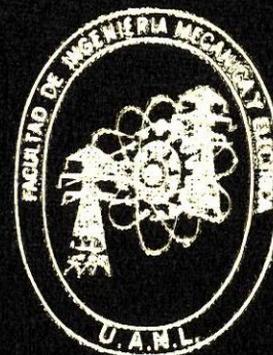


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

**JORGE OMAR CABALLERO ROMERO**

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1997.

T

HF554

C33

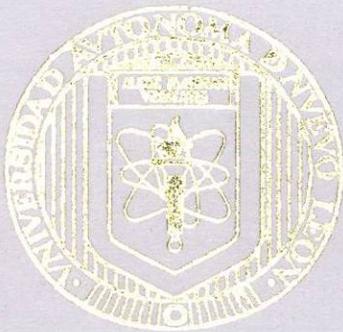
1997

C.1



1080096891

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA



LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION  
EFECTIVA DE PERSONAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

JORGE OMAR CABALLERO ROMERO

ASESOR: ING. JOSE LUIS ARREDONDO



CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1997

T  
HF 549  
C 33  
1997



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FAC. DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA**

**La administración y supervisión  
efectiva de personal**

**T e s i s**

**Que para obtener el Título de  
Ingeniero Administrador de Sistemas**

**P r e s e n t a**

**Jorge Omar Caballero Romero**

**Asesor : Ing. José Luis Arredondo**

*Cd. Universitaria*

*Marzo '97.*

# AGRADECIMIENTO

A mi Familia :

*Por todo el apoyo y la comprensión  
que me brindaron para finalizar mis  
estudios académicos.*

A Dios :

*Por haberme dado salud, perseverancia  
y mantener siempre la fe como hasta ahora.*

A Ing. Asesor :

*Por el tiempo, apoyo y consejos  
que me brindo para terminar esta tesis.*

# **JUSTIFICACION DEL CURSO**

## ***ADMINISTRACION Y LA SUPERVISION EFECTIVA DE PERSONAL***

No dude un momento en escoger este curso ya que es muy importante tener conocimientos acerca de esta área de la Administración sobre todo si nos estamos desarrollando profesionalmente en un medio ambiente donde están involucrados algunos temas que se tratan en este curso.

Ya que los temas que se imparten nos preparan para desarrollar nuestros conocimientos y habilidades independientemente del puesto que por el momento tengamos en una empresa y los puntos que se tratan como Supervisión, Liderazgo, Mejoramiento de la Comunicación, Selección, Orientación y Capacitación de Empleados nos sirven para ponerlos en práctica si tenemos un puesto de Supervisión y si no, tener el conocimiento para desenvolvernos mejor en la empresa ya que todos estos temas al llevarlos a cabo de una manera eficiente sirven para estar preparados para promociones que a lo mejor tengan que ver con Supervisión ó Liderazgo.

En lo particular me hubiese gustado mucho haber asistido a un curso similar unos años antes ya que aunque la materia de Administración de Recursos Humanos se impartió en 8avo. semestre no es lo mismo un curso como el que se impartió con Opción a Título ya que se trataron los temas de una manera más real como existe en las empresas privadas, gubernamentales, bancarias, comerciales, etc.

Y comento que me hubiese gustado haber asistido a un curso años atrás ya que el año pasado se me promocionó para un puesto de Coordinador en la empresa donde trabajo, siento que desempeñe una buena labor ya que después tuve otra promoción, pero pienso que con la experiencia de un curso como el que se impartió con opción a título hubiese puesto en práctica conocimientos y habilidades ya adquiridas para un mejor desempeño.

# I N D I C E

<b>T E M A</b>	<b>P A G .</b>
<i>Resumen de memorias</i>	
Temario .....	1
<b>*** El Proceso administrativo y el singular papel del supervisor en la organización ***</b>	
Funciones de supervisión .....	4
Actitudes apropiadas de supervisión .....	5
<b>*** Comprensión y desarrollo un estilo efectivo de Liderazgo ***</b>	
Los líderes como individuos que describinan .....	6
Evolución de los estilos de Liderazgo .....	6
Cambio de actividades en el lugar de trabajo .....	7
Estilos de dirección ( tipos de supervisores ) .....	8
<b>*** Mejoramiento de la comunicación entre supervisores, sus empleados y sus superiores *** .</b>	
Barreras de comunicación .....	11
Canales formales e informales de la comunicación .....	14
Canales informales de la comunicación (rumores) .....	15
El uso del vocabulario y transmisión .....	16
Lo que se debe comunicar a los empleados .....	17

**\*\*\* Selección, orientación y capacitación de empleados \*\*\* .**

Entrevistas de selección .....	18
Orientación a nuevos empleados .....	22
Capacitación y desarrollo de empleados .....	23

**\*\*\* ANTECEDENTES \*\*\***

Breve historia de la compañía .....	26
Datos Generales del personal .....	30
Desarrollo del caso .....	31
Posibles alternativas de solución .....	35

**\*\*\* ORGANIGRAMAS \*\*\***

Organigrama # 1 .....	36
Organigrama # 2 .....	37
Organigrama # 3 .....	38
Organigrama # 4 .....	39

# TEMARIO

## **I.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL SINGULAR PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA ORGANIZACION.**

*1.- FUNCIONES DE SUPERVISION.*

*2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION.*

## **II.- COMPRESION Y DESARROLLO DE UN ESTILO EFECTIVO DE LIDERAZGO.**

*1.- ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS MAS COMUNES DE SUPERVISORES).*

- A) EL AUTOCRATA CONSUMADO.
- B) EL ESTILO PATERNALISTA.
- C) EL ESTILO INDEFERENTE.
- D) EL ESTILO DE RIENDA SUELTA.

*2.- LIDERAZGO SITUACIONAL.*

## **III.- MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE SUPERVISORES, SUS EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES.**

*1.- BARRERAS DE COMUNICACION.*

- A) BARRERAS DE LA COMUNICACION EFECTIVA.
- B) BARRERAS EN EL LENGUAJE.
- C) BARRERAS CREADAS POR PREJUICIOS Y PREDILECCIONES.
- D) BARRERAS CREADAS POR EL PUESTO.
- E) BARRERAS CREADAS A TRAVES DEL MANEJO DEL TIEMPO.
- F) BARRERAS CREADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.
- G) BARRERAS GENERALES.

*2.- CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.*

#### **IV.- SELECCION, ORIENTACION Y CAPACITACION DE EMPLEADOS.**

##### **1.- ENTREVISTAS DE SELECCION.**

- A) TECNICAS DE ENTREVISTA.**
- B) PREPARACION DE LA ENTREVISTA.**
- C) CONDUCCION DE UNA ENTREVISTA EXITOSA.**
- D) LOS PELIGROS QUE SE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

##### **2.- ORIENTACION A LOS NUEVOS EMPLEADOS.**

##### **3.- CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

- A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.**
- B) BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.**
- C) ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Y EL SINGULAR PAPEL DEL**

**SUPERVISOR**

**EN LA ORGANIZACION**

**El éxito o el fracaso de cualquier organización puede ligarse en forma directa a la aplicación efectiva o inefectiva de la administración.**

**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 la 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.**

**Las personas que desempeñan papeles administrativos sin importar cual sea su título son los administradores y participan en las mismas actividades básicas.**

**¿Cuál es la diferencia que existe entre un administrador y un supervisor?**

**La diferencia radica algunas veces en la profundidad de las actividades de ambos, ya que mientras el supervisor centra primordialmente su función alrededor de las personas, el administrador se centra no solo hacia las personas, sino también hacia el mercado, tiempo, sucesos, tecnología, máquinas y sistemas tanto internos como externos de la organización.**

**Los administradores participan en actividades como supervisión, administración, ventas, planeación, capacitación, desarrollo y control. En cambio, los supervisores pueden participar en muchas o todas éstas actividades, sin embargo, su principal responsabilidad es hacer que los empleados cooperem para cumplir metas explícitas de la organización.**

**La palabra supervisor 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.**

**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 ésto 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, el papel del supervisor era mucho menos complejo y exigente que el del supervisor moderno. Los supervisores del pasado tenían que mantener la cooperación y la producción a base de mucha autoridad.**

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.

Los supervisores exitosos deben operar continuamente de manera que permitan que se satisfagan los objetivos tanto de la empresa como los de los empleados.

## **1.- FUNCIONES DE SUPERVISION**

Se debe colocar a los empleados en puestos de supervisión primordialmente a aquellos que tienen las habilidades y características que les permitan participar en forma efectiva en las actividades de la administración.

Los supervisores deben tener habilidades interpersonales, no es suficiente conocer solo las necesidades individuales y las de la empresa. Es de extrema importancia el como se acercan a los empleados, que tan accesibles sean y como interactúan en términos de comunicación y atención.

Los supervisores deben saber como decirle a las personas que su desempeño es deficiente en un momento dado y a la vez saber como decirles en caso contrario.

Un requerimiento importante y que con frecuencia se pasa por alto en los puestos de supervisión es la capacitación y el desarrollo de los empleados, son necesarias estas actividades para satisfacer los cambiantes requerimientos de la empresa y para dar a los empleados la oportunidad de satisfacer las necesidades de crecimiento personal.

Los supervisores deben además participar en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, aunque por desgracia en muchas empresas los supervisores tienen poco control sobre el reclutamiento y la selección de personal.

Los supervisores deben reconocer la unicidad de su papel y el efecto que sus actitudes y sentimientos tienen sobre otros, por lo tanto la alta administración y los asesores especialistas deben también reconocer la unicidad del papel de supervisor y al hacerlo deben considerar tres puntos importantes:

1.- Los supervisores son parte del equipo de administración y se les debe tratar como tales, además de darles la oportunidad de expresar sus sentimientos cuando están en desacuerdo con las decisiones de niveles superiores.

2.- La administración y los asesores especialistas deben reconocer que hay ocasiones en que deben cambiar sus opiniones total o parcialmente para satisfacer las necesidades de empleados y supervisores.

3.- Los asesores especialistas en particular, deben reconocer los desafíos y las exigencias que se presentan a los supervisores, deben proporcionarles capacitación dentro y fuera del trabajo y asesoría necesaria como parte de su desarrollo.

## **2.- ACTITUDES APROPIADAS DE SUPERVISION**

A) La principal responsabilidad de un supervisor es crear o facilitar la creación de un clima en el que las personas estén dispuestas a cooperar para lograr los objetivos de la empresa.

B) Los supervisores deben aceptar las decisiones de nivel superior y del personal asesor como expresiones sinceras de lo que debe hacerse para lograr las metas.

C) 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.

D) Los supervisores deben ganarse el respeto, la confianza y el aprecio de sus empleados.

E) Los supervisores deben dar crédito a los empleados que realizan un buen trabajo, el reconocimiento, los aumentos y las promociones no deben otorgarse sobre bases subjetivas, sino, sobre bases objetivas relacionadas con las responsabilidades del puesto.

F) Los supervisores son responsables del desempeño de sus grupos, por lo tanto, deben aceptar responsabilidad parcial por el fracaso de sus empleados.

G) El conflicto es inevitable en cualquier caso en el que se encuentren personas trabajando juntas. De nueva cuenta es responsabilidad de los supervisores canalizar los conflictos hacia resultados benéficos, más que destructivos.

H) Los supervisores deben estar preparados para apoyar a los empleados en situaciones en las que estén en lo correcto. Los empleados respetan a aquellos supervisores que aceptan riesgos personales y los apoyan.

**COMPRESION Y DESARROLLO  
DE UN ESTILO EFECTIVO DE  
LIDERAZGO**

Cuando está presente el liderazgo y es efectivo, se definen y ejecutan la actividades de otras personas de manera que se logran los objetivos con un mínimo de problemas.

Como ya es sabido, las personas se unen a las empresas para satisfacer necesidades. Las empresas reclutan, contratan y retienen a sus empleados para también satisfacer sus necesidades.

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.

Un ejemplo de un estilo autoritario sería cuando un supervisor ordena a un empleado que haga algo sin darle ningún derecho u oportunidad de cuestionar la orden. Caso contrario, el enfoque participativo sería cuando un supervisor discute diversos cursos de acción con sus empleados y les permite participar en la toma de decisiones.

## **LOS LIDERES COMO INDIVIDUOS QUE DISCRIMINAN.**

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.

## **EVOLUCION 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.

Más sin embargo, parece existir una comprensión considerablemente equivocada acerca de lo que es o no es la administración participativa.

En un gpo. administrado en forma participativa, los empleados colaboran en el proceso de la toma de decisiones, pero la decisión final recae necesariamente en el supervisor.

Como ya lo dijimos anteriormente, los estilos de liderazgo desde los altamente autoritarios hasta los altamente participativos son debidos principalmente a :

- a. Los valores sociales cambiantes, por ejemplo, la tendencia excesiva a la igualdad.
- b. oferta y demanda del mercado de trabajo.
- c. Competencia nacional y extranjera.
- d. Disminución de los márgenes de utilidad.
- e. los sindicatos y su poder.

## **CAMBIO DE ACTIVIDADES EN EL LUGAR DE TRABAJO.**

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.

Resulta evidente que la utilización de los métodos altamente autoritarios en la administración son cada vez menos utilizados, aunque se debe reconocer que un estilo autoritario a corto plazo es efectivo, pero a largo plazo los resultados sobre este estilo serían tan negativos que hoy en día equivaldrían al fracaso.

Se puede decir teóricamente que el estilo participativo es mucho mejor, sin embargo, se deben de considerar algunos factores y condiciones al determinar si el estilo participativo puede ser puesto en práctica con éxito, y son los siguientes :

a) Existen también algunos puestos de producción y de oficina que están tan estructurados por la tecnología de manera tal, que el trabajo se debe procesar de una sola manera. En este caso, no es aplicable la administración participativa.

b) Algunos puestos son tan potencialmente peligrosos que no se puede permitir ninguna desviación de los procedimientos estandar de operación. Por lo tanto, no se puede aplicar la administración participativa.

c) La admón. participativa puede funcionar solo si los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad. En muchas empresas, la admón. no desea la participación de los empleados para la toma de decisiones, ni los empleados desean participar en ella, todo lo que desean es llevar a cabo su trabajo y que se les deje solos.

# 1. ESTILOS DE DIRECCION (TIPOS DE SUPERVISORES)

## **A). AUTOCRATA CONSUMADO :**

Para dirigir al gpo. éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, sino precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido utiliza en 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 :

a) **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.

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

c) **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.

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.

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

Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a sus empleados.

*Posibles reacciones de grupo :*

- a) *Sumisión y resentimiento*
- b) *Aceptación mínima de responsabilidad*
- c) *Irritabilidad*
- d) *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.

El supervisor paternalista trata de usar no tanto su autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

*Posibles reacciones del grupo :*

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

## **C) EL ESTILO INDIFERENTE :**

El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la de su empleado.

*Posibles reacciones del grupo :*

- a) La moral del trabajo y la productividad al mínimo*
- b) El subordinado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar*
- c) No existe espíritu de grupo ni mucho menos trabajo en equipo*
- d) Nadie sabe que hacer ni que esperar*

## **D) ESTILO DEMOCRATA (ADMINISTRACION PARTICIPATIVA) :**

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona.

El supervisor demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos.

*Posibles reacciones del grupo :*

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo*
- b) Producción de excelente calidad y cantidad*
- c) Excelente trabajo de grupo*

## **E) ESTILO RIENDA SUELTA O LAISSEZ FAIRE (DEJAR HACER) :**

Este método no quiere decir ausencia total de dirección. por lo común el líder de rienda suelta trabaja por los objetivos organizacionales, sin embargo, sus subordinados están "libres" de alcanzar esos objetivos en la manera que crean sea la mejor. Por ejemplo: un supervisor de este estilo puede presentar una tarea a un grupo, entonces el grupo elabora sus propias técnicas para alcanzar los objetivos dentro del marco de trabajo de la política organizacional.

Podría encajar éste estilo en todas las circunstancias? No es posible, ya que de hecho se puede presentar momentos en los cuales en vez de solucionar provoque confusión y caos al presentarse circunstancias especiales al tomar una decisión.

Un empleado agresivo y hostil marchará mejor bajo las órdenes de un líder autócrata. En cambio el tipo con empuje y cooperación se desempeñará 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, estará influida por el tipo de líderes y de seguidores.

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

El supervisor efectivo debe ser consciente de su fuerza; analizar sus debilidades y tratar de desarrollar sus capacidades, 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.

**MEJORAMIENTO DE LA  
COMUNICACION ENTRE  
SUPERVISORES, SUS  
EMPLEADOS Y SUS SUPERIORES**

La comunicación está implícita en todos los aspectos del papel del supervisor, si se puede identificar y estudiar lo que causa y afecta a los problemas de la comunicación se pueden desarrollar y poner en práctica técnicas y métodos diseñados para corregir esos problemas.

En cualquier puesto, formal e 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 que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender.

## **1. BARRERAS DE COMUNICACION.**

### **A) BARRERAS A LA COMUNICACION 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.

### **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.

Una fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones es el hecho de que los grupos de personal, mercadotecnia, ingeniería, producción, legal, administrativo y otros desarrollan sus definiciones y usos de lenguaje únicos.

Las malas interpretaciones y los malos entendidos ocasionan fricciones entre los grupos que no hablan el mismo lenguaje.

La única manera de resolver los conflictos en comunicación es simplificar el uso del 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 PREJUICIOS 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.

Los supervisores deben comprender las razones subyacentes de estos prejuicios y trabajar para superarlos 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 la información.

### 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" no solo unas cuantas de las bases para definir y diferenciar a las personas.

No es raro que los supervisores sienta 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.

Otra razón de la renuencia 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 GENERADAS A TRAVES 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.

En la competencia de negocios o en la guerra por ejemplo, no recibir información precisa en forma oportuna; por lo general da como resultado decisiones demoradas y con frecuencia equivocadas.

### **F) BARRERAS GENERADAS A TRAVES DE LOS ESPACIOS.**

por lo general las personas de mayor posición exigen más espacio o lo que puede denominarse círculos territoriales.

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 asigna.

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.

En seguida se presentan otras barreras que se pueden encontrar en la comunicación y son de 3 clases: Barreras generales, Barreras ascendentes, Barreras descendentes.

### **G) BARRERAS GENERALES:**

- a) Mostrar despreocupación o no dar retroalimentación.
- b) Sentimientos de prepotencia.
- c) Superioridad ó inferioridad percibida.
- d) Ruido, distracción y falta de privacidad.
- e) Malos hábitos de atención.
- f) Decir la verdad a medias.

**BARRERAS ASCENDENTES:**

- a) Intimidar a los empleados.
- b) Mostrar falta de interés.
- c) Carecer de confianza.
- d) Humillar a los empleados.

**BARRERAS DESCENDENTES:**

- a) Sospechas, temores.
- b) Falta de confianza.
- c) Tendencias a prejuizar.

Los supervisores en sus relaciones con otros deben revisar con cuidado todas las facetas del proceso de comunicación, éstas incluyen al medio ambiente, la situación y las personas implicadas en las causas subyacentes de los problemas de comunicación en las empresas surgen de problemas en las relaciones.

## **2. CANALES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACION.**

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.

Los canales formales de comunicación se establecen a través de las relaciones formales. 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 procesos y canales de comunicación formal tienden a quedar fijados en concreto, dado el poder y la posición están asociados con la iniciación , distribución y recepción de comunicaciones.

Los supervisores cuando sienten que es necesario tienen la responsabilidad de cuestionar la validez y la confiabilidad de la información que se comunica a través de los canales establecidos. Se debe tener presente que el movimiento innecesario e inadecuado de información desperdicia tiempo, energía, talento y dinero.

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. 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.

Los supervisores deben recordar que si los empleados no tienen canales en la empresa a través de los cuales puedan comunicar sus sentimientos y preocupaciones estos encontrarán otras salidas dentro o fuera de la empresa y como consecuencia se obtendrán resultados usualmente indeseables.

Cuando no se expresan los sentimientos de los empleados para nada, se acumularán hasta un nivel crítico y pueden dar como resultado una reacción emocional explosiva, tal como sabotaje, paros, juicios legales e intentos de sindicalización.

Además de las comunicaciones ascendentes y descendentes existen canales de comunicación horizontales. Estos pueden ser multidireccionales debido a que están afectados por la estructura formal de la empresa. El flujo de información horizontal en la empresa es esencial debido al alto grado de interrelación e interdependencia de trabajo en las empresas modernas.

## **CANALES INFORMALES DE COMUNICACION (RUMORES)**

La eliminación de los sistemas informales de comunicación no es solo indeseable sino que es absolutamente imposible.

Los supervisores efectivos aprenden a cultivar cuidadosamente los rumores y los utilizan en forma que pueden ayudar a la empresa, a los empleados y a sí mismos.

Uno de los peligros que estos sistemas de rumores es el grado de distorsión que tiene lugar; a partir de estas distorsiones con frecuencia surgen los famosos chismes. Los supervisores pueden minimizar los problemas de distorsión siguiendo unas cuantas reglas simples.

En primer lugar, se debe establecer una relación de confianza entre los empleados, estos deben contemplar a los supervisors como personas que les proporcionan respuestas directas a sus preguntas.

En segundo lugar, no se debe nunca cometer ningún error de mentir a los empleados.

En tercer lugar, los supervisores deben anticipar que 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.

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.

## **EL USO DEL VOCABULARIO Y TRANSMISION.**

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.

Es muy importante orientar adecuadamente el mensaje hacia el receptor, ya que la utilización de palabras que las personas no comprenden comúnmente ocasionan que estas queden decepcionadas.

Ahora bien, si se utiliza un lenguaje simple en exceso ocasionará que sus empleados (en su caso) 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.

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.

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

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.

## **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. 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 confidencial o delicada y en algunas ocasiones información general puede generar resultados adversos para sus 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 empresa que les afectan.
- 3.- Los principales planes de la empresa para efectuar cambios y la forma en que los empleados se verán afectados.
- 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.

Debe quedar muy claro que cada supervisor debe elaborar sus propias listas de lo que considera que sus empleados deben y desean saber.

**SELECCION, ORIENTACION Y  
CAPACITACION DE EMPLEADOS**

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 problema.

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 selección cuidadosos para que se 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 disponible 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.

## **1. ENTREVISTAS DE SELECCION.**

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 selección.

### **A) TECNICAS 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 entrevistador trabajando a partir de una lista de preguntas previamente elaboradas, se asegura de obtener toda la información requerida para evaluar la posible selección. La desventaja de este método es que la entrevista es demasiado estructurada y el entrevistador tiende a estar más ocupado en hacer las preguntas que en escuchar las respuestas.

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 qué piensa y siente la persona que se entrevista, además de alentar al solicitante a comunicarse en forma abierta.

Esta técnica puede resultar exasperante pero usualmente se obtiene una imagen más completa del solicitante utilizando éste tipo de entrevista.

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

Este enfoque tiende a reducir la ansiedad y la tensión en los solicitantes además de que requiere de menos capacitación y habilidad de parte del entrevistador, que en caso de las entrevistas no dirigidas debido a que es parcialmente sistemática.

### **B) PREPARACION PARA UNA ENTREVISTA.**

Debido a que muchos supervisores que participan en el proceso de selección de personal no están capacitados para preparar y conducir entrevistas, con frecuencia llevan a cabo un trabajo menos que satisfactorio.

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 más inteligente acerca del solicitante.

.- Tener en mente los requerimientos del puesto.

Hay que recordar además, que no hay nada más descortés o más inapropiado que leer la filiación, cartas de referencia y otro material de un solicitante mientras éste se encuentre sentado en la misma oficina, ya que si ésta situación llegará a suceder, el solicitante reaccionará de forma tal que sentirá que no hubo preocupación previa acerca de su persona.

.- 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.

Antes de conducir la entrevista se debe establecer el medio ambiente físico, es necesario tener privacidad y cierto grado de comodidad para lograr un buen clima para la entrevista.

.- Se debe tener disponible información no confidencial acerca de la empresa, su historia y los productos y/o servicios que brinda.

### CONDUCCION 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. Un saludo firme de mano, una apariencia limpia, un lenguaje claro y articulado y observar al solicitante son justamente tan importantes para el supervisor que conduce la entrevista como para el solicitante.

Una breve conversación introductoria acerca de algún pasatiempo o de algún interés del solicitante pueden hacer que éste comience a hablar y 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 a corto y largo plazo del solicitante.

Las aspiraciones y las metas a corto plazo son particularmente importantes al considerar si el puesto para el que el solicitante está siendo entrevistado satisficará sus necesidades y metas.

Se teme que los supervisores que no conocen tanto la ley como los especialistas de personal, hagan preguntas que puedan causar problemas a la misma empresa, por supuesto la capacitación puede reducir esta perspectivas.

No hay que perder de vista el hecho de que cuando se entrevista a un solicitante es especialmente importante tomar las notas mentalmente. Tomar notas al momento de la entrevista aumentan la ansiedad y la preocupación del solicitante.

#### **D) PELIGROS QUE DEBEN EVITAR AL ENTREVISTAR.**

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. Por ejemplo: a un supervisor le puede gustar o disgustar una minoría específica y un solicitante de ese grupo minoritario puede ocasionar que el supervisor esté consciente o inconsciente influido a favor o en contra de él.

b) Hacer generalizaciones de lo que se ha visto y escuchado.

Los supervisores pueden hacer generalizaciones excesivas a partir de una declaración hecha personalmente o de algo que observaron.

En otras palabras, si un supervisor escucha u observa ciertas cosas acerca de un solicitante que le preocupan, es mejor asegurarse que lamentarse.

c) Contratar personas que tienen capacidad notablemente 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 frecuencia se aburre y termina siendo un empleado problema.

## **2. ORIENTACION A NUEVOS EMPLEADOS.**

El objetivo primordial de cualquier programa de orientación es facilitar a los nuevos empleados ajustarse a sus puestos.

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

Los supervisores deben estar en contacto con los nuevos empleados antes de que se reporten para su primer día de trabajo.

El proceso de orientación debe tener los siguientes objetivos :

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

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 para alcanzar y mantener un nivel aceptable del 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 :

- a. Capacitación por inducción.
- b. Capacitación hacia nuevas técnicas.
- c. Capacitación por equipo y procesos.
- d. Capacitación para desplazamiento tecnológico.
- e. 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 sus trabajos.

2. Desarrollar en los entrenados una serie de hechos, ideas, conceptos, métodos y procedimientos que les permitan visualizar mental y físicamente lo que deben hacer y 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.

Los siguientes procedimientos pueden probar ser útiles al orientar nuevos empleados.

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 la información esencial acerca de la empresa sus productos y/o servicios.

5.- Proporcionar a los empleados una visita a las instalaciones de la planta.

6.- Hacer entrega del manual de la empresa dentro del cual se especifican todas las políticas y procedimientos de personal.

### **3. CAPACITACION Y DESARROLLO DE EMPLEADOS.**

Cualquier empresa que intente aferrarse al pasado cuando la sociedad o los mercados que se atienden perciben que las cosas deben hacerse de otra manera, se convertirá seguramente en parte del pasado.

No se debe capacitar a los empleados solo en ciertas áreas de 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.

La selección de cualquier programa de capacitación frecuentemente presenta una serie de problemas; como por ejemplo, podemos decir que no es raro que se le contemple a ésta como una forma de acción disciplinaria.

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 de mérito. Aunque se reconoce que la mayoría de los procedimientos de selección son una combinación entre antigüedad y mérito.

Si la empresa es sindicalizada, ésta deberá buscar el apoyo del sindicato. Los sindicatos pueden ser muy políticos. Sin embargo las consideraciones políticas no deben influir sobre las decisiones al punto de que los programas no satisfagan los objetivos.

La duración de cualquier programa de capacitación debe considerar objetivos, necesidades, tiempo requerido para lograr una gran habilidad en el trabajo.

Se debe recompensar a los entrenados que satisfacen o exceden las expectativas, se deben aplicar esfuerzos de rehabilitación a los entrenados cuyo desempeño es inferior al promedio.

#### *A) BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.*

.- 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. 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 estan comprometidos 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 control. Los empleados con capacitación generalmente son más conscientes y se sienten más orgullosos de lo que realizan.

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

Los empleados con capacitación que desarrollan una imagen fuerte, generalmente desarrollan actividades a favor de la empresa y se abstienen de participar en actividades que dañen o lesionen la imagen de su organización.

## ***B) BENEFICIOS DE LA EMPRESA.***

Una fuerza de trabajo capacitada es más eficiente y efectiva y siendo así sus costos probablemente serán menores que los de los competidores cuyos empleados no estén capacitados. por lo tanto, las utilidades tienden a ser mayores.

Los empleados capacitados se vuelven para la misma empresa una fuente disponible de mano de obra interna para satisfacer las necesidades de crecimiento organizacional.

En los mercados competitivos actuales una empresa no puede permitirse permanecer inmóvil durante mucho tiempo dejar de moverse es sembrar la semilla de la autodestrucción.

## ***C) ELABORACION DE UN RPROGRAMA DE CAPACITACION.***

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

Algunos objetivos específicos podrían ser :

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

El seguimiento ayuda a mejorar el programa y a corregir cualquier problema del puesto que fuera ocasionado por debilidades en programas existentes :

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

- 1.- ¿ Cuáles son los objetivos básicos de la capacitación ?
- 2.- ¿ Cómo satisfecerá la capacitación las necesidades de empresa y empleados ?
- 3.- ¿ Qué métodos deben utilizarse, libros, conferencias, vestibular, etc. ?
- 4.- ¿ Cómo puede motivarse a los empleados para que participen ?
- 5.- ¿ Cómo se seleccionarán los empleados que participarán ?
- 6.- ¿ La capacitación tendrá lugar en el tiempo de los empleados o de la empresa ?
- 7.- ¿ Quién dirige la capacitación ?

# MULTINET INC.

Multinet Inc. es una empresa industrial y comercial a nivel mundial, fue fundada en Montreal, Canada.

A 26 años de su inicio, los productos Multinet se venden en más de 30 países en el mundo.

Los productos Multinet ofrecen una gran línea de productos como lo son :

- .- Cuidado del Hogar***
- .- Cuidado Personal***
- .- Cuidado del Automóvil***
- .- Cosméticos***
- .- Productos Nutricionales***
- .- Perfumería y otros más.***

Todos los productos Multinet tienen una ***garantía total de satisfacción.***

Gracias al uso de la tecnología avanzada y a un control de calidad muy estricto Multinet puede ofrecer esta garantía con toda confianza.

Se imponen estrictos controles de calidad, en todas las fases de fabricación, desde la recepción de la materia prima hasta la salida de los productos, Multinet se desarrolla al ritmo del progreso.

La oficina principal de Multinet se encuentra en Montreal, Canada y tiene varias plantas de fabricación de sus productos en E.U.A. y está al servicio de todas las personas emprendedoras y con deseos de superación.

# **MULTINET DE MEXICO**

Multinet de México a 8 años de su apertura es una filial de las más de 30 a nivel mundial. Las oficina Matriz de Multinet de México se localizan en Monterrey N.L. así como su area de Recepción y Envío de Productos (Bodega).

## ***COMO INICIAR UN NEGOCIO INDEPENDIENTE MULTINET***

Todos los vendedores comienzan siendo patrocinados (invitados) por otro que ya haya sido invitado que le explica como obtener su Portafolio de Productos para Principiantes. El Patrocinador envía su solicitud ó contrato de Vendedor a Multinet de México.

Este Portafolio contiene documentos básicos de información acerca de Multinet, sus productos y el esquema de ventas que usted adquiere del Patrocinador.

## ***EL VENDEDOR DE PRODUCTOS MULTINET***

Hay tantas razones, como vendedores para iniciar un negocio independiente. Pero todos los vendedores de productos Multinet están motivados por el mismo deseo de ser independientes y ganar dinero.

Los nuevos vendedores de productos Multinet tendrán a su lado a vendedores ya experimentados que los ayudarán a levantar sus negocios con sus estímulos y consejos. Progresivamente a medida que conozcan mejor los productos Multinet y aprovechen el Esquema de Ventas Multinet podrán desarrollar su negocio independiente sobre bases sólidas y alcanzar el éxito que todos desean obtener.

## ***EL ESQUEMA DE VENTAS DE MULTINET***

A principios de la década de los setenta los fundadores de Multinet desarrollaron el Esquema de Ventas que desde entonces ha tenido gran éxito. De hecho existen actualmente más de 700,000 vendedores que Multinet ha aceptado inscribir en su registro de vendedores de los productos Multinet en más de 30 países en el mundo.

### ***¿ Cuales son los puntos principales de este Esquema de Venta ?***

- .- La posibilidad de crear su propio negocio independiente.
- .- La calidad de los productos.
- .- La atención directa.
- .- Descuentos proporcionales a su volumen de compras que representan ganancias para el vendedor.

#### **LA POSIBILIDAD DE CREAR SU PROPIO NEGOCIO INDEPENDIENTE.**

El esquema de Ventas le ofrece la posibilidad de crear su propio negocio. Usted es el propietario, y como tal es totalmente independiente. Usted se organiza y trabaja a su propia velocidad, estableciendo sus propias metas, sin tener que reportarle a nadie.

#### **LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.**

Este plan se basa en la compra a precios de mayoreo y la venta al público consumidor de productos de alta calidad que su negocio tendrá la oportunidad de comprar y vender. Todos estos productos son fabricados de acuerdo con las últimas técnicas y son sometidos a incontables pruebas para asegurar su calidad. Todos los productos Multinet están cubiertos por una garantía de satisfacción.

### **LA ATENCION PERSONAL.**

La venta directa a través de negocios autorizados como vendedores, es la base del Esquema de Ventas. Esto permite brindar una atención eficaz, conveniente y personalizada al consumidor, quien no tiene que salir de compras.

### **DESCUENTOS PROPORCIONALES A SU VOLUMEN DE COMPRAS QUE LE REPRESENTEN GANANCIAS.**

Como vendedor el éxito económico de su negocio depende de la atención y esfuerzo que dedique al mismo. No hay nada que le limite en el desarrollo de sus actividades. Usted puede beneficiarse económicamente patrocinando a nuevos vendedores y vendiendo de manera independiente los productos que compre de Multinet.

Nombre	Edad	Edo. Civil	Estudios Académicos	Puesto	Antigüedad en la empresa
Natalia Cervantes	29	soltera	Licenciatura en Mercadotecnia	Supervisor Depto. de Telemercadeo	5 años
Alejandra Garza	30	casada	Preparatoria	Coord. de operadores T. Matutino	4 años
Karen Lara	31	casada	Preparatoria	Operadora telefonica T. Matutino	4 años
Lizeth Saldaña	28	casada	Preparatoria	Operadora telefonica T. Matutino	1 año y medio
Edna Longoria	26	soltera	Preparatoria	Operadora telefonica T. Matutino	2 años
Norma Leal	26	soltera	Preparatoria	Operadora telefonica T. Matutino	2 años
Melisa Carrillo	23	soltera	Secretariado	Operadora telefonica T. Matutino	3 años
Clara Amaya	29	soltera	Preparatoria	Operadora telefonica T. Matutino	3 años
David Cabello	25	soltero	Pasante de Ing. en Sistemas	Coord. de operadores T. Vespertino	3 años
Daphne Hernandez	22	soltera	Secretariado	Operadora telefonica T. Vespertino	2 años
Karina Flores	25	casada	Preparatoria	Operadora telefonica T. Vespertino	3 años
Brenda Sifuentes	28	soltera	Lic. en Psicología	Operadora telefonica T. Vespertino	2 años y medio
Roberto Martinez	24	soltero	Preparatoria	Operadora telefonica T. Vespertino	1 año y medio
Fernanda Piña	24	soltera	Técnico Programador	Operadora telefonica T. Vespertino	2 años y medio
Janeth Estrada	26	casada	Preparatoria	Operadora telefonica T. Vespertino	1 año y medio
Gloria Torres	30	soltera	Preparatoria	Coord. del Depto. de Captura	4 años y medio
Paulina Salazar	29	soltera	Lic. en Mercadotecnia	Capturista	1 año y medio
Liliana Navarro	26	soltera	Preparatoria	Capturista	3 años
Jaime Carranza	24	soltero	Preparatoria	Capturista	3 años
Misael Puente	28	soltero	Preparatoria	Capturista	4 años
Armando Herrera	30	soltero	Estudiante de Contaduría	Coord. Depto. Depositos Bancarios	3 años y medio
Abel Lozano	29	casado	Contador Público (UR)	Consultor de Dep. Bancarios	4 años y medio
Jesús Cepeda	28	casado	Contador Público (CEU)	Consultor de Dep. Bancarios	3 años

## Personal del Depto. de Telemercadeo

## **DESARROLLO DEL CASO**

Multinet de México está formada hoy en día por 6 áreas a nivel Dirección que son:

**Dirección Comercial, Mercadotecnia, Sistemas, Recepción y Envío de Productos, Finanzas y Recursos Humanos.**

Cabe mencionar que el Caso Práctico que se va a tratar se desarrollo entre los meses comprendidos de enero '95 a noviembre '95.

El problema surgió en el Departamento de Telemarketing ver (Organigrama #1) pag. # 36. El Departamento de Telemarketing se divide en 3 áreas que son : **Ordenes Telefonicas, Captura, Recepción de Depositos Bancarios.**

**El Departamento de Ordenes Telefonicas:** Su función principal es el capturar pedidos vía telefonica de todos los distribuidores de la república así como el fomentar las promociones existentes, entre otras actividades.

**El Departamento de Captura:** La función principal es el dar de alta todos los contratos que los nuevos vendedores envían , para de esa manera alimentar la computadora con sus datos y hasta entonces ya son vendedores oficiales de Multinet, entre otras actividades que desarrollan.

**El Departamento de Recepción de Depósitos Bancarios:** Se encargan de recibir los depósitos de los diferentes Bancos de la República para entonces ya una vez verificado el num. de depósito con el num. de vendedor al que pertenece, manda una orden al Depto. de Recepción y Envío de Productos (Bodega) para que envíen el pedido al domicilio solicitado.

El Depto. de Ordenes Telefonicas labora de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 10:00 p.m. y sabados de 9:00 a.m. a 13:00 p.m. Para lo cual hay un Turno matutino y vespertino de ordenes telefonicas.

Los problemas en el Departamento de Telemercadeo siempre habían existido debido a falta de comunicación, capacitación, había mucho conformismo, el trabajo era muy monótono, muchos comentarios negativos (chismes), entre otros. Pero lo que hizo aún más tenso el ambiente fue que la supervisora del departamento Lic. Natalia Cervantes sugirió al Corporativo de Montreal, Canada que una manera de que el departamento se desarrollará de una forma más eficiente sería el hacer una reestructuración en el departamento para lo cual ella planteó que existiera un Coordinador de ordenes telefónicas turno matutino 8:30 a.m. a 6:00 p.m. (Alejandra Garza), otro para el turno vespertino 12:30 p.m. a 10:00 p.m. (David Cabello), un Coordinador del departamento de captura (Gloria Torres) y del departamento de recepción de depósitos bancarios (Armando Herrera).

La Lic. Natalia Cervantes comentó en una junta, que había tomado la decisión de escoger a las personas para Coordinadores ya que eran los que más reunían el perfil del puesto como por ejemplo : experiencia, capacidad, profesionalismo, disponibilidad, confianza, antigüedad, entre otras características. Lo cual fue aprobado por el Corporativo así como por el Director de la Compañía, Jefe de Staff y Director de Sistemas que era el Jefe inmediato ya que se dio una carta firmada de felicitaciones por el nuevo reto.

El conflicto siento que surgió por falta de comunicación ya que la supervisora citó a una junta con las personas de los 3 departamentos involucrados como lo son : Captura, Ordenes Telefónicas, Recepción de Depósitos Bancarios, para dar el nombramiento de los nuevos puestos, junta a la cual por razones aún desconocidas no estaban presentes ningún Director de la Compañía restandole seriedad al movimiento mencionado.

En esa junta se hizo un comentario que tal vez fue echarle más leña al fuego ya que la Lic. Natalia Cervantes mencionó que los Coordinadores tendrían más responsabilidades y por lo mismo tendrían una mayor remuneración económica, aunque nadie del personal dio una negativa al cambio mencionado en ese momento fue obvio que algunas personas no estaban de acuerdo y al principio algunas personas si los felicitaron pero en unos días todo cambio ya que en cierta manera otras personas las aconsejaron de que la reestructuración no era buena para el departamento, después de la junta el ambiente de trabajo se sentía peor ya que si antes el grupo estaba dividido en grupitos de solamente le hablo al que me cae bien, pues ahora fue más difícil ya que ahora a los que no se les hablaba era a los 4 Coordinadores más que solamente para situaciones de trabajo, los primeros días se vivieron unos días muy tensos y el departamento quedo estructurado de la sig. manera (ver Organigrama # 2) pag. # 37.

Realmente el malestar del personal siento que era normal ya que si todos tenían el mismo nivel de autoridad al surgir una promoción en el cual ellos tendrían que reportarles, eso causa en ocasiones una depresión y un rechazo al cambio por tal vez falta de ética ó profesionalismo.

De los 4 Coordinadores David Cabello era el que menos tenía problemas con el grupo en el cual estaba como responsable ya que era el que más antigüedad tenía en el puesto, tenía poco de haber egresado de la universidad, cada vez que surgía un problema, situación ó molestia, hablaba con la persona o personas involucradas, etc.

Transcurrió aproximadamente menos de 1 mes cuando el Corporativo de Multinet solicitó los servicios de la Lic. Natalia Cervantes para la apertura de algunos mercados de Centro y Sudamérica para lo cual ella aceptó y días después el Jefe de Staff, Mark Wright también fue requerido en un mercado de Europa así que la estructura de la compañía tuvo que modificarse nuevamente ver (Organigrama # 3) pag. 38.

Ahora se dependería de la Dirección Comercial que a su vez consta de otros departamentos como es el caso del puesto de Jefe de Información y Estadística de Ventas, Depto. de Servicio al Cliente y ahora el Jefe Inmediato sería el Lic. Alejandro Franco, así como apareció la Dirección de Recursos Humanos.

Al tener un nuevo Jefe en el Area algunas personas del Departamento de Telemercadeo le solicitaron una entrevista para tratar el asunto de eliminar los puestos de Coordinadores y que todo quedara como antes, el les comento que no podía tomar una desición tan drástica ya que ellos no le demostraban fundamentos necesarios para el cambio solicitado, pero que hablaría con cada uno de nosotros en forma individual para involucrarse en la situación que estaba prevaleciendo y ver realmente que estaba pasando. Así que el Lic. Alejandro Franco citó a cada uno para una entrevista en la que consistía el conocer a cada elemento mejor, que inquietudes tenían, malestar ó sugerencia.

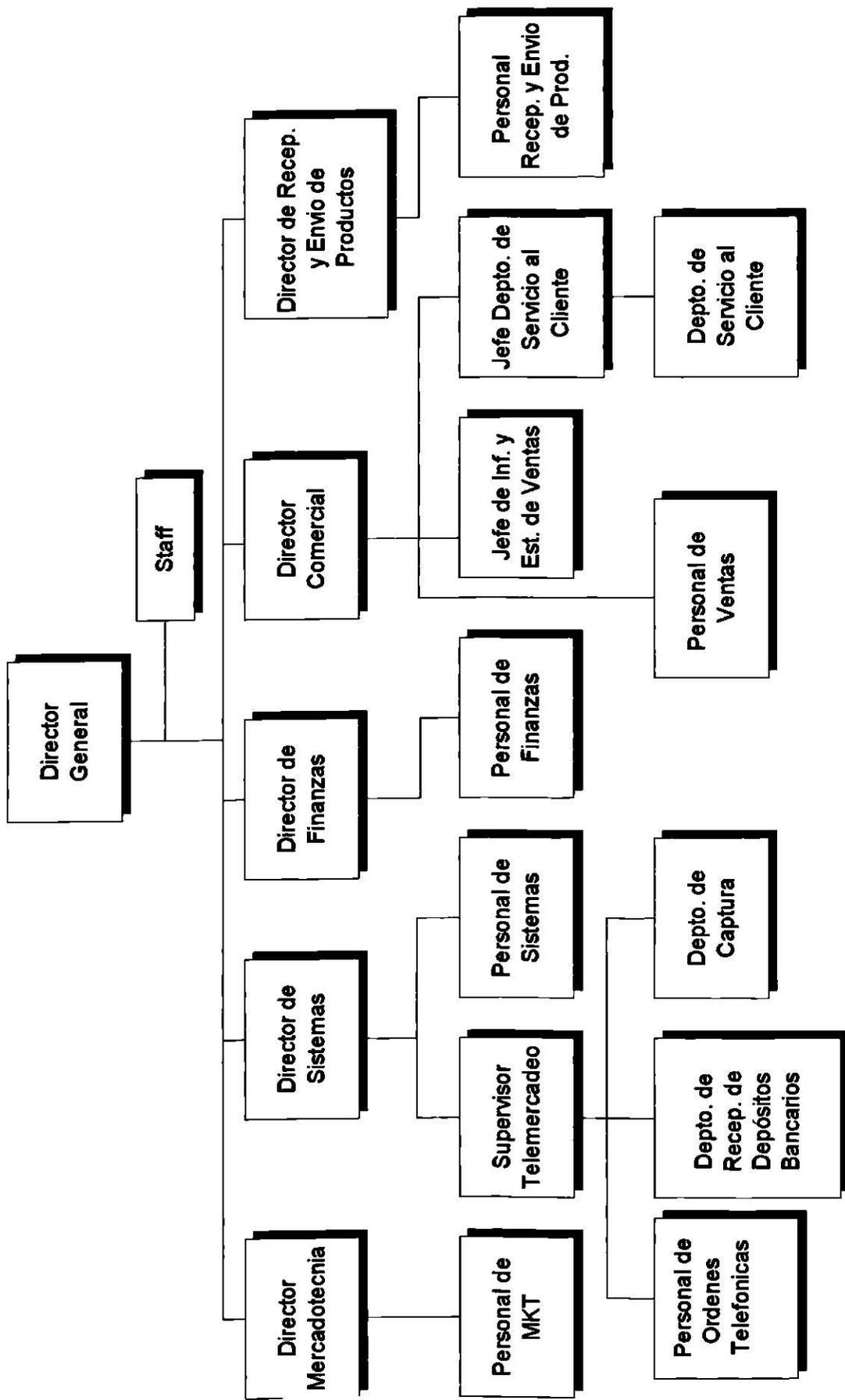
David Cabello comenta que la entrevista que tuvo con él, fueron varias las preguntas para romper el hielo, de que como se sentía, que planes tenía a corto y largo plazo, etc. pero una que no se le olvida fue si se necesitaban realmente los puestos de Coordinadores en el departamento y la respuesta sin titubear fue la sig. le dijo que sí , y que no era porque el estaba como Coordinador el motivo de la respuesta positiva sino que al no haber un responsable en un area de trabajo todos tienen la misma autoridad, cada quien haría lo que quiere sin que nadie le tenga que decir nada y de esa manera no se trabaja al parejo ya que unos trabajarían más que otros y sería un caos total en el departamento.

**Los puestos se mantuvieron y se acordaron hacer una junta semanal, tanto los Coordinadores de area como el Jefe del Departamento de Telemercadeo para realizar que el grupo estuviese unido, así que se plantearon planes de trabajo que pudiesen servir como alternativa de solución.**

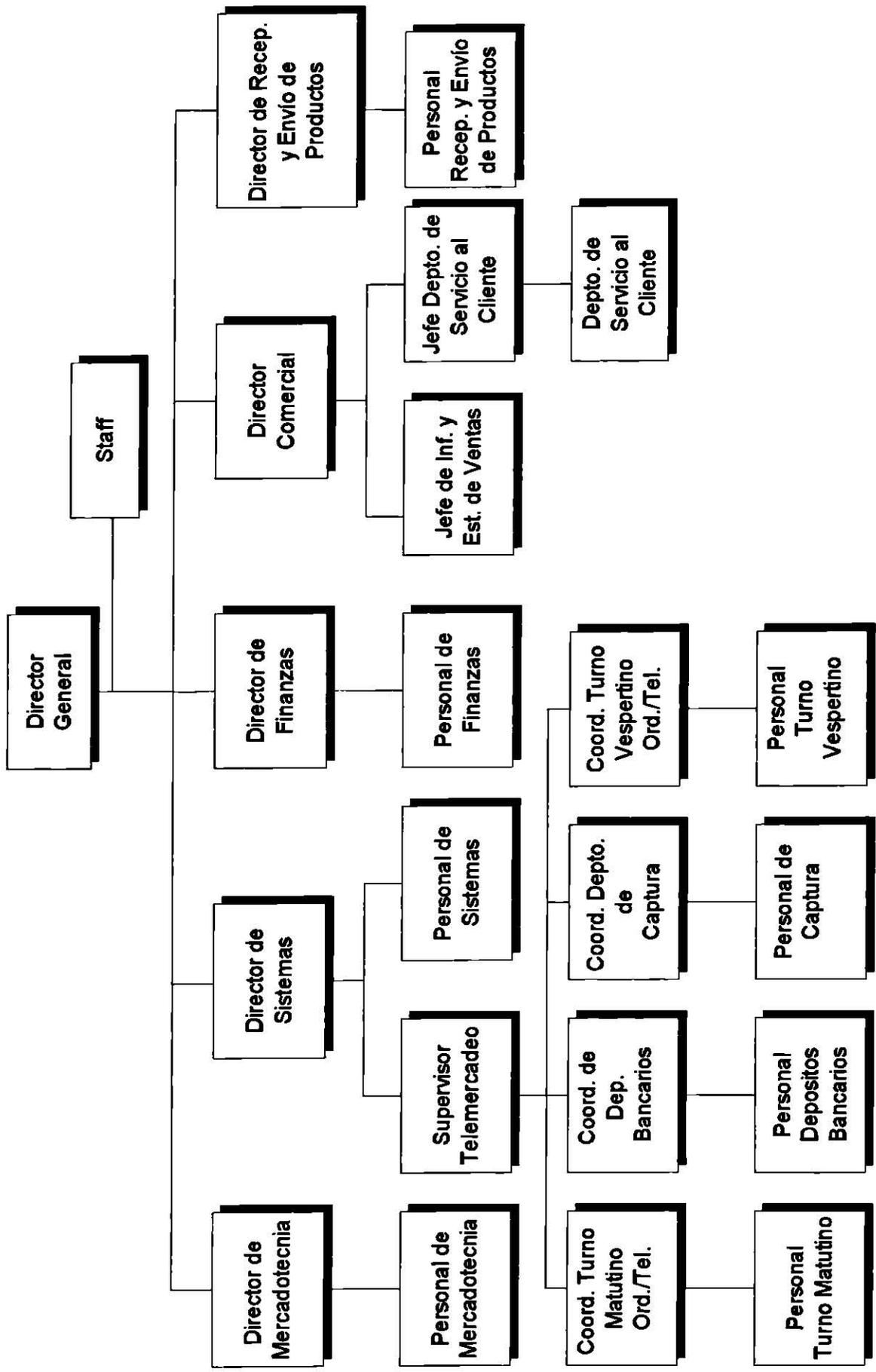
**A partir del mes de diciembre de 1995 surge una vacante en el puesto de Jefe de Información y Estadística de Ventas, Selene Gallegos sale de la compañía y el puesto se lo ofrecen a David Cabello ya que tenía el perfil que se necesitaba como saber paquetes de computación, tener conocimientos de análisis y estadística de ventas, ser egresado de una carrera afín, etc. Para lo cual no dudo en aceptar ya que era algo enfocado a sus estudios, mejor nivel organizacional, mayor responsabilidad, mejor remuneración económica, etc. ver (Organigrama # 4) pag. # 39.**

## **POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

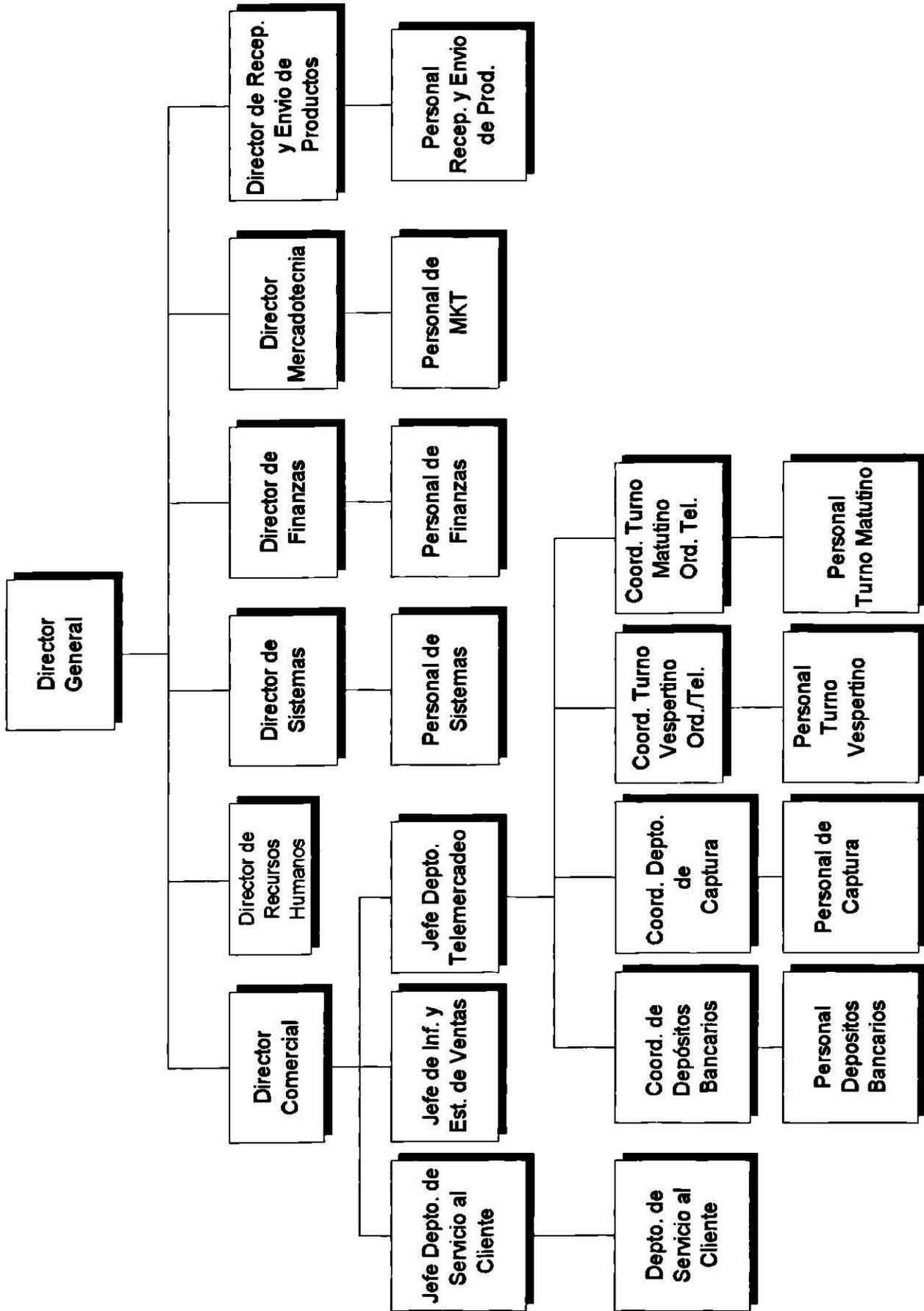
- .- Que la supervisora Lic. Natalia Cervantes hubiese hecho participe a todo el personal del departamento para concursar por los puestos solicitados.**
- .- Si hubiese existido en la Cía. en ese entonces el departamento de Recursos Humanos hubiese asesorado a la supervisora para hacer algunos exámenes psicométricos para todo el personal y escoger a los más capaces.**
- .- Que se hubiese circulado un memorandum en la Cía. firmado por el Director Gral. en donde el respaldaba las promociones de Coordinadores de Area, ya que solo se les entregó una carta de felicitaciones a los Coordinadores por el nuevo puesto firmada por el Director de Operaciones, Director de Sistemas y la firma de la Supervisor.**
- .- Que hubiese asistido algún Director a la junta que realizó la Supervisor en el que se hizo oficial el nombramiento de Coordinadores de Area ya que al no asistir, le restaba seriedad al movimiento.**
- .-Que los Coordinadores realicen planes de trabajo, así como dinámicas de grupo para que el personal este integrado y se trabaje de una manera más productiva, mantener una excelente comunicación para evitar malos entendidos, de alguna manera incentivar al personal cuando alguna persona haya sobresalido por su labor, apoyar al personal en resolver problemas que tengan relacionado con el trabajo ó personales para de esa manera ganarse la confianza y el respeto de ellos, ofrecer cursos de capacitación al personal para motivarlo y que se supere continuamente para que esten preparados para promociones futuras.**

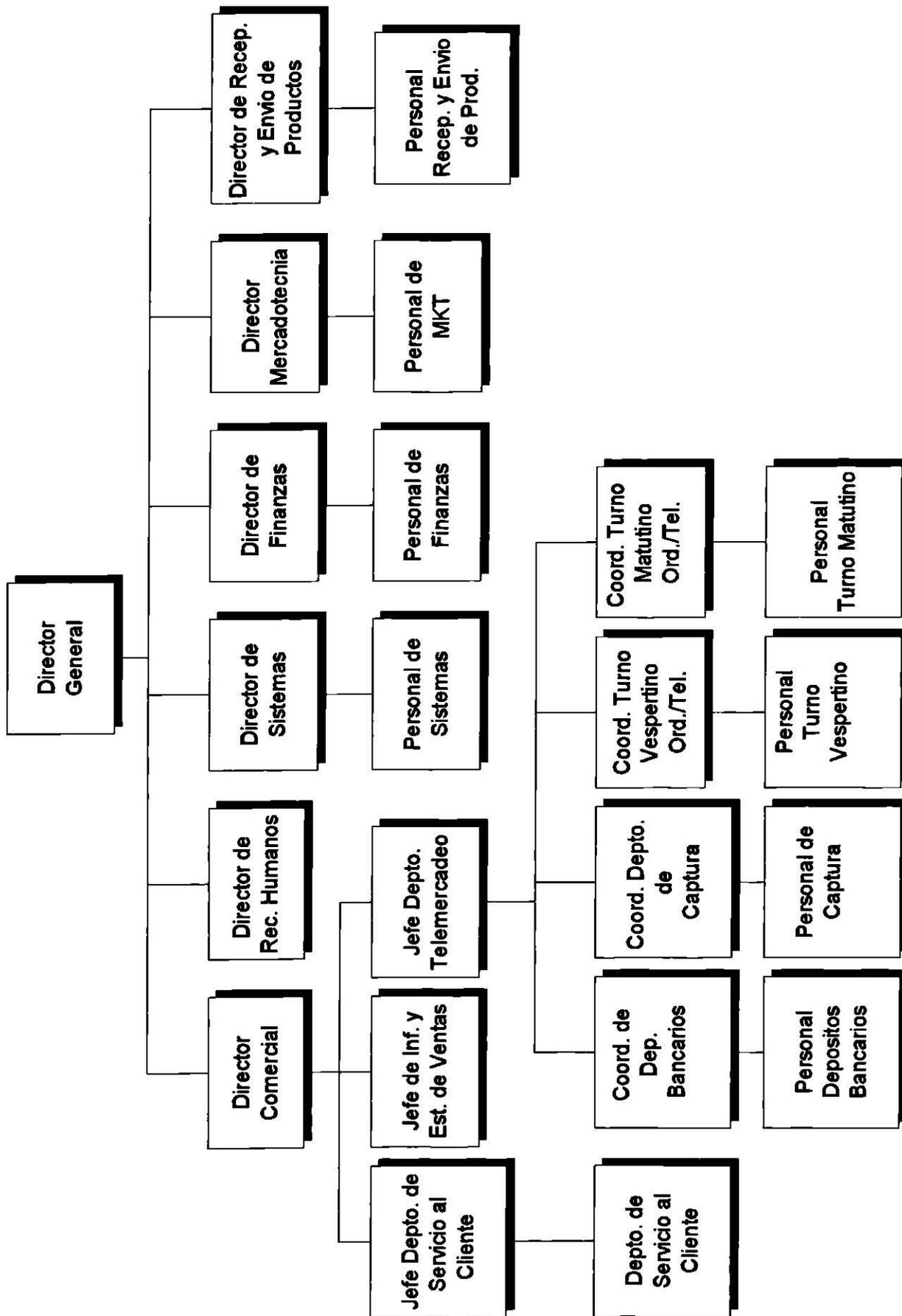


# ORGANIGRAMA 1



# ORGANIGRAMA NUM. 2





# ORGANIGRAMA NUM. 4

