregunte a los participantes cuáles serían las ventajas de cada sistema.

Especialización

- Aprendizaje más rápido.
- Poca inteligencia requerida.

- Los trabajadores más dotados pueden ser asignados a tareas más difíciles.
- Posible control de calidad en cada etapa.

Trabajo completo realizado por un trabajador

- Menor esfuerzo de "administración" requerido.
- Cada empleado asume responsabilidad por la tarea completa.
- Un ritmo de trabajo irregular no afecta la productividad.

- 4) Diga a los participantes que ellos, a través de un experimento, van a tratar de determinar el método más efectivo. Forme dos grupos (A y B) con al menos cinco participantes en cada uno. Su objetivo será el de fabricar en diez minutos tantos barcos como sea posible. El Grupo A debe dividirse el trabajo de manera que cada operador no efectúe más que dos de las nueve operaciones, mientras que los miembros del Grupo B deben, cada uno, construir barcos completos. Conceda a los grupos hasta quince minutos para decidir cómo organizarán el trabajo y para controlar la calidad y, para "entrenarse" a sí mismos realizando las operaciones a ellos asignadas. Proporcione una cantidad limitada de papel para fines de entrenamiento. Solicite al resto de los participantes que actúen como observadores del experimento.

Los Grupos A y B pueden, si así lo prefieren, designar un "gerente" para organizar el trabajo, quien podría actuar o no como operador también.

- 5) Asigne un mínimo de 20 hojas por trabajador y diga a los dos grupos que empiecen a una señal dada. Indique que usted es el "cliente" y que su decisión acerca de la calidad es inapelable.
- 6) Detenga a los grupos después de 10 minutos, y cuente los barcos hechos satisfactoriamente. Anuncie el "ganador" y solicite a los observadores que comenten sobre el experimento. Las discusiones deben enfocarse hacia los siguientes puntos:

- ¿Cuál método alcanzó la producción más alta?
- ¿Cuál método requirió más administración?
- ¿Cuál método incentivó un espíritu armonioso en grupo?
- ¿Cuál método originó el producto de mejor calidad?
- ¿Cuál método fue más disfrutado por los operadores individuales?
- ¿Cuál método produjo un mayor sentimiento de satisfacción en el trabajo?

- 7) Solicite a los participantes que se imaginen tener que trabajar en esta tarea durante ocho horas todos los días, en vez de 10 minutos. ¿Cómo suponen que esto afectaría los resultados del trabajo según los dos métodos diferentes?

Con operaciones especializadas:

- Los operadores lograrían un alto nivel de habilidad que debería resultar en una mayor producción.
- Podrían llegarse a dominar y solucionar los problemas de administración para equilibrar la producción entre varios trabajadores, evitar embotellamientos, etc., de manera que los trabajadores puedan trabajar como una "máquina" bien afinada para maximizar la producción.

PERO

- Los operadores podrían sentirse aburridos por el tedio de efectuar la misma tarea simple cada pocos segundos durante horas.
- Podrían aparecer frustraciones y conflictos entre los operadores al sentir que otros miembros del equipo están impidiendo al grupo alcanzar una producción óptima.

- 8) Solicite a los participantes que describan la clase de personas que creen que podrían trabajar mejor en cada uno de los dos métodos diferentes. Sus respuestas deben estar de acuerdo con los siguientes lineamientos:

A Operación especializada

- La gente poco inteligente que gusta de trabajos similares de rutina, fáciles de aprender, en los que el gerente, y no ellos, es el responsable de los resultados.

B Un operador efectúa el trabajo completo

- La gente que gusta tomar la responsabilidad de una tarea completa, que se siente aburrida con cualquier operación muy simple y que disfruta tratando de mejorar por sí misma la manera en que trabaja.

- 9) Después de que se hayan convenido algunas de tales descripciones, solicite a los participantes que digan si sienten que la mayoría de los empleados de bajo rango, en entidades cooperativas, se encuentran más cercanos de la primera o de la segunda descripción.

Si la mayoría siente que sus empleados están más cerca de la primera descripción, deben tratar, tanto como sea posible, de dividir y simplificar las tareas dentro de sus entidades. Muchos gerentes creen que sus empleados son gente de este tipo.

Pregunte a los participantes si algunos de los "defectos" de sus empleados se deben a las actitudes de los gerentes:

- Si los gerentes se comportan como si sus empleados fueran deshonestos, los empleados robarán.
- Si los gerentes se comportan como si creyeran que sus empleados son estúpidos, sus empleados actuarán en forma estúpida.
- Si los gerentes se comportan como si creyeran que sus empleados son seres humanos completos como ellos mismos, que quieren contribuir con su inteligencia y habilidad al trabajo y que están en posiciones más bajas debido a su falta de instrucción, entonces los empleados responderán al reto. Discuta estos puntos con los participantes y trate de ayudarlos a que caigan en la cuenta de que incluso los empleados de más bajo nivel responderán positivamente al ser tratados como seres humanos inteligentes.

LECCION 8.2ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS EN UNA COOPERATIVA

Objetivo: Capacitar a los participantes para "enriquecer" tareas simples en sus cooperativas a fin de mejorar la moral y productividad de los empleados.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la lección anterior. Pregunte a los participantes en que diferían los dos métodos para construir barcos. Oriente la discusión hacia lo siguiente:

En un caso, la actividad estaba dividida de tal manera que cada tarea era muy limitada. La tarea tenía poca variedad y diversidad y estaba vinculada a otras tareas, como en una máquina.

En el otro caso, la tarea era amplia. Tenía diversidad, autonomía y responsabilidad.

Pregunte a los participantes cuál método para hacer barcos sería preferible a largo plazo. ¡No hay duda que el último!

Explique que actualmente se efectúan frecuentemente intentos para diseñar trabajos bajo la segunda modalidad, en orden a generar un "enriquecimiento" del trabajo. Los trabajos tediosos y monótonos pueden ser rediseñados de manera que lleguen a "enriquecerse". Características típicas de "enriquecimiento" del trabajo podrían ser las siguientes:

- Las tareas son variadas.
- Las habilidades del trabajador son mejor utilizadas.
- Los trabajadores participan en decisiones administrativas.
- Se da más responsabilidad a los trabajadores.

Recalque que el ejercicio de construcción de un barco de papel era altamente artificial. Solicite a los participantes que sugieran cómo podrían ser tratados de una manera similar los siguientes trabajos:

Empacado del contenido de cajones de fruta en cajas más pequeñas

O bien, un trabajador empaca, otro cierra, otro sella, otro marca y otro coloca en los anaqueles;

O bien, un número de trabajadores realizan cada uno la operación completa.

Construcción de muebles:

O bien, un trabajador corta los tablones, otro los alisa, otro ensambla las tablas, otro mete la cola o los tornillos, otro lija la pieza completa y otro la termina;

O bien, varios trabajadores, cada uno por si mismo, elaboran piezas completas de muebles.

- 2) Recalque que, por razones técnicas, a veces es necesario que un trabajador haga repetidamente una tarea sencilla. A medida que la gente se percata del tedio, se diseña maquinaria mejor para evitarlo. Pero, ¿cómo pueden hacerse los trabajos más satisfactorios si la tecnología constriñe de esta manera las tareas humanas?
 - A un grupo de trabajadores puede asignársele la responsabilidad de completar un producto. Ellos pueden combinar o intercambiar operaciones según juzguen conveniente, y serán evaluados en base a la cantidad y calidad total de la producción.

- 3) En las entidades cooperativas no se incluyen, por lo regular, trabajos de elaboración de este tipo que pueden ser o no divididos fácilmente. Hay sin embargo, un número de tareas de oficina rutinarias y otras tareas que, si son "enriquecidas" asignando mayores responsabilidades por trabajos completos, pueden hacerse mucho más interesantes y por lo tanto ser realizadas en forma más efectiva.

Solicite a los participantes que sugieran ejemplos. Podrían no sugerir ninguno de modo que resulta necesario sugerir éstas o similares tareas, que deberán ser anotadas en el pizarrón/retroproyector:

- Transferencias de compras de los socios a sus cuentas y preparación del balance de las mismas.
- Descarga de mercancías de camiones y su inscripción en el registro de existencias.
- Reempaque de fertilizantes o insecticidas en paquetes más pequeños para uso individual por los socios.

4) Divida a los participantes en grupos y solicíteles que decidan cómo podrían esas tareas:

- a) ser "simplificadas", dividiéndolas en un número simple de operaciones separadas,
- b) ser "enriquecidas", dando a un empleado o a un grupo de empleados, la responsabilidad por todo el trabajo.

5) Conceda a los grupos 30 minutos para hacer esto. Reúna nuevamente la clase y pida a los grupos sus sugerencias. Entre otras posibilidades, hay las siguientes:

Compras de socios

O bien: Un empleado ordena los registros de compras en orden alfabético o numérico.

Otro transfiere las cantidades a las tarjetas de gastos y pagos de cada cliente.

Un tercero hace el balance de las tarjetas de gastos y pagos.

O bien: Un empleado ejecuta el trabajo completo.

Descarga de mercaderías:

O bien: Un trabajador saca la mercadería del vehículo.

Otro transporta los artículos al almacén.

Un tercero cuenta los artículos.

Un cuarto inscribe las nuevas mercaderías en las tarjetas de existencias.

Otro hace el balance de las tarjetas de existencias.

O bien: Un trabajador efectúa la tarea completa para cierto producto, mientras otros lo hacen con otros productos.

Reempaque de fertilizantes, etc.:

O bien: Un trabajador deshace los contenedores de granel.

Otro prepara los nuevos envases más pequeños.

Otro llena los nuevos envases.

Un cuarto controla el peso de los nuevos envases.

Otro sella los nuevos envases.

otro marca los nuevos envases.

O bien: Un trabajador o un grupo efectúa la tarea completa.

- 6) Los participantes podrían sugerir que el segundo sistema "enriquecido" no incluye salvaguardias contra la deshonestidad o la incompetencia, de manera que a la persona responsable de hacer el trabajo físico se le confía también la tarea de controlar que dicho trabajo haya sido efectuado en forma apropiada.

Recuerde a los participantes sobre la conclusión de la lección anterior. La deshonestidad e incompetencia son frecuentemente incentivadas por métodos de trabajo que suponen que la gente es deshonesto e incompetente.

Los controles de muestra, sin obstruir las labores, pueden revelar errores sin privar a la gente de la sensación de que ellos son responsables por el trabajo.

- 7) Pregunte a los participantes si en sus cooperativas se desempeñan trabajos de este tipo en la forma "simplificada" o en la "enriquecida". Si el primero es el caso, ¿puede, al menos, intentarse un cambio?
- 8) Pregunte a los participantes cómo pueden ser adicionalmente "enriquecidos" sus propios trabajos de gestión. Muchos gerentes de cooperativas tienen que obtener autorización incluso para compras pequeñas u otras decisiones. Esto afecta al desempeño en varias formas, tales como:
- Demoras debido a que la autorización no puede ser obtenida rápidamente.
 - El personal subordinado siente realmente poco respeto por los gerentes, ya que ven que no gozan de la confianza de sus superiores.
 - Los gerentes mismos ocupan más tiempo tratando de "sortear" reglas que administrando sus entidades. Este es frecuentemente el inicio de la deshonestidad.

Discuta cómo, pese a la burocracia y los reglamentos, pueden minimizarse limitaciones de este tipo. ¿Cómo se puede persuadir a los inspectores, los auditores y los funcionarios del gobierno de "enriquecer" los trabajos de gerentes de cooperativas? ¿Hay representantes de tales funcionarios en este curso? ¿Cuáles son sus opiniones?

comunicación

- 9.1 Comunicación unidireccional: hablando a la gente
- 9.2 Escuchando
- 9.3 Comunicación bidireccional

LECCION 9.1

COMUNICACION UNIDIRECCIONAL: HABLANDO A LA GENTE

Objetivo: Mejorar la capacidad de los participantes para efectuar exposiciones formales a grupos de personas.

Duración: Una a dos horas.

Material: Formulario de evaluación de una exposición de dos minutos.

Guía para el instructor:

1) Recuerde a los participantes que la comunicación es un proceso bidireccional. Sin embargo, en orden a simplificar la actividad para el propósito de este curso, se ha dividido en tres partes distintas:

- i) Hablar a otros.
- ii) Escuchar a otros.

Comunicarse con otros bidireccionalmente.

2) Divida a los participantes en tres grupos. Pida a cada miembro del primer grupo que elija un tema para tratarlo en una exposición de dos minutos ante el resto del grupo. No deben comunicar el tema a los otros en esta etapa, solamente escribir el tema junto con su nombre y entregarlo al instructor. Si alguno no sabe de qué hablar, prepare de antemano una lista de temas apropiados tales como:

- Nuestro país.
- Mi niñez.
- Los problemas actuales de la educación.
- La persona más maravillosa que he conocido.
- El uso de fertilizantes.
- Mi libro favorito.

Pida a los participantes que elijan uno de ellos. Asegúrese de que no haya dos o más participantes que traten el mismo tema.

3) Proporcione a cada participante del segundo grupo, una copia del formulario de evaluación de la exposición de dos minutos. Ellos

no deben llenarlo o enseñarlo a nadie del grupo de expositores, solamente estudiar cómo éstos se desempeñan, teniendo en mente los criterios indicados. Ellos actuarán como expositores en una etapa posterior (ver punto 6 más adelante), pero no deben saberlo ahora.

- 4) El tercer grupo debe actuar como observador y evaluar el desempeño de los expositores, de acuerdo al formulario de evaluación. Solicite a cada miembro del primer grupo que haga por turno su exposición. Adviértales que el límite de dos minutos será observado estrictamente y que usted advertirá a cada expositor cuando queden sólo diez segundos. El instructor, además de controlar el tiempo, debe tratar de evaluar por sí mismo al expositor. Cuando cada expositor haya efectuado su exposición, proporciónesele, para su información, una copia en blanco del formulario de evaluación. Solicite al grupo evaluador el total, entre el número de expositores, en orden a obtener un puntaje promedio para cada criterio. Recoja los formularios y sume rápidamente las cifras para obtener un promedio de todos los evaluadores para todos los expositores. Escriba estas cifras, para cada criterio, en el pizarrón/retroproyector.
- 5) Discuta la importancia de cada uno de los criterios y solicite a los expositores que comenten cómo hubieran podido mejorar su exposición. Refiérase a ejemplos de buen y mal desempeño de los expositores, en orden a demostrar el significado de cada parte del formulario de evaluación.
- 6) Repita el ejercicio de exposición de dos minutos, pidiendo esta vez al segundo grupo que exponga y a los observadores que observen nuevamente. Sume y promedie como antes los puntajes. Debe haber cierta mejora. Si no, explique que esto resulta del hecho de que el primer grupo podría originalmente haber estado formado por mejores expositores. Pida a algunos expositores que describan cómo trataron específicamente, de alcanzar los niveles discutidos. Pregunte a los observadores si estos intentos fueron exitosos.
- 7) Recalque que no se debe permitir que la concentración en aspectos particulares, como los anotados en el formulario de evaluación, destruya la espontaneidad y "flujo" de una exposición efectiva. Añada, en todo caso, que tener en cuenta los criterios ayudará a mejorar la calidad de la comunicación unidireccional.

LECCION 9.2ESCUCHANDO

Objetivo: Capacitar a los participantes para que reconozcan las barreras que impiden una comunicación efectiva, y para que escuchen con mayor efectividad.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes que la lección anterior trató solamente sobre la comunicación unidireccional, que, realmente, no es ninguna comunicación.
 - Hacer una exposición o charla sin diálogo es como hablar por una radio. El expositor no tiene manera de saber si quienes escuchan ponen atención, entienden o concuerdan con lo que él dice.
 - La comunicación bidireccional es tan diferente de la exposición anterior, como lo es el teléfono de una radio. Es intercomunicación.
 - Un proceso de comunicación bidireccional involucra dos actividades: originar, o transmitir; y recibir, o escuchar. Esta lección tratará especialmente sobre el escuchar.

- 2) Describa a los participantes un proceso de comunicación escrita, tal como el envío de un memorándum. Ilustre el proceso como se muestra más adelante, trazando una línea horizontal en el pizarrón, y pida a los participantes que señalen los puntos donde el proceso podría interrumpirse o resultar distorsionado:

Originador _____ Dicta a la secretaria _____ La secretaria escucha _____ La secretaria escribe en taquigrafía _____ La secretaria mecanografía _____ Se envía el memo _____ Se recibe el memo _____ Se ve el memo _____ Se lee el memo _____ Se entiende el memo _____ Receptor.

- 3) Compare este proceso con una comunicación verbal. Pida a los participantes que identifiquen puntos donde ésta podría fallar.

Originador----- Intenta decir algo----- Dice efectivamente algo----- Receptor escucha algo----- Receptor entiende algo----- Receptor.

- 4) Solicite a los participantes, refiriéndose a la lección anterior, que sugieran vías adicionales a las palabras en las que tiene lugar la comunicación durante una conversación cara a cara.

- Tono de voz.
- Expresión facial.
- Movimientos del cuerpo.

Ilustre los significados totalmente diferentes que pueden tener las mismas palabras, diciendo, por ejemplo, "Este es el final" de varios modos como:

- Amenazando.
- Irónicamente.
- Desalentado.
- Como un hecho.

Solicite a los participantes que expresen los distintos significados con palabras diferentes, y señale cuán grande es la diferencia.

- 5) Pida a dos participantes que se sienten cara a cara frente a la clase. Escoja un tema de interés general tal como las cooperativas, la política o un deporte popular:

- Conceda a los dos participantes un minuto para considerar qué van a discutir sobre el tema.
- Solícíteles que, a una señal determinada, se hablen el uno al otro simultáneamente acerca del tema. El perdedor será quien

deje de hablar primero durante un cierto período de tiempo. Esto es, obviamente, un ejercicio exagerado y absurdo. Pero señale que muchas discusiones o debates no son diferentes. Los que debaten no escuchan, ellos meramente presentan sus propias ideas y no tienen deseos de escuchar la opinión de la otra parte.

6) Solicite a los participantes que sugieran ejemplos de lugares donde en ocasiones ocurre este tipo de "debates". Existe la pretensión de que se escucha, pero los oradores no tienen la intención de modificar lo que dicen o piensan en respuesta a los otros oradores.

- Asambleas locales y nacionales.
- Negociaciones entre los sindicatos y la administración.
- Las Naciones Unidas u otras asambleas internacionales.

7) Pregunte a los participantes cuál será el probable resultado de este tipo de "debate":

- Ningún cambio de opinión de la otra parte.
- Ninguna comprensión de la opinión de una parte por la otra.
- Frustración y posible ira contra la otra parte.
- Conflictos tales como huelgas, abandono de la discusión, o inclusive la guerra.

8) Escoja un tema conocido y controvertido, diferente del previamente discutido, y seleccione a dos participantes conocidos por mantener posiciones opuestas sobre el mismo. Siéntelos cara a cara delante de la clase como en el ejercicio anterior, y pídales que discutan el tema.

Pero ahora las reglas son muy diferentes. Escoja a uno de ellos para que empiece, y dígales que cada uno, antes de responder o exponer su punto de vista debe resumir a satisfacción del otro, la opinión, la afirmación o la pregunta que éste acaba de formular.

Permita continuar la discusión y asegúrese de que se observen las reglas, comprobando que ambos están satisfechos con los resúmenes efectuados por el otro. Conceda de diez a quince minutos para esta discusión y entonces conclúyala.

9) Solicite a los que debaten que comenten sobre este experimento. Comparado con sus discusiones normales sobre la materia, ¿se logró más o menos?

- ¿Entiendieron qué es lo que el otro trataba de decir?
- ¿Tal entendimiento, afectó sus propias ideas de alguna manera?

Solicite a los otros alumnos que comenten sobre la discusión. ¿Fue el nivel y el entendimiento mutuo del debate, más útil que en la mayoría de las discusiones similares?

¿Podrían las comunicaciones de este tipo, mediante un intento deliberado de entender las opiniones de la otra parte, hacer diferentes las discusiones en los hogares, la oficina, una asamblea, o en circunstancias similares? ¿Cómo puede tal tipo de comunicación ser organizada fuera del aula de clase?

10) Recalque que debido a la importancia y significado de la comunicación entre los seres humanos en nuestra vida diaria, es necesario hacerla eficiente y efectiva. Muy frecuentemente, la comunicación sufre distorsiones debido a factores tanto ambientales como humanos.

Algunas de las barreras comunes en la comunicación son:

- mensajes mal expresados;
- evaluaciones erradas;
- distorsiones en la transmisión;
- falta de atención;
- supuestos no aclarados.

Explique que, para hacer la comunicación efectiva, estas barreras deben ser eliminadas.

LECCION 9.3

COMUNICACION BIDIRECCIONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar a situaciones de la vida real las lecciones aprendidas sobre exponer, escuchar y comunicar.

Duración: Una a dos horas.

Material: Instrucciones para la representación: "Gerente A" y "Empleado B".

Guía para el instructor:

1) Solicite a los participantes que describan qué hacen en un día típico de trabajo. Podrán mencionar actividades tales como:

- Entrevistas.
- Reuniones.
- Discusiones.
- Viajes.
- Visitas de campo.
- Estudio y análisis de propuestas.

La función de la gerencia es frecuentemente considerada como "toma de decisiones". Pregunte a los participantes qué proporción de sus actividades reales involucran una toma de decisiones y qué proporción tiene como fin comunicar con el objeto de:

- Obtener información como base para decisiones.
- Obtener opiniones de otra gente acerca de decisiones.
- Comunicar decisiones a otra gente.

Todas son tareas de comunicación. No de toma de decisiones. La comunicación es, con mucho, el aspecto más importante de la gerencia, en términos de tiempo ocupado y de los beneficios (o daños) que surgen del éxito (o del fracaso).

- 2) Pregunte a los participantes por qué la comunicación es particularmente importante en la gestión cooperativa:
 - Las cooperativas son organizaciones democráticas. La gerencia, para ser efectiva, debe responder y ser sensible a las opiniones y necesidades de los socios.
 - El control democrático de los socios de las cooperativas debe reflejarse en una administración democrática dentro de la cooperativa. Los gerentes de las cooperativas no pueden ser autócratas que no escuchan a otras personas.
 - Las cooperativas sirven muchos intereses: los de los socios, los clientes y la entidad como un todo. Esto requiere un delicado equilibrio que depende de una comunicación efectiva entre los grupos y entre éstos y la gerencia.
 - Las instituciones cooperativas de "alto nivel" deben ser de hecho controladas por entidades de nivel más bajo; las que, a su vez, son controladas por sus socios. Los gerentes de entidades primarias deben escuchar a los socios y comunicar sus necesidades a la gerencia de instituciones de nivel secundario y terciario.

- 3) Solicite a los participantes que sugieran ejemplos de tareas de comunicación administrativa que temen y que quizá difieren o incluso evitan totalmente.
 - Despedir a un empleado.
 - Comunicar malas noticias a un empleado.

Tareas de este tipo son siempre desagradables, pero si no se realizan, los resultados son normalmente peores a largo plazo.

- 4) Dos participantes deben haber sido previamente seleccionados para desempeñar los roles de Gerente A y Empleado B. Se les debe haber proporcionado sus respectivas instrucciones para la representación y, pedido que decidan cada uno individualmente como se conducirán durante la entrevista a realizarse a continuación.

Ellos no deben discutir las instrucciones con nadie, ni mutuamente.

Distribuya copias de las instrucciones de A a todos los otros participantes. Concédales cinco minutos para pensar cómo conducirían ellos la entrevista, y luego solicite a los protagonistas de los roles A y B que representen la entrevista delante del resto de la clase. Conceda 15 minutos para esto. Solicite primero al protagonista del rol B y luego al resto de la clase que comenten sobre la efectividad de la entrevista. La discusión debe enfocarse hacia los siguientes puntos:

- ¿Se transmitió el mensaje, o fue A demasiado suave y por lo tanto inefectivo?
- ¿Fue A completamente honesto?
- ¿Permitió A expresar libremente a B sentimientos hostiles u objeciones, o fueron suprimidos y constituirán más tarde posibles fuentes de descontento?
- En su afán de reducir el disgusto de B ¿hizo A promesas que más adelante podría lamentar o no poder cumplir?
- ¿Trató A de culpar de la decisión a otra gente, tal como el Consejo de Administración, otros miembros del personal o a otras personas por su penosa decisión, o aceptó valientemente su responsabilidad como gerente?

- 5) Solicite a A que comente sobre la discusión:

- ¿Cuál era su objetivo al principio?
- ¿Lo consiguió?
- ¿Sintió que tanto B como la cooperativa se beneficiarían de la entrevista?

Solicite a los participantes que sugieran ejemplos de entrevistas igualmente penosas que ellos hayan pospuesto y que tengan pendientes. Sin proporcionar detalles confidenciales, ¿pueden:

- describir la naturaleza del problema de comunicación?
- identificar los objetivos que deben tener en mente cuando planifican una tarea de comunicación?
- planificar la comunicación de tal manera que se minimice el "disgusto" sin perjudicar el objetivo?

Instrucciones para la representaciónEl Gerente, Señor A.

Usted es el Gerente de la Cooperativa de Agricultores El Arado. Hace un mes, el señor D, quien durante 15 años había sido el Contador Jefe de la cooperativa, falleció en un accidente automovilístico y usted, desde entonces, ha estado tratando de decidir quién debería sucederlo.

La política de la cooperativa ha sido, en lo posible, promover al personal existente a los cargos vacantes. El señor B y el señor C, ambos empleados de alto nivel en la Sección de Contabilidad, son los dos únicos candidatos evidentes. Dos semanas después de la muerte del señor D usted anunció la vacante en la cartelera de noticias de la Cooperativa y, como esperaba, recibió solicitudes del señor B y del señor C.

Cuando murió el señor D, el señor B quedó encargado automáticamente de la Jefatura de Contabilidad, ya que ha trabajado durante 13 años en la cooperativa y tiene 51 años de edad, 16 más que el señor C. Es casado, con ocho hijos y un gran número de nietos, y es una importante figura en la comunidad religiosa local.

El señor B es escrupulosamente honesto y confiable y es meticuloso en todo su trabajo. Siempre ha sido muy leal a la entidad. El señor B es un gran convencido de que es necesaria una rígida adherencia a reglamentos y procedimientos y ha ofendido a empleados de otros departamentos en varias ocasiones al pedirles cuentas y otros datos para propósitos contables. Usted ya le ha mencionado esto una o dos veces. Pero debido a que el señor B no estaba en una posición muy alta y que su falta de tacto podía ser remediada por el ahora difunto señor D, usted no había insistido sobre el particular. Usted, de hecho, aprueba su anticuado enfoque estricto como un valioso control dentro del departamento de contabilidad.

El señor B tiene poca imaginación y no sabe explicar las cuentas a otros empleados o decidir qué hacer como resultado de la información contenida en ellas. Esta falla no ha sido particularmente grave para un hombre en su posición. Su contribución a una preparación rápida y precisa de las cuentas ha sido siempre de lo más valioso.

El señor C es un hombre soltero de 35 años de edad y trabaja en la entidad desde hace cinco años. Es muy inteligente y dinámico. A pesar de no tener una formación contable académica superior a la del señor B, o, en su caso, a la del difunto señor D, a través de estudio y aplicación persistentes, ha acumulado un considerable conocimiento práctico acerca de los mecanismos contables y, adicionalmente, acerca del uso de datos contables para mejorar la administración. Puede, en caso necesario, elaborar las cifras por sí mismo, pero prefiere dejar esto a otros y ocupar su tiempo explicando su significado al personal y a otros departamentos. El señor D estuvo siempre satisfecho con dejarle hacer esto, ya que él tenía una mentalidad similar a la del señor B y prefería permanecer en su oficina preparando las cifras.

El señor C es considerado algo así como un "playboy" en la comunidad local. Posee una motocicleta veloz y evidentemente disfruta de la vida. Usa ropa muy a la moda juvenil y es muy popular entre la juventud del pueblo. El señor C, en efecto, ha creado un muy efectivo club de jóvenes. Es muy simpático y parece ser popular en la cooperativa y llevarse suficientemente bien con el señor B.

Después de cuatro semanas de deliberaciones, usted finalmente ha decidido nombrar al señor C para el empleo. Usted está consciente de que parte del personal antiguo quedará sorprendido y que el mismo señor B se sentirá terriblemente impresionado y decepcionado. Pero usted considera que la sociedad debe progresar y que el señor C contribuirá a una más efectiva administración financiera. El podría finalmente, aspirar a una mejor posición en ésta o en otra entidad.

Usted se siente obligado a informarle al señor B, antes de decírselo a nadie en la cooperativa. Ocurre que el señor C está visitando a un proveedor para discutir algunas cuestiones sobre facturas, y usted proyecta informarle esta noche, en su casa. Usted está muy deseoso de conservar la cooperación y buena voluntad del señor B, ya que es consciente de que él tiene un rol vital que cumplir en el mantenimiento de la precisión y preparación oportuna de cuentas sobre las que la administración de la entidad está basada. Usted por lo tanto, ha rogado al Señor B que venga a verlo.

Instrucciones para la representación

El empleado, señor B.

Usted es un alto empleado de la Sección de Contabilidad de la Cooperativa de Agricultores El Arado. Usted tiene 51 años de edad, tiene ocho hijos y muchos nietos. Usted ha vivido en este pueblo toda su vida y es un importante miembro de la comunidad religiosa local.

El señor D, Contador Jefe, quien fue un cercano amigo suyo y con el cual usted trabajó durante trece años, resultó muerto en un accidente automovilístico hace cuatro semanas. Usted fue automáticamente designado Contador Encargado, ya que es el empleado más antiguo de la sección. Cuando el Gerente, el señor A, puso el aviso en la cartelera solicitando candidaturas para la posición de Contador Jefe, usted, naturalmente, presentó la suya.

Usted está bastante seguro de que será escogido. Usted ha estado en la entidad desde hace 13 años y ha trabajado siempre muy estrechamente con el señor D. Usted es muy partidario de la precisión y disciplina, y con frecuencia choca con el personal de otros departamentos cuando objeta sus cuentas por imprecisas o atrasadas. El Gerente, señor A, le ha mencionado más de una vez este tipo de problemas. Pero él siempre lo congratula por la precisión y prontitud de las cuentas. Usted sabe que él valora grandemente la contribución que de esta manera usted aporta a la cooperativa.

El otro empleado de alto nivel de la Sección de Contabilidad, el señor C, tiene 16 años menos que usted y trabaja en la cooperativa desde hace solamente cinco años. Es un hombre joven, activo y usted se lleva bastante bien con él, pese a que usted a veces piensa que él perjudica la dignidad de su posición al manejar una motocicleta veloz y asociarse con la juventud ociosa del pueblo. Usted se pregunta a veces dónde consigue su dinero, pero usted sabe que es soltero y además no es de su incumbencia cómo la gente ocupa su tiempo o gasta su dinero.

El señor C parece interesarse poco en el trabajo detallado de cifras, pero lo puede hacer cuando es necesario, y ambos, usted y el señor D, lo han considerado muy valioso cuando los gerentes departamentales y otros altos empleados hacían preguntas sobre sus cuentas. El señor C parece poder explicarles el significado de las cuentas y contestar a sus preguntas. Usted espera seguir empleándole de esta manera.

Usted está bastante seguro de que bajo su guía los empleados de Contabilidad de menor categoría podrán mantener los altos niveles alcanzados por usted y por el señor D, en el pasado, y piensa discutir sus planes y el aumento de su salario y categoría cuando el señor A, confirme su nombramiento.

Usted recibe por lo tanto con satisfacción la noticia de que el señor A desea verlo y acude esperanzado a la entrevista.

desempeño del personal

- 10.1 ¿Por qué y cómo evaluar el desempeño del empleo?
- 10.2 Evaluación de rendimiento
- 10.3 Disciplina del personal

LECCION 10.1

POR QUE Y COMO EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL EMPLEO

Objetivo : Capacitar a los participantes para que vean la utilidad de la entrevista de evaluación del desempeño personal en todos los niveles en una sociedad cooperativa.

Duración : Una a dos horas.

Material : Instrucciones para la representación: "Gerente A" y "Encargado de la Educación e Instrucción de los Socios, señor B".

Guía para el instructor :

- 1) Refiérase a la lección 3.2 sobre descripciones de cargo. Explique que el propósito de las descripciones de cargo es determinar claramente las tareas y responsabilidades que corresponden a un empleado. No existe, sin embargo, garantía de que un empleado, una vez nombrado y en funciones cumpla realmente dichas obligaciones.

Señale que en orden a verificar si cumple con éxito las tareas y responsabilidades del empleo, se hacen necesarias evaluaciones periódicas de su desempeño.

Explique que éste no es el único propósito de tales evaluaciones. También proporcionan información al empleado mismo sobre su propio desempeño, revela sus necesidades de capacitación y ayuda, si es necesario, al rediseño de objetivos y tareas del empleo.

La evaluación del desempeño es un instrumento importante y útil del desarrollo del personal.

- 2) Momentos antes de la lección, seleccione cuatro participantes apropiados, preferible sin experiencia en entrevistas de evaluación, y pídale que representen los roles A y B para esta lección y los C y

D que serán representados en la lección 10.2. Proporciónelos sus respectivas instrucciones. Adviértales que se les solicitará que representen la entrevista ante el resto de la clase durante un máximo de 15 minutos. Pídales que piensen en sus roles y que no divulguen a sus compañeros el contenido de sus papeles antes que empiece la representación.

3) Pregunte a los participantes si saben cuán bien están haciendo su trabajo. Excluya de la discusión a cualquier participante que parezca haber participado en entrevistas regulares sobre evaluación del desempeño y concéntrese en los otros. Sus respuestas podrían incluir comentarios como los siguientes:

- Mi jefe me alaba cuando lo hago bien y me regaña si lo hago mal. Puedo juzgar por lo que ocurre más frecuentemente.
- Las cifras del negocio de mi sociedad me dicen cómo lo estoy haciendo.
- Yo fijo mis propias metas. Si las logro sé que estoy haciéndolo bien.

4) Analice más a fondo tales respuestas. Pregunte a los participantes:

- ¿Proporcionan tales métodos una indicación precisa o una casual del buen desempeño?
- Los datos cuantitativos ¿son prueba suficiente sobre la cual se puede basar la evaluación del desempeño, particularmente en tiempos de inflación y dificultades económicas?
- Los participantes se han sorprendido alguna vez al encontrar que su desempeño es considerado bueno o malo, cuando se les ha propuesto para ascensos o en ocasiones similares?

5) Pregunte a los participantes cuyas sociedades no aplican sistemas regulares de evaluación, cómo, a su vez, sus subalternos pueden juzgar su propio desempeño. Los participantes podrían creer que

este tipo de problemas se refiere sólo a los supervisores o quizás al personal de oficina. Pregúnteles si todos sus choferes, obreros u otros de menor rango son perfectos.

Contestarán que "no". Pregúnteles quién puede eventualmente mejorar su rendimiento. Recalque que sólo el empleado por sí mismo puede hacerlo, y que no puede hacerlo a menos que sepa:

- Qué se espera que él haga.
- Cuán cerca está de lograrlo.

6) Si cualquiera de los participantes está familiarizado con un sistema regular de evaluación, pida a uno de ellos que describa cómo opera. Asegúrese de que los siguientes puntos sean tratados, y escribalos en el pizarrón/retroproyector:

- Cada empleado debe tener regularmente entrevistas de evaluación. Normalmente una vez al año.
- La entrevista debe ser entre el empleado y su supervisor inmediato, sin que nadie más esté presente.
- El supervisor debe asegurar, en forma deliberada, que la entrevista es una ocasión especial, diferente de reuniones normales entre dos personas. En ella no deben discutirse problemas o asuntos actuales, a pesar de ser urgentes.
- La entrevista debe durar al menos 15 minutos o, preferiblemente, una hora o más.
- Las conclusiones de la entrevista deben referirse a actos futuros más bien que a errores o éxitos pasados, y deben ser acordadas por ambas partes.
- Las conclusiones deben ser resumidas por escrito (con copia para el empleado) y archivadas como referencia para la próxima entrevista anual de evaluación del desempeño.

7) Distribuya copias de instrucciones para la representación del rol A a todos los participantes (excepto al protagonista del rol B) y concédales cinco minutos para considerar cómo conducirían ellos mismos la entrevista. Otorgue un máximo de 15 minutos para la entrevista, aclarando que, en realidad, este es un tiempo muy corto. Pídales que anoten sus ideas en un papel.

8) Solicite a los participantes, previamente seleccionados, que representen frente a la clase los roles A y B. Solicite al "público" que "evalúe la evaluación" y que compare el desempeño de A con la manera de cómo hubieran conducido ellos la entrevista.

9) Si es posible, grabe la entrevista como referencia para las discusiones subsiguientes. Enfoque la discusión en los siguientes puntos y solicite al "Empleado" que comente primero.

- ¿Fue el empleado recibido cordialmente y estuvo cómodo, o fue su natural nerviosismo incrementado en esta ocasión por la manera como fue recibido?
- ¿Explicó claramente el entrevistador el propósito de la entrevista al empleado, y pareció que el empleado entendió dicho propósito?
- ¿Fue la primera afirmación o pregunta del entrevistador como para obtener una franca y amistosa discusión sobre los últimos 12 meses de trabajo, o pareció amenazante y como para no incentivar la conversación?
- ¿Trató el entrevistador de obtener las ideas y sugerencias propias del empleado para mejorar, o impuso él sus propias ideas?
- ¿Dominó el entrevistador la mayor parte de la conversación o permitió al empleado que explicase cómo consideraba él su propio rendimiento y cómo podría ser mejorado?
- ¿Proporcionó el entrevistador ejemplos específicos de los aspectos buenos o malos que quería comunicar al empleado, o generalizó de tal modo que el empleado pudo sentirse desconcertado o confundido?
- ¿Recalcó el entrevistador puntos positivos más bien que negativos, o en general, el empleado resultó desmotivado?
- ¿Se aseguró el entrevistador de que las conclusiones fuesen claramente resumidas y acordadas por ambas partes?

Advierta a los participantes que esta representación fue deliberadamente colocada antes de la discusión sobre cómo debe ser conducida una tal entrevista. En la siguiente lección tendrán la oportunidad de participar o comentar sobre una entrevista "mejorada".

Instrucciones para la representación:El Gerente, Señor A

Usted es el Gerente de la Sociedad Cooperativa Agraria (SCA) y está a punto de llevar a cabo una entrevista de evaluación anual del desempeño del cargo con el señor B, el cual es el Encargado de la Educación e Instrucción de los Socios. El señor B ha trabajado en el área de educación cooperativa desde hace 15 años y es empleado de la SCA desde hace diez. Tiene 51 años de edad, y usted cree que él más bien lo desprecia, ya que usted tiene sólo 35 años y se incorporó a la SCA hace sólo dos años.

Usted ha introducido recientemente el sistema de entrevistas regulares de evaluación de desempeño del cargo y ésta es la primera de tales entrevistas con el señor B. A usted no le agrada nada la idea de entrevistar al señor B, ya que su desempeño no ha sido últimamente satisfactorio, y no está usted seguro de cómo llevar a cabo esta desagradable tarea.

El señor B tiene dos funciones: la primera, visitar a los socios en sus respectivas propiedades e introducir nuevos métodos y materiales agropecuarios; la segunda, conducir clases educativas para los socios.

Sus cursos son hoy exactamente iguales a los que dictaba hace 15 años: lecciones elementales sobre los beneficios de la cooperación, que los socios, los cuales ahora son agricultores muy sofisticados, no toman en serio. Ellos no siempre son leales a la cooperativa ya que consideran que pueden obtener mejores suministros y precios en otros lugares, y pueden justificar tal deslealtad con hechos y cifras. Usted cree que los problemas de la SCA son causados por la mala administración de las entidades cooperativas de suministro y comercialización a nivel terciario, y usted simpatiza algo con los socios cuando ellos compran o venden en otras partes.

El señor B aún ocupa la mitad de su tiempo fuera de la oficina, cuando se supone que está visitando a los socios en sus propiedades. Pero usted ha oído que él participa en actividades políticas locales en vez de atender a los socios, aunque sus informes semanales indican que sí lo ha hecho. Su rendimiento ha empeorado recientemente. Usted se lo ha mencionado ya de paso en ciertas ocasiones, pero él siempre ha encontrado una buena excusa. Usted sabe bien que esta entrevista significa que usted debe enfrentarse con los hechos claramente y decir lo que piensa.

Instrucciones para la representaciónEl Encargado de la Educación e Instrucción de los Socios, Señor B.

Usted es el Encargado de la Educación e Instrucción de los Socios de la Sociedad Cooperativa Agraria (SCA) y está a punto de acudir a la oficina del Gerente para lo que él llama una "entrevista de evaluación anual del desempeño del cargo". Usted no está seguro de qué sea eso, a pesar de que recuerda que algo fue mencionado sobre la cuestión unos pocos meses atrás. De cualquier manera, usted tiene 51 años de edad y ha trabajado en la SCA durante diez años, y ha visto ir y venir algunas ideas aparentemente nuevas sobre administración. Usted siente poco respeto por el nuevo Gerente, el cual fue nombrado sólo hace dos años y tiene apenas 35 años de edad. Usted no está, por lo tanto, muy preocupado por la reunión que va a celebrarse:

Su trabajo consiste en informar a los socios sobre los nuevos métodos agrícolas y darles clases educativas. Usted está muy insatisfecho con la administración de la cooperativa y con la actitud general de la comunidad. Usted cree que la única manera de restablecer las viejas virtudes de austeridad y lealtad cooperativas es a través de un cambio de gobierno. En consecuencia, usted interviene en la política local, lo que consume gran parte de su tiempo. Usted piensa que, en cualquier caso, es un desperdicio de tiempo visitar a los socios en sus propiedades, ya que los nuevos fertilizantes y otros materiales sobre los que debe hablarles, usualmente no están disponibles en el almacén de la SCA. Usted también tiene conciencia de su falta de conocimientos acerca de los más recientes métodos agropecuarios. Muchos de los socios están mucho mejor informados que usted, y usted siente renuencia a visitarlos en sus propiedades.

En sus cursos regulares usted trata de inculcar cierto espíritu cooperativo básico en los socios, pero con muy poco éxito. Los socios y todos los demás le parecen a usted en estos días, materialistas, codiciosos, cínicos e ignorantes de los esfuerzos que usted y su generación han realizado por introducir el movimiento cooperativo.

LECCION 10.2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Objetivo: Capacitar a los participantes para aplicar lo que han aprendido en la lección anterior y así poder llevar a cabo por sí mismos entrevistas regulares de evaluación del desempeño personal.

Duración: Una hora.

Material: Instrucciones para la representación:
"Jefe de Almacén C" y el "Joven Empleado D".

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la lección anterior y aclare que el propósito de la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento del personal. Es una herramienta para el desarrollo del personal.

Explique que una manera de alcanzar este objetivo es que el gerente conduzca periódicamente entrevistas de evaluación con los miembros del personal. El objetivo es permitir que el gerente entienda las actitudes y dificultades de sus empleados y les proporcione asesoramiento y sugerencias para mejorar su desempeño.

Si son llevadas inteligentemente, las entrevistas son efectivas para proporcionar claridad sobre el rendimiento en el trabajo del empleado e, información tanto al gerente como a dicho empleado sobre las posibles medidas que serian necesarias para mejorar el rendimiento.

- 2) Recuerde a los participantes sobre los principales puntos tratados en la lección anterior y en las indicaciones en ella discutidas para una efectiva evaluación del desempeño. Si lo cree apropiado, pídeles que elaboren su propio resumen de las "reglas", o distribuya copias de un resumen que usted haya preparado de antemano de dichas reglas.

- 3) Distribuya una copia de las instrucciones para el papel del "Jefe de Almacén C" a todos los participantes (excepto al actor que va a representar el papel de D) y concédales cinco minutos para que anoten por escrito cómo conducirían las entrevistas ellos mismos. Luego diga a los actores seleccionados que representen la entrevista y otorgue para esto un máximo de 15 minutos. Solicite a los participantes que juzguen la efectividad de esta entrevista refiriéndose al resumen de las reglas de la última lección y a su propia opinión de cómo se debería llevar a cabo la entrevista.

- 4) Al Final de la representación solicite a los participantes que comenten la entrevista a la luz de la indicaciones previamente anotadas. Como antes, solicite primero los comentarios del "Empleado D", cuyo rendimiento ha sido evaluado.

- 5) Discuta más a fondo el enfoque escogido y el contenido de la entrevista, orientando la discusión hacia las siguientes cuestiones:
 - ¿Dijo el entrevistador algo que no era estrictamente verdadero, o prometió algo que no podía cumplir?
(El empleado recordará todo lo dicho en una entrevista mucho mejor que el superior, quien tiene que entrevistar a muchos otros).

 - ¿Degeneró la entrevista en argumentos infructuosos que dejaron insatisfechas a ambas partes, o el entrevistador simplemente expresó su punto de vista claro y conciso, y así quedó la cosa?
(La gente no modificará sus opiniones en una entrevista y las discusiones largas, incluso, endurecerán las posiciones iniciales).

 - ¿Señaló el entrevistador hechos claros y ejemplos específicos, o generalizó y dijo cosas sin fundamento y sin distinguirlas claramente de los hechos?
(Un empleado a la defensiva se sentirá molesto por generalizaciones desordenadas y afirmaciones sin fundamento).

- ¿Resultó la entrevista una mutua y agradable sesión de crítica del desempeño de terceras partes, dentro o fuera de la cooperativa, o fue claramente enfocada en el desempeño del empleado en cuestión?

(Es muy fácil criticar y condenar a otros. Un buen desempeño consiste en hacer el trabajo lo mejor posible, teniendo en cuenta las circunstancias fuera de su control, no reclamando sobre ellas y sin hacer nada para modificarlas).

- ¿Evitó el entrevistador discutir ascensos o problemas personales, o se centró estrictamente en el trabajo?

(Los ascensos y la vida personal del empleado, deben, si es necesario, ser discutidos con éste, pero una entrevista de evaluación del desempeño debe ser lo que su nombre indica).

- 6) Pregunte a los participantes, cuyas cooperativas no celebran entrevistas regulares de evaluación, por qué no lo hacen. Ellos podrían referirse a la falta de interés o conocimiento por parte de los altos funcionarios. Recalque que cualquier miembro del personal que esté a cargo de uno o más subordinados puede introducir evaluaciones del desempeño, sin referencia a sus superiores. El sistema empieza frecuentemente de este modo: de "abajo hacia arriba".

Instrucciones para la representaciónEl Jefe de Almacén, Señor C.

Usted es el Jefe de Almacén de la Sociedad Cooperativa Rural (SCR). A usted le ha dicho el Secretario que inicie un sistema de entrevistas regulares de evaluación del desempeño con los empleados a sus ordenes, y usted está a punto de entrevistar a uno de los ayudantes de almacén, el joven D.

D tiene 18 años de edad y trabaja en la Cooperativa desde hace un año. Usted tiene 50 y trabaja para la SCR en los almacenes hace ya 15 años. D se incorporó a la CSR después de estar desempleado por dos años, al terminar sus estudios escolares. Obtuvo el empleo a través de conexiones familiares con el Presidente, pero usted recuerda lo que el Secretario le dijo cuando D. fue empleado: "No importan sus conexiones; trátelo a él como al resto, bueno... más o menos, usted sabe lo que quiero decir".

D es inteligente y fuerte. Cuando trabaja duro, puede descargar un vehículo y llenar las tarjetas de control de almacén o, en efecto, hacer cualquier trabajo en el almacén más rápido y mejor que nadie. Desafortunadamente, con frecuencia parece no querer trabajar, y muy a menudo se lo encuentra escondido detrás de una columna de sacos, leyendo libros porno, mientras todo el mundo está trabajando. Usted sospecha, por lo que ha oído y visto y por lo que otros han insinuado, que inclusive ha estado fumando, lo que está estrictamente prohibido en el almacén debido al peligro de incendio; pero usted realmente nunca lo ha sorprendido haciéndolo.

Recientemente él ha empezado a llegar tarde, a salir temprano y faltar dos o tres días, diciendo que tiene "dolor de cabeza continuamente". Sostiene que los dolores de cabeza siempre han desaparecido antes que él pudiese ir al doctor de manera que no puede presentar un certificado de enfermedad.

Los otro cinco empleados del almacén tienen casi todos la edad de usted y trabajan en la SCR desde hace muchos años. Tres de ellos son analfabetos y todos son gente de campo, como usted mismo; están contentos de tener un empleo y les agrada la simple rutina del trabajo. D parece muy diferente. Es joven e inconformista, y usted confía en que pronto se acostumbrará a la disciplina o quizás deje el empleo.

Instrucciones para la representaciónEl joven D, empleado de almacén

Usted es un muchacho de 18 años de edad, empleado en los almacenes de la Sociedad Cooperativa Rural (SCR). El señor C, Jefe de Almacén, de 50 años de edad, acaba de pedirle que vaya a verlo. Usted está seguro que él lo reprenderá por algo, ya que él siempre parece desaprobador lo que usted hace. Usted se pregunta si finalmente ha logrado sorprenderlo fumando en el almacén. Eso está estrictamente prohibido, pero usted se aburre tanto en el trabajo que frecuentemente fuma o lee libros escondido en un rincón, en parte para tener algo que hacer y en parte para disfrutar de la emoción del peligro de ser sorprendido.

Usted estuvo desempleado durante dos años después de egresar de la escuela, hasta que su padre logró persuadir al Presidente de la Cooperativa, un pariente lejano, para que le consiguiera el empleo en el almacén. Usted considera que tanto el trabajo como los viejos analfabetos con quienes usted trabaja, están por debajo de sus aptitudes. Sin embargo, difícilmente se encuentran empleos. Sus malos resultados en los exámenes y el hecho de que usted estudió letras en vez de ciencias, debido a que eran más fáciles, significa que para usted sería difícil obtener cualquier otro empleo.

Usted no desea irse de la SCR, pero usted está generalmente amargado y no quiere admitir, ni aún a sí mismo, que a veces encuentra interesantes algunas partes de su trabajo. Usted tiene muchas ideas sobre cómo mejorar la organización, y cree que podría hacer el trabajo de Jefe de Almacén, o aún de Secretario, mucho mejor que ellos. Usted, sin embargo, no quiere que nadie de la Cooperativa se dé cuenta de que le interesa algo de la misma; usted es muy sensible al hecho de que, como usted se dice a sí mismo, "no ocupa en el mundo el lugar que merece".

LECCION 10.3

DISCIPLINA DEL PERSONAL

Objetivo: Capacitar a los participantes para tratar problemas disciplinarios de una manera positiva.

Duración: Una a dos horas.

Material: Instrucciones para la representación:
"El Jefe de Almacén X" y "El Obrero Y".

Guía para el instructor:

- 1) Todo gerente tiene la responsabilidad de mantener la disciplina de su personal. Para ello debe conseguir que las normas de la organización sean conocidas y entendidas. Todo gerente procura generalmente mantener la disciplina, aplicando esas normas de manera coherente, justa e imparcial.

Explique, además, que cuando las normas se mantienen aplicando sanciones en contra de un empleado que no las cumple, eso se llama una medida disciplinaria. Sus objetivos son corregir al que no cumple y disuadir a otros.

Recalque que una medida disciplinaria efectiva condena meramente el incumplimiento como tal y no al empleado como individuo.

- 2) Describa brevemente a los participantes cada una de las siguientes situaciones. Después de describir cada una, pídale que expongan las razones de por qué la persona se comportó en la forma descrita. El objetivo es ver, más allá de las razones obvias, las posibles causas que están subyacentes en el comportamiento, y determinar cuál sería la responsabilidad tanto de la cooperativa como del individuo.
 - a) La mecanógrafa continuamente regresa con atraso del almuerzo.

- Podría no haber lugares apropiados para almorzar cerca de la oficina.
- Su jefe podría emplear horas similares.
- Ella podría pensar que por su posición o sexo necesita comer separadamente del resto del personal, lo que implica un tiempo más lejos.
- Ella podría no tener suficiente trabajo.

b) Se averiguó que un empleado de almacén recibía dinero de algunos socios, a cambio de asignarles fertilizantes escasos. El empleado de almacén es deshonesto, PERO:

- La escasez de fertilizante debe ser corregida.
- Quizás cabría darle una remuneración mayor al empleado de almacén, más de acuerdo con su responsabilidad.
- La entidad debería tener un sistema de asignación de suministros escasos si tal escasez es frecuente y prolongada.

c) Un mecánico se encoleriza cuando es amonestado por el capataz del garaje y le golpea.

Esto es una insubordinación, PERO:

- El mecánico puede tener problemas domésticos graves.
- El capataz puede haber sido provocativo, incompetente, deshonesto o de alguna manera inapropiado para el cargo.
- El mecánico puede estar abrumado de trabajo.

3) Enfaticé a los participantes que ellos siempre tienen que examinar su propia conducta cuando deben juzgar la disciplina de los empleados.

- El empleado puede haber sido seleccionado o capacitado erróneamente.
- El sistema puede no incentivar al empleado a actuar como la entidad desea.

- El empleado puede tener problemas personales; su supervisor debería al menos saber más sobre él y estar dispuesto a ayudarlo.
- El sistema puede impedir que el empleado actúe como debería.

Solicite a los participantes ejemplos de cada tipo de situación.

4) Pregunte a los participantes cuál debe ser su objetivo cuando hablan con un subordinado culpable de indisciplina:

- Establecer qué ocurrió exactamente.
- Identificar cualquier falla de organización o de otro orden, fuera del control del inculpatado, que podría haber contribuido al acto de indisciplina, y determinar medidas para corregir dichas fallas.
- Asegurar que el empleado indisciplinado entienda por qué estuvo mal lo que hizo.
- Maximizar la oportunidad de que el infractor mejore su desempeño y no cometa la misma falta de nuevo.

Recalque que la entrevista debe orientarse hacia el futuro y tener como meta un mejoramiento posterior, más bien que recriminaciones sobre lo que ya ha ocurrido.

- 5) Divida a los participantes en grupos de cuatro a cinco. Un miembro de cada grupo debe encargarse de representar el papel de X y otro el de Y. Se debe solicitar que representen la entrevista en presencia del resto de su grupo. Trate de encontrar sitios convenientemente apartados donde puedan tener lugar estas entrevistas. Los observadores deben tener copias de las instrucciones de X y de Y, y tanto los protagonistas como los observadores deben disponer de unos cinco minutos antes de la representación para decidir cómo representarán o representarían su papel.
- 6) Conceda hasta 20 minutos para la entrevista. Reúna nuevamente la clase y pida al vocero de cada grupo que evalúe el comportamiento

del jefe. Se debe solicitar al obrero "incumplidor" que corrobore o contradiga el análisis. Debe concederse particular atención a los siguientes puntos:

- ¿Sintió el inculpatado que había sido tratado en forma justa? (Sin importar lo que dijo).
- ¿Sintió el jefe que había alcanzado sus objetivos?
- ¿Qué cambios y mejoras es probable que resulten de la entrevista?

7) Recuerde a los participantes que las entrevistas sobre cuestiones disciplinarias son desagradables para ambas partes. Los supervisores, con frecuencia las postergan indefinidamente, a pesar de que ambas partes saben que se ha cometido una falta. ¿Cuál es el efecto probable de esa postergación?

- Se generará entre las dos personas involucradas sentimientos adversos y desconfianza.
- El empleado incumplidor no sabrá qué terreno pisa y se verá tentado a cometer faltas nuevamente, aunque sólo fuese para averiguar cuál es su posición.
- El supervisor no olvidará la falta del empleado y no logrará trabajar efectivamente con él.

Es importante efectuar entrevistas disciplinarias correctamente, pero es más importante realizarlas efectivamente. Los problemas disciplinarios deben ser abordados abiertamente.

Instrucciones para la representaciónEl Jefe del Almacén, señor X.

Usted es el Jefe de Almacén de la Cooperativa Utópica de Agricultores. Usted sospecha desde hace algún tiempo que el obrero Y es insubordinado e indisciplinado. Usted lo ha sorprendido manejando insecticidas concentrados sin la indumentaria, guantes y botas reglamentarias. Usted se alegra de haberlo sorprendido finalmente, sobre todo haciendo algo tan descarado y grave.

Aparte de la propia seguridad del operador, es crucial usar la ropa especial, puesto que los empleados que manejan insecticidas también manejan alimentos para animales, equipo de lechería y otros utensilios similares que, contaminados con insecticidas, podrían causar muy graves problemas.

El trabajador Y trabaja en los almacenes desde hace seis meses. Usted cree que aceptó el trabajo porque su familia se percató de que su pequeña propiedad no podía mantenerlos a todos, y él, por ser el menor de los hermanos, con 23 años de edad, tuvo que encontrar un empleo. Generalmente parece ser apático y poco inteligente, y usted quiere mejorar su rendimiento o deshacerse de él tan pronto como sea posible.

Instrucciones para la representaciónEl Obrero, señor Y

Usted está empleado como trajador en el almacén de la Cooperativa Utópica de Agricultores desde hace seis meses. Usted se vio obligado a tomar ese empleo pues la propiedad de su familia es muy pequeña para mantener a todos y, por ser el menor de los hermanos, tuvo que buscar trabajo.

Usted está amargado y aburrido con el empleo y extraña la vida independiente y al aire libre que disfrutaba como agricultor. Allí usted era su propio jefe y podía decidir lo que era necesario, y hacía lo que le parecía mejor en cada momento. Usted está irritado particularmente por todas las intrascendentes e innecesarias reglas relativas a su trabajo en los almacenes.

Usted cree que las normas especiales sobre el manejo de insecticidas concentrados son las más estúpidas de todas. Usted está acostumbrado a manejar regularmente estos productos en su propiedad y sabe que todo lo que se necesita es sentido común y cuidado. Ahora, a usted le dicen que debe usar ropa especial, guantes y botas, que además de ser caliente e incómoda, entorpece el trabajo, pues usándola es casi imposible verter el producto de un recipiente a otro.

Usted usó una vez esa ropa especial y no se ha molestado en hacerlo de nuevo. Usted estaba precisamente manejando un insecticida cuando el jefe dobló una esquina y lo vio. Usted sabe cuán maniático es él con los reglamentos y normas, de manera que no le sorprende que le haya llamado a su oficina para hablar con usted.

sindicatos, bienestar laboral y leyes laborales

- 11.1 Origen e importancia de los sindicatos
- 11.2 La negociación con sindicatos
- 11.3 El empleo y la ley

LECCION 11.1

ORIGEN E IMPORTANCIA DE LOS SINDICATOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que identifiquen la función de los sindicatos de trabajadores en las relaciones laborales de las cooperativas.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Esta lección debe ser omitida si los empleados cooperativos no están sindicalizados ni probablemente lo estarán en un futuro previsible. Sin embargo, el número de afiliados a los sindicatos está aumentando en la mayoría de los países, y las asociaciones del personal de cada cooperativa podrían desempeñar un rol similar. En cualquier caso, el contenido básico de esta lección debe ser adaptado a la situación e instituciones de cada país.
- 2) Solicite a los participantes que sugieran por qué se originaron los sindicatos:
 - Un empleador era más poderoso que cualquiera de sus empleados. Juntos podían éstos por lo menos, acercársele en una posición de negociación más igualitaria.
 - Los empleadores se unían, como grupo, para mantener los salarios bajos. Los empleados se vieron obligados a responder formando asociaciones o sindicatos de trabajadores pertenecientes a la misma rama de trabajo y provenientes de diferentes empresas.
- 3) Señale algunas características comunes de los movimientos cooperativos y de los sindicales:
 - Ambos se originaron como movimientos populares para velar por los intereses de sus socios.
 - Ambos han sido poderosos instrumentos de cambio social en muchos países.

- Ambos han desarrollado estructuras de niveles múltiples en respuesta a la necesidad de membresía a nivel local y de representación a nivel nacional.

Agricultores

Trabajadores

- | | |
|---|--|
| - Asociaciones primarias | - Filial de fábrica |
| - Organizaciones cooperativas secundarias | - Sindicato |
| - Organización nacional suprema | - Confederación nacional de sindicatos |

4) Pregunte a los participantes qué ventajas puede obtener un empleador si sus empleados están representados por un poderoso sindicato:

- El empleador puede negociar con una entidad sabiendo que los acuerdos serán aceptados por todos los empleados.
- El empleador se enfrenta a negociadores duros y bien experimentados, quienes procurarán obtener las máximas ventajas posibles pero que sabrán comprender también cuando sus demandas ponen en peligro los empleos mismos de sus miembros.
- Ciertas demandas individuales y actos de indisciplina graves pueden ser tratadas por el sindicato mismo, de manera que la gerencia no necesitará ocuparse de tales asuntos.
- Los niveles de calidad del trabajo pueden ser mantenidos y mejorados a través de exámenes de capacitación auspiciados por el sindicato.

5) Pregunte a los participantes cuáles son las necesidades básicas de los empleados y por qué ellos se afiliarían a un sindicato para obtener su satisfacción.

- Un ingreso razonable.

Mucha gente piensa que los trabajadores y los sindicatos que los representan están sólo preocupados por obtener salarios más

altos. Pida a los participantes que mencionen otras necesidades de los trabajadores que los sindicatos deben procurar que satisfagan los empleadores.

- Seguridad (le empleo: los trabajadores no quieren perder sus empleos.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Servicios de vivienda, educación, médicos y otras necesidades personales que pueden ser satisfechas a través de los salarios, pero que frecuentemente constituyen prestaciones en forma adicional al salario.
- Un ingreso o pensión cuando los empleados ya no puedan trabajar más.

6) Solicite a los participantes que describan sus opiniones sobre los sindicatos y sus relaciones actuales con los mismos. ¿Cómo pueden colaborar más efectivamente con ellos para alcanzar los objetivos comunes de justicia social y mayor prosperidad de los socios de las cooperativas y de los empleados?

LECCION 11.2

LA NEGOCIACION CON SINDICATOS

Objetivo: Capacitar a los participantes para que negocien en forma efectiva con un sindicato o cualquier otra organización con la que deban tratar.

Duración: Dos a tres horas.

Material: Instrucciones para la representación: "El Miembro del Consejo de Administración" y "El Delegado del Sindicato".

Guía para el instructor:

- 1) Recuerde a los participantes los principios básicos de las negociaciones exitosas:
 - Ambas partes deben obtener algo del acuerdo.
 - Ambas partes prefieren la paz a la guerra.
 - Cualquier acuerdo debe ser justo y debe parecer ser justo.

- 2) Explique, con la ayuda de ejemplos apropiados, los siguientes puntos de una negociación efectiva.
 - Los puntos ganados o perdidos durante una negociación se convierten rápidamente en más importantes que las ganancias o sacrificios reales involucrados. El negociador exitoso debe mantener el sentido de la proporción y apreciar qué puntos son importantes y cuáles resultan meramente exagerados por la naturaleza del proceso de negociación.
 - Es importante, pero difícil, tratar de mantener separados los sentimientos del comportamiento. Este ejercicio y las negociaciones laborales de la vida real versan sobre lo que harán los negociadores después de la negociación y no sobre sus sentimientos durante la misma.

- La negociación es un proceso de intercambio. Un intercambio demasiado favorable (ganar todo sin dar nada) no satisficiera más que un intercambio claramente desfavorable (dar mucho para recibir poco).
- 3) Divida a los participantes en aproximadamente tres grupos iguales: el primero para representar a la administración, el segundo para representar a los empleados y el tercero para actuar como observadores. Proporcione a cada grupo las instrucciones apropiadas y concédales hasta 30 minutos para determinar su estrategia de la negociación que va a seguir. No ofrezca ninguna orientación sobre cómo debe representarse la negociación, cuánta gente debe hablar en defensa de los intereses opuestos, u otra cosa. Todo lo que ellos deben saber es que tienen 30 minutos disponibles para negociar y que interesa a ambas partes alcanzar un acuerdo durante este período. Solicite al tercer grupo que actúe como observador teniendo en mente los puntos arriba indicados.
- 4) Reúna a los dos grupos negociadores y concédales hasta 30 minutos para la negociación. Cuando finalicen, pida a los observadores que evalúen el desempeño de los negociadores de acuerdo a los siguientes criterios:
- ¿Quedó claro quién estaba hablando en nombre del empleador y quién en el del sindicato?
 - ¿Parecieron los negociadores entender las necesidades de la otra parte y trataron de satisfacerlas sin perjudicar sus propios intereses?
 - ¿Cedió alguna de las partes en un asunto que no era de principio?
 - ¿Habían preparado ambas partes posiciones alternativas para retroceder y continuar negociando?
 - ¿Empezaron, el empleador o el sindicato, con demandas ridículas o con las demandas más altas razonables, demostrando así su deseo de llegar a un acuerdo?

- ¿Se encolerizaron, el empleador o el sindicato, mostraron su oposición meramente mediante hechos y cifras más bien que con palabras o con gestos?
 - ¿El empleador o el sindicato ¿perdieron tiempo y posiciones de negociación valiosos permitiendo que la discusión se desviara del asunto principal?
 - ¿Trataron, el empleador o el sindicato, de avanzar desde puntos de acuerdo mutuo hacia soluciones sobre desacuerdo, o enfatizaron los desacuerdos desde el principio y limitaron, por tanto, las oportunidades de una solución amistosa?
 - ¿El empleador y el sindicato ¿estaban plenamente informados acerca de los hechos del caso, incluyendo aquéllos desfavorables para su propia posición?
 - ¿Si se llegó a un acuerdo, sintió la otra parte que había "perdido", o quedaron ambas satisfechas?
 - ¿Si no se llegó a un acuerdo, estuvieron ambas partes muy lejos de alcanzarlo? ¿Qué parte debería o podría haber hecho el esfuerzo necesario para llegar a un acuerdo? ¿Por qué no lo hicieron así?
- 5) Recuerde a los participantes que los intereses finales de ambas partes son los mismos; una cooperativa viable y en expansión que puede emplear mucha gente, pagar buenos salarios y proporcionar buenas condiciones de trabajo. Estos también son los intereses de los socios, los clientes y la sociedad misma. Todas las partes ganarán si se llega a un acuerdo.

Instrucciones para la representaciónEl Miembro del Consejo de Administración

Usted es un miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa Utópica de Agricultores (CUA). El Sindicato de Trabajadores Agrícolas (STA) acaba de presentar al Presidente de la Cooperativa su demanda de salarios para 1986 del personal de la CUA. El Presidente ha enviado la demanda al Consejo de Administración con una nota que dice: "Esto es ridículo; reúnanse con ellos, acuerden algo razonable y preséntenlo en la próxima reunión del Consejo".

A principios de 1985, los 50 trabajadores manuales de la CUA ingresaron en el STA, y claramente esperan grandes cosas a cambio de la cuota de \$6 por año, que es una suma considerable para muchos de ellos.

El STA está efectuando actualmente una campaña para reclutar miembros en la región y usted cree que ellos consideran esta demanda en su cooperativa como una especie de experimento. Si obtienen lo que piden, todos los demás empleados querrán ingresar en el sindicato. Pero si éste fracasa, sufrirá una gran pérdida de prestigio y quizás tenga que renunciar a extenderse en el sector cooperativo.

Sus demandas en resumen son las siguientes:

- Un aumento inmediato de sueldo del 25% para todos.
- Seguridad de empleo garantizada; los despidos sólo serán posibles tras discusiones con el Sindicato y mediante una notificación con seis meses de antelación. En caso de despido deberá abonarse al empleado el sueldo de un mes por cada tres años de servicio en la Cooperativa.
- El trabajo de los sábados por la mañana debe suspenderse sin aumento por ello las horas de trabajo en los cinco días restantes de la semana.

- Deberá designarse un representante del STA como miembro del Consejo de Administración.
- Deberá permitirse a todos los empleados adquirir bienes y utilizar servicios de la Cooperativa con un 50% de descuento del precio normal.

La inflación es de 10% anual y usted piensa proponer un aumento de sueldos del 15% para remunerar el incremento de la productividad. Un aumento del 25% eliminaría el superávit presupuestado y dañaría seriamente el futuro de la sociedad. Un aumento del 17 1/2% podría ser aceptable, y uno del 20% sería factible siempre que no se hicieran otras concesiones financieras.

Las necesidades de mano de obra estacional y otras características de la producción agrícola significan que cerca de la mitad de los trabajadores, aparte del personal de oficina, no es necesaria permanentemente. Sin embargo, muy pocos de estos trabajadores no tienen empleo permanente, pero usted estima que debe mantener esta situación flexible en interés del futuro de la entidad. Usted no ve la razón por la cual al resto de empleados no se les debe dar cierto tipo de seguridad de empleo, aún en las condiciones demandadas, debido a que no hay razón para que sus servicios no se necesiten en el futuro.

La Cooperativa ha decidido ya (pero aún no lo ha anunciado) no trabajar los sábados por la mañana y añadir 30 minutos a cada uno de los otros cinco días de la semana, en orden a recuperar dos horas y media de las cinco horas así perdidas.

El Consejo de Administración, según los Estatutos de la Cooperativa, está reservado exclusivamente a los socios de la misma. Los gerentes son sólo observadores, y resulta inconcebible que ningún otro empleado pueda ser admitido.

La mayoría de los servicios que presta la Cooperativa a sus socios no son de valor alguno para los empleados. Ciertos suministros agropecuarios son, sin embargo, apropiados para uso doméstico, y cada cierto

tiempo tienen que ser liquidados con descuentos de un 60% a 70% del precio original. Actualmente, estos productos se venden en la ciudad a comerciantes que negocian con excedentes.

El STA no ha mencionado ni servicios médicos ni subsidios para viviendas. La Cooperativa proyecta introducir un plan de servicios médicos para los empleados, así como un sistema de préstamos para viviendas. Ambos están auspiciados por el Gobierno y comenzarán a funcionar dentro de los próximos años en todas las sociedades cooperativas; pero la CVA espera ser la primera en aplicarlos.

Los niveles de salarios de la CUA actualmente son más elevados que los de la mayoría de las cooperativas, y mucho más que los de los empleados ocasionales en las propiedades vecinas. Algunas plantaciones grandes pagan 5% más a sus empleados permanentes, y los empleos en fábricas en la ciudad están entre un 30% a un 40% mejor pagados. Pero estos empleados son difíciles de conseguir y están a 250 kilómetros de Utopía.

Usted está bastante seguro de que el STA no llevará tan lejos la disputa como a una huelga, dado que, en teoría, las huelgas son ilegales y en la práctica casi desconocidas. El Sindicato no tiene dinero para ayudas de huelga, y, en cualquier caso, pocos trabajadores podrían sobrevivir unas semanas sin sus sueldos. Usted está resuelto a llegar a un acuerdo durante la próxima reunión que durará 30 minutos.

Instrucciones para la representaciónEl Delegado del Sindicato

Usted es un trabajador empleado en la Cooperativa Utópica de Agricultores (CUA) y miembro del comité local de la filial del Sindicato de Trabajadores Agrícolas (STA), que representa a los empleados de la CUA en las negociaciones con la administración. Hace pocos meses, a principios de 1985, usted y sus colegas de la CUA se afiliaron al STA y han presentado recientemente sus demandas de aumento de sueldos y mejores condiciones de trabajo para 1986. Usted sabe que los otros empleados y el resto del Sindicato ven en esto algo así como un precedente. Si el STA obtiene lo que pide, aumentará con seguridad enormemente el número de afiliados y su prestigio. Pero si no consiguen lo que han solicitado, el Sindicato podría tener que retirarse del sector cooperativo, donde tiene crecidas esperanzas de mayor apoyo.

Sus demandas, en resumen, son como sigue:

- Un aumento de sueldos inmediato del 25% para todos.
- Seguridad de empleo garantizada; los despidos sólo serán posibles tras discusiones con el Sindicato y mediante una notificación con seis meses de antelación. En caso de despido deberá abonarse al empleado el sueldo de un mes por cada tres años de servicio en la entidad.
- El trabajo de los sábados por la mañana deberá suspenderse sin aumentar por ello las horas de trabajo en los cinco días restantes de la semana.
- Deberá designarse un representante del STA como miembro del Consejo de Administración.
- Deberá permitirse a todos los empleados adquirir bienes y utilizar servicios de la Cooperativa con un 50% de descuento del precio normal.

Usted ha oído que las plantaciones vecinas pagan a los trabajadores un 10% más que la CUA por el trabajo de verano, y que en empleos en fábricas en la ciudad, a 250 kilómetros de distancia, se paga un 40% o más que en la CUA. En cualquier caso, la inflación es del 10% anual, de manera que usted estima que un 25% de aumento es razonable.

Cerca de 50 miembros del STA están empleados en la CUA como trabajadores semi-ocasionales, pero la mayoría de ellos están realmente empleados durante todo el año. Sólo tres o cuatro están durante dos o tres meses sin trabajo. Todos los demás son realmente empleados permanentes, pero no disfrutan de seguridad de empleo ni legalmente ni de hecho.

La mayoría de los trabajadores no se oponen realmente al trabajo de los sábados por la mañana, pero el dirigente del Sindicato ha recalcado que ésta es una tendencia nacional que simboliza la solidaridad laboral.

Muchos trabajadores no pueden realmente hacer uso de los artículos que vende la Cooperativa ni de los que presta, pero unos pocos trabajadores son también agricultores y se beneficiarían enormemente de las concesiones demandadas.

Usted está seguro de que la CUA no arriesgará una suspensión de actividades, pero está preparado para amenazar con una huelga, aunque no para llevarla a cabo efectivamente. En teoría las huelgas son ilegales y virtualmente desconocidas en la práctica, y además el Sindicato no tiene fondos para subsidios a los huelguistas, ni los trabajadores estarían dispuestos a renunciar a sus salarios regulares.

Usted quiere llegar a un acuerdo razonable tan pronto como sea posible y espera que pueda ser alcanzado durante la próxima reunión de 30 minutos, entre representantes del Consejo de Administración y del Sindicato. Usted considera que sus demandas son justificadas ya que los sueldos de los empleados son más bajos que los de la mayoría de los empleados regulares de cualquier tipo de organización, y no disfrutan de servicios médicos, subsidios de vivienda ni de prestaciones similares que frecuentemente tienen los empleados del Gobierno.

LECCION 11.3

EL EMPLEO Y LA LEY

Objetivo: Capacitar a los participantes para que sepan en qué situaciones las leyes rigen las relaciones entre empleadores y empleados.

Duración: Una hora.

Material: Ejemplos presentados por los participantes de problemas laborales que creen que deben ser solucionados recurriendo a las leyes.

Guía para el instructor:

- 1) Refiérase a la materia 5. Señale que es una señal de falla por parte del empleador si él o uno de sus empleados acude a la ley para tratar de proteger sus derechos. Tal falla puede originarse en:
 - No haber definido en el momento del nombramiento las responsabilidades, deberes y derechos de cada parte.
 - Ignorar los aspectos de la ley que se aplican al empleo.

La materia 5 trató la primera categoría de problemas. Esta lección trata la segunda.

- 2) Si es posible invite, para contribuir a esta lección, a un abogado que conozca bien el derecho laboral y pueda explicarlo en lenguaje corriente. Mejor que pedirle que efectúe una exposición, que podría ser o no pertinente para los problemas que efectivamente experimentarán los participantes en su trabajo, podría ser que le solicite que comente y "juzgue" los casos siguientes u otros problemas presentados por los participantes.
- 3) Describa cada una de las siguientes situaciones a los participantes y solicíteles que digan cuál podría ser, según la legislación de su

país, el resultado de la disputa. Si es posible, los participantes deben haber preparado con anticipación problemas sobre relaciones laborales conocidos por ellos y para los que ellos creen que la ley debería ser invocada. Las descripciones deben ser usadas para reemplazar o completar los siguientes ejemplos.

Si no puede obtenerse un abogado para participar en esta lección, el instructor debe tratar de obtener de alguien experimentado en derecho laboral una opinión autorizada sobre cada caso.

- a) Un capataz encuentra embriagado en el trabajo a uno de sus empleados y éste golpea al capataz. Es despedido inmediatamente, pero aduce que las condiciones de su contrato de trabajo establecen un procedimiento de advertencias escritas que deben observarse previamente al despido. Reclama su reincorporación o los tres meses reglamentarios de salarios por falta de aviso de despido que deben ser pagados en caso normales de terminación del empleo.

(A menos que en el contrato de trabajo se hayan establecido actos concretos que justifiquen el despido inmediato y que esta falta estuviese incluida entre ellos, el argumento del despido podría ser aceptado).

- b) Un empleado estaba cargando bultos de fertilizante y le cayó en el pelo una partícula del mismo. Una vez en su casa, mientras se peinaba, la partícula cayó y se le introdujo en un ojo. El se refregó, en vez de enjuagarse el ojo o acudir a un médico. Esto causó una inflamación que causó finalmente la pérdida de la vista del ojo afectado. El empleado demandó a la cooperativa por daños y perjuicios y ésta sostuvo que el daño no era culpa sino del empleado ya que ocurrió en su casa y no en el trabajo.

(El empleado podría demostrar que el accidente, en oposición al daño, tuvo lugar durante el trabajo. La cooperativa debió haber advertido a los empleados sobre el peligro y posiblemente haber proporcionado ropa protectora. La demanda probablemente tendría éxito).

- c) Mientras el camino normal de acceso que llega directamente al almacén estaba cerrado por reparaciones, un chofer se negó a cargar al almacén sacos de grano a través del terreno de un cliente. La cooperativa envió al chofer una advertencia formal de despido en caso de reincidencia en esta desobediencia. El chofer reclamó, sin embargo, que la descripción de su cargo requería que él sólo ayudase en la descarga y no en el traslado de mercaderías dentro de las propiedades de los clientes o en ningún otro lado.

(Para cubrir tales eventualidades, la descripción de cargo o el contrato debería incluir alguna frase tal como "Llevar a cabo cualquier tarea requerida por la gerencia y relacionada con las operaciones normales de la Cooperativa". En caso contrario, la reclamación del chofer podría ser aceptada, debiendo la administración retirar la advertencia indicada).

- d) Un empleado fue ascendido a un cargo de supervisor. La mayoría de los supervisores tenían viviendas subsidiadas, pero en el momento de su ascenso no había ninguna vivienda vacante por el momento. Dos años después, él demandó a la cooperativa por la diferencia entre el alquiler que estaba pagando por su casa arrendada y el que pagaría en una vivienda subsidiada, alegando que los contratos de empleo de los supervisores incluyen el derecho a tal vivienda. La sociedad argumentó que cuando él fue ascendido no firmó un nuevo contrato de empleo y que su contrato original no incluía derecho a tal subsidio. Por tanto la cooperativa sostuvo que no tenía derecho a vivienda subsidiada o, en su caso, a un subsidio para el arriendo de su vivienda.

(La cooperativa podría probablemente ganar el pleito en derecho, pero resultaría apropiado un pago compensatorio. Todos los ascensos deben formalizarse mediante nuevos contratos de empleo, siempre que las condiciones aplicables a la nueva posición sean, de alguna manera, diferentes de las de la anterior).

- 4) Recalque que los "aficionados" no deben inmiscuirse en asuntos legales. Los contratos de empleo o documentos similares deben redactarse en consulta con un abogado, y los gerentes sólo necesitan saber en que situaciones deben buscar asesoramiento jurídico.

capacitación y educación

12.1 Limitaciones y métodos de capacitación

12.2 Diseño y uso de cursos de capacitación

LECCION 12.1

LIMITACIONES Y METODOS DE CAPACITACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para determinar qué puede o no conseguirse mediante la capacitación, y seleccionar métodos apropiados para lograr ciertos objetivos.

Duración: Una a dos horas.

Guía para el instructor:

- 1) Pregunte a los alumnos si estiman que la capacitación puede solucionar todos los problemas de personal en las cooperativas. Pregúnteles: ¿qué tipo de problemas no pueden solucionarse mediante la capacitación?

Hay un número de diferentes tipos de problemas que no pueden ser solucionados simplemente por medio de cursos de capacitación. Trate de clasificar las respuestas de los alumnos en aquellas que se refieren a problemas de organización y aquellas que implican problemas individuales.

- 2) Pregunte a los alumnos qué tipos de defectos de organización podrían impedir incluso al personal mejor cualificado y capacitado que desempeñase su trabajo efectivamente:

- Si la organización está estructurada deficientemente (véase la materia 1) puede resultar difícil, aun para el personal más competente, efectuar su trabajo apropiadamente.
- Si por alguna razón el personal está incorrectamente motivado podría alcanzar sus objetivos, pero éstos no serán aquellos que beneficien más a los socios y al interés nacional.

El personal puede tratar de asegurar sus empleos, de aumentar sus "esferas de influencia", o de lograr los mayores beneficios posibles. Esto puede no ser necesariamente en el mejor interés de los socios. (Ver materia 7).

3) Incluso cuando la cooperativa está estructurada de manera adecuada y el personal motivado propiamente, pueden haber fallas individuales que no es posible corregir sólo mediante capacitación. Solicite a los participantes que sugieran cuáles pueden ser tales fallas.

- El personal puede ser deshonesto.
- El personal puede ser perezoso.
- Los miembros del personal pueden no estar temperamentalmente inclinados a cooperar mutuamente.
- El personal puede ser descuidado.

Pregunte a los participantes qué efecto puede tener la capacitación por sí sola en este tipo de fallas:

- La capacitación puede enseñar al empleado deshonesto a seguir siéndolo con mayor éxito.
- El personal perezoso puede continuar siéndolo durante el curso de capacitación.
- Un empleado que no posea espíritu cooperativo, no cambiará su actitud únicamente a través de la capacitación.
- Si es descuidado por naturaleza, aun los empleados de contabilidad o mecánicos de vehículos mejor capacitados desempeñarán descuidada e ineficientemente sus tareas.

Recalque a los participantes que la capacitación por sí sola puede lograr muy poco, y que aun en combinación con mejoras en la organización u otras medidas, no puede resolver todos los problemas.

Solicite a los participantes que comenten el número de cursos a los que ellos o su personal hayan asistido. ¿Está necesariamente relacionado el tiempo dedicado a la capacitación con la calidad de su desempeño?

4) Enumere los métodos de capacitación, resumiendo brevemente sus ventajas y desventajas. Refiérase, en caso apropiado, a las lecciones de este curso y escriba el nombre del método de capacitación e indíquelo con una letra.

A : Conferencias

- + Puede tratarse una gran cantidad de material en un período corto.
- + Un conferenciante prominente puede causar gran impacto en los alumnos.
- La información es meramente unidireccional.
- El conferenciante no tiene manera de saber si ha sido entendido o no.

B : Estudios de caso

- + Los participantes pueden estudiar situaciones reales.
- + Las técnicas pueden ser contrastadas con la realidad.
- Los participantes no son responsables de las soluciones que eventualmente sugieran.
- Se necesita tiempo para que los alumnos se familiaricen con situaciones irrelevantes o ficticias.

C : Ejercicios

- + Los participantes deben cumplir una tarea individualmente.
- + Los errores de los participantes pueden ser identificados y tratados individualmente.
- La situación en la clase es totalmente diferente a la realidad del trabajo.
- Los participantes pueden sentir que están en un ambiente académico, en oposición a su situación práctica en el trabajo.

D : Discusiones

- + Puede presentarse y discutirse una amplia gama de opiniones.
- + Todos los participantes tienen oportunidad de expresar sus opiniones o manifestar que no comprenden lo que se dice.
- Las discusiones pueden resultar inconcluyentes, irrelevantes o sólo palabrerías.
- Las discusiones son totalmente diferentes de toda situación real en el trabajo.

E : Representaciones o simulaciones

- + El participante se siente a sí mismo en la posición del empleado al que representa.
- + La situación se desarrolla como si fuera en el mundo real.
- La artificialidad del ejercicio puede sugerir que es irrelevante.
- Los participantes pueden no tomarlo en serio.

E : Juegos

- + Puede reproducirse la naturaleza interactiva e inesperada de la realidad.
- + Los participantes tienen efectivamente que trabajar bajo la presión del tiempo.
- Ganar el juego puede resultar más importante que aprender las técnicas.
- La situación de un juego es muy diferente del mundo real.

G : Proyectos

- + De todos los métodos éste es el que más se aproxima a la situación real de trabajo.
- + El resultado del proyecto puede ser de positivo valor para la sociedad cooperativa.
- Los proyectos requieren un gran esfuerzo de supervisión individual.
- Las cooperativas u otras instituciones pueden ser renuentes a conceder el tiempo necesario a los empleados.

- 5) Anote en el pizarrón/retroproyector y resuma brevemente las siguientes deficiencias de un empleado hipotético indicado con una letra.

"T", Jefe de Almacén, es incapaz de pedir a los mayoristas la calidad adecuada de suministros, debido a que no sabe apreciar los efectos de los cambios de las disponibilidades de mercancía y de sus precios, ni el costo del mantenimiento de existencias y las variaciones en el ritmo de ventas.

"U", miembro del Consejo de Administración, encuentra difícil entender las medidas del Gobierno en relación con las cooperativas, y por consiguiente se siente desconcertado y confundido en las discusiones que tratan esta cuestión.

"V" es un auditor competente en cuanto a la técnica de su trabajo, pero es incapaz de actuar efectivamente en relación con las irregularidades que descubre.

"W" funcionario del Ministerio de Cooperativas, entiende qué es lo que debe decir a los agricultores, pero es incapaz de persuadir a las personas mayores de edad o de ideas conservadoras que cambien de opinión.

"X" es un ingeniero mecánico bien capacitado, pero incapaz de aplicar sus conocimientos a las realidades de una planta de procesamiento.

"Y", empleado de contabilidad, asigna sumas inexactas de dinero a cuentas equivocadas.

"Z", veterinario de la Cooperativa diagnostica erróneamente las enfermedades del ganado y aplica tratamientos inadecuados.

- 6) Solicite a los participantes que seleccionen los métodos de capacitación adecuados para corregir las deficiencias arriba descritas. Recalque que, en efecto, aunque una combinación de métodos de capacitación podría ser apropiada, para la finalidad de este ejercicio deben escoger sólo el método más apropiado para cada deficiencia individual.

Las opiniones variarán, pero una solución razonable podría ser como sigue:

A Z, B V, C Y, D U, E W, F T, G X.

- 7) Discuta cualquier diferencia de opinión y refiérase nuevamente a las lecciones de este curso para demostrar cómo los diferentes tipos de problemas han sido tratados mediante distintos métodos de capacitación. En este punto puede resultar útil discutir si dichos métodos han demostrado ser efectivos en cada caso.

LECCION 12.2

DISEÑO Y USO DE CURSOS DE CAPACITACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para seleccionar instituciones y tipos de cursos apropiados para los empleados de sus sociedades cooperativas.

Duración: Dos a tres horas.

Guía para el instructor:

- 1) Solicite a los participantes que mencionen varias instituciones que ofrecen cualquier tipo de capacitación que ellos estimen que puede ser apropiada para el personal de sus cooperativas. Deben incluir capacitación en el extranjero, en universidades, escuelas politécnicas, institutos agrícolas superiores, el Instituto de Enseñanza Cooperativa u otra institución local o nacional que organice cursos en materias relevantes para las cooperativas.

Recalque que es innecesario que un curso esté concebido específica y exclusivamente para el personal de cooperativas. Existen muy pocos temas que son exclusivos de las cooperativas.

- 2) Solicite a los participantes que identifiquen los tipos básicos de cursos en términos de su duración. Pueden clasificarlos como sigue:
 - Cursos de duración de un año o más, después de los cuales se obtiene un certificado o diploma.
 - Cursos de dos o varias semanas para los cuales no se conceden certificados, pero que exigen asistencia a tiempo completo.
 - Cursos residenciales que ocupan de dos a tres días completos.
 - Cursos a tiempo parcial, matutinos o vespertinos, un día o dos por semana durante un período relativamente largo.
 - Cursos por correspondencia.

3) Anote las materias principales en las que se podría requerir capacitación. Estas podrían ser clasificadas de varias maneras, pero una lista de las mismas podría ser como sigue:

- Gestión o administración.
- Tenedor de libros, contabilidad y gestión financiera.
- Cursos técnicos en agricultura, ingeniería y otros.
- Cursos de conocimientos básicos en operación de máquinas, conducción de vehículos, mecanografía, etc.
- Cursos de "concientización" cooperativa o temas similares.

4) Anote en el pizarrón/retroproyector todos los tipos de cursos existentes, indicando las instituciones, el tipo de curso según su duración y los temas tratados. Esta lista debe ser tan completa como permitan los conocimientos del instructor y de los participantes y debe además, representar el total de todos los tipos de cursos de los que pueden hacer uso las cooperativas.

No necesitan incluirse los cursos de los que no pueden hacer uso las cooperativas debido a que son muy costosos o a que es improbable que el personal de las cooperativas esté preparado para ellos.

5) Solicite a los participantes que clasifiquen en distintos grupos los empleados de sus cooperativas, y resuma brevemente las necesidades de capacitación de los mismos. Nuevamente aquí podría variar la manera en que se clasifique el personal, pero la siguiente lista de categorías puede resultar útil:

- Gerencia.
- Personal de contabilidad.
- Personal de oficina.
- Personal de instrucción de los socios.
- Chóferes.
- Obreros.
- Miembros del Consejo de Administración.
- Socios ordinarios de la cooperativa.

Las necesidades de capacitación obviamente variarán. Esto involucrará cierto grado de generalización, pero debe ser posible para los participantes formular uno o dos tipos de materias en que este personal necesite capacitación. No deben asignar un tipo particular de necesidad de capacitación a cada grupo, debido a que algunos pueden operar perfectamente o no tener necesidad de capacitación. No se debe estimular a los participantes a pensar que la capacitación debe ser un fin en sí misma.

Examine de nuevo con los participantes la lista de cursos de capacitación disponibles y asigne los cursos apropiados a los distintos grupos de personal. Pregunte a los participantes si es posible enviar cada grupo de personal al curso así identificado y discuta si la totalidad del personal puede ser capacitado y durante qué período.

- 6) Probablemente existirán uno o más grupos sobrantes para los cuales no hay a disposición formas de capacitación convenientes, económicas o apropiadas. Los participantes pueden o no tener ya organizados sus propios cursos de capacitación, pero obtenga de ellos la sugerencia de que, cuando sea necesario, una cooperativa debe organizar la capacitación del personal por sí misma.

- 7) Divida a los participantes en grupos de cuatro o cinco miembros. Trate de poner juntos en cada grupo a aquellos participantes que hayan señalado similares necesidades de capacitación no satisfechas en sus cooperativas y que necesitan, por lo tanto, establecer similares actividades de capacitación "en casa". Conceda a los grupos hasta 45 minutos para diseñar un curso que sea apropiado para un grupo particular de personal que ellos hayan identificado. Puede también ser posible juntar a los participantes cuyas cooperativas estén cerca unas de otras, de manera que puedan cooperar en la organización de programas de capacitación conjuntos. Los grupos deben procurar producir un esquema apropiado de un curso de capacitación que incluya la siguiente información:
 - El grupo objetivo para el cual se diseña el curso, con el número aproximado de participantes en el mismo.

- Una descripción de las deficiencias en su desempeño actual, junto con el mejoramiento que se espera alcanzar gracias a la asistencia al curso.
- La duración del curso.
- La asignación aproximada de tiempo a los varios temas.
- Una indicación de los métodos de capacitación que serán usados en cada tema.
- Designación de los instructores que se harán cargo de la enseñanza en el curso.
- Designación del lugar y de las instalaciones necesarias para llevar a cabo el curso.
- Una estimación aproximada de cuánto costará el curso, junto con una indicación sobre cómo se obtendrán los fondos necesarios.
- Una indicación de cómo se evaluará el curso y cómo sabrán los responsables del mismo, si han sido o no alcanzados los objetivos.

8) Recalque que para determinar los detalles y elementos adicionales de un curso de capacitación siempre es aconsejable acudir a un especialista.

materia

13

plan de acción y compromiso
de actuación

LECCION 13.1

PLAN DE ACCION Y COMPROMISO DE ACTUACION

Objetivo: Capacitar a los participantes para que apliquen lo aprendido en su ámbito de acción, desarrollen la solución de un problema específico con la ayuda del grupo, y se comprometan a poner en práctica dicha solución dentro de un plazo determinado.

Duración: Como mínimo un día entero (8 horas).

Guía para el instructor:

Se debe haber advertido a los participantes al iniciarse este curso que, al final del mismo, se les pediría que describiesen un problema específico con el que tropiezan en su propio trabajo, y que desarrollaran y presentaran a la clase una solución de dicho problema que implementarán cuando regresen a su cooperativa.

Durante el curso debe haberse recordado continuamente a los participantes este compromiso de actuación, así como la tarea de identificar, por lo menos, un problema que el curso les ayudará a resolver. En este último día tendrán la oportunidad de desarrollar una solución para ese problema, utilizando lo aprendido a lo largo del curso de entrenamiento y consultando a los demás alumnos. A continuación presentarán la solución a todo el grupo, para discutirla y criticarla todos juntos.

Desde luego que los problemas y sus soluciones correspondientes serán específicos para cada participante y su cooperativa, pero unos ejemplos típicos podrían ser los siguientes:

- Problema: Los tres operarios que trabajan en el almacén con los productos y los suministros son muy lentos al realizar sus tareas. Siempre tratan de pasar su trabajo a otro, y los socios de la cooperativa se quejan de su ineficiencia

y falta de interés en lo que hacen. El almacén está desordenado, cuando yo trato de corregirlos siempre culpan a otro que no trabaja como debe. Estas actitudes tienen que cambiar; de otro modo se perjudicará la cooperativa.

- Solución: Tendré una reunión con esos tres trabajadores para discutir la situación. Les explicaré cuidadosamente el objetivo general de nuestra sociedad cooperativa e indicaré que el trabajo en el almacén es necesario para contribuir a la consecución del objetivo general. Además, distribuiré las tareas entre ellos y redactaré claras descripciones de cargo para cada uno de ellos, de modo que ninguno pueda eludir sus obligaciones y echar la culpa a uno de sus colegas.

- Problema: Cuando el Consejo de Administración ha tomado ciertas decisiones que afectan al trabajo de todo el personal, generalmente pasa mucho tiempo antes de que todo el mundo cumpla las nuevas directrices. En especial, los trabajadores del almacén y los choferes son muy lentos para obedecer las nuevas reglas. A veces, esto crea una gran confusión en nuestro trabajo y hasta provoca actividades contraproducentes.

- Solución: Me propongo investigar las causas de esto. Creo que es un problema de comunicación ineficiente entre yo mismo como gerente y el personal. Si es así, tendré que establecer un mejor sistema de información. Todas las órdenes se redactarán de manera fácilmente comprensible para todos, e invitaré a reuniones informativas, incluso a los empleados de más bajo rango.

El tiempo disponible para la clase se dividirá en dos períodos. Durante el primero, los participantes se reunirán en grupos de 3 a 4 personas. Los grupos no deben tener participantes que pertenezcan a la misma cooperativa, e idealmente deben incluir participantes de diferentes procedencias y antecedentes. Durante este período se debe dar a cada participante 30 minutos para que exponga su problema y proponga una

solución a los otros miembros del grupo, quienes deben comentar y ayudar a encontrar una solución al problema, así como la forma de poner en práctica esta solución.

Durante el segundo período, cada participante debe contar por lo menos con 10 minutos para presentar su problema a la clase en pleno, así como la solución encontrada, y para oír y comentar, por lo menos, algunas de las sugerencias de los demás. En este breve período el participante debe:

- Describir o exponer el problema.
- Describir la solución.
- Describir cómo convencerá a las personas involucradas a aceptar la solución (como "vender" la solución).
- Especificar la fecha en la cual habrá terminado de poner en práctica esa solución.

Aquellos participantes que tengan una posición de autoridad en sus cooperativas podrán sentir que no es necesario "vender" sus ideas a sus subordinados. Eso es un error. Se debe advertir a dichos participantes que el personal subordinado contribuirá más eficientemente a su trabajo en la cooperativa si está convencido de que lo que está haciendo es útil y no simplemente por obediencia o por temor a las consecuencias si no obedecen.

La duración de los períodos de "consulta" y de "presentación" dependerá del número de participantes que hayan participado en el curso y del tiempo de que se disponga. Asegúrese de que cada participante disponga por lo menos de 30 minutos para discutir su problema con los demás, y que dedique por lo menos 10 minutos a la presentación ante el curso. Para asegurarse de contar con el tiempo suficiente, para cada participante, se deben prolongar las horas de la lección e incluso puede empezarse la presentación el día anterior. Esta lección es muy importante, pues representa un "puente" efectivo entre lo tratado en el curso y el medio habitual de los participantes. Ayudará a éstos a percibir que el final del curso no es el final del entrenamiento, sino el comienzo de una mejora personal en su trabajo.

Se deberá alentar a los participantes a reunirse entre sí, una vez terminado el curso, para consultarse mutuamente. El instructor deberá tratar de visitar o mantenerse en contacto con cada participante, alrededor de la fecha programada como final del plan de acción, para comprobar si éste se ha puesto en práctica. Es importante que los participantes no crean que se les va a juzgar a ellos; lo que se evalúa es la efectividad del curso que han seguido.

Si es posible, conviene convocar una breve reunión después de un período corto. En tal ocasión se deberá pedir a los participantes que expliquen durante la reunión, lo que han logrado hacer hasta la fecha, para que puedan en dicha oportunidad comparar los progresos logrados con las intenciones manifestadas al finalizar el curso. Esto no sólo representa un útil procedimiento de evaluación, sino que (lo que es aún más importante) las declaraciones que han de hacer ante esa reunión pueden servir como incentivo para la puesta en práctica de las soluciones propuestas.

El tiempo empleado en el período de "consulta" y en el de presentación dependerá del número de participantes en el curso. Asegúrese de que cada participante cuente con alrededor de 30 minutos para discutir su problema con los otros miembros de su grupo y de que por lo menos se dediquen 10 minutos para la presentación al grupo completo de los participantes. Para asegurarse de que se otorguen a cada participante estos tiempos mínimos, se debe prolongar la duración de la clase o se debe dedicar algo del tiempo del día anterior. Esta lección es importante ya que constituye un "puente" efectivo entre el material del curso y el ambiente normal de trabajo de los participantes. También sirve para que los participantes no consideren la terminación del curso como el final de la capacitación, sino como el comienzo de un progreso personal en su trabajo.