Principios de administración

Brad Ward

Figura 1. *Una cosecha exitosa es el resultado de un manejo cuidadoso de muchas tareas, tanto pequeñas como grandes. ¡El trabajo bien hecho produce gran gozo!*

EDN 118 (http://edn.link/wkned7) presentó un artículo que describió la planificación de un proyecto agrícola. El artículo describió un proceso paso a paso mediante el cual podrían vislumbrarse, evaluarse, y al final articularse una amplia variedad de fincas o proyectos agrícolas institucionales para ayudar a las partes interesadas a maximizar la administración de los recursos y evitar errores innecesarios. Demasiado a menudo, estas visiones detalladas y convincentes para el futuro se colocan en una carpeta de tres anillos, se guardan en un estante y en su mayoría se olvidan. Si se recuerdan es solamente una imagen borrosa de los que se esperaba. Esto es una verdadera lástima. La disciplina y el esfuerzo requeridos para crear el plan de finca fue apenas el primero y a menudo más difícil paso en la importante tarea de una buena administración y gestión de un proyecto en marcha.

Este artículo de seguimiento compartirá ideas de cómo poner a trabajar su plan escrito. Comenzará con un breve esquema de algunos principios básicos de gestión de proyectos. Después, cubrirá un sistema sencillo utilizado por el autor para implementar su plan de finca. Al final describirá el proceso de planificación y ajuste continuos que es una parte vital de la administración de cualquier proyecto.

Principios gerenciales básicos

Ser un buen gerente es como ser un buen amigo, un buen vecino y un buen cónyuge. Como en cada relación, cada gerente es único, como un conjunto único de habilidades y dones, una personales única, debilidades únicas y un ambiente único. Esto simplemente significa que existen muchas, muchas maneras de ser un buen gerente. Dado que una buena gerencia puede expresarse de tantas formas, ¿cuáles son algunas de las características o principios que están presentes en el gerente de un proyecto bien manejado?

La primera característica común de los Buenos gerentes es que tienen un **sistema para organizar su trabajo**. Los sistemas van desde muy informa, como una libreta con listas de "cosas para hacer" hasta complejos programas computarizados sincronizados a un smartphone. La característica importante de un sistema así es que le da al gerente una manera de almacenar y sacar la información fuera de su cabeza. Lo mejor de estos sistemas no solo almacena información, sino que brinda información para poder fijar prioridades y es un medio para recordar al gerente sobre tareas urgentes.

La siguiente característica común es la **habilidad para comunicar con claridad al equipo** el qué, el cómo, el cuándo y el por qué de las tareas que se necesitan hacer. Tanto más compleja y/o sofisticada es la tarea, cuanto más completa debe ser la explicación, y tanto mayor necesidad habrá de procedimientos escritos adicionales para asegurar que las personas a cargo de llevar a cabo la tarea puedan disfrutar el éxito. El componente "por qué" de la comunicación es muy importante, y a veces se descuida. Cuando los miembros del equipo saben por qué se hace una tarea, tienen un sentido del propósito que a menudo los inspira para explorar de forma creativa mejores formas para lograr esa meta.

Esa energía creativa puede ser captada y utilizada de manera más eficaz por gerentes que tienen **sistemas en marcha para obtener retroalimentación**, que es utilizada por el gerente para tomar decisiones informadas sobre la dirección hacia la cual se dirige el proyecto. La información a menudo llevará al gerente a volver a dar prioridad a los activos y a volver a comunicar instrucciones y/o propósito. Incluso podría llevar a modificar la visión del proyecto.

Mucho se ha escrito sobre la buena gerencia o gestión, y podrían abordarse muchos otros factores, pero fundamentalmente una buena gestión de proyectos tiene que ver con recibir, clasificar, almacenar y comunicar de manera efectiva información que dirija los activos y las energías disponibles. Estas características no necesitan todas ser fuertes en un individuo; un buen gerente conoce sus debilidades, y busca asociaciones que aporten un equilibrio.

Un sistema sencillo para gerenciar proyectos agrícolas

Los proyectos agrícolas pueden dividirse en dos categorías principales. En la primera están los proyectos continuos o que tienen ciclos regulares. Algunos ejemplos son el cuidado de animales, el mantenimiento de equipo, la siembra y cosecha de cultivos estacionales, y llevar registros. En la segunda están los proyectos que se ejecutan una vez o proyectos infrecuentes. Ejemplos de este tipo de proyectos son la construcción de una estructura, la limpieza de un campo, la instalación de un sistema de riego y la compra de un tractor. Estos son tipos de proyectos que suelen describirse en el plan de finca.

En la finca donde trabajé en Honduras, utilizamos una simple herramienta gerencial para ayudar a ejecutar con éxito nuestro plan de finca de proyecto y a administrar las actividades diarias de nuestro equipo. El sistema es suficientemente flexible para ser utilizado en ambas categorías de proyecto, y consta de tres elementos sencillos, de baja tecnología.

1. Portapapeles
2. Procedimientos operativos escritos sencillos
3. Organizadores de proyectos / hojas de registro

Los portapapeles y el "Organizador de Proyectos" (o una hoja de registro) son esenciales en los proyectos tanto continuos como de los proyectos únicos. Procedimientos operativos sencillos, escritos son procedimientos y un componente agregado a esas tareas que son continuas.

Portapapeles

Demos un vistazo de los portapapeles. Primero, el portapapeles sirve como un localizador conveniente de los Organizadores del Proyecto/hojas de registro. Cada proyecto principal tiene su propio portapapel. Segundo, el portapapel sirve como recordatorio visual de las cosas que han de abordarse. Tercero, el portapapel es portátil. Puede sostener instrucciones y procedimientos operativos en forma segura, puede ir donde está el trabajo y brindar una superficie para escribir. Nuestros portapapeles se cuelgan en dos filas en el taller de la finca. Una fila es para los portapapeles con información sobre proyectos en marcha continuamente, como mover los gallineros portátiles y cosechar la fruta de la palma. La segunda fila de portapapeles es para proyectos únicos como comprar una nueva desmalezadora y construir bancos para el invernadero.

Los portapapeles utilizados para el trabajo continuo tienen los procedimientos operativos básicos pegados con cinta adhesiva a su carátula. Se utiliza cinta adhesiva transparente, de empacar, para cubrir en su totalidad el papel en el cual están escritas las instrucciones, protegiéndolas así de que se dañen por el uso y por el agua. Laminar las páginas funcionaría igualmente bien. Sobre las instrucciones, prensada al portapapel se coloca ya sea un "Organizador de Proyecto" o una sencilla hoja de registro, la cual sirve como lugar para registrar las tareas que se han hecho, incluyendo quién las hace y cuándo, y también da espacio para que el miembro del equipo escriba una nota. La hoja del Organizador de Proyecto se describe abajo con más detalle.

Procedimientos operativos

El siguiente componente de este sencillo sistema de baja tecnología son los procedimientos operativos escritos. Estos documentos pueden utilizar la palabra escrita o imágenes para transmitir la información básica necesaria para la exitosa realización de una tarea. Su propósito claro es recordar los pasos críticos a un trabajador capacitado, de manera que puedan evitarse errores por descuido. No es necesario que sean tan exhaustivos que parezcan un manual de capacitación. Un ejemplo de un procedimiento operativo podría ser como este:

Mover los gallineros portátiles:

- Mover el gallinero portátil donde haya pasto fresco
- Limpiar y rellenar tanques de agua
- Rellenar comederos
- Observar las aves para determinar si hay estrés o están enfermas
- Si se espera viento, asegurar el gallinero con cuerdas y estacas

Esta lista puede parecer bastante obvia, pero en tareas rutinarias como éstas, es un error común olvidarse de observar con atención la condición de las aves. Podría estar calmo ahora, pero podría ser que en el pronóstico del tiempo de hoy haya viento. Es útil tener este recordatorio en la mañana, mientras se está atendiendo a las aves, contrario al desorden que sigue después de que el gallinero móvil ha sido volado por el viento y las aves corren por todo el pasto.

Hojas de trabajo del Organizador de Proyecto

El tercer componente es el Organizador de Proyecto. Una hoja de trabajo como ésta ayuda al gerente del proyecto a mantener el rumbo al proporcionar espacio para la pormenorización, organización y priorización de todos los detalles del proyecto. El contenido de la hoja de trabajo del Organizador de Proyecto es:

- Nombre del proyecto
- Fechas de inicio y final
- Propósito del proyecto
- Tarea / actividad
- Prioridad
- Costo
- Quién será responsable de la tarea
- Recursos necesarios

Algunos de los elementos son obvios, como “Nombre del proyecto”, pero otros justifican comentarios adicionales. Especificar el propósito del proyecto en la hoja de trabajo del proyecto es una herramienta crítica para ayudar a comunicar y reforzar el aspecto del “por qué” del proyecto. Es especialmente importante identificar quién y/o qué se beneficiará del éxito del proyecto. Como ejemplo, los gallineros portátiles no se construyen simplemente por el amor de darles un techo a las aves. Se construyen por el recurso alimentario proporcionado por los huevos y la carne que las aves producen, así como también por las condiciones más sanas del pasto que resultan del fertilizante natural y las actividades de escarbado de las aves. Además, los pollos se comen los huevos y las larvas de los parásitos que infestan al ganado, reduciendo así la necesidad de medicinas antiparasitarias caras.

Hacer una lista de los resultados benéficos en la hoja de trabajo del Organizador de Proyecto sirve como recordatorio de que podemos, y debemos, prever buenos retornos de nuestras diligentes labores.

Otras características importantes de la hoja de trabajo del Organizador de Proyecto son las fechas de inicio y final. Los calendarios y plazos han probado ser vitales para el éxito de muchos proyectos. El viejo dicho, "Si no fuera por el último minuto, no se haría nada" puede ser realmente cierto.

Por último, identificar quién será responsable de realizar las distintas tareas del proyecto es vital. Cuando se inicia un proyecto, se reúne el equipo y pueden asignarse varias actividades, con sus plazos conexos determinados. A medida que el proyecto avanza, se puede recordar a los miembros del equipo que verifiquen y vean si van según lo planificado. Además, a medida que trabajo inesperado invade el día de un miembro del equipo, el gerente del proyecto puede identificar una tarea que quizás necesite ser reasignada o que se le fije un nuevo plazo. Es importante que no se permita que los plazos se pasen, desa-tendidos. Si no se puede cumplir con el plazo, debe fijarse uno nuevo. Sin una adhesión estricta a este principio, tanto los miembros del equipo como los gerentes aprenderán que los plazos no tienen importancia, y los buenos proyectos languidecerán.

Un sistema como este puede utilizarse para manejar una amplia variedad de proyectos, incluyendo una pequeña finca familiar de subsistencia, un huerto comunitario o incluso una compleja empresa agrícola comercial. Un beneficio adicional del sistema es que ayuda con llevar el registro del proyecto. Una vez que un proyecto ha finalizado, la información contenida en las hojas de trabajo de la Planificación del Proyecto y las bitácoras de trabajo pueden transferirse fácilmente a la contabilidad y a los sistemas asociados para la presentación de informes. Un sistema como éste también puede llevar a mejor comunicación entre los miembros del equipo, reducir la incidencia de errores por descuido, mantener los plazos del proyecto según lo planificado y llevar a un mayor sentido del propósito.

Una nota importante para ayudar a organizar y manejar un proyecto: ¡Debe ser difícil de ignorar! Yo utilicé portapapeles que coloqué a nivel de los ojos en espacios de trabajo que visitaba con frecuencia. La alta visibilidad de los portapapeles servía como un recordatorio constante de las tareas a realizar.

Planificación continua y ajustes a su plan de finca original

En esta última sección daremos un vistazo a cómo reexaminar su plan de finca y ajustarlo para que corresponda con nuevas oportunidades y obstáculos inesperados.

Asegúrese de leer concienzudamente su plan de finca existente al menos una vez al año. En algunos casos, quizás quiera verlo cada seis meses. Se sorprenderá de los detalles que se le han escapado, y le divertirán los elementos que le entusiasmaron cuando diseñó el plan, y que ahora parecen contraponerse a la dirección hacia la cual se dirige la finca.

Recomiendo que antes de tomarse tiempo para reexaminar su plan de finca, dedique unas cuantas horas registrando la situación actual de su finca. Este inventario debe incluir los atributos físicos, los activos humanos, los cultivos, el ganado e incluso un bosquejo del medio ambiente –tanto físico como relacional– del cual forma parte la finca. Una vez que lo ha hecho, abra el plan de la finca y vea cómo se compara el estado actual de la misma con los planes que usted hizo de seis meses a un año antes. En mi experiencia, habrá algún nivel de decepción, pero será contrarrestado con creces por un sentido del logro y posiblemente incluso un sentido de maravillarse por la transformación generada por las docenas de pequeñas tareas y los cientos de pasitos de bebé que se han dado.

Ahora tómese algún tiempo para analizar cada componente individual el plan. ¿Es el componente importante todavía? ¿Todavía son precisos los plazos? ¿Es necesario ajustar los plazos? ¿Hay nuevas prioridades? Estas preguntas generales y algunas más específicas sobre el proyecto le ayudarán a hacer los ajustes necesarios y a determinar nuevas propiedades. Después, revise los puntos importantes de sus descubrimientos con su equipo. Este es un momento de celebrar y reflexionar. Comparta con ellos sus observaciones, y que le den retroalimentación sobre las ideas y prioridades nuevas que usted tiene. Finalmente registre las nuevas direcciones, prioridades y plazos en su documento del plan de finca.

Como hemos visto, crear el plan de fina es solo el inicio. No cometa el error de hacer un plan de finca sólo para que se empolve en un estante. Ponga su plan en práctica con herramientas gerenciales sencillas, difíciles de ignorar y que aprovechen sus fortalezas, y encuentre socios que contrarresten sus debilidades. ¡El proceso de una planificación cuidadosa y la ejecución diligente de su plan son grandes formas de adoración!

Lecturas adicionales

Getting Things Done por David Allen (Lo leí después de implementar el sistema descrito en este artículo, pero me ayudó a organizar los proyectos en los cuales trabajo actualmente)

The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change by Stephen R Covey (Una buena referencia fundacional que desempeñó un papel importante en el desarrollo de mi estilo general de gerencia/administración)

The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It by Michael E. Gerber (Me ayudó a formar mi enfoque gerencial al enseñarme a pensar en las cosas de manera sistemática, desglosándolas en sus componentes más sencillos y diseñando procedimientos operativos fáciles de seguir)

© 2013 ECHO Inc.