

4. Con base en los lineamientos que estipula la administración, ¿tú que solución le darías a los problemas de Sierras Monterrey?

CASO DE ESTUDIO

Compañía Nápoles

La compañía Nápoles se inició fabricando toda clase de asientos, para sala de espera, sillas secretariales y sillones reclinables tipo ejecutivo; comenzó a operar con escasos recursos financieros, seis empleados y un equipo de fabricación muy pequeño; posteriormente, a raíz de una diversificación de su línea de artículos de oficina (escritorios, archiveros, estantes, etc.), se convirtió en una importante firma que ha rebasado los 800 empleados, un capital que sobrepasa los \$700,000,000 y un moderno equipo de fabricación; casi todas las secciones en que se encuentra dividida la empresa, están a cargo de un jefe a quien apoyan los supervisores de ventas, tres en el área metropolitana y tres foráneos. En opinión de los empresarios, gran parte del crecimiento de la empresa, se ha obtenido por la esmerada atención con que se han manejado los departamentos de ventas, producción y finanzas, asegurando que éstos son la principal fuente de riqueza.

Los ejecutivos del área de ventas se sienten satisfechos por su contribución a este crecimiento, en especial los supervisores de venta, quienes orgullosos contemplan las estadísticas de venta, comentando que todo lo deben a su “eficaz método de trabajo”, que consiste en un estricto programa de trabajo, mediante el cual, sus vendedores tienen que reportarse tres veces al día desde la zona en que se encuentren, para conocer sus itinerarios, todas las tardes efectúan reuniones de trabajo en donde los vendedores habrán de entregar un reporte detallado de todas sus operaciones del día; agregan además los supervisores, que al menos un día por semana, dedican su tiempo a trabajar personalmente con los vendedores, y piensan, que los vendedores disfrutan de este trabajo juntos.

En reciente entrevista con los vendedores, se tuvo conocimiento de su sentir real, ellos señalaron que, aún cuando sus supervisores son personas trabajadoras y que con frecuencia les repiten que tienen libertad de acción, siempre intervienen en el desempeño de sus funciones, dándoles recomendaciones demasiado

minuciosas y por demás obvias, que en ocasiones hieren sus sentimientos, pareciera que los consideraran torpes, su estrecha vigilancia los incomoda, aparte de que en las operaciones de importantes ventas, los supervisores se adjudican triunfos que nos les pertenecen.

Actualmente, el departamento de producción atraviesa por una difícil situación, a raíz de querer certificarse en ISO 9000, ya que los muebles supuestamente listos para la venta, no cumplen con las especificaciones y en reciente auditoria de calidad, se les detectaron decenas de defectos que a simple vista pasan desapercibidos, pero que van en menoscabo de la aceptación de los muebles, el gerente de producción argumenta que desconoce las causas de los defectos, porque aunque no tienen jefe de control de calidad, se ha delegado esta responsabilidad al jefe de fabricación pero al parecer éste no ha cumplido eficazmente, por tal motivo, tendrán la necesidad de contratar a un experto en normatividad de calidad. Desde que ocurrió este incidente, ya han pasado seis meses, y el puesto aún continua vacante; en consecuencia, el trabajo se ha acumulado, debido a que desarrollan el proceso más lento, a fin de disminuir defectos.

Cabe señalar que actualmente la sección de personal, ocupa un lugar insignificante en esta empresa, en comparación con las áreas de ventas, producción y finanzas, y está bajo la responsabilidad de un encargado cuyas actividades se limitan al cuidado de la nómina, a proveer medios de seguridad al personal, a conseguir el personal requerido y a mantener actualizados los expedientes, su labor de contratación la efectúa bajo su criterio y de acuerdo con esto, los candidatos que se han presentado, han sido rechazados, bajo el argumento de que “no son personas aptas para ocupar el cargo, porque a simple vista se nota su falta de experiencia”.

En su afán de colaborar, el jefe de fabricación expresó que en vista de que allegarse de empleados competente, representa gran dificultad, él propone a su hijo para ocupar el puesto de jefe de control de calidad, indicando que es una persona con experiencia y dispuesto a colaborar con la empresa, además agregó que, en virtud de que el control se efectuará sobre la producción a su cargo él mismo podría orientarlo, a todo esto, el encargado de personal mostró gran oposición, señalando que por razones obvias de control no se admiten entre los empleados a familiares cercanos en el mismo departamento; el jefe de fabricación aduce que se supone que la compañía marca en un manual, una política abierta acerca de que: “No existirá discriminación para que los empleados puedan ocupar los puestos vacantes, o participen en cursos de capacitación, a fin de ser promovidos independientemente de sexo, convicciones o parentesco, etc.”, por lo tanto, considera que la actitud tomada por el encargado de personal es discriminante y esta contraviniendo esta disposición.

El jefe de fabricación se ha mostrado airado y ha comentado a sus compañeros su intención de renunciar, ya que su esfuerzo y empeño en el trabajo no ha servido en absoluto, para ganarse el reconocimiento de sus jefes, pues en cuanto él solicita un favor se lo niegan.

Por su parte, los empresarios han visto durante mucho tiempo el buen desempeño del jefe de fabricación y no desean prescindir de sus servicios, reconocen que es el momento para efectuar un examen minucioso de la empresa y poner en práctica las modificaciones que ayuden en un eficaz funcionamiento, para ello habrán de auxiliarse de técnicas administrativas, que en los inicios del negocio eran innecesarias para su funcionamiento, pero que hoy, se hacen indispensable su aplicación dado el crecimiento del mismo.

CUESTIONARIO

1. Existen algunos factores de motivación individual que los ejecutivos y supervisores del área de ventas no están contemplando para con los vendedores, explica:

a) Cuáles son y en qué consisten.

b) Cómo influyen en la conducta del individuo.

2. Cita qué funciones debería ejercer el supervisor.

3. ¿Qué repercusiones trae consigo la conducta del supervisor para la empresa?

4. ¿Cómo modificarías la actuación del supervisor?

5. ¿Cómo influye la comunicación informal en este caso?

6. El encargado de personal no está observando una importante etapa de la integración de personal, explica cual es y cómo debería ser aplicada en este caso.

7. ¿Qué opinas acerca de la interpretación que hace el jefe de fabricación acerca de la política contenida en el manual?