

TL

HF5549

C38

1998

c.1



1080097037

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA

LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION
EFECTIVA DE PERSONAL

TESINA

PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA
ARTURO CHAPA VALENCIA

ASESOR :
ING. LEOPOLDO FLORES YAÑES

MONTERREY ,N. L.

SEPTIEMBRE 1998

T
HFSS49
034
199



AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Por haberme permitido llegar a ser un profesionista y por iluminarme el camino para alcanzar una meta importante en mi vida.

A mis Padres :

Sr. Victor Chapa Villareal y Sra. Elvia Ma. Cristina Valencia de Chapa. Por impulsarme en el camino del aprendizaje, por su incansable lucha y apoyo incondicional en mi superación profesional y por el amor que me han brindado en todo momento.

A mis Hermanos :

Victor y Ricardo por todo el apoyo y cariño que me han dado incondicional a lo largo de toda mi vida como hermano y estudiante.

A mi Novia :

Claudia Patricia Cardenas Garcia por el apoyo, brindado en la realización de mi Tesis, por su comprensión y cariño.

A mis Maestros :

Por sus enseñanzas y consejos a lo largo de mi carrera. Y por la amistad que me brindaron, por su ayuda en la realización de mi Tesis y tramites de mi Examen Profesional.

**A todos Gracias y que Dios los Bendiga.
ARTURO CHAPA VALENCIA.**

CONTENIDO

Capítulo	Página
I. El Proceso Administrativo y el Singular Papel del Supervisor en la Organización.	1
1. Funciones del Supervisor.	7
2. Actitudes Apropriadas de Supervisión.	9
II. Comprensión y Desarrollo de un Estilo Efectivo de liderazgo.	13
1. Los líderes como Individuos que Discriminan.	14
2. Evolución de los Estilos de Liderazgo.	15
3. Cambio de Actividades en el Lugar de Trabajo.	17
4. Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores)	17
a) El Autócrata Consumado.	17
b) El Estilo Paternalista.	20
c) El Estilo Indiferente.	20
d) El Estilo Demócrata.	22
e) El Estilo de Rienda Suelta.	23
5. ¿Cuál de Todos estos Estilos de Liderazgo es Mejor?	24
6. Liderazgo Situacional.	25
III. Mejoramiento de la Comunicación entre Supervisores, sus Empleados y Superiores.	29
1. Barreras de Comunicación.	32
a) Barreras de la Comunicación Efectiva.	32
b) Barreras en el lenguaje.	33
c) Barreras Creadas por Prejuicios y Predilecciones.	34
d) Barreras Creadas por el puesto.	34
e) Barreras Creadas a través del Manejo del Tiempo.	35
f) Barreras Creadas a través de los Espacios.	36
g) Barreras Generales.	37
2. Canales Formales e Informales de la Comunicación.	38
a) Canales Formales de Comunicación.	38

b) Canales Informales de Comunicación (Rumores).	42
c) El Uso del Vocabulario y Transmisión.	44
d) Lo que se debe comunicar a los empleados.	47
IV. Selección, Orientación y Capacitación de Empleados.	47
1. Entrevistas de Selección.	49
a) Técnicas de Entrevista.	50
b) Preparación para una Entrevista	51
c) Conducción de una Entrevista Exitosa.	52
d) Los Peligros que se deben Evitar al Entrevistar.	54
2. Orientación a los Nuevos Empleados.	56
3. Capacitación y Desarrollo de Empleados.	58
a) Beneficios de la Capacitación.	59
b) Beneficios para la Empresa.	60
c) Elaboración de un Programa de Capacitación.	63
V. Caso Práctico.	
VI. Conclusiones.	84

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACIÓN

La Administración alcanza hoy en día todos los aspectos de nuestra vida. El éxito o el fracaso de cualquier organización o en cualquier persona, puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.

Los problemas ocasionados por una mala administración pueden ser corregidos o evitados a través de una Administración efectiva. La administración no se aplica solo a organizaciones de negocios, es un proceso universal aplicable a todos los aspectos de la vida.

La administración es una actividad clave que separa a las organizaciones exitosas de las que fracasan. Para aplicar con éxito la administración en diferentes organizaciones y situaciones es importante reconocer que cada medio ambiente o situación es único. Si no se toma esta consideración, es posible que la aplicación de una administración que funcione en un medio ambiente o situación que no funcione en otra.

Para la aplicación de una administración efectiva es importante, comprender y evaluar las habilidades bajo diversas condiciones y situaciones de los individuos pertenecientes a una organización; y hacer esto exige conocimiento, receptividad y un sentido de programación del tiempo, por que sin estas habilidades para sentir la necesidad del cambio y sin saber como y cuando poner en practica los cambios, es seguro que se presenten los fracasos.

Las prsonas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su titulo son los administradores y participan en las mismas actividades basicas . En terminos generales, se considera supervisores a las personas que supervisan a otraen forma directa, son el primer nivel de la escala administrativa.

La diferencia que existe entre el administrador y un supervisor radica en las actividades que realiza, el supervisor centra principalmente su funcior alrededor de las personas,y el administrador se centra no solo hacia las personas, sino tambien hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnologia maquinas y sistemas tanto internoscomo externos de la organización.

Los administradores participan en actividades como supervision, administracion, ventas, planeacion, capacitación, desarrollo y control.En cambio, los supervisores pueden en algun caso, participar en muchas o todas estas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperen para cumplir metas explicitas de la organización, funcion que requiere y exige un esfuerzo y un grado considerable de capacitación y desarrollo.

Los puestos de supervisión varían ampliamente en alcance, contenido y aplicación. Además de ser llamados supervisores, los empleados que dirigen directamente las actividades de personal suelen ser denominados: capataz, jefe de equipo, director de unidad, superintendente, ingeniero en jefe, jefe de oficina o inspector.

La palabra supervisión proviene de las palabras: super, que significa por encima, y de la palabra visión, que se refiere al acto de observar objetos o percibir imágenes mentales u observar.

La supervisión de empleados es sin lugar a duda, el aspecto más complejo y difícil de la administración de una organización. Los supervisores, ya sea que trabajen en una fábrica u oficina, o sean trabajadores técnicos y manuales, son el enlace técnico entre la estructura de administración y la estructura operativa de cualquier organización. Para los empleados es frecuente que los supervisores representen a la organización. Por lo tanto se corre el riesgo de que los sentimientos de los empleados acerca de la empresa, de los miembros de la administración, de sus trabajos y de sus relaciones que tengan con los supervisores inmediatos.

Cuando desde un punto de vista administrativo los empleados desarrollan actitudes indeseables hacia otros, eventualmente se presentan algunos efectos adversos sobre la cooperación y la productividad, por lo tanto, los supervisores se encuentran en una posición única, debido a que su habilidad para compartir responsabilidades en forma apropiada tiene un impacto directo y visible sobre la productividad y la responsabilidad de la empresa.

Ser capaz de manejar personal en forma exitosa exige una capacitación y un desarrollo de habilidades considerable, además debe saber canalizar en forma adecuada las tensiones provocadas por el puesto.

Se puede asignar a especialistas no supervisores en la solución de problemas técnicos y metodológicos, pero no podemos asignarlos a la administración de personas, para esto debemos asignar supervisores que necesitan actuar en forma simultánea como generalistas y especialistas. Los especialistas deben tratar con empleados que pueden ser descuidados, flojos, hostiles, de mal genio, volubles o agresivos; por tanto los supervisores deben ser al mismo tiempo ingenieros en producción y de conducta humana

En el pasado, los supervisores podían imponer su autoridad a sus empleados. En la actualidad, los supervisores pueden obtener cooperación a través de fuerza indirecta pero debido a muchos factores complejos, con mayor se les pide utilizar diferentes métodos para dirigir, el supervisor actual se ve con frecuencia frustrado por políticas, reglas o reglamentos que le impone el nivel superior incluyendo negociaciones con el sindicato y restricciones gubernamentales e inclusive, las propias actitudes de los empleados, que muchas de las ocasiones son difíciles de comprender y aceptar.

En teoría, el supervisor actual tiene la capacidad de contratar, transferir, suspender, despedir temporalmente, recontratar, promover, recompensar, disciplinar y ajustar las quejas de los empleados o en forma efectiva, recomendar que se lleven a cabo estas acciones. Sin embargo, no es raro que las decisiones tomadas por los supervisores se vean modificadas por el nivel superior a través de sus especialistas asesores, quienes además

de los sindicatos y las leyes, pueden modificar y revisar inclusive los métodos de organización y dirección del trabajo.

A pesar de estas limitaciones a la autoridad se espera que los supervisores hagan que se realice el trabajo y se les considera directamente responsables del desempeño de los empleados. El supervisor, es quien debe contestar las preguntas cuando no se logran las metas y cuando los empleados no cooperan.

Debido a que los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de la alta administración y los especialistas de asesoría

Si los supervisores actuaran solo como representantes de la empresa ante los empleados seguramente perderían su efectividad para lograr la cooperación de éstos para alcanzar los objetivos trazados, y si los supervisores actuaran solo como representantes de los empleados se encontrarían en una mala posición con sus supervisores y la misma empresa.

Por lo tanto, los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados

Se puede seleccionar a los supervisores sobre la base de la antigüedad, capacidad, favoritismo, liderazgo demostrado, experiencia en otras empresas o antecedentes educativos, aunque con frecuencia, y esto es deseable elegir empleados capaces de entre la fuerza de trabajo para ocupar posiciones de supervisor. Aunque debe quedar claro que llevar a cabo la transición de pasar de ser uno de los empleados ser un supervisor es difícil, ya que requiere una gran cantidad de esfuerzos por parte de los administradores del nivel superior y de los especialistas de asesoría.

Las habilidades que se requieren en un supervisor efectivo son diferentes de las que se requiere en un trabajador hábil. Escoger al mejor empleado para asignarlo como supervisor es una práctica muy común y peligrosa.

Debido a lo atractivo de un incremento monetario, prestigio o posición, es frecuente que los buenos empleados acepten puestos de supervisión pero después encuentren que serlo es bastante diferente a ser solo un empleado y debido a que carecen de las habilidades necesarias o que no se acoplan a las actividades de supervisión trae como consecuencia un desempeño marginal o deficiente teniendo como resultado que algunos renuncien o sean despedidos.

Desafortunadamente otros permanecen en los puestos de supervisión debido a que no desean perder su prestigio o porque no desean renunciar al pago adicional.

Lo que debe quedar muy claro para aquellos empleados que aceptan el papel de supervisores es que deben tener el deseo constante del desafío y la satisfacción que producen estos tipos de puestos, porque si ser supervisor no proporciona satisfacciones en el trabajo, reconocimientos y creatividad, ninguna cantidad de dinero puede compensar en forma adecuada la tensión y otros problemas asociados con el trabajo.

1. FUNCIONES DE SUPERVISION

Poseer habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración, así como crear medios ambientes en los que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr metas comunes.

Los supervisores deben ser capaces de conceptualizar los aspectos técnicos y humanos del trabajo, comprender a las personas y sus requerimientos, desarrollar un sentido de programación del tiempo; saber que cada ser humano es único, indicarle cuando está haciendo bien o mal trabajo.

Un requerimiento importante que el supervisor no debe descuidar es la capacitación y el desarrollo de los empleados; para satisfacer los requerimientos cambiantes de la empresa. Otra actividad esencial es la de la planeación, además debe participar en el proceso de reclutamiento,

selección y contratación de personal.

Los supervisores son los líderes formales de los grupos de trabajo, deben tener la capacidad de delegar responsabilidades.

Los supervisores capaces no nacen con habilidades para dirigir. Los buenos supervisores se desarrollan. Para ser un supervisor capaz se necesita una variedad de habilidades. Y la práctica es una forma de aprender y mejorar las habilidades. En términos generales, los supervisores necesitan desarrollar tres amplias categorías de habilidades.

- A) **HABILIDADES TECNICAS.** Como supervisor, usted necesita conocimientos y habilidades para desempeñar eficazmente las tareas relacionadas con su puesto. Algunos supervisores están clasificados como supervisores que trabajan (tienen responsabilidades de dirigir a otros, también está involucrado en algunas de las mismas tareas que aquellos que tienen bajo sus órdenes) y otros que no trabajan (involucrado en manejar a otros principalmente).
- B) **HABILIDADES DE RELACIONES HUMANAS.** La habilidad de administrar y trabajar de manera efectiva con los subordinados y con otros gerentes.

Algunas de las habilidades de las Relaciones Humanas son:

- a) **EMPATIA.**- Ponerse en el lugar de otra persona y sentir como ella.
- b) **SENSIBILIDAD.**- Hacia los sentimientos y sensaciones.
- c) **PERCEPCION.**- De percibir las situaciones como en realidad son.

- d) **COMUNICACIÓN.**- Para transmitir un mensaje entendido tanto en forma verbal como por escrito, también la facultad de escuchar con atención.
- e) **MOTIVACION.**- Enterarse de lo que es efectivo para hacer que otros deseen cumplir con sus responsabilidades.
- f) **TOLERANCIA Y COMPRESION.**-De las diferencias de otros, antecedentes étnicos y en los niveles de habilidad.
- g) **ENTRENAMIENTO.**- Enseñar a otros la forma de desempeñar sus tareas.
- h) **COORDINAR Y CONTROLAR.**- Asegurar que las tareas se ejecutan como se espera.
- C) **HABILIDADES ADMINISTRATIVAS.**- Incluye la habilidad para conceptualizar, pensar en lo abstracto: Las actividades que requieren habilidad a lo largo de esta línea son la planeación de las futuras necesidades y actividades, y la coordinación y la programación del personal, los materiales y las máquinas.

2. ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION

- A) Facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa y al hacerlo satisfacer necesidades personales.
 - B) Decidir asuntos convertidos sobre la base de hechos y circunstancias, deben decidirse con base en méritos y no con base en simpatías personales.
-

- C) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor.
- D) Deben permanecer en privado los sentimientos personales acerca de las políticas de la empresa y acerca de las decisiones de alto nivel, no se deben discutir abiertamente con los empleados.
- E) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.
- F) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo.
- G) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados; se considera responsables a los empleados por lo que hacen; sin embargo la responsabilidad final recae en el supervisor.
- H) Los supervisores deben ser justos y objetivos al juzgar las acciones de los empleados.
- I) Cuando los empleados necesitan asesoría o acciones disciplinarias, los supervisores deben aceptar la responsabilidad y operar la filosofía de que las acciones correctivas tienen el objetivo de rehabilitar más que de castigar.
- J) Los supervisores deben permitir a los empleados tanta autoridad como control les sea posible.
- K) Los supervisores deben cuidar que se respeten los derechos de los empleados.
- L) Los supervisores son líderes y responsables de la aplicación de tiempos para ser adoptados y seguidos por otros.

- M) Los supervisores deben reconocer que las personas tienen diversos grados de impulsos, intelecto y ambiciones para desarrollarse en forma personal y profesional de los empleados en el trabajo.
- N) Los supervisores son responsables de canalizar las políticas hacia resultados constructivos y no destructivos.
- O) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas.
- P) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto.
- Q) Los supervisores deben mantener un clima de trabajo en el que los empleados puedan expresar sus sentimientos sin temor de represalias.

LA MORAL, LA DISCIPLINA Y EL SUPERVISOR. Es probable que los empleados se sientan humillados en una compañía que ha creado la reputación de colocar productos de mala calidad en el mercado, de proporcionar un mal servicio y defraudar al público.

VIGILANCIA DE LAS SEÑALES DE BAJA MORAL. A usentismo y retardos rotación elevada, huelgas, tácticas de desperdicio y de productos rechazados, niveles de producción bajos, frecuencia elevada de accidentes, actitud de los empleados respecto a la forma en que reciben instrucciones y órdenes.

SUGERENCIAS PARA LAS ENTREVISTAS DISCIPLINARIAS:

Evitar crear un entorno hostil, expresar con claridad el problema,

enfoque sobre las formas posibles de mejorar la situación, logre que el empleado se comprometa, concluya la entrevista en una forma amistosa, seguimiento.

PRINCIPIOS PARA APLICAR UNA DISCIPLINA POSITIVA:

1. Enfoque su disciplina al comportamiento del empleado.
2. Siempre que sea posible, use la disciplina para corregir el comportamiento inconveniente y para guiar al empleado a los medios y así mejorar el comportamiento futuro.
3. Cerciórese de revisar el trabajo pasado del empleado e intente evitar generalizar por un accidente.
4. Sea uniforme y justo en la aplicación de su disciplina.
5. Sea flexible en la aplicación de su disciplina, cuando las condiciones garanticen la flexibilidad.
6. Critique en privado para no avergonzar al empleado frente a sus iguales.
7. Emplee la regla de la estufa al rojo vivo. Si una persona toca una estufa al rojo vivo, la disciplina es inmediata, la persona recibe la advertencia, la disciplina es uniforme e impersonal.
8. Dé a los empleados una clara advertencia de las consecuencias de un comportamiento que sea contrario a las reglas, políticas y normas aceptadas. La mayoría de las personas tienden a evitar el comportamiento que entienden es inaceptable.

CAPITULO II

COMPRENSIÓN Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO

Cundo esta presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan las actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un minimo de problemas, pero si el liderazgo no existiera o fuera inefectivo en una empresa, los empleados se comportarían en formas tales que ocasionarían problemas , que de no resolverse, conducirían a un eventual caos.

Los puestos o papeles de liderazgo existen en las organizaciones tanto formales como informales debido a que son necesarios. Las personas que dirigen pueden lograr sus puestos o papeles a través de una posesión violenta, o no violenta, a través de elecciones, creándolos , por medio de un sistema de sucesión.

Alargo plazo, los líderes siguen siendo efectivos solo si sus seguidores están dispuestos a cooperar. La cooperación puede lograrse a través de la fuerza de producirse en forma voluntaria.

Los líderes tienen la responsabilidad de mantener un delicado

equilibrio entre las necesidades de la empresa, las necesidades de los empleados y las necesidades propias.

Es importante reconocer además, que sea o no efectivo el liderazgo, implica las complejas interrelaciones de líderes seguidores, medios ambientes internos y externos y muchas otras circunstancias y condiciones.

En la actualidad la mayoría de las empresas experimentan problemas fundamentales en el ejercicio de su autoridad debido a que muchos empleados consideran tener los mismos derechos, privilegios, autoridades y compensación.

1. Los líderes como Individuos que Discriminan.

Inherentemente las personas que desean ser tratadas igual que otras, y que se les trate con equidad y de acuerdo a sus méritos, y puesto que las personas desean ser tratadas en forma diferente, los administradores de todo nivel deben discriminar. La discriminación está implícita en el concepto de liderazgo. Si no se discrimina, se crea una mediocridad instantánea, se recompensará en forma inadecuada, a quienes merecen más, y se compensará en forma excesiva a quienes merecen menos.

El reto de todo líder es discriminar sobre bases legítimas, éticas y morales, y hacer que los empleados las perciban como justas.

Por lo tanto, los supervisores como líderes deben encontrar continuamente formas de tratar de manera distinta a los empleados y formas de hacerlo con justicia.

2. Evolución de los Estilos de Liderazgo.

Los estilos han ido variando a través del tiempo, desde el líder altamente autoritario, o hasta el líder altamente participativo o demócrata.

Debe quedar claro, que hablar del estilo de liderazgo participativo no significa que los supervisores y sus empleados tengan voces equivalentes en la toma de decisiones.

En un grupo administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor. El supervisor conserva la capacidad de veto a las recomendaciones, debido a que es él quien tiene la responsabilidad final por el logro de los objetivos.

Para usar en forma efectiva éste método, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar y a considerar las opiniones de los empleados en la toma de decisiones.

El liderazgo implica el ejercicio de poder, cosa que muchos empleados gozan. El derecho y la habilidad de ejercer poder es uno de los atractivos de los puestos de liderazgo, Pero esto no significa que se puede obtener una gran cantidad de satisfacción al ejercer el poder, en especial si se utiliza para beneficiar más que para dañar.

Los estilos de liderazgo desde los altamente participativos son debidos principalmente a:

- a) Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- b) La legislación que protege derechos de los trabajadores, por ejemplo, las legislaciones sobre derechos civiles, las relaciones obrero - patronales, legislación sobre los medios ambientes de trabajo y practicas justas de empleo.
- c) Oferta y demanda de los márgenes de utilidad .
- d) Los sindicatos y su poder.
- e) Disminución de los márgenes de utilidad.
- f) Los niveles superiores de educación formal de los trabajadores.
- g) Los niveles superiores de educación formal de los administradores.

3.Cambio de Actividades en el Lugar de Trabajo.

Hoy en día, y es digno de reconocerlo, los empleados tienen valores y actitudes a los que se tenían hace muchos años.

En el corto plazo los supervisores deben imponer sus decisiones a los empleados, y aceptar los mayores costos de control, comprometerse y adaptarse a los límites de la empresa o de lo contrario renunciar a su papel de supervisión.

Los supervisores deben también educar a sus empleados para que comprendan los límites prácticos de lo que las empresas pueden poner a su disposición y porque existen estos límites.

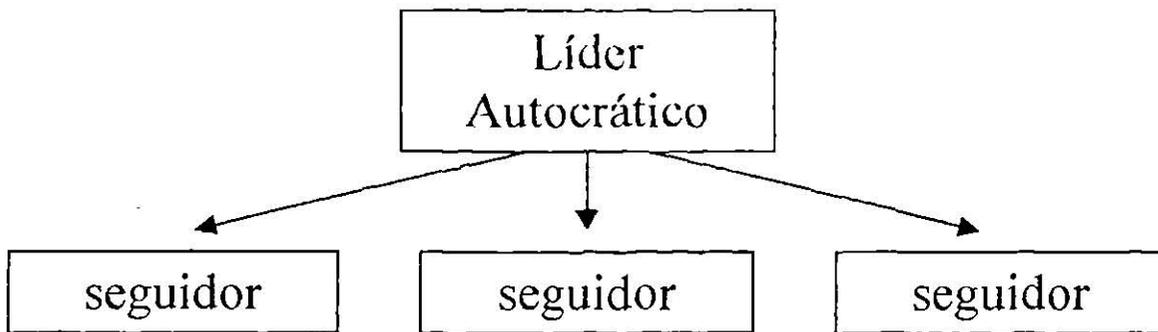
4.Estilos de Dirección (Tipos de Supervisores).

A continuación se presenta una descripción de los estilos de liderazgo, estos estilos se han clasificado por la forma en que los líderes emplean su autoridad:

a) Autócrata consumado:

El líder Autocrático se presenta como una persona que da órdenes y que espera su cumplimiento, es dogmático e impositivo y dirige a través de su habilidad para restringir recompensas y castigos. Para dirigir al grupo se

apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, utiliza de forma irracional la autoridad que le da su puesto.



Se debe tener presente que existen 3 tipos de fuente de autoridad que todo supervisor efectivo debe conocer y desarrollar, y que son las siguientes:

JEFATURA: La autoridad basada en fundamentos racionales y se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la empresa y del derecho que tienen quienes se encuentran en los papeles de supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene derecho de ejercer y apoyar éstas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene éste derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

LIDERAZGO: Esta fuente de autoridad está basada en fundamentos carismáticos personales, y representa lo opuesto de la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en el líder.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y hasta cierto punto lo que ha de hacer.

AUTORIDAD PROFESIONAL: Esta comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc., que el supervisor debe poseer. Ordinariamente los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, se necesita que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin ésta característica no será respetado por sus subordinados, pues de esa autoridad profesional se encuentra en el liderazgo.

En conclusión, puede afirmarse que la situación ideal en las empresas, es que el supervisor reúna los 3 tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente su puesto le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la carencia de las otras acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la empresa y a la vez en una serie de fricciones y conflictos para los subordinados.

En consecuencia, podemos entender el estilo autócrata consumado como aquel supervisor que supone que precisa forzar a los subordinados a hacer lo que no desean y que es trabajar.

“Es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe”, es, la frase más común de los autócratas, además de sentir el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso “la única forma de que los subordinados trabajen es asustándolos con el despido”. Este

tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados; confunde el dar instrucciones con capacitar; de ahí que sus empleados progresen y aprendan menos que los demás.

Influencia del líder con sus Subordinados

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción es “hacer tonto “ al supervisor.

b). El Estilo Paternalista

A este tipo de supervisor se le denomina paternalista, ya que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no estar tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, de “lavarles el cerebro”, a fin de que se haga solo lo que él quiere y como él quiere “por las buenas”. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben lo sientan degradante.

El tipo de supervisor trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudo-demócrata, se reúne al grupo para tomar

decisiones, aunque él sea siempre el que diga la última palabra.

Posibles reacciones del grupo :

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actividad y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también estática en espera de la reacción del supervisor.
- Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

c). El Estilo Indiferente

Como se ha podido observar los 2 estilos anteriores tienden a hacer irresponsable al subordinado. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni de su empleado.

Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede escurrir el bulto, y “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones del grupo :

- La moral del trabajo y la productividad al mínimo.
 - Descuido del trabajo, rendimiento bajo.
 - El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
-

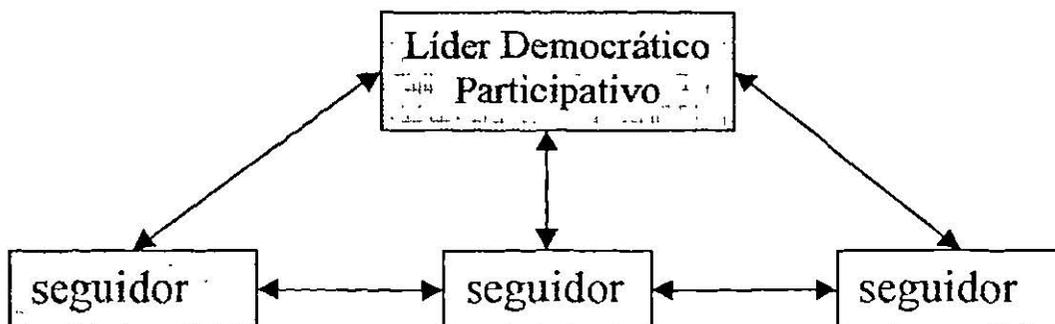
- No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

d). Estilo Demócrata (Administración Participativa)

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe bien que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.

Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y el indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponda, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus subordinados.

El supervisor demócrata sabe que puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de éstos dandoles mas autoridad y autonomía, exponiendolos así más a sentirse sus propios jefes



Posibles raciones del grupo :

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Produccion de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos son adecuados en la empresa).
- Excelente trabajo de grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

e). Estilo Rienda Suelta o Laissez Faire (Dejar Hacer).

Este método no quiere decir ausencia total de la dirección. Por lo común el líder da rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están “libres” de alcanzar estos objetivos en la manera que crean sea la mejor pero siempre dentro del marco de trabajo de la política organizacional.

5. ¿Cuál de todos estos Estilos de Liderazgo es Mejor?

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata resulta ser el más efectivo, mas sin embargo, esto dependerá en gran parte de los subordinados. Si éstos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor y por lo tanto, no resultará ser el adecuado.

Los psicólogos no se han conformado con descubrir los diferentes tipos de estos liderazgos; tambien han analizado y comparado, generalmente han coincidido en que la conducta demócrata es la mejor. Pero la conducta autócrata dará buenos resultados en otras situaciones a diferencia de los estilos anteriores.

Por ejemplo : en general hallamos que hay tipos de personalidad que se adaptan mejor a ciertos tipos de conducción; un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autócrata. Su hostilidad a la jente debe ser canalizada con firmeza a fin de encauzar su trabajo hacia fines constructivos.

La persona insegura que tiende a depender del supervisor también se comportará mejor bajo mano firme como la del líder autocrático; en cambio el tipo de empuje y cooperación se desempeñara mejor en un ambiente de liderazgo democrático o de rienda suelta (Laissez Faire).

En resumen, no existe un estilo de dirección que encaje en todas las situaciones, en general, el mejor estilo de dirección no solo variará con la ocasión, sino que también estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

6. Liderazgo Situacional.

El supervisor efectivo debe comprender y entender a cada uno de los estilos y adaptarlos al tipo de situaciones que se le presentan en un momento dado (liderazgo situacional).

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, así como sus actividades, sobre todo en sus relaciones personales con los demás; debe mostrarse entusiasta, vivaz y dinámico y olvidarse de que la única manera de hacer trabajar a sus subordinados es mandándolos de una manera arrogante.

Tabla comparativa, la manera de actuar y de pensar de un supervisor autoritario y la de un auténtico supervisor efectivo de los que hoy en día requieren las empresas modernas :

EL SUPERVISOR AUTÓCRATA TRADICIONAL .

Manda y ordena.	Siempre dice "yo"
Depende de su autoridad.	Señala culpas y errores.
Depende de su autoridad.	Figura todas las metas y las formas.
Engendra temor.	Dice "hagas"

EL SUPERVISOR EFECTIVO

- Enseña y aconseja.

- Depende de la buena confianza y buena voluntad.
- Inspira entusiasmo.
- Dice “nosotros” y “ustedes”.
- Resuelve problemas.
- Consulta y busca el asesoramiento.
- Convierte el trabajo en placer.
- Inspira el esfuerzo del grupo.
- Solicita la colaboración del grupo.
- Dice “vamos a hacer esto”.

Para concluir este tema se mencionará a continuación una serie de interrogantes que mucho ayudarán a los supervisores efectivos para que puedan apreciar el fracaso o el éxito en su trato con los subordinados.

- 1 ¿ Doy a cada uno de mis empleados el trabajo adecuado a sus capacidades ?
 - 2 ¿ Saben todos mis subalternos porqué es importante su trabajo ?
 - 3 ¿Sabe cada uno de ellos porqué es importante su trabajo ?
 - 4 ¿E ntienden cada uno de ellos porque es necesario un cambio ?
 - 5 ¿Tienen motivo de queja mis subalternos ? ¿ Que debo hacer para reducir las ?
 - 6 ¿ Dan mis subalternos sugerencias para mejorar ?
 - 7 ¿Cooperan todos plenamente?
 - 8 ¿Existen ausentismo entre mis subalternos ?
 - 9 ¿Trabajan mis subordinados lo mejor posible ?
 - 10 ¿Puedo mejorar las relaciones humanas con mis subordinados ? ¿Y
-

como ?

- a) ¿ Mejorando los métodos de capacitación?
- b) ¿ Estimulando las sugerencias?
- c) ¿ Dando mas atención a cada subalterno?
- d) ¿ Mejorando mi forma de hablar y sabiendo escuchar a los demás?
- e) ¿ Haciendo mas fáciles de entender mis instrucciones?
- f) ¿ Ganando la confianza de los subalternos?
- g) ¿ Sabiendo más acerca de ellos?
- h) ¿ Mostrándole a cada uno de ellos los peligros que encierra su trabajo?

Por último, una apreciación muy importante que no debe pasar desapercibida para todo supervisor efectivo, es reconocer que serían inoperables las relaciones humanas de una empresa si las condiciones de trabajo no son agradables y seguras para todos y cada uno de los subordinados.

Es indispensable que el orden y el aseo, así como la relación de amistad y cooperación prevalezcan en el lugar del trabajo; porque esto no solo aumentará el rendimiento de la empresa, sino que creará entre los trabajadores un espíritu de alta moral, de ayuda mutua y cooperación.

Siempre seremos bienvenidos en cualquier trabajo si recordamos y aplicamos lo siguiente:

1. Interesarnos auténticamente por las demás personas.
2. "Sonreir", debemos recordar que ningún problema se resuelve con caras adusta
3. El nombre de una persona, es para ella, el sonido más importante que puede escuchar, hay que llamarlo por su nombre.
4. Debemos ser buenos oyentes. Hay que estimular a los demas para hablar de sí mismo.
5. Debemos de hablar siempre de lo que interesa al prójimo.
6. Debemos hacer que las personas se sientan importantes, pero debemos hacerlo "sinceramente".

CAPITULO III

MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES

La comunicación es un medio que permite unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio por el cual se puede modificar la conducta efectuar cambios, de hacer productiva la información, y de lograr metas. La transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

La comunicación permite enlazar a las personas en una organización con él objeto lograr un propósito común. Es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no puede efectuarse ni la coordinación, ni el cambio.

De los muchos problemas que enfrentan las empresas y sus administradores, la comunicación casi siempre aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal o informal de

liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

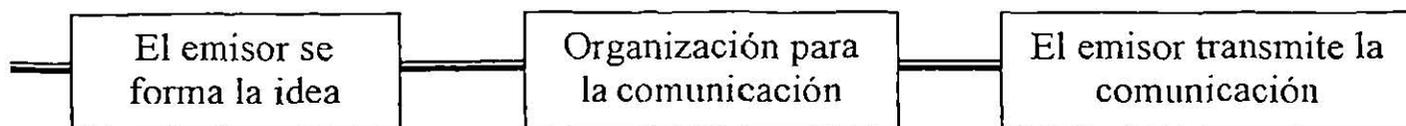
La comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado pretendido, de manera que permita que las personas a quienes se transmite la información la reciban, la interpreten y actúen de la manera que se pretende.

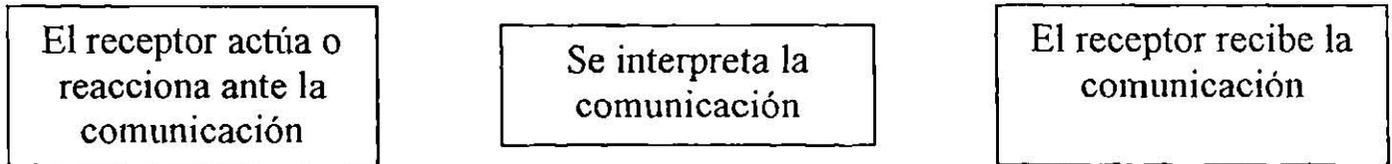
Para ser comunicadores efectivos, los supervisores deben ser escuchas efectivos, la comunicación actúan o relaciónan an la forma en que se espera o se desea, por otra parte del emisor del mensaje.

La comunicación real que, al formular comunicaciones los supervisores sean sensibles respecto a las necesidades y los puntos de vista de otras personas, también deben considerar en forma efectiva el punto de vista del receptor cuando los escuchan.

Aunque la comunicación es un proceso complicado se puede observar a través de la siguiente figura las facetas que comprenden el proceso.

EMISOR





Como se podrá observar se origina una idea con el deseo de comunicarla a otros. El originador de la idea lo codifica de alguna forma comunicable, escrita u oral y la comunica a través de símbolos, sonidos, gestos, expresiones, escritura o mediante alguna manifestación visual directa o indirectamente al receptor que pretende. A través de medios directos o indirectos el receptor recibe la comunicación, lo codifica y actúa o reacciona de acuerdo a ella.

El proceso de acción o reacción tal como se comunica de regreso al emisor es retroalimentación.

A partir de la retroalimentación el emisor es capaz de determinar si se recibió o no la comunicación, si se interpretó y si se actuó de acuerdo a ella como se esperaba o como se deseaba.

Una comunicación precisa ocurre solo cuando el emisor y el receptor asignan el mismo o similar significado del mensaje. Por ejemplo un mensaje enviado en francés requiere un receptor que comprenda este idioma.

La comunicación no es completa si no existe una comprensión clara, tanto en la mente del emisor como la del receptor.

Por desgracia la comunicación se ve afectada por ruidos, que son cualquier cosa que obstaculiza la comunicación.

1. Barreras de Comunicación

a) Barreras a la Comunicación Efectiva

Existen numerosas razones por las que las personas no logran comunicarse en forma efectiva considerando que existen infinidad de tipos de barreras, analizaremos las principales fuentes de problemas en la comunicación.

Es importante mencionar que el supervisor en sus relaciones con sus empleados debe comprender que cada individuo contempla el mundo con predilecciones, prejuicios, valores, sentimientos, actitudes, experiencias y creencias personales; en una palabra, sentimientos.

Los sentimientos actúan como filtros, cada empleado de una empresa observa e interpreta las cosas a través de filtros, y a través de ellos puede interpretar cualquier cosa de cualquier manera. Estos filtros pueden distorsionar la comunicación entre dos personas. Las comunicaciones pueden ser variadas en forma selectiva por los emisores o los receptores.

b) Barreras en el lenguaje.

En la comunicación nos apoyamos frecuentemente en el uso del lenguaje, y éste puede ser hablado o escrito. Aún cuando las personas hablan el mismo idioma, el significado de las palabras puede variar ampliamente.

Las profesiones legales y medicas son notorias por utilizar el lenguaje en forma que, a manos de que una persona haya tenido capacitación en esa área, hacen difícil entender sus comunicaciones.

El lenguaje es una forma a través de la cual las personas se identifican y se relacionan entre sí, todos los grupos culturales, sociales, educativos, de edad, étnicos, políticos, religiosos, profesionales y radicales utilizan el lenguaje en formas particulares para identificar quien es quien en el grupo. También varían al nivel socioeconómico de las personas.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje. Los grupos que tienen valores y lenguajes similares estarán inclinados a interpretar entre ellos mas que con personas a las que no comprenden.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso de lenguaje en toda la organización y obligar a las personas a trabajar juntas para resolver problemas comunes o para lograr metas comunes.

c) Barreras Creadas por Prejuicio y Predilecciones

Todas las personas tienen prejuicios o predilecciones, todas tienden a adquirir la mayor parte de sus prejuicios antes de llegar a la edad adulta. Durante toda la vida, las personas modifican, o refuerzan estas predilecciones o prejuicios. Desarrollan imágenes y definiciones estereotipas de otros, can base en un factor o en una combinación de ambos.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superiores y controlarlos.

No es fácil ocultar los prejuicios o predilecciones y muchas personas han desarrollado una sensibilidad para identificar prejuicios en otras. Esta clase de actitudes distorsiona la codificación, transmisión, recepción, interpretación de información, así como también las acciones o reacciones que éstas provocan.

Además de los prejuicios y predilecciones generales las personas tienen otro tipo situacional.

d) Barreras Creadas por el Puesto, Papel e Importancia de una Empresa.

Las empresas son medios ambientes de desigualdad, la autoridad, la influencia, título, función, posición y “status” son solo unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.

Con frecuencia las diferencias de educación, antecedentes, título uniforme e inclusive decoración de la oficina, ocasionan ansiedad y preocupación en las comunicaciones ascendentes.

No es raro que los supervisores sientan cierta ansiedad cuando analizan una preocupación con el presidente de la compañía y en especial si se discute en la oficina de este. Estas desigualdades inevitables ocasionan problemas.

También algunas personas no son muy receptivas en cuanto a escuchar malas noticias. En vez de comunicar malas noticias con frecuencia es más seguro comunicar lo que el jefe desea oír e inclusive nada. Otra razón de la renuncia que tienen los supervisores a comunicar malas noticias a sus superiores es el temor de que se reflejen en forma desfavorable sobre su propia capacidad como administradores.

e) Barreras Creadas a Través del Manejo del Tiempo.

Es importante el tiempo en que se realizan las comunicaciones, cualquier persona que haya participado en negociaciones o en alguna otra acción delicada ha podido contemplar el uso de esa oportunidad. Cuando se programan las comunicaciones en forma inapropiada el resultado es, con frecuencia no lo que se esperaba o lo que se pretendía.

Por ejemplo:

Suponga que desea pedir aumento de sueldo a su jefe y después de reflexionarlo decide que éste es el día, llega al trabajo, y cuando entra a la oficina del jefe este procede a informarle acerca de varios errores, pérdidas y otras condiciones negativas relacionadas con su desempeño; lo más probable es que si usted pide el aumento su jefe se le negara por eso algunas veces es necesario buscar el tiempo y la situación propicia para una buena comunicación.

Sin embargo, es más frecuente que sea necesario que las comunicaciones se muevan con rapidez que se puedan recibir y analizar y, con ello, que se pueda actuar de acuerdo a ella. En la competencia de negocios o en al guerra, no recibir información precisa en forma oportuna, por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

Por consiguiente se puede afirmar que las demoras continuas de la comunicación de informaciones tendrá como consecuencia el fracaso.

f) Barreras Creadas a Través de los Espacios.

Las personas somos criaturas con conciencia territorial, es por esto que el uso del espacio es muy importante en la comunicación.

En las empresas el espacio de la oficina, el tamaño del escritorio, la disposición de los asientos y la decoración reflejan la posición y de aquí la cantidad de espacio que se le asigna a una persona.

No siempre están definidos con claridad los requerimientos de espacio de las personas, sin embargo, una vez que se invade el círculo territorial se presentan reacciones y estas pueden ser ofensivas o defensivas.

Otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación, son las Barreras generales, Barreras ascendentes y Barreras descendentes.

g) Barreras Generales

- a) Fallas de la comprensión de los motivos profesionales.
- b) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- c) Sentimientos de prepotencia.
- d) Superioridad o inferioridad percibida.
- e) Protección del mismo prestigio.
- f) Actuaciones inapropiadas.
- g) Ruido, distracción y falla de privacidad.
- h) Agenda o mensajes ocultos.
- i) Falta de claridad en intención y significado.
- j) Malos hábitos de atención.
- k) Decir la verdad a medias.

Barreras Ascendentes.

- a) Intimidar a los empleados.
 - b) No darse tiempo para escuchar.
 - c) Mostrar falta de interés.
-

- d) Aplicar un liderazgo débil.
- e) Carecer de confianza.
- f) Humillar a los empleados.

Barreras Descendentes:

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuizar.
- d) Diferencias en el sistema de valores y en el lenguaje.

La comunicación es un proceso complejo y son raras las soluciones fáciles para los problemas de comunicación en las personas.

2. Canales Formales e Informales de la Comunicación.

En las empresas es común que las comunicaciones se muevan a través de los canales identificables, uno es el canal formal y el otro es el canal informal comúnmente conocidos como chismes.

a) Canales Formales de Comunicación.

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales, de descripciones de puestos, asignaciones de trabajo, métodos, prácticas, tecnología, leyes, procedimientos y reglamentos. Es fácil identificar estos canales a partir de los canales formales de autoridad

y responsabilidad como lo son: los organigramas, manuales de políticas y procedimientos normales de operación.

En la mayoría de las empresas los canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado que el poder y la posición están asociados con la iniciación, distribución y recepción de comunicaciones.

Los supervisores tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. El movimiento de la información debe facilitar el logro de los objetivos conforme cambian los objetivos o los métodos, para lograrlos deben cambiar también los sistemas que generan y distribuyen la información.

Los supervisores al utilizar canales formales de comunicación tienden a hacer mayor hincapié en el flujo descendente de la información cuando se comunican con los empleados. La comunicación descendente ayuda a enlazar los diferentes niveles de la empresa.

En cambio una comunicación ascendente efectiva comienza en la parte más baja de la empresa y sube a través de todos los niveles hasta la cumbre. Importa a todos los niveles de supervisión crear un medio ambiente en que los empleados se sientan libres de comunicar sentimientos y preocupaciones, así como también logros y habilidades a sus supervisores. La retroalimentación, que tiene lugar a través de la comunicación ascendente es necesaria para que los supervisores determinen si lo que se ha transmitido a los empleados se ha recibido y comprendido en la forma

apropiada.

En general, la comunicación descendente sirve para iniciar el proceso de retroalimentación. El contenido de la comunicación descendente es en su mayor parte de naturaleza informativa y directiva. En cambio la comunicación ascendente que resulta tiende a ser mas de naturaleza interrogante y de reporte, incluyendo sugerencias, preocupaciones y quejas o inconformidades.

b) Canales Informales de Comunicación (Rumores).

Los supervisores temen a los rumores y tratan de eliminarlos. Los rumores ocurren debido a la naturaleza de las interrelaciones de las personas. Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utiliza en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

Los supervisores deben desarrollar una agudeza auditiva para escuchar las comunicaciones por medio de los rumores. Esto ayuda a darse idea de lo que los empleados están pensando. La información que se mueve a través de los rumores tienen la ventaja de transmitir información con rapidez y se mueven en forma horizontal o atraviesan las líneas formales de la empresa.

Uno de los peligros que tienen estos rumores es el grado de distorsión. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas reglas simples:

1. Se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisores como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.
2. No se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados. Si un supervisor miente alguna vez a sus empleados, lo mejor es emprender acciones correctivas confesando la mentira y siendo honesto en el futuro. Es más probable que se perdona un error que se admite, a un error encubierto y que se descubre posteriormente, por lo general no se perdona.
3. Los supervisores deben anticipar qué tipo de información ocasionará preocupación a sus empleados y explicar el significado de ciertos cambios a los empleados antes de que se generen significados distorsionados; con esto se pueden minimizar los problemas.

Por otro lado, la efectividad de un supervisor que no goza de mucha estima con los empleados se ve limitada al intentar desacreditar rumores y a quienes los indican.

Por lo tanto, es obvio que un supervisor efectivo debe gozar de confianza entre la mayoría de un grupo y en especial entre los líderes de grupos informales.

c) El Uso del Vocabulario y Transmisión.

Dado que la mayor parte de la comunicación en las empresas exige el uso del lenguaje escrito y hablado es importante la selección de palabras en el uso de los mensajes. Debemos tener presente que muchos empleados debido a sus antecedentes, experiencias, valores y elementos similares asignan significados diferentes a las palabras.

La mayoría de las personas son renuentes a utilizar el diccionario o solicitar una explicación, a nadie le gusta mostrar ignorancia y esto sucede en todos los niveles de la empresa.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados se sientan resentidos y menospreciados. La clave es usar una forma normal de decir las cosas, aunque se pueden utilizar algunas palabras que no se encuentren en el lenguaje diario de los receptores. Es preferible comunicarse ligeramente por encima del nivel de los receptores que ligeramente por debajo.

Otra cuestión que es bastante importante es el lenguaje corporal, la apariencia, postura, contacto visual, expresiones faciales, movimientos de los brazos, señalamientos con los dedos, golpes con los pies y otros gestos similares pueden mejorar o deteriorar la comunicación efectiva.

Los supervisores efectivos deben realizar sus comunicaciones buscando siempre éxitos de ellas, buscando siempre que sus movimientos corporales y lo que dicen que se complementen mutuamente.

Otro factor muy importante es el tono de voz con el que se dicen las palabras, así como la velocidad al hablar, ya que al hablar con un volumen demasiado alto o bajo puede irritar o distraer a quienes escuchan.

Los supervisores que comunican con efectividad desarrollan un sentido de la oportunidad, saben cuando desarrollar el mensaje y conocen lo importante que es como comunicarlo.

Dos técnicas para obtener y evaluar la retroalimentación son:

1. Pedir a la persona a la que se dirige la comunicación que repita el mensaje y lo que significa.
2. Se debe juzgar la conducta del receptor después de que recibió el mensaje.

Los movimientos corporales, las expresiones faciales, los cambios de postura y los movimientos oculares proporcionan a los emisores del mensaje una retroalimentación verbal, y solo es posible observar esta forma de retroalimentación en la comunicación cara a cara.

Se pueden desarrollar buenos hábitos de comprensión siguiendo las siguientes normas:

1. Algunas personas no son muy hábiles para hablar, y por lo tanto, tienen dificultades para expresar sus pensamientos y sentimientos, otras son muy parlanchinas y parece que les lleva todo el tiempo del mundo comunicar lo que desean. Los buenos escuchas aprenden a ser pacientes,
-

los impacientes pueden ocasionar que el que habla detenga la comunicación.

2. Es difícil escuchar un mensaje si no está de acuerdo con su contenido aunque exista desacuerdo, Los buenos escuchas continúan oyendo para poder comprender en forma apropiada el mensaje completo y reaccionar ante él. Los juicios previos o impulsivos actúan en detrimento de una buena atención.

3. Algunas personas muestran amaneramientos molestos o proyectan una imagen negativa cuando hablan, los buenos escuchas no permiten que los prejuicios o predilecciones afecten su recepción e interpretación de la comunicación.

4. Cuando las personas no comprenden el mensaje que se les comunica, usualmente dejan de escuchar en vez de solicitar una explicación. Un buen escucha solicita una explicación de lo que no comprende.

d) Lo que se debe Comunicar a los Empleados.

Los supervisores en virtud de sus papeles como líderes, con frecuencia tienen más información que los empleados acerca de la empresa, y algunas veces la información es de carácter confidencial y delicada. Los empleados en diversos grados, tienen curiosidad acerca del efecto que tendrán sobre ellos las decisiones tomadas por otros. Es muy importante que los empleados sientan que pertenecen a la empresa.

Es importante aclarar que ninguna empresa puede ser

completamente abierta con sus empleados acerca de todas sus operaciones. La filtración de información general puede generar resultados adversos para los propios empleados, la administración, la empresa y otros grupos.

A continuación se menciona el tipo de información que los empleados generalmente necesitan y desean saber:

1. La historia de la empresa, sus productos y/o servicios, como se desarrollan y comercializan estos productos y servicios.
2. Las políticas y procedimientos de la empresa que les afectan.
3. Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados. Este tipo de información debe ser oportuna, más que cualquier otra cosa que los empleados deseen saber. Hay que tener presente también que demasiada información pronto puede ser tan desastrosa como muy poca demasiado tarde.
4. Las formas en que los puestos de los empleados encajan en las operaciones de la empresa; es importante que los empleados sientan que sus puestos son importantes dentro de la empresa.
5. Que los empleados estén enterados como funcionan los sistemas de promoción y recompensas de la empresa.
6. Que exista entendimiento y comprensión del sistema disciplinario y sus reglamentos.
7. Que los empleados sepan a quien dirigirse para que escuchen sus quejas y sus inconformidades.
8. Información sobre el futuro de la empresa en términos de sus objetivos a corto y largo plazo, así como los prospectos para un empleo continuo y las oportunidades de progreso.

9. La condición financiera de la empresa de una manera general. Relevar las utilidades; por ejemplo, debe ser moderado a que muchos empleados no pueden evaluar en forma apropiada conceptos de rendimiento sobre la inversión o la necesidad de invertir un nuevo equipo para mantener la competitividad

10. Información acerca de los despidos temporales, si es que son necesarios. Se deben comunicar las razones por estos despidos temporales al igual que su duración.

Esta lista no es exhaustiva de ninguna manera, pero puede ser útil para los supervisores al planificar y organizar las comunicaciones con sus empleados. Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

CAPITULO IV

SELECCIÓN, ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN DE EMPLEADOS

1. Entrevistas de selección.

Es de reconocerse que actualmente en la mayoría de las empresas los supervisores tienen muy poca participación, si es que alguna, en el proceso de selección de empleados. Más sin embargo, también es importante mencionar que en ocasiones los supervisores participan en forma directa en el reclutamiento de empleados altamente capacitados.

Los especialistas de personal, sin importar que tan buenas sean sus intenciones, no siempre tienen un conocimiento suficiente de los trabajos para los que se les pide obtener empleados.

Para tal efecto, los supervisores saben más acerca de los puestos bajo su dirección y están en mejor posición para analizar solicitantes aunque pueden no tener el mismo nivel de capacitación y experiencia que los especialistas de personal en las diversas áreas del proceso de la selección, ciertamente reconocen que la personas contrayada debe ajustarse al puesto

y a la empresa, así como también en posibilidades de llevarse bien con otras personas.

Cuando se contratan personas, es común que los costos de mantenerlas como nuevos empleados exceden los beneficios que se obtienen de sus servicios lleva tiempo aprender como llevar a cabo en forma correcta una tarea en un medio ambiente de trabajo y nuevo. Las malas prácticas de personal solo prolongan el período de recuperación.

Cuando se contratan personas sin llevar a cabo una selección apropiada y permanecen en el empleo después del período de prueba, con frecuencia muestran una mayor probabilidad de convertirse en empleados problemas . Ya sea que estén representados por el sindicato o protegidos por la legislación que combate la discriminación, casi todos los empleados tienen una cantidad considerable de derechos en el trabajo una vez que han terminado un período de prueba preestablecido. La mayoría de los supervisores reconocen cuan difícil es despedir a un empleado

insatisfactorio, en particular si éste ya a acumulado antigüedad.

Las empresas deben decidir si desean invertir dinero en un reclutamiento y la selección cuidadosa para que contraten a los mejores prospectos o bien, si se desea contratar a cualquier persona que llega a la oficina y después invertir tiempo, dinero y esfuerzo aplicando medidas disciplinarias en contra de los empleados problema.

Aunque existen disponibles muchos instrumentos y técnicas para evaluar los rasgos, características y habilidades de los empleados

potenciales, el proceso de entrevistas es todavía la técnica que recibe la mayor importancia en el proceso de selección.

a) Técnicas de Entrevista.

En el proceso de selección de personal, son dos los métodos que con mayor frecuencia se utilizan en las entrevistas y éstos son : las entrevistas dirigidas y las entrevistas no dirigidas.

Una entrevista dirigida es una técnica en la que el entrevistador esboza con anticipación preguntas específicas y guía la entrevista haciendo estas preguntas al solicitante. La ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistado trabaja a partir de una lista de información requerida para evaluar la posible selección. No se solicita información innecesaria.

La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar mas ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas. Además, las entrevistas estructuradas tienden a ocasionar ansiedad en los solicitantes y éstos tienden a responder mas lo que piensan que el entrevistador desea oír que lo que en verdad están pensando.

La entrevista no dirigida es un método no estructurado en el que se hacen preguntas amplias y reales de manera que el solicitante puede analizar en forma abierta necesidades, metas, sentimientos, y actividades.

Una entrevista no dirigida pretende descubrir cómo y que piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Este tipo de entrevista es más difícil de dirigir ya que requiere que los entrevistadores guíen las conversaciones al tiempo que escuchan con efectividad.

Esta técnica puede resultar exasperante pero es necesario debido a que usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando este tipo de entrevista.

Más sin embargo, una combinación de ambas técnicas permitiera obtener mejores características de los solicitantes.

b) Preparación para una Entrevista.

Se debe tener presente que una situación de entrevista produce tensiones y ansiedades en entrevistadores y solicitantes y si el supervisor no llegara a encontrarse con la preparación requerida seguramente se perderá el objetivo de ésta, que es el de examinarse mutuamente en forma tan abierta como sea posible para que de esta manera cada uno de ellos pueda decidir, ofrecer o aceptar un puesto.

En seguida se mencionan algunas normas que se sugieren para preparar y conducir una entrevista con éxito:

- Establecer un plan de estudio de entrevista , esto es, determinar por adelantado qué información general y específica se necesita para ayudar a tomar la decisión mas inteligente acerca del solicitante.
- Tener en mente los requerimientos del puesto, la ley y el derecho a la privacidad que tiene el solicitante. Se debe obtener y revisar tanta información como sea posible antes de la entrevista.
- Es necesario tener bien presente que la entrevista es una oportunidad valiosa de exploración mutua y que bastante ayudará el ambiente físico para la entrevista, así como el ambiente mental.
- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda. El solicitante deberá saber acerca de ello o puede preguntarlo.

c) Conducción de una Entrevista Exitosa.

La capacitación y la preparación por anticipado reduce el riesgo de fracasar en la conducción de una entrevista. Una de las primeras cosas que debe hacerse es que el solicitante se sienta cómodo. Esto se puede lograr creando una atmósfera un tanto informal.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que éste comience a hablar y a establecer un ambiente de armonía.

Los supervisores deben tener algún conocimiento del futuro de la empresa. En el curso de la entrevista el supervisor debe intentar saber algo acerca de las aspiraciones de carrera acorto y largo plazo del solicitante.

Cuando se termina una entrevista se debe indicar al solicitante que alguno de los entrevistadores u otra persona de la empresa estará en contacto con él cuánto tiempo llevará establecer contacto.

Muchas empresas se toman mucho tiempo para hacer el seguimiento de un solicitante o simplemente no hacer ningún seguimiento.

Los supervisores deben aprender también las restricciones bajo las que se encuentran los solicitantes en términos de otra oferta de trabajo en otra empresa. Por supuesto se debe fijar y determinar la fecha de disponibilidad para el trabajo por parte del solicitante.

d) Los Peligros que se deben Evitar al Entrevistador.

Los supervisores al igual que otras personas tienen creencias, sentimientos e ideas acerca de todas las demás personas y mundo. Los supervisores efectivos deben tener cuidado de conservar su objetividad

cuando entrevistan. A continuación se mencionan algunas cosas que deben evitarse al evaluar a un solicitante.

- A. **El denominado efecto de Halo.** Todas las personas tienen una tendencia a identificarse y a relacionarse más con personas que les son similares física, psicológica y socialmente, que con personas que son diferentes en cualquier aspecto. En la medida en que las personas son diferentes, las preferencias o los prejuicios con frecuencia afectan a la efectividad.
- B. **Hacer generalizaciones de lo que se ha visto o escuchado.** Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron. Por ejemplo: el entrevistador puede concluir, a partir de una respuesta evasiva, que existe algo insatisfactorio en la respuesta del solicitante. Este puede no estar vestido a la moda.
- C. En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.
- D. **Contratar personas que tienen capacidad notable superiores para un trabajo.** Algunos supervisores consideran que el solicitante que tiene las mayores capacidades, que pueden exceder con mucho los requerimientos del puesto, es la mejor persona que se puede contratar. Una persona que tiene capacidades excesivas para un

puesto, con frecuencias se aburre y termina siendo un empleado problema.

E. Contratar personas que están notablemente mal capacitadas para un puesto. Si un empleado, después de haber recibido capacitación después de un tiempo razonable, para ajustarse no puede ser un miembro contribuye para el grupo, se representan problemas con él y con sus compañeros.

F. Exceso de comparación con los empleados actuales. Sería ideal contratar personas que provinieran todas ellas de antecedentes sociales, económicos, culturales, raciales o religiosos similares. Pero se sabe entender y comprender muy claramente que nuestro país está conformado por personas de antecedentes muy distintos. Por lo tanto, la composición de la fuerza de trabajo de una empresa debe: considerando los tipos de técnicas que se emplean y la disponibilidad y el mercado de trabajo, reflejar la disposición de la comunidad y del mercado que se tiene.

2. Orientación a Nuevos Empleados.

Un programa para orientar nuevos empleados no es una actividad de lujo es una necesidad absoluta, el objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar los nuevos empleados ajustarse a sus puestos. A su trabajo a la empresa e inclusive a la comunidad.

La orientación no es una actividad de una sola ocasión para nuevos empleados, no debe estar limitada a la revisión de una lista de verificación de la información que es necesario comunicar.

Cuando se orienta en forma apropiada los nuevos empleados, se reduce en forma considerable la probabilidad de que ocurran problemas con ellos, Un programa completo de orientación podría durar entre 6 meses y un año.

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados que tendrán contacto con los de nuevo ingreso para que ayuden al nuevo empleado en transcurso de ajuste.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos:

- Ayudara a los nuevos empleados a obtener opiniones favorables de la empresa, de sus puestos y de sus compañeros de trabajo.
- Facilitar la satisfacción de las necesidades de aceptación y seguridad de los nuevos empleados.
- Minimizar el surgimiento de problemas al inicio y en el futuro.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados. Por supuesto, estos procedimientos se modificarán para cada ambiente de operación

1. Presentar a los nuevos empleados a sus compañeros de trabajo.
2. Tener las herramientas, equipo, uniformes y pases que necesita el empleado para efectuar su trabajo.
3. Informar a los empleados acerca de sus puestos y de sus expectativas en términos de desempeño.
4. Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.
5. Observar que los empleados sepan donde está ubicado el reloj en donde se registra la entrada, así como también informarles acerca del comedor, baños y áreas de estacionamiento.
6. Hacer entrega del manual de la empresa dentro de la cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.
7. Programar pláticas de seguimiento (los supervisores deben mostrar una preocupación genuina a los nuevos empleados en cuanto al ajuste a su puesto y al medio ambiente).
8. Si la empresa es sindicalizada se debe informar a los nuevos empleados sobre sus obligaciones y compromisos con el sindicato. Se les debe otorgar una copia del contrato laboral vigente y se les debe presentar con el representante sindical.

3. Capacitación y Desarrollo de Empleados.

Las necesidades de desarrollar una fuerza de trabajo flexible y adaptable esta implícita en la habilidad, también debe tener una amplia base de conocimientos para que, cuando las condiciones o los sucesos lo requieran puedan con rapidez aprender habilidades o adaptarse a nuevas situaciones.

Desde la perspectiva de los empleados, la capacitación y el desarrollo ayudan a satisfacer, entre otras necesidades, las de autoestima, seguridad económica, socialización y logro.

Es importante a la vez comprender la diferencia entre estos dos términos; la capacitación se puede percibir como aquel aprendizaje de conocimientos y el logro de capacidades necesarias para alcanzar y mantener un desempeño; mientras que el desarrollo del empleado debe entenderse y comprenderse como la superación y mejoramiento de los empleados como miembros de la empresa y como seres humanos.

Algunos de los programas más comunes sobre capacitación y desarrollo son los siguientes:

- Capacitación por inducción.
- Capacitación hacia nuevas técnicas.
- Capacitación por equipo y procesos.
- Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- Capacitación correctiva.

Dentro de cualquiera de estos programas deben lograrse tres objetivos interrelacionados y son los siguientes :

1. Desarrollar en los entrenados las capacidades técnicas apropiadas como la capacidad para obtener equipos y las capacidades

motoras, para que puedan ejecutar con seguridad, habilidad y eficiencia de sus trabajos.

2. Desarrollar en los entrenados una serie de echos , ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer porqué deben hacerlo.
3. Ayudar a los entrenados a desarrollar actitudes apropiadas en las relaciones de trabajo e interpersonales; se debe recordar que las actitudes personales se comunican no solo mediante lo que se dice sino mediante lo que se practica.

a) Beneficios de la Capacitación.

- Para el supervisor.

Cuando los supervisores participan en la capacitación de empleados interactúan con ellos y por lo tanto llegan a conocerlos mejor.

Obtienen mayores conocimientos acerca de las necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y potenciales de los empleados. Los supervisores que participan en el desarrollo de empleados y que ejecutan efectiva y eficientemente sus trabajos, ayudan a impulsar sus propias carreras, como administradores. El supervisor que desarrolla un grupo de trabajo cohesivo y altamente productivo es un fuerte candidato para aumentos y promociones.

- Para los empleados :

Los empleados con capacitación si están comprendidos con el logro de las metas de la empresa, son más confiables y tienen más confianza en sí mismos y requieren de menor supervisión para el control. Los empleados con capacitación generalmente son mas conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan. En cambio, los empleados inseguros e inconscientes con frecuencia tienden a protegerse a sí mismos ocultando sus propias inseguridades e ineficiencias.

Un supervisor que no tiene que emplear mucho tiempo del día cuidando y controlando a sus empleados tendrá mayor tiempo para administrar.

b) Beneficios para la Empresa.

Entre los beneficios para las empresas se puede mencionar lo siguiente: una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán mayores que los competidores cuyos empleados no estén capacitados, por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Las empresas deben hacer planes para sus necesidades futuras y capacitar a sus empleados en forma continua para satisfacer sus necesidades cambiantes.

c)Elaboración de un Programa de Capacitación.

El primer paso al elaborar un programa es, definir los objetivos. Los objetivos deben integrar las necesidades de los empleados y de la empresa y ser tanto generales como específicos.

Algunos objetivos específicos podrían ser:

- Aumentar la producción.
- Operar nuevos equipos.
- Mejorar las técnicas existentes.
- Mejorar la cooperación.
- Mejorar el liderazgo.
- Reducir accidentes.

Se debe tener presente que los empleados no siempre desean la capacitación, algunos de ellos, en especial aquellos que han estado fuera de la escuela durante muchos años o que tuvieron un mal desempeño dentro de ella, desarrollan temores reales hacia los programas formales de capacitación. Se debe recordar que las personas trabajan con propósitos personales.

Se debe considerar que la capacitación es una oportunidad y no en una forma de castigo. Si se utiliza exclusivamente la antigüedad para seleccionar empleados para la capacitación se pueden escoger empleados equivocados. El mérito es un concepto evasivo y debe definir y medir con objetividad los criterios del mérito. Si la selección se basa en exámenes competitivos, las pruebas deben satisfacer todos los criterios de validez y confiabilidad. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr habilidad en el trabajo y la habilidad que tiene el entrenando para asimilar conocimientos que pueden ponerse en práctica.

El área donde debe tener lugar la capacitación es una decisión sencilla; los factores a considerar serían costo, conveniencia y calidad de las instalaciones . el seguimiento es importante . la capacitación debe traducirse en desempeño en el puesto.

Por último, a continuación se enumeran algunas preguntas importantes que las empresas deben considerar al elaborar un programa de capacitación.

- ¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación?
- ¿ Cómo satisficará la capacitación las necesidades de empresas y empleados?

- ¿ Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc.?
- ¿ Cómo puede motivarse a los empleados para que participen?
- ¿ Cómo se seleccionarán los empleados que participen?
- ¿ Si la empresa es sindicalizada, ¿ Cómo se persuadirá a los líderes sindicales para que apoyen la capacitación?
- ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa?
- ¿ Se pagará a los empleados tiempo total, parcial o ninguno durante la capacitación?
- ¿ Los empleados que no terminen con éxito la capacitación seguirán conservando sus antiguos puestos, si se les estaba capacitando para otros nuevos?
- ¿ Qué tan pronto se pondrá en práctica la capacitación?
- ¿ Se concederán a los empleados nuevos puestos como resultado de la capacitación?
- ¿ Quién dirige la capacitación?
- ¿ En donde tendrá lugar la capacitación?
- ¿ Que tipo de seguimientos tendrán lugar?

CAPITULO V

Caso práctico

CASO PRACTICO

INTRODUCCION

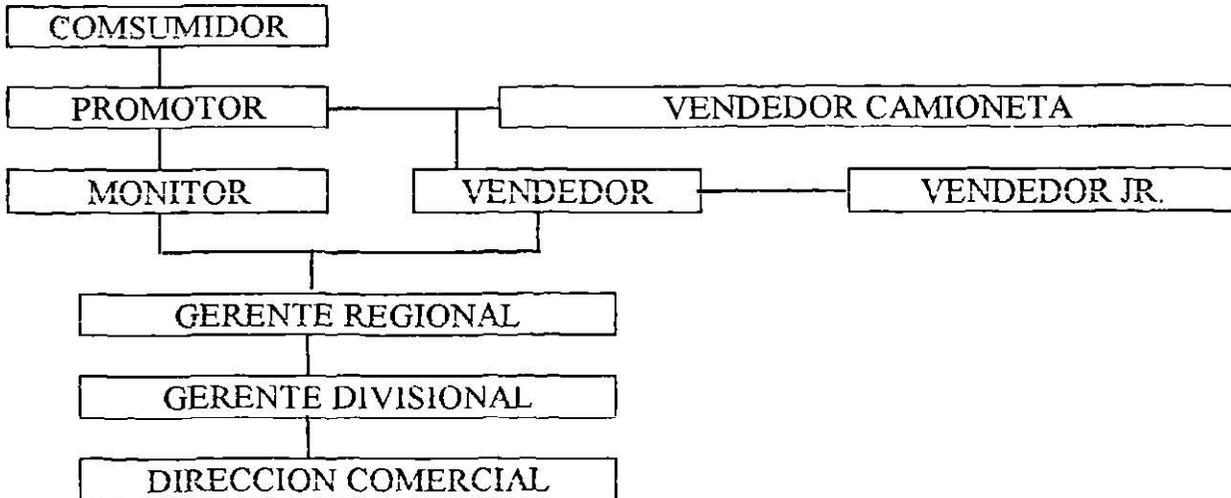
La empresa de que vamos a hablar se llama Industrias Alen, S.A. de C.V., que se divide en varias compañías que son:

- Alen del Norte, S.A.- Planta Monterrey.
- Alen de Occidente, S.A.- Planta Guadalajara.
- Alen del Centro, S.A.- Planta Puebla
- Alen U.S.A.- Planta San Antonio, Texas.
- Compañía General de Servicios.- Base en Monterrey, se encarga de la administración.
- Distribuidora Coloso, S.A. de C.V.- Comercializadora.

Específicamente vamos a tratar a Distribuidora Coloso, S.A. de C.V., la cual se encarga de comercializar el producto en todo México. Se compone de 5 Divisiones:

- División 1, Norte: Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas.
- División 2, Noreste: Mexicali, Baja California, Sinaloa.
- División 3, Centro: Guadalajara, Aguascalientes, Zacatecas.
- División 4, México: Distrito Federal, Toluca.
- División 5, Sureste: Puebla, Mérida, Tabasco.

El organigrama es el siguiente:



NOTAS:

- EL PUESTO DE MONITOR SOLO SE ENCUENTRA EN MEXICO, MONTERREY Y GUADALAJARA.
- EL VENDEDOR JR., CUBRE VACACIONES, AUXILIA OFICINA Y APOYA MERCADOTECNIA.

- **CONSUMIDOR:** Persona que compra nuestros productos.
- **PROMOTOR:** Se encarga de la limpieza, distribución y buen manejo del producto en Autoservicio. Debe cuidar y mantener frentes en el anaquel, cuidando no perder espacios.
- **MONITOR:** Jefe directo del Promotor. Hace investigaciones de mercado, checa que el Promotor desarrolle bien su trabajo dándole las herramientas necesarias. Es mediador entre la Empresa y el Autoservicio, trata de dar calor a la relación con la Tienda.
- **VENDEDOR CAMIONETA:** Distribuye el producto en ejidos y detallistas, donde es difícil adquirirlos.
- **VENDEDOR:** Distribuye el producto con mayoristas y autoservicios, en caso de no haber Monitor en la zona el se encarga de los Promotores.

- **GERENTE REGIONAL:** Organiza a los Vendedores, se encarga de cuentas especiales.
- **GERENTE DIVISION:** Se encarga de planear, junto con mercadotecnia, las estrategias de ventas y tramitarlas a los Gerentes Regionales.
- **DIRECCION COMERCIAL:** Dirige y planea la comercialización de la empresa.

En Monterrey, hay 17 Promotores, 2 Monitores y 3 Vendedores. Monterrey, y el área metropolitana se divide en 2 zonas, oriente y poniente, partiendo de la calle Pino Suárez. Actualmente hay 101 tiendas de autoservicio.

ORIGEN

Todo comenzó en 1949, en la ciudad de Monterrey, dos hermanos, Alfonso y Enrique García Leal, decidieron unir esfuerzos para aventurarse en la vida empresarial.

El nombre de la compañía, **PRODUCTOS QUIMICOS ALEN**, significando ALEN las primeras sílabas de sus nombres, sus productos iniciales: un blanqueador de ropa y un limpiador líquido con base aceite de pino, mismos que ofrecían en el entorno a su vecindario.

El éxito fue rotundo, a tal grado que sus productos pronto se convirtieron en regionales y con el transcurso de los años en los de mayor venta a todo lo largo del País.

Este crecimiento fue paralelo con el desarrollo de los sistemas de operación, la manufactura que nació totalmente artesanal, de hecho en la cocina de la casa familiar, fue evolucionando de acuerdo a cada época, convirtiéndose en procesos de producción, creación de marcas, sistemas de mercadotecnia y estrategias de comercialización y distribución.

Estas son las raíces del actual ALEN, que ha crecido y diversificado gracias a la visión y espíritu emprendedor de sus fundadores.

PLANTAS DE MANUFACTURA

ALEN, ocupa una posición notoria en el sector industrial ya que sus plantas son las más grandes generadoras de productos para consumo popular en la limpieza del hogar.

Con procesos totalmente automáticos y sistemas computarizados son elaborados los compuestos químicos con los cuales ALEN se autoabastece para la fabricación de los productos, además manufactura sus propios envases, en transformación plástico la producción diaria supera el millón de unidades.

ALEN DEL NORTE, S.A. DE C.V., manufactura productos para cobertura del norte de México y para los Estados Unidos.

UBICACIÓN:

Blvd. Díaz Ordaz o. 1000, Santa Catarina. N.L.

ALEN DEL CENTRO, S.A. DE C.V., manufactura productos para cobertura del Centro, Valle de México, Sur del País y de Centro América.

UBICACIÓN:

Blvd. "A" Norte No. 18, Parque Industrial Puebla 2000, Puebla, Puebla.

ALEN DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V., manufactura productos para cobertura en área del Bajío y Occidente de la República Mexicana.

UBICACIÓN:

Carretera Guadalajara - El Salto Km. 24.5, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.

COMERCIALIZADORA NACIONAL

DISTRIBUIDORA COLOSO, S.A. DE C.V., brinda el servicio de distribución y comercialización de los productos y artículos generados por las empresas de Industrias ALEN. Alcanzando su cobertura nacional hasta un 90% de distribución en el universo comercial.

COLOSO cuenta con su propia fuerza de ventas de personal especializado, equipo de área administrativa, estructura del sistema, información de mercado vía Red Digital Privada además de centros de distribución situados estratégicamente en Monterrey, N.L., Guadalajara, Jal., Puebla, Pue., México, D.F., Mexicali, B.C., Chihuahua, Chih., Culiacán, Sin., Villahermosa, Tab. y Mérida, Yuc.

ALEN U.S.A. INCORPORATED

ALEN U.S.A. es la empresa dedicada a brindar los servicios de comercialización en productos y artículos diversos para la limpieza del hogar, en los Estados Unidos de Norteamérica.

LA MISION

NUESTRA MISION: Es mantener y afianzar la posición de líder en los mercados en donde participamos, asegurando nuestra permanencia a través de un proceso de mejora continua en la atención y servicio a nuestros clientes.

NUESTROS VALORES:

- Espíritu emprendedor.
- Dirección con el ejemplo.
- Respeto y apoyo a nuestra gente, clientes y proveedores.
- Calidad de nuestros productos.
- Conducción honrada de nuestros negocios y contratos.

NUESTRA FUERZA: Emanan del espíritu emprendedor de sus fundadores, de la actitud progresista de sus colaboradores y de la necesidad de responder efectivamente a los requerimientos del mercado.

NUESTROS PRINCIPIOS:

- Promover el respeto a la persona como una práctica obligatoria, normal y diaria.
- Dirigir con el ejemplo, enfocando nuestro esfuerzo a solucionar problemas y no buscar víctimas o culpables.
- Ejercer el liderazgo personal en la identificación y aprovechamiento de las áreas de oportunidad.

- Definir las metas de trabajo de nuestro personal, enriqueciendo las decisiones con su colaboración a través de un estilo gerencial altamente participativo.
- Reconocer el trabajo excepcional, así como la labor constante y diaria.
- Distinguirnos no sólo por nuestra competencia técnica, sino también por la habilidad en la dirección de equipos y personas.
- Construir un ambiente de trabajo que inspire a nuestro personal a desarrollar su carrera dentro del grupo.
- Capacitarnos para integrar equipos de trabajo de alta productividad.
- Mantener una estructura organizacional ágil, acorde con la operación y con la flexibilidad requerida para cumplir con las expectativas de crecimiento.
- Trabajar estrechamente con nuestros clientes internos y externos, así como con los proveedores en la innovación y provisión de los productos, al ritmo que requiere el mercado.
- Tener un profundo respeto por la palabra y la seriedad con la cual cumplimos nuestros compromisos, desarrollando negociaciones que proyecten una imagen de calidad, servicio y profesionalismo.
- Tener programas financieros diseñados para optimizar oportunidades y no solamente para reducir costos.
- Mantener una conciencia social elevada reconociendo que nuestras políticas afectan a todos los que trabajamos en esta empresa, nuestras familias y a la comunidad.
- Examinar nuestras decisiones y políticas a la luz de estas reflexiones y principios.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS REVISION DEL PEDIDO PRODUCTOS DE LINEA COMERCIAL DE CATALOGO NACIONAL INDUSTRIAS ALEN

1. **OBJETIVO:** Establecer la forma en que se realiza la revisión de los pedidos que realizan los Clientes de Industrias ALEN.
2. **ALCANCE:** Ventas Nacionales Línea Comercial de Catálogo.
3. **TERMINOS Y DEFINICIONES:**

3.1 Cedis: Centros de Distribución.

3.2 EDI: Intercambio electrónico de datos.

3.3 Back Order: Pedidos pendientes para surtirse de acuerdo a la disponibilidad de artículos (solo queda abierto durante 10 días).

4. **PROCEDIMIENTOS:**

4.1 Contenido:

VENDEDOR: Contacta al Cliente para vender, recaba información de las existencias en el almacén y en el anaquel para posteriormente calcular el pedido sugerido. Procede a negociar el pedido sugerido con el Cliente y una vez que lo negocie alimenta a su micro portátil el pedido. La micro portátil genera 2 tickets, uno de estos se lo proporciona al Cliente, y el otro es para el Vendedor.

El Vendedor envía el pedido en su oficina vía módem preferentemente en los siguientes horarios:

De 15:00 a 15:30 Hrs. Autoservicio en Guadalajara.

De 17:00 a 17:30 Hrs. México.

De 18:00 a 21:30 Hrs. El resto de los Vendedores.

Cualquier variación en los horarios son informados por el Director Comercial o los Gerentes Divisionales.

Al momento de conectarse se actualizan en los archivos de su micro referentes a precios, promociones y descuentos.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE VENTAS: Recibe los pedidos por teléfono y procede a capturarlos al sistema en su terminal.

OPERADOR DE SISTEMAS: Los pedidos recibidos por EDI los integra al Sistema de Comercialización mediante un proceso batch.

SISTEMA CENTRAL: Asigna a los pedidos precios y descuentos, los cuales son alimentados al sistema cuando sufren modificaciones autorizados por la Dirección Comercial, el responsable de la alimentación es el Coordinador de Créditos y Cobranzas.

Las promociones son autorizadas por la Dirección Comercial o la Gerencia de Mercadotecnia siendo responsable el Auxiliar Administrativo de Mercadotecnia de alimentar la información al sistema, además de manera automática el sistema realiza una verificación del crédito del cliente, si se detiene por falta de crédito el departamento de Cuentas por Cobrar informa al Gerente Divisional, la autorización para surtir es por Créditos y Cobranzas está supeditada a la negociación que realice el Gerente Divisional con el Cliente para abrir el Crédito.

Una vez liberado el pedido, el Sistema Central prioriza el giro o canal y asigna existencias en base a como le dio prioridad.

La configuración en el Sistema Central de la prioridad es por Dirección Comercial a través de el Coordinador de Créditos y Cobranzas, si los pedidos no se surten en la asignación de existencias y el Cliente acepta Back Orden se genera la misma. De no ser así el pedido se cancela, el que el Cliente acepte o no Back Orden es negociado al iniciar tratos con los clientes.

SERVICIOS A CLIENTES EN PLANTAS: Coordinador Administrativo / Jefe de Almacén o Embarques CEDIS.

Diariamente jala las remisiones del sistema, los imprime y los envía al Jefe de Embarques / Jefe de Almacén.

JEFE DE ALMACEN/JEFE DE EMBARQUES: Contacta la línea de transporte en base a las necesidades del embarque.

SUPERVISOR DE EMBARQUES: Es responsable de que suban en cantidad y orden de carga (asignado por las rutas). Además es responsable que no se dañen los productos durante esta maniobra que puede ser realizado por estibadores de la empresa o externos.

DOCUMENTADOR/JEFE DE ALMACEN O EMBARQUES: Confirma las asignaciones de material realizados en el sistema y genera factura, además de la factura entrega el Transportista: Orden de Compra (si se requiere), Guía de Embarque y Pase de Salida.

TRANSPORTISTA EXTERNO/INTERNO: Es responsable de transportar la mercancía y descargarla en tiempo y forma con el cliente, además verifica la cantidad de la mercancía entregada con el Cliente siendo el Cliente el autorizado para hacer anotaciones de faltantes o de devoluciones en la copia de la Factura o en la de Remisión.

El Transportista debe revisar que el Cliente firme de recibido el Pedido, cualquier diferencia que se presente sobre devoluciones o material que el Cliente no acepte debe de atenderla y de ser posible debe reportarla al Almacén del que salió. Las devoluciones las entrega a la Planta.

El Jefe de Embarques se coordina con el Jefe de Almacén y posteriormente genera una Nota de Crédito.

RECEPCION DE EVIDENCIAS: La persona que desempeña ésta función recibe la papelería del Transportista y la forma de devolución (si existe). Genera nota de Crédito, envía factura al Transportista a revisión Fletes y posteriormente envía la factura, Notas de Crédito y copias de revisión a Cuentas por Cobrar.

5. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES:

5.1. Es responsabilidad de la Dirección Comercial la implementación de éste procedimiento.

5.2. Participan:

- Gerentes Divisionales
- Jefe de Tráfico.
- Jefe de Almacén Producto Terminado.
- Coordinador de Cuentas por Cobrar.
- Vendedores de Línea Comercial.

6. REFERENCIAS Y DOCUMENTOS ASOCIADOS:

- Manual de Calidad
- Manual de Calidad de Industrias Alen.

PROBLEMAS A ENFOCAR EN LA SUPERVÍCION DE LOS PROMOTORES- ANAQUELEROS EN MONTERREY

PRIMER PROBLEMA:

DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS PROMOTORES.

La hora de entrada de los promotores es a las 7:00 a.m. en su primera tienda (SORIANA). Esto era muy difícil de lograr ya que los promotores viven muy lejos de su primera tienda.

Los promotores tienen un promedio de ocho tiendas cada uno y cubrir las visitas era muy difícil.

La ciudad creció muy rápido y con ello las Tiendas, antes solo había un Monitor y era muy difícil cubrir toda la ciudad.

Como antes se menciono al principio de la empresa, solo se manejaban dos productos: el Cloralex y el Pinol.

La empresa fue ofreciendo y con ella sus necesidades. Los autoservicio no se daban abasto con todos los productos que manejaban, es poco el personal que ellos manejan para tener en orden y bajo control el departamento. No se tenía en control el producto en la tienda, físicamente hablando, los espacios en el anaquel era inestable, habían cajas de productos perdidos en la bodega y el manejo del producto era inadecuado ya que propiciaba merma, y a consecuencia, más devoluciones del mercancía.

Entonces se penso en el manejo de la promotoría por parte de la compañía para el apoyo del producto y del autoservicio. Investigando las necesidades prioritarias se hizo un acuerdo con el cliente mas potencia, Soriana, y así se inició la promotoría en Monterrey. Después se empezó a dar servicio a los otros autoservicio como un programa de apoyo.

Al principio se contaba con cinco Promotores, que cubrían Monterrey y toda el área metropolitana, y el mismo vendedor supervisaba el trabajo del promotor. Conforme la ciudad fue creciendo se fue incrementando el número de Promotores, pero también creció el trabajo de los vendedores y con ello la necesidad de crear un puesto para alguien que se dedicara a supervisar al Promotor y apoyar al vendedor. Así se creo el puesto de Monitor, que supervisa al Promotor como Jefe Directo y monitorea las tiendas directamente pasando la información rápida y directamente a la Gerencia.

A pesar de que había gente suficiente para cubrir las tiendas, esto no se hacía con eficiencia. Estudiamos las causas y nos dimos cuenta que el orden de tienda era ilógico para la visita ya que vivían muy lejos del área de trabajo, las zonas no tenían orden y algunos promotores tenían mas tiendas que otros, entonces nos vimos en la tarea de solucionar este caso, pero, cómo?

SOLUCION:

El Gerente Regional decidió contratar otro Monitor para poder cubrir la zona con mas eficiencia.

Las zonas se dividieron en dos: oriente y poniente.

Después de recoger la zona, tomamos un mapa y distribuimos las zonas lógicamente en 17 partes, después repartimos las zonas a los Promotores dependiendo su lugar de residencia.

No todos alcanzaron zona cerca de su casa, pero se acoplo a que tuvieran acceso al transporte urbano lo mas directo posible.

Al principio solo había un solo Monitor así es que se contrato otro, ahí se presento un problema, el Monitor con mas antigüedad se oponía a los cambios, tenía ideas que iban en contra de los cambios de la Gerencia, así que al no querer cooperar, se le pidió su renuncia y a los 15 días se contrato otra persona.

Se penso en contratar mas personal, pero la Dirección no acepto, así que tuvimos que utilizar solo la gente que se tenía.

Como solo había dos Monitores, se decidió partir la ciudad en dos partes, pero, como? Tomamos un mapa de la ciudad y su área metropolitana y pusimos una marca en donde se encontrara algún autoservicio. Primero se penso en dividir la zona en Norte y Sur, partiendo del Río Santa Catarina como medio, pero el número de tiendas no era equivalente en las zonas, entonces se cambiaron por zona Oriente y Poniente, partiendo de la Avenida Pino Suárez (45 tiendas por zona). Después empezamos a dividir las zonas en 17 partes, una para cada Monitor, pero pensamos que en la Compañía ya hay varios Promotores con antigüedad y no había quien cubriera las vacaciones, así que dividimos las zonas en 16 partes y dejamos un Promotor como “comodín” para cubrir vacaciones y apoyar a las tiendas con mas trabajo. Se les dio un promedio de seis tiendas por Promotor, buscando que cada zona quede cerca o con fácil acceso.

En la actividad hay 96 tiendas, así que al Promotor “comodín” le dimos una zona, teniendo 17 zonas y cubrimos las vacaciones con el resto de los promotores, yendo un Promotor diferente cada día pero que trabaje cerca de la zona vacante.

Cada semana (viernes), se tiene una junta para ver pendientes y darle papelería a los Promotores, así asignamos quien cubre la vacante dependiendo de la zona.

SEGUNDO PROBLEMA:

FRECUENCIA DE VISITAS.

A los Promotores se les obligaba a visitar todas sus tiendas en un solo día, esto provocaba que las tiendas se vieran a la carrera, descuidando la limpieza y el orden de la tienda.

A los Promotores se le da una cantidad de dinero cada dos semanas (\$ 240.00) para el uso de transporte, pero al hacer este recorrido la cantidad era insuficiente.

Cuando el puesto de Promotor se creo, debido al número de tiendas y a los pocos productos que se manejaban, hacia posible al Promotor, visitarlas las tiendas todos los días con eficiencia, pero conforme al tiempo paso, el número de tiendas creció, junto con la línea de productos, dificultando la visita. La pregunta a solucionar era: ¿cómo visitar las tiendas con calidad y eficiencia?, se hizo la distribución geográfica pero eso no basto.

SOLUCION:

Primero se les dio un fondo de gastos (\$240.00 quincenales) para camiones con el fin de agilizar la transportación de tienda a tienda y con incentivo extra.

Después decidimos analizar prioridades y haber un listado de nuestros clientes a los cuales les damos el servicio de promotoría por orden, dependiendo del volumen de compra y desplazamiento de nuestros productos en tienda por cadena.

La lista nos dio una idea pero no era suficiente para la toma de decisiones, ya que todos nuestros clientes son importantes y no se puede hacer a nadie menos. La idea de separar las tiendas por cantidad

desplazada, era buena, pero no se podía hacer por cadena; entonces se nos ocurrió hacerlo por tienda individual, pero cómo saber el desplazamiento por tienda sin tener que preguntar a la tienda. Pues pensamos en clasificarlas por el número de cajas registradoras operando y lógicamente por el tamaño de la tienda y ubicación socioeconómica de la tienda.

Decidimos hacer tres tipos de tiendas:

- Tipo A: Son tiendas con 15 cajas registradoras o más.
- Tipo B: Son tiendas con 10 cajas registradoras o más.
- Tipo C: Son tiendas con menos de 9 cajas registradoras.

En donde las tiendas quedaron a grandes rasgos:

- Tipo A: Soriana, WalMart, Carefour
- Tipo B: Gigante, Azcunaga, Sam's, Price Club.
- Tipo C: Super G, IMSS, ISSSTE, Mode.

Cabe mencionar, que en las negociaciones con la cadena Soriana, se estipuló el apoyo del Promotor con el fin de obtener mejores espacios en el anaquel y mejor exhibición en la tienda.

En las demás cadenas se hace a manera de apoyo, pero sin condición alguna, ya los frentes dependen del Promotor y de la negociación que se haga directamente con el encargado de piso de la tienda.

De la lista resultante y del orden geográfico de las tiendas, se hicieron los itinerarios de cada promotor.

Ejemplo:

Promotor: Sr. Prisco Martínez de la Rosa Zona III-7

	TIPO
Tiendas: Soriana Linda Vista	A
Sam`s Guadalupe	B
Gigante Linda Vista	B
WalMart Guadalupe	A
Farmacia Benavides	C
Hemsa Linda Vista	C

TIPO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
A	Soriana	Soriana	Soriana	Soriana	Soriana	Soriana
A	WalMart	WalMart	WalMart	WalMart	WalMart	WalMart
B	Gigante	Sam`s	Gigante	Sam`s	Gigante	Sam`s
C	Benavides	Hemsa	Benavides	Hemsa	*	Benavides

NOTA: Los cambios de visita se pueden hacer con previo aviso.

* Junta Semanal:
3:00 p.m. los vienes

Con este sistema nos fue más fácil localizar al Promotor y sobre todo, que se pueden ver las tiendas con más calidad, ya que a parte de surtir el Promotor se encarga de la limpieza del producto y del mueble en donde se localizan nuestros productos, de mantener la bodega ordenada para facilitar la localización de nuestros productos.

La hora de entrada del Promotor es a las 7:00 a.m., y no tiene hora de salida, pero por lo general es después de las 5:00 p.m.; en caso de que el Promotor termine su recorrido antes, puede repetir alguna tienda ya vista o adelantar alguna visita a otra tienda

TERCER PROBLEMA:

CONTROL DE VISITAS.

La empresa tiene la política de dar confianza a los promotores y al departamento de ventas en general, ya que no checamos tarjeta de entrada/salida. Por lo consiguiente no había manera de saber las horas efectivas de trabajo y con el tiempo los Promotores hacían confianza y por consiguiente mas frecuentes las inasistencias. No se tenía un control confiable que nos indicara la asistencia y el trabajo del Monitor, no se puede enfocar solo en el control de entrada.

Estamos consientes que necesitamos un control pero se necesita seleccionar la información adecuada para que los reportes sean concisos sin tanto redundar, que sea la información comprobable.

Se penso primero en complementar el reporte ya existente, agregando algunos incisos, pero no era lo mejor pues ya era bastante confuso como estaba.

SOLUCION:

Primero sacamos las necesidades de la empresa, necesitamos saber cuantas cajas saca en promedio por día, así que hicimos un formato con 31 espacios donde incluyera la tienda visitada, el número de cajas exhibidas y al final se totalizara las cantidades y así con esos números, sacar el promedio mensual de visitas y de cajas exhibidas con las siguientes fórmulas:

TOTAL DE VISITAS EFECTIVAS / DIAS TRABAJADOS = PROMEDIO DIARIO DE VISITAS

y

**TOTAL CAJAS EXHIBIDAS / DIAS TRABAJADOS = PROMEDIO CAJAS POR DIA
(PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD)**

En lugar de plasmar en letras el trabajo, era mejor reflejarlo en números, es mas entendible y también se podía plasmar en gráficas. Esto gusta mucho a la alta gerencia, pero la gente de mercadotecnia quería aprovechar ese reporte para sus estadísticas, pero necesitábamos especificar el producto exhibido.

Entonces ideamos un reporte semanal, en donde se especifica el trabajo diario y se totaliza por semana dividiendo cada producto.

Los totales pro semana se vacían a una hoja para hacer un concentrado mensual en donde se incluye el total de exhibiciones especiales.

Toda la información antes sacada es importante, pero cómo saber si es vendida. Teníamos que crear un formato sencillo y fácil de hacer para controlar las entradas del promotor. No queríamos saturar al Promotor con trabajo administrativo, para que no descuidara sus ocupaciones, no podíamos darle tarjeta checadora, ya que los relojes checadores de las tiendas son para el uso exclusivo de los empleados de la tienda.

Los vendedores usan unas tarjetas para el control del cliente, entonces tuvimos la idea de implantar esas tarjetas a los Promotores, donde apuntan el número de cajas que salen por día, pero también lleva la firma del encargado del departamento o del Gerente de la tienda, incluyendo la hora de entrada y la hora de salida.

Aparte de la tarjeta del Promotor, se apoya con la visita del Monitor a la tienda, mínimo una vez por semana, para revisar la tarjeta y también el libro de registro de visitas de la tienda.

El Promotor tiene un colchón de 15 minutos de retraso. Cuando hay retraso, el primero es sancionado verbalmente, el segundo es verbal y por escrito y el tercer retraso es sancionado económicamente.

Cuando hay falta injustificada se le rebaja el día, cuando esto se repite se negocia que firme la renuncia.

NOTA: Ya se dio un caso, y esa persona ya fue sustituida.

Se exige la higiene personal y del producto, ya que es ilógico vender productos de limpieza y estar desaciados o el producto sucio.

Aparte de las visitas semanales del Monitor, todas los viernes hay junta en donde se ven los aspectos generales, avisos, papelería y problemas que vivieron durante la semana

DATOS PERSONALES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

PROMOTOR	NOMBRE	ESTADO		C.P.	EGRESADO COMO	LLEGO AL PUESTO
		CIVIL	EDAD			
1	RAMIRO MASCOTE	CASADO	34		NO	
2	MANUEL ESTRADA	CASADO	30		/	
3	JESUS GARCIA	CASADO	22		/	
4	PRISCO MARTINEZ	SOLTERO	27		/	
5	MARIO LIMON	SOLTERO	23		/	
6	ROGELIO GOMEZ	CASADO	48		/	
7	JORGE GAMBOA	SOLTERO	24		/	
8	VALDEMAR HERRERA	CASADO	24		/	
9	IGNACIO ALANIS	CASADO	23		/	
10	SALVADOR VELEZ	SOLTERO	23		/	
11	FABIAN ORTEGA	CASADO	22		/	
12	JOSE R. IBARRA	CASADO	28		/	
13	RUBEN GONZALEZ	SOLTERO	27		/	
14	CARLOS ORTEGA	CASADO	25		/	
15	JUAN A. GUERRERO	CASADO	26		/	
16	RAMIRO DE LEON	SOLTERO	34		/	
17	VICTOR JUAREZ	SOLTERO	26		/	

MONITORES: Ing. Arturo Chapa Valencia.
 Lic. Julio César Mancha Hernández.

Soltero.
 Casado.

CAPITULO VI

Conclusiones

A lo largo de los problemas antes mencionados, he podido darme cuenta que uno de los conflictos mas fuertes que tuvimos fue la resistencia al cambio.

Cuando la gente esta muy enviciada en su tarea es muy dificil cambiar las costumbres adquiridas, a tal problema sea tratado de combatir por medio de cursos de capacitación y usando nuevos metodos.

Tambien tenemos el problema de la mala comunicación y la falta de información que son los causantes de los chismes, faltas y malos entendidos entre otros.

El recurso humano es muy dificil de administrar, las soluciones dadas anteriormente sabemos de antemano que son a mediano plazo, pues el mundo actual exige cambios, actualización y el uso de nuevas tecnologías.

Tenemos que estar en constante capacitación, actualizando nuestras ideas y con la mente bien despierta para poder administrar más eficientemente el recurso humano. Estar muy conciente que se esta tratando con personas y no animales o máquinas y que los errores no solo afectan a la empresa, tambien afectan a personas y a familias completas.

DISTRIBUIDORA COLOSO, S.A. DE C.V.

REPORTE MENSUAL DE CAJAS EXHIBIDAS

PROMOTOR: _____ / ZONA _____ MTY. FECHA: _____ 199 _____

SEMANAS:

PRODUCTO	DE	AL	DE	AL	DE	AL	DE	AL	TOTAL
VAPE									
ROCIADORES									
ALEN P/SANITARIO									
FLASH P/SANITARIO									
COLORINES									
EFICAZ									
TELAS ALEN									
FIBRAS ALEN									
DRIM									
ENSUEÑO									
CLORALEX TRADICIONAL									
CLORALEX EXTRA									
CLORALEX P.B.C.									
BLANCATEL									
POLEGIA ALEN									
PINOL TRADICIONAL									
PINOL MADERAS									
SULTANA									
FULGOR									
FLASH MULTUSOS									
FLASH HIGIENIZADORES									
NATURALEZA Y VIDA									
GHERARDINI									
TOTAL									

TOTAL EHB. _____

TOTAL ARETES _____

TOTAL TIRAS _____

FIRMA: _____

MONITOR

PROMOTOR

CENSO DE TIENDAS POR CADENA ZONA ORIENTE

SORIANA, HIPERMART

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 SORIANA F.U. GOMEZ	A
2 SORIANA LA FE	A
3 SORIANA LINDA VISTA	B
4 SORIANA GUADALUPE	B
5 SORIANA SANTA MARIA	B
6 SORIANA CONTRY	A
7 SORIANA LAS TORRES	A
8 SORIANA SAN AGUSTIN	A
9 SORIANA SANTA CRUZ	A
10 SORIANA LA ESTANZUELA	A

AZCUNAGA

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 AZCUNAGA OBISPADO	C
2 AZCUNAGA CHEPEVERA	C
3 AZCUNAGA CONTRY	C
4 AZCUNAGA LAS TORRES	C

IMSS

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 IMSS # 2 (MODERNA).	A
2 IMSS # 8 (GUADALUPE).	B

CIBER MAYOREO

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 CIBER # 86	C
2 CIBER # 45	C

H.E.B.

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 H.E.B. VALLE	A
2 H.E.B. CONTRY	A

GIGANTES, SUPER G

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 GIGANTE LOS ANGELES	A
2 GIGANTE TECNOLOGICO	B
3 GIGANTE LINDA VISTA	A
4 GIGANTE GUADALUPE	A
5 GIGANTE LA PASTORA	B
6 GIGANTE REVOLUCION	B
7 GIGANTE BRISAS	A
8 SUPER G MADERO	C

WAL MART

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 WAL MART BRISAS	A
2 WAL MART GUADALUPE	A

OTRAS TIENDAS

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 HEMSA LA FE	A
2 NOVA	C
3 MODE CHIPINQUE	C
4 CENTRO COM. ROMA	C
5 SUPER CARNES ROMA	C
6 UNPACO	B
7 HEMSA JUAREZ	C
8 CEN.COM. SAN CARLOS	C

TOTAL DE TIENDAS : 51

LEAL

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 LEAL CONTRY	C
2 LEAL CONSTITUCION	C
3 LEAL INDEPENDENCIA	C
4 LEAL CHAPULTEPEC	C

ISSSTE

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 ISSSTE # 236 (INDEP).	B
2 ISSSTE # 254 (HERRAD).	B

SAM'S CLUB

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 SAM'S GUADALUPE	A

BODEGA AUERRERA

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 BOD. AUERRERA GPE	A

SUPER TIENDAS LA FE

NOMBRE DE LA SUCURSAL	TIPO
1 LA FE INDEPENDENCIA	C
2 LA FE CANTU	C

