

ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Facultad de Ciencias Empresariales  
Depto. De Administración y Auditoría.  
Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

*El rol de relaciones interpersonales de H.Mintzberg para la función de los supervisores: “Caso Nestle”.*

ALUMNA: CLAUDIA CANDIA.

PROFESOR GUÍA: ADOLFO ALBORNOZ ACOSTA.

CONCEPCIÓN 2016.

**ÍNDICE**

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**RESUMEN..... 4**

**CAPÍTULO I..... 5**

**PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO..... 5**

    Origen del tema. ....5

    Plant eamiento del problema de estudio .....6

    Objetivos. ....7

    Justificación.....8

    Viabilidad. ....9

**CAPITULO II.....10**

**ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ..... 10**

    Descripción de la empresa. ....10

    Visión. ....13

    Misión. ....13

    Nutrición, Salud y Bienestar. ....13

    Investigación y Desarrollo. ....14

    Principios corporativos empresariales Nestlé. ....15

    Estrat egias. ....19

    Política de Calidad. ....19

    Fábricas de Nestlé. ....21

**CAPITULO III.....23**

**MARCO TEORICO..... 23**

    Introducción. ....23

    Definición de Supervisión. ....25

    Concepto y objetivos. ....25

    Tipos de Supervisión. ....26

    Técnicas de Supervisión. ....27

    Caract erísticas de una Supervisión Efectiva. ....29

    Funciones de los Supervisores: .....31

    Importancia de la comunicación en la Supervisión. ....33

    Tipos De Comunicaci ón. ....34

    Concepto de Competencia. ....35

    Definición de Competencia. ....36

    Elementos que componen una Competencia. ....41

    Roles gerenciales según Mintzberg. ....43

    Funciones del cargo. ....64

    Cualidades del cargo. ....64

**CAPITULO IV..... 65**

**MARCO METODOLOGICO ..... 65**

    Tipo de Investigación. ....65

    Universo. ....65

    Fuentes para la recolección de información. ....65

**CARGO: SUPERVISOR COMERCIAL..... 66**

    1. Introducción. ....66

    2. El éxito para trabajar en Nestlé. ....67

    3. Formación y aprendizaje. ....67

    4. Talento. ....68

    5. Relaciones de trabajo. ....68

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Descripción del cargo.....	69
Relaciones del cargo.....	69
<b>Cuáles son las competencias que debe poseer.....</b>	<b>69</b>
Competencias Laborales.....	69
Competencias generales.....	72
Competencias específicas.....	72
<b>Entrevista.....</b>	<b>72</b>
Tabla 1. Preguntas que hacen relación a los roles interpersonales.....	73
Tabla 2. Resultados de la entrevista realizada.....	76
<b>Evaluación del desempeño.....</b>	<b>77</b>
1-Orientación a Resultados.....	77
2- Cooperación Proactiva.....	77
3- Iniciativa.....	78
4- Practica lo que Predica.....	78
Tabla 3. Primer nivel de comportamiento con el primer criterio.....	78
Tabla 4. Resultados primer nivel de comportamiento.....	79
Tabla 5. Segundo nivel de comportamiento.....	79
Tabla 6. Resultados segundo nivel de comportamiento.....	80
Tabla 7. Tercer nivel de comportamiento.....	80
Tabla 8. Resultados tercer nivel de comportamiento.....	81
Tabla 9. Primer nivel de comportamiento.....	81
Tabla 10. Resultados primer nivel de comportamiento.....	82
Tabla 11. Segundo nivel de comportamiento.....	82
Tabla 12. Resultados segundo nivel de comportamiento.....	83
Tabla 13. Tercer nivel de comportamiento.....	83
Tabla 14. Resultados del tercer nivel de comportamiento.....	84
Tabla 15. Primer nivel de comportamiento.....	84
Tabla 16. Resultados del primer nivel de comportamiento.....	85
Tabla 17. Segundo nivel de comportamiento.....	85
Tabla 18. Resultados del segundo nivel de comportamiento.....	86
Tabla 19. Tercer nivel de comportamiento.....	86
Tabla 20. Resultados del tercer nivel de comportamiento.....	87
Tabla 21. Primer nivel de comportamiento.....	87
Tabla 22. Resultado del primer nivel de comportamiento.....	87
Tabla 23. Segundo nivel de comportamiento.....	88
Tabla 24. Resultado segundo nivel de comportamiento.....	89
Tabla 25. Tercer nivel de comportamiento.....	89
Tabla 26. Resultados del tercer nivel de comportamiento.....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>
Anexo 1.....	97
Anexo 2.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3.....	100
Anexo 4.....	101
Anexo 5.....	102

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### **RESUMEN.**

La investigación presentada se basa en el estudio de los roles gerenciales observados por Henry Mintzberg y como éstos se aplican en el negocio de Nestlé Professional Concepción para el cargo de supervisor comercial.

Henry Mintzberg desarrollo en su libro “La naturaleza del trabajo directivo”, diferentes roles, clasificó las actividades de los directivos en diez categorías, desarrollando los roles que cada una lleva implícitos y describiendo los comportamientos que a ellos se enlazan, junto a esto es que se desarrolla el rol predominante que debiera poseer un Ingeniero Comercial para ser supervisor en Nestlé Professional.

Para entender el desarrollo de la investigación se analizaron las definiciones de supervisión y competencias, se estudió la descripción del cargo en Nestlé junto a sus cualidades y características para hacer de este supervisor un colaborador de primera línea, con una significativa influencia en la productividad, calidad en los objetivos y proyectos del negocio.

La finalidad del estudio es que todos los colaboradores que desempeñan el rol de supervisor cumplan con eficiencia cada una de las metas establecidas, poder revisar cómo están desempeñando sus actividades, detectar fallas y conocer la calidad de la supervisión con el objetivo de realizar sugerencias de mejora continua al área de Nestlé Professional según los roles directivos estudiados por Henry Mintzberg.

## **CAPÍTULO I**

### **PRESENTACIÓN TEMA DE ESTUDIO**

#### **Origen del tema.**

En la actualidad cada día las empresas están exigiendo diferentes competencias en los profesionales, en las distintas áreas en las cuales empiezan a desarrollar su carrera profesional, frente a estas nuevas demandas como, por ejemplo; iniciativa propia, habilidades, innovación. Las organizaciones deben incorporar en sus estrategias de gestión, la gestión de las personas, así como la preparación y desarrollo del recurso humano y sus competencias.

Las organizaciones tienen sus propias características, metas, objetivos, estrategias, en función del desempeño de éstas y sus trabajadores es que cada día se exige más, debido a que las organizaciones están compuestas por personas, es relevante destacar la importancia vital por parte de las empresas en guiar y velar por el desempeño de sus empleados, con el fin de detectar posibles fallas y solucionarlo a tiempo.

El tema a abordar surge tras visualizar una problemática en la empresa Nestlé Chile S.A, específicamente en el área comercial de Nestlé Professional Concepción, en esta área comercial no existe un rol gerencial predominante para que un Ingeniero Comercial desarrolle de mejor forma su carrera profesional. Debido a grandes errores que se encontraron en esta área es que se decide conocer y clasificar las competencias predominantes que debe desarrollar un Ingeniero Comercial para ser un buen gerente en su puesto de trabajo.

Este trabajo analiza el rol del supervisor como un administrador de primera línea, su rol es considerado como una función laboral crucial, interpretando su posición y desempeño como una fuente de agregación de valor para la administración del área comercial, con una significativa influencia en la productividad y calidad de los proyectos del negocio.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

La aplicación de este rol gerencial puede ayudar a mejorar las relaciones interpersonales, el desarrollo de estrategias para lograr los objetivos, así como el desempeño eficiente de las metas propuestas.

Se analiza en este trabajo el rol del supervisor en Nestlé Professional cómo un administrador el cual tiene responsabilidades directas en el logro de los objetivos de la organización, con un desarrollo orientado en la mejora de los procesos, en la toma de decisiones y habilidades para manejar aspectos de recursos humanos.

### **Planteamiento del problema de estudio.**

El contexto en que se desenvuelven los negocios hoy en día es rápido y cambiante, se debe reaccionar en la adaptación a los cambios de las empresas, asumir nuevos desafíos y oportunidades, con el fin de poder competir y subsistir en el mercado, los escenarios cada día son diferentes y eso permite la flexibilidad, iniciativa, atributos que todas las personas de la organización debieran poseer, en especial el supervisor comercial, que es quien lidera equipos de trabajo.

La supervisión constituye varios elementos importantes a considerar a la hora de ejercer dicho rol, tales como saber motivar, coordinar y dirigir personas, así como también saber utilizar de manera correcta los recursos de la empresa, con el propósito de lograr las metas.

Para que la supervisión funcione de manera efectiva se exige una variedad de criterios y una disposición ética con principios propios bien definidos, como también de conocimientos, habilidades que brinden cualquier ayuda frente a alguna problemática.

El estudio se va a enfocar en el área comercial de Nestlé Professional Concepción, la finalidad será resolver la problemática que existe hoy, al no estar definido específicamente el rol predominante que debiera desarrollar un profesional para ser supervisor, la persona que está en el cargo debe poseer competencias ,formas de

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

comunicarse, características y aptitudes personales que se deben desarrollar en la medida que se conoce el rol del supervisor y lo que la empresa requiere para este puesto en particular.

Las actividades que se realizan actualmente no están profundamente definidas, por lo general cuentan con una mayor orientación al servicio, y con un gran aumento en la importancia otorgada a las habilidades sociales, es por esto que se necesitan lineamientos dentro del área para que un Ingeniero Comercial que esté en el puesto logre desarrollar de mejor manera las metas y objetivos. Se busca mejorar el desempeño de la organización a través del desarrollo del personal, para lograr que se ejecuten de mejor manera las competencias específicas ligadas a las relaciones interpersonales, esto permitirá relacionar los diferentes procesos del negocio, permitiendo que se realice una gestión integrada, que permitirá avanzar en el desarrollo del supervisor, logrando mejoras en la productividad y el logro de los objetivos del negocio.

### **Objetivos.**

#### **Objetivo General.**

Establecer el rol gerencial predominante que debe desarrollar un Ingeniero Comercial para ser supervisor de venta en Nestlé Professional.

#### **Objetivos Específicos.**

- Plantear las categorías gerenciales estudiados por Mintzberg.
- Conocer y clasificar la actividad predominante de los directivos según lo estudiado por Henry Mintzberg.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Identificar las competencias determinantes a desarrollar para ser supervisor en Nestlé Professional.
- Determinar el perfil por competencia para el cargo de supervisor en la empresa Nestlé.
- Describir las características necesarias que debe poseer un Ingeniero Comercial para ser supervisor en Nestlé.

### **Justificación.**

Nestlé ha sido la empresa líder de la industria de alimentos a nivel mundial. A través de diversos canales de venta (mayoristas, supermercados, almacenes, farmacias, estaciones de servicio, etc.).

El mercado chileno ocupa un espacio fundamental dentro de Nestlé a nivel mundial, pues es uno de los países con mayor consumo y ventas per cápita de sus productos.

Su constante compromiso con la nutrición, salud y bienestar de las familias chilenas en todas las etapas de la vida, no sólo ha contribuido a mejorar la calidad de vida de las personas sino también al progreso de Chile. En consecuencia, Nestlé se constituye como una empresa altamente reconocida en el país, un importante agente económico y, al mismo tiempo, como un actor social relevante.

En el estudio se visualiza que los supervisores no conocen el rol predominante que debiesen poseer para mejorar el cumplimiento de sus objetivos, no existe una medición de las competencias necesarias para el cargo, combinando todas las áreas impartidas en la carrera de Ingeniería Comercial más los roles gerenciales estudiados por Henry Mintzberg, es que se quiere lograr identificar los roles directivos predominantes del personal en sus funciones, para así mejorar los procedimientos, propiciando una comunicación más asertiva y correctiva que mejore las relaciones interpersonales con la organización.



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Nace el interés en desarrollar dicho estudio con el fin de que todos los trabajadores cumplan con eficiencia cada una de las metas establecidas, poder revisar cómo están desempeñando sus tareas, permitiendo ampliar el sistema de supervisión para detectar posibles fallas, ofrecer alternativas de mejora, corregir posibles errores. Con la realización de esta investigación se pretende conocer la calidad de la supervisión con el objetivo de realizar sugerencias de mejora continua al área de Nestlé Professional, para que todo el equipo sea más competitivo y así se logre una mayor productividad en el trabajo que se está realizando.

En base a lo que plantea Henry Mintzberg, es que se decide realizar el estudio de rol gerencial a desarrollar por un Ingeniero Comercial para ser supervisor de venta en Nestlé Professional, este ayudará a desarrollar de mejor manera las áreas gerenciales, centrar en forma efectiva el rol predominante en el puesto de supervisor. Es conveniente realizar el estudio ya que contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales del equipo de trabajo existente y a los siguientes colaboradores que pasen por el negocio, puesto que será la base para el éxito de los futuros supervisores del negocio.

### **Viabilidad.**

El estudio en cuestión, es totalmente viable, debido a que nuestro estudio es principalmente descriptivo y exploratorio, para su realización contaremos con los datos entregados por Nestlé Professional, así como también se constará con el apoyo de referencias en literatura, ya sean libros, papers, revistas etc.

## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **Descripción de la empresa.**

En 1866 el químico alemán, radicado en Suiza, Henri Nestlé, desarrolló una harina a base de leche de vaca y pan tostado, con el fin de satisfacer las necesidades nutricionales de los niños que no podían ser amamantados y luchar contra la elevada desnutrición de aquellos años.

Esta harina se transformó en el primer producto fabricado y comercializado por Nestlé, innovación que muy pronto sería conocida en todo el mundo. Más tarde, en 1905 la compañía se fusionó con la Anglo Swiss Condensed Milk Company, que contaba con una fábrica de leche condensada ubicada en Cham, Suiza. Desde entonces, Nestlé inició su internacionalización y diversificación mediante la fusión y adquisición de diversas empresas. Es así que Nestlé fue sumando su gama de productos, chocolates, confites, cafés solubles, productos culinarios, lácteos, congelados y refrigerados, cereales para desayunos, helados, aguas minerales, productos oftalmológicos, cosméticos y alimentos para mascotas, entre otros.

Hoy, Nestlé es la empresa líder mundial de alimentos con presencia en todos los continentes. Posee 461 fábricas distribuidas en 83 países y 330 mil trabajadores en más de 150 países alrededor del mundo. Su casa matriz está ubicada en Vevey, Suiza.

En Chile.

En 1934 Nestlé inició sus operaciones en Chile bajo el nombre de Sociedad Industrial Lechera Miraflores, cuya fábrica ubicada en la Estación Retiro, VII Región, comenzó a elaborar leche condensada. Dos años más tarde, la empresa adquirió la Sociedad Nacional Lechera de Graneros.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Entre 1938 y 1958 comenzaron a operar las fábricas lácteas. Gracias a su espíritu visionario y pionero, la compañía visualizó el gran potencial de desarrollo lechero de la zona sur del país, donde hoy se concentra gran parte de la producción lechera nacional.

Es así que, en 1938, entró en funcionamiento la Fábrica Los Ángeles, que absorbe las actividades de la antigua planta de Retiro, destruida por el terremoto de Chillán. En 1945, comenzó a operar la Fábrica Osorno destinada a elaborar productos lácteos. Ese mismo año se comenzó a producir el café “Nescafé” y la bebida chocolatada “Milo” en la Fábrica de Graneros. Y finalmente en 1958 inició su trabajo la Fábrica Llanquihue, donde ya existía una planta de precondensación de leche fresca.

Llegó así la década de 1960. Se dio inicio a la elaboración de productos Maggi en la Fábrica de San Fernando en 1963. Tres años más tarde, Nestlé incorporó a sus negocios a Savory con su Fábrica Macul, fabricante de los afamados helados de ese mismo nombre. Dos años más tarde comienza la producción de platos preparados congelados, bajo la marca Maggi.

El año 1986 marcó un hito importante para la compañía en nuestro país. Se cambió la denominación de Chiprodal S. A. C. I. que usaba hasta entonces y pasó a llamarse Nestlé Chile S. A. En octubre de ese mismo año, Nestlé amplió sus operaciones, entrando al mercado de productos refrigerados y reforzando su negocio de los helados con la marca Chamonix. Años más tarde inauguró una moderna fábrica de yogures y postres refrigerados en Macul.

En 1988 Nestlé ingresó al mercado de las galletas y chocolates, a través de las prestigiosas marcas Hucke y McKay. Paralelamente en la planta de Graneros, Nestlé realizó una importante inversión destinada a producir cereales para el desayuno, para el consumo local y de otros mercados latinoamericanos, a través de una alianza estratégica mundial con General Mills. En 1993, la compañía entró al mercado de leches larga vida con la marca Lechera del Sur.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Ya en 2001, con la adquisición de Ralston Purina y la creación de Nestlé Purina PetCare, a nivel mundial, se comenzó a ofrecer en nuestro país alimentos para mascotas de esta marca. Dos años más tarde, entró en funcionamiento la nueva planta de cereales infantiles en Fábrica Graneros.

En 2004, empezó a operar la nueva planta de leche condensada en Fábrica Los Ángeles, que actualmente abastece a varios mercados en el mundo.

Una moderna planta para la elaboración de mezclas de café y leche para máquinas expendedoras fue inaugurada en 2007 en Fábrica Graneros, cuya producción también llega a mercados de exportación. Ese mismo año nació Aguas CCU – Nestlé, fruto de una alianza para el desarrollo de aguas embotelladas, avalada por la experiencia mundial de la compañía en este rubro y por la expertise de CCU en Chile.

En 2010, Nestlé inauguró en Chile el primer Centro de Investigación y Desarrollo de su tipo en Latinoamérica, con el objetivo de liderar la investigación y desarrollo mundial de galletas y snacks a base de cereales.

La investigación y Desarrollo de Santiago está ubicado en la Fábrica Maipú y trabaja estrechamente con la red internacional de investigación y desarrollo de Nestlé, que cuenta con más de 30 centros especializados en todo el mundo.

Finalmente, el abril de 2012 Nestlé abrió las operaciones de su Nueva Fábrica Osorno, el centro productivo de leche en polvo más moderno de Nestlé en el mundo y ejemplo del modelo de Creación de Valor Compartido. Su construcción implicó una inversión de US\$140 millones, la más importante que se haya realizado en el sector lechero nacional. Esta planta tiene una capacidad productiva de 30 mil toneladas anuales de producto lácteos con valor agregado nutricional, destinados tanto para consumo local y como para exportaciones a Estados Unidos, Perú, América Central, Medio Oriente y Asia. Entre sus características, destaca una moderna caldera de Biomasa que provee a esta fábrica energía limpia y renovable.

## **ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Nestlé ha ido construyendo así su historia en el país, expandiendo década tras década sus operaciones con visión de largo plazo y creando valor para los chilenos.

### **Visión.**

Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos.

### **Misión.**

Entregar a los consumidores chilenos alimentos de excelencia y alto valor nutricional, que respondan a sus necesidades nutricionales en cada etapa de la vida y que aporten efectivamente a su salud y bienestar. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos.

### **Nutrición, Salud y Bienestar.**

Los alimentos cumplen un rol fundamental en la mantención de una adecuada nutrición y estado de salud. Junto a la realización de actividad física, impactan directamente en la calidad de vida de las personas.

Esta orientación forma parte de los principios que dieron origen a la empresa, cuando en 1866 Henri Nestlé desarrolló una harina a base de leche de vaca y pan tostado. Esto, con el fin de satisfacer las necesidades alimenticias y nutricionales de los niños que no podían ser amamantados y así luchar contra la elevada desnutrición y mortalidad infantil de la época.

Desde entonces, el foco de la empresa ha sido contribuir a mejorar la calidad de vida de toda la familia a través de su amplio portafolio de productos. Para ello, invierte permanentemente en investigación y desarrollo para

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

apoyar el avance de las ciencias de la nutrición y para crear productos que sean un aporte en esta línea.

Teniendo como centro de su negocio el concepto de Nutrición, Salud y Bienestar, Nestlé ha adquirido también un compromiso con la educación y creación de conciencia en la sociedad sobre la importancia de mantener estilos de vida saludables.

Es por ello, que lleva a cabo una serie de proyectos tendientes a promover una vida sana entre los chilenos, además de poner especial atención en informar adecuadamente a los consumidores para que puedan tomar decisiones que los ayuden a mantener una alimentación equilibrada.

### **Investigación y Desarrollo.**

La investigación y desarrollo es uno de los pilares fundamentales de crecimiento de Nestlé, y ha logrado posicionarla como líder mundial en ciencia y tecnología de los alimentos.

Desde siempre, el objetivo principal para Nestlé ha sido elaborar alimentos cada vez más completos desde el punto de vista nutricional y que otorguen beneficios adicionales para la salud de sus consumidores con la finalidad de ser líderes de calidad en el mercado.

Para ello, la compañía cuenta con una red de 30 centros de investigación distribuidos en los cinco continentes, los cuales se dividen en tres áreas principales de trabajo: tecnología del producto; estudios y desarrollo, y aplicación. Al mismo tiempo, Nestlé tiene una importante red de aliados estratégicos para llevar a cabo estas investigaciones.

El núcleo de esta actividad se concentra en el Nestlé Research. Ubicado en Lausanne, Suiza, es el centro privado de investigación alimentaria más grande del mundo. Cuenta con profesionales de distintas especialidades, quienes garantizan que, en cada uno de

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

los mercados de Nestlé, los consumidores obtengan productos que respondan a sus preferencias y necesidades y que, al mismo tiempo, aporten a su bienestar.

En Chile, Nestlé cuenta con un Comité de Asesores Externos en Nutrición, Salud y Bienestar, compuesto por especialistas de gran prestigio. Asimismo, mantiene una estrecha relación de cooperación con el Ministerio de Salud, el Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA) y la comunidad científica y académica en general, con el fin de promover cambios en los hábitos alimenticios de los chilenos.

### **Principios corporativos empresariales Nestlé.**

Los principios corporativos empresariales constituyen la base de la cultura de la empresa, que se ha ido desarrollando a lo largo de 140 años. Desde que Henri Nestlé desarrollara con gran éxito su “harina lacteada”, se ha construido el negocio basándose en el principio fundamental de que, para obtener beneficios a largo plazo para los accionistas, no sólo se tiene que satisfacer todos los requisitos legales aplicables y garantizar que todas las actividades sean sostenibles, sino que también se tiene que crear valor sustancial para la sociedad. En Nestlé a esto se le denomina Creación de Valor Compartido que son los siguientes:

#### ❖ Nutrición, Salud y Bienestar.



Nuestro objetivo central es mejorar la calidad de vida de los consumidores día a día y en todos los lugares, ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables y fomentando un estilo de vida sano. Expresamos esta idea mediante nuestra propuesta «Good Food, Good Life».

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP



- ❖ Garantía de calidad y seguridad de los productos.

En todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.



- ❖ Comunicación con el consumidor.

Tenemos el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que le capacite para ejercer su derecho a una elección informada y que promueva una dieta sana. Respetamos la privacidad del consumidor.



- ❖ Derechos humanos en nuestra actividad empresarial.

Apoyamos plenamente las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo y pretendemos ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas nuestras actividades empresariales.



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP



### ❖ Liderazgo y responsabilidad personal.

La clave de nuestro éxito está en nuestro personal. Mantenemos una actitud de dignidad y respeto mutuo y esperamos que todos nuestros empleados contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad personal. Contratamos a personas competentes y motivadas que respetan nuestros valores, les ofrecemos igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, protegemos su privacidad y no toleramos ninguna forma de acoso o discriminación.



### ❖ Seguridad y salud en el trabajo.

Comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionados con el trabajo y con la protección de nuestros empleados, contratistas y demás personas que intervienen en la cadena de valor.



### ❖ Relaciones con proveedores y clientes.

Exigimos a nuestros proveedores, agentes, subcontratistas y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad, justicia, y que respeten nuestras normas, las cuales no son negociables. De la misma forma, nosotros estamos comprometidos en estos aspectos con nuestros clientes.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP



### ❖ Agricultura y desarrollo rural.

Contribuimos a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.



### ❖ Sostenibilidad medioambiental.

Comprometidos con prácticas empresariales medioambientalmente sostenibles. Nos esforzamos por emplear de forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de nuestros productos, favorecemos el uso de recursos renovables gestionados de forma sostenible y nuestro objetivo es alcanzar el «cero desperdicios».



### ❖ El agua.

El compromiso consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión. Conscientes de que el mundo se enfrenta a un reto cada vez mayor y que es absolutamente necesaria una gestión responsable de los recursos hídricos por parte de todos los usuarios.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### **Estrategias.**

El objetivo de Nestlé es posicionarse como líder mundial en Nutrición, Salud y Bienestar y, además, ser una empresa confiable para todos sus grupos de interés y un referente de desempeño financiero en su sector.

La hoja de ruta de Nestlé pretende alinear a su gente detrás de un conjunto coherente de prioridades estratégicas que aceleren el logro de sus objetivos. Estas metas exigen de sus colaboradores una inspiración de largo plazo, que permita construir el futuro y las acciones empresariales de corto plazo.

Nestlé trabaja para alcanzar el liderazgo y la confianza mediante el cumplimiento de las expectativas de los consumidores, los accionistas, las comunidades en las que opera y la sociedad en su conjunto. Por lo mismo, la compañía está invirtiendo para garantizar la sustentabilidad financiera y ambiental de sus acciones y operaciones en el largo plazo, específicamente en: Capacidad, tecnologías, habilidades, personas, marcas, investigación y desarrollo.

Su objetivo es satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para así cumplir con sus requerimientos de modo de asegurar un crecimiento rentable año a año y en el largo plazo.

### **Política de Calidad.**

La confianza que los consumidores tienen en Nestlé, en sus marcas, productos y servicios constituye uno de los pilares fundamentales de nuestra compañía. Esta confianza está plenamente integrada en nuestro compromiso de Nutrición, Salud y Bienestar que busca mejorar la calidad de vida de los consumidores día a día y en todos los lugares, ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables y fomentando un sano estilo de vida.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

La marca Nestlé conlleva una promesa de que cada producto es seguro e inocuo para su consumo, está en cumplimiento con todas las leyes y reglamentos locales y con exigentes normas internas de Calidad.

Todos nuestros colaboradores están involucrados y comprometidos para alcanzar un alto estándar de Calidad a través de la aplicación de nuestro Sistema de Gestión de Calidad de Nestlé, el cual se basa en tres elementos principales.

### 1. Estándares de Calidad.

Recogen el conocimiento y experiencia de los profesionales de Nestlé para garantizar una aplicación sistemática y coherente de nuestro conocimiento y experiencia. Los estándares de Calidad recopilan requisitos tanto genéricos como específicos del producto y se gestionan a través de manuales de Calidad definidos localmente. Las normas específicas de cada país, basadas en reglamentación local, forman parte fundamental de los estándares de Calidad establecidos.

### 2. Ciclo de Gestión de Mejora Continua.

Permite garantizar una gestión eficiente de los procesos de Calidad, medir el rendimiento e impulsar la mejora de nuestra cultura de Calidad.

### 3. Sistema de Gestión basado en Procesos.

Abarca toda la Cadena de Valor en la que cada función es responsable de definir y gestionar los procesos que puedan impactar la Calidad y Seguridad de los productos, el Cumplimiento Normativo y la Satisfacción de los Consumidores. Los departamentos de soporte ofrecen asistencia, experiencia y herramientas, con el fin de cumplir los requisitos del Sistema de Gestión y alcanzar los objetivos de Calidad.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Para crear valor de forma sostenible y mantener la confianza de nuestros consumidores y clientes de forma efectiva y eficiente, la Política de Calidad Nestlé focaliza su accionar en cuatro pilares fundamentales:

1. Garantizar la Seguridad Alimentaria y el Cumplimiento Normativo (legal e interno) mediante el respeto de políticas, normas y estándares con total transparencia.
2. Asegurar la Preferencia y Consistencia de nuestros productos para satisfacer a nuestros consumidores y clientes, valorando lo que ellos valoran y ofreciendo productos, sistemas y servicios que cumplan sus expectativas.
3. Poner foco en la obtención de Cero Defectos y Cero Desperdicios, mediante la búsqueda constante de oportunidades de optimización de productos y servicios.
4. Promover el Compromiso de Todos a lo largo de la Cadena de Abastecimiento y en todos los niveles de nuestra organización, para desarrollar la Cultura de Calidad Nestlé.

### Fábricas de Nestlé.



**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Fábrica Nestlé Macul.**

Av. Vicuña Mackenna 4230. Macul

F: (02) 25506000



**Fábrica Nestlé Maipú.**

Camino a Melipilla 15300. Maipú

F: (02) 23375799



**Fábrica Nestlé Graneros.**

Av. La Compañía 222, Graneros

F: (072) 2471021 – (072) 2200205



**Fábrica Nestlé San Fernando.**

Av. J. M. Carrera 102, San Fernando

F: (072) 2712083 – (072) 2712084



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### **Fábrica Nestlé Los Ángeles**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 900. Los  
Ángeles  
F: (043) 2311309



### **Nueva Fábrica Nestlé Osorno (Cancura).**

Camino a Puerto Octay, Ruta U-55  
Km. 16, Sector Pichil, Osorno  
F: (064) 2218 800



### **Fábrica Nestlé Llanquihue.**

Av. La Marina S/N, Llanquihue  
F: (065) 2242001



## ***CAPÍTULO III***

### ***MARCO TEORICO***

#### **Introducción.**

Antes de comenzar a abordar el tema de supervisión y competencia es necesario hablar de donde provienen ambos significados. Según lo estudiado, supervisión, es de origen latino el cual significa revisar a los empleados, se deriva de los vocablos “súper”

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

y “vicio”, que significa ver sobre, el término de supervisión se utiliza para definir el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza el personal que está bajo su mando.

El segundo significado de estudio es competencia, según el diccionario de la real academia, “Competencia”, en su cuarta acepción, significa “aptitud, idoneidad”. Competencias es el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos del negocio.

A través de los años la supervisión se ha ido modificando con el tiempo, sus inicios parten de la actividad propia del hombre quien se encargaba de hacer cumplir y vigilar las labores de los esclavos, su función era proteger y hacer valer los intereses de los propietarios, actualmente la supervisión es una función que permite inspeccionar, evaluar y vigilar el trabajo en equipo para promover la efectividad en la empresa.

Hoy el proceso de supervisión ha sufrido cambios, ahora se da respuesta a los problemas administrativos surgidos dentro de las organizaciones, se asume una nueva mirada orientada a comprender a las empresas, y a los sentimientos hacia los trabajadores, debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las organizaciones, así como la necesidad de aumentar la eficiencia, productividad y competitividad es que se desarrollaron técnicas que transforman la supervisión dando reconocimiento al recurso humano como el elemento más importante para el logro de los objetivos.

La humanidad de hoy se está moviendo en un mundo completamente globalizado, esta gran movilidad de las personas exige cada vez de un personal sofisticado, con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias. Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado. La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

En el siguiente trabajo además de estudiar la supervisión y competencias vincularemos lo que plantea Henry Mintzberg, que lejos de un trabajo ordenado, previsible y lineal, la actividad cotidiana de un gerente implica adoptar diferentes roles para organizar las variadas situaciones que enfrenta una empresa. “Un buen gerente establece vínculos con la gente, gestiona la información y tiene habilidad para tomar decisiones.” lo que el autor en estudio plantea es muy importante para conseguir los objetivos y metas propuestas por la compañía.

### **Definición de Supervisión.**

Dentro de la organización la supervisión es una de las funciones más importantes, se debe hacer seguimiento y control de todos los procesos que existen en la organización para lograr una marcha correcta de estos, con la finalidad de alcanzar las metas perseguidas en una empresa junto a la efectividad de los objetivos planteados.

La supervisión debe ofrecer orientaciones para subsanar debilidades descubiertas o para remediar una necesidad existente, para detectar estas deficiencias a tiempo es fundamental que el proceso de supervisión se realice en forma continua y permanente. Díaz (1990) Plantea lo siguiente: “La supervisión debe ser evaluada continuamente para conocer en qué grado se está alcanzando los objetivos propuestos, y para introducir los cambios que se consideran necesarios.”

Una supervisión casual no puede impulsar el desarrollo de los subordinados; por lo tanto, es necesario su continuidad, que sea renovadora y que propicie el progreso de los trabajadores.

### **Concepto y objetivos.**

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Supervisión se entiende como “acción y efecto de supervisar”, y supervisar como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.

- ❖ Imundo (1984), Los supervisores son el enlace entre los trabajadores y los niveles superiores de administración, de asesorías y especialistas técnicos, con frecuencia se les llama para representar tanto los intereses de los empleados como los de alta administración y los especialistas en asesorías.
- ❖ Douglas (1990), Supervisión es la acción orientadora de ayuda técnica, científica y humana que se aplica a un trabajo determinado para obtener un mejor logro de los objetivos. Desde una manera superior de observar, es ver un hecho de una forma profunda, detallada analizando situaciones, con el objeto de describir y aplicar los correctivos correspondientes y oportunos.

La supervisión cumple la finalidad de utilizar los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo, que intervienen de forma directa en la consecución de servicios y bienes destinados a la satisfacción de las necesidades que presenta el exigente mercado actual.

### **Tipos de Supervisión.**

En las empresas lo que busca el supervisor es lograr las metas y objetivos en coordinación con sus subordinados, que estén alineadas en función con las responsabilidades asignadas dentro de la compañía. Una forma común de analizar el comportamiento es clasificarlo por los diferentes tipos de supervisión que existen y entre los tradicionales están según Arias 1990:

- Supervisión Autocrática.

Es uno de los estilos de supervisión más difícil ya que se controla la conducta del trabajador mediante la aplicación de acciones disciplinarias y métodos legalistas y su importancia subyace en los controles, autoridades en la propia estructura y en la disciplina misma. Este tipo de supervisión trata de localizar defectos y errores para

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

corregirlos, generalmente, se ocupa de los síntomas en lugar de investigar la causa de los problemas, no les da méritos ni bondades.

Ejemplo de supervisión autocrática podemos encontrar a un Departamento de Operaciones el cual necesariamente tiene que utilizar el Estilo Autocrático ya que realizan actividades recurrentes o repetitivas, en las cuales el margen de error debe ser mínimo.

### ➤ Supervisión Democrática.

Le da más importancia a la participación y comunicación entre los subordinados y es precisamente aquí donde radica la importancia en el elemento humano para el logro de los objetivos de la empresa.

El líder de la supervisión democrática ejemplo: es quien se identifica por ser amistoso, ayudar a sus colaboradores en sus problemas personales, es quien escucha a su equipo de trabajo, promueve la participación de todos.

### ➤ Supervisión Indiferente.

Es aquel estilo donde no se toma ninguna responsabilidad o se le delega a otro, es decir, de un jefe que no quiere serlo por lo tanto éste no asume su responsabilidad como supervisor y delega sus funciones al primero que se le acerca. Es decir, el supervisor delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que los trabajadores asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Un supervisor indiferente es un jefe, miembro de la compañía que no se responsabiliza de sus obligaciones, es un jefe que no quiere serlo.

## **Técnicas de Supervisión.**

Para que un supervisor pueda realizar funciones de técnicas que le permitan alcanzar un mayor control y seguimiento en los procesos de evaluación necesita gestionar estas técnicas que son los medios por los cuales se recolecta las informaciones para evaluar

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

el desempeño de los trabajadores y así poder detectar las posibles fallas que se estén cometiendo y corregirlas oportunamente.

Bravo (1994) distingue las siguientes Técnicas de Supervisión:

- Visitas.

Desde el punto de vista administrativo se les conoce como observación directa y es una de las técnicas más utilizadas entre las que destacan, las planificadas y las imprevistas y se evalúa directamente a través de la observación en su sitio de trabajo. Es decir, esta técnica es la más usual, y consiste en la observación directa por parte del supervisor de la actividad desarrollada por el trabajador y se visualizan las distintas manifestaciones laborales así emprender acciones correctivas cuando sea necesario.

Esta técnica de supervisión es una de las más asertivas y utilizadas dentro del área comercial de Nestlé debido a que en terreno es cuando se observan la ejecución de las tareas y se visualizan los posibles errores, así lograr mejoras en la ejecución mal realizada.

- Entrevistas.

Esta técnica permite detectar fácilmente las posibles fallas y se utiliza para promover situaciones que permitan un mejor desenvolvimiento del trabajador y que facilita la resolución rápida de problemas. Consiste en un encuentro confidencial en el que se ventilan aspectos relativos al desempeño laboral.

Las entrevistas suelen utilizarse a menudo dentro de las organizaciones, dentro del área en estudio se realizan entrevistas con gerencia 2 veces en el mes para lograr conocer el desempeño de los colaboradores e informar posibles errores en el desempeño de las tareas.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Reuniones.

Es poco utilizada y permite conocer a través de la participación y manifestación de sus opiniones como están realizando las funciones dentro del trabajo y como se sienten al respecto. En el área comercial las reuniones suelen realizarse todos los lunes de cada semana, con el fin de conocer la participación de todo el equipo de trabajo, se presentan las tareas a desarrollar para la semana y se entrega el plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos en el mes.

### **Características de una Supervisión Efectiva.**

El proceso de supervisión, representa para las organizaciones el desarrollo del proceso administrativo, el cual se debe ejercer con ingenio y astucia para llevar a cabo las responsabilidades del negocio, es importante señalar las características que permiten la ejecución de una supervisión efectiva.

Entre estas se destacan:

- ❖ Productividad del Personal para Lograr los Objetivos.

La productividad del personal de una compañía va a depender de la capacidad que posee cada individuo para lograr los objetivos que se les define. La finalidad de la supervisión es lograr los objetivos que traza la empresa, lo cual debe estar alineado con la eficiencia que debe brindar cada individuo, por lo que la capacidad que posee el jefe y su habilidad que tenga para aconsejar, enseñar, premiar y criticar de manera constructiva la actuación de sus subordinados en el trabajo.

Es importante la observación y evaluación de las actividades encomendadas a los colaboradores, para que una supervisión sea efectiva. la finalidad es que se cumplan las tareas que son asignadas y así lograr los resultados deseados por la empresa.

- ❖ La Relación entre Jefe y Subordinado.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Es una de las características de la cual va a depender que se pueda alcanzar el éxito esperado por todos los miembros de una organización o el fracaso por no haber logrado las metas y objetivos trazados. El supervisor debe saber cómo dirigirse a su personal, tiene que poseer y saber usar sus cualidades de orientador y guía, por lo que debe tener confianza en sí mismo, pues esto hará que el desempeño sea cada vez mejor.

El supervisor debe tener presente las responsabilidades que debe cumplir en una empresa, destaca una de gran importancia como es “la comprensión”, que debe tener hacia sus subordinados, deberán permitir mostrar a su superior la oportunidad de que son capaces de llevar a cabo cualquier tarea que le sea asignada, así como también la seguridad que poseen en sí mismo.

### ❖ La Corrección de Errores.

Siempre va a existir en un ambiente laboral la posibilidad de que los trabajadores cometan errores en el trabajo que están realizando, en ese momento el jefe debe poseer la capacidad de ayudar a resolver el problema que se presenta, tomando las decisiones oportunas para solucionar y vencer los obstáculos que se presentan en el día a día en la empresa.

Aunque el error que se cometa sea mínimo, siempre va a crear un desequilibrio en los objetivos trazados por la organización, es por ello que en el momento en que se detecta el error se deben aplicar las medidas correctivas resolviendo los inconvenientes causados y lograr de esta manera obtener la mejor solución posible.

Imundo (1980) señala las principales características del supervisor.

- Delegar la mayor cantidad de autoridad posible.
- Hacer asignaciones claras y definidas.
- Supervisar basándose en resultados.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Reducir al mínimo las órdenes detalladas.
- Emplear poca presión.
- Adiestrar a los subordinados en forma apropiada.
- Hacer una labor diferente a la de los subordinados.
- Ocupar el tiempo en resolver problemas de largo alcance.

### **Funciones de los Supervisores:**

Entre las funciones más importantes destacan:

1. Sirve como eslabón de enlace entre los diversos grupos de la organización.

En el proceso de supervisión los supervisores impulsan el desarrollo de las relaciones entre los diferentes miembros de la organización. En general esta relación se da a partir de la revisión del desempeño laboral del personal.

La mayoría de las veces se aborda una dinámica que permite que cada persona exponga su desempeño ante un grupo multidisciplinario, para así visualizar como se desenvuelve cada individuo en la empresa, ejemplo: como se expresa, capacidad de análisis, liderazgo, etc.

2. Asegura el logro de los objetivos organizacionales.

La particularidad de la supervisión debidamente realizada, es la de garantizar la consecución de los objetivos de todo el equipo de la organización, debido al accionar del personal supervisado es que el supervisor logra ver y detectar las fortalezas y debilidades de sus colaboradores.

Las fortalezas se destacan como estímulo hacia los trabajadores y las debilidades se presentan, no con la intención de hacer sentir mal a los trabajadores ni para descalificarlos, sino para lograr niveles de reflexión por parte del trabajador y lograr mejoras en aquellas debilidades que se presente.

3. Incorpora constantemente nuevos procedimientos y técnicas

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

La incorporación constante de nuevos procedimientos se produce tras el análisis y diagnóstico de la investigación en la ejecución de las tareas encomendadas, a fin de obtener una mayor eficiencia en las labores del supervisor.

Dentro de las fundamentales características del supervisor actual, es la constante búsqueda de herramientas y experiencias vividas en otras organizaciones, lo cual le permiten elevar los niveles de desempeño de sus supervisados. Asume su actividad desde la perspectiva de la permanente crítica y enjuiciamiento, en el sentido de detectar posibles fallas en su proceso de supervisión.

#### 4. Cumple con el proceso de toma de decisiones inherente a su área bajo su responsabilidad.

El supervisor a diferencia de los otros miembros que componen la organización, está dotado de un nivel de conciencia alto en relación a la importancia y responsabilidad del cargo y las funciones adquiridas dentro de la compañía. Debido a la disposición que los supervisores presentan es que la toma de decisiones es más acertada, ya que existe un previo análisis de las situaciones que se están ejecutando, entonces si se presenta alguna problemática es más fácil darle solución a tiempo porque existe un compromiso en la importancia de su cargo y las funciones que este trae.

#### 5. Evalúa objetivamente el desempeño de sus subordinados, en función de su propio desarrollo.

El supervisor independiente de cómo sea con sus subordinados debe de manera permanente evaluar el desempeño de sus supervisados, para esto posee diferentes herramientas que le permiten tener una aproximación lo más objetivamente posible, con la intención de poder tomar decisiones que permitan elevar el rendimiento de cada supervisado.

#### 6. Implementa nuevas alternativas.

En función de lograr alcanzar niveles importantes en el desempeño de los supervisados es que el supervisor debe implementar diferentes métodos para alcanzar los objetivos propuestos. Estos métodos deben estar alineado con lo que queremos lograr en la



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

empresa, es decir si queremos que nuestros colaboradores sean proactivos, visionarios, humanos, etc.

El supervisor debe asumir responsablemente el acto de supervisar, para lograr que se implementen estas nuevas alternativas, se necesita contar con un equipo de trabajo permanentemente motivado y que exista la intención de todo el equipo en querer dejar desarrollar sus potencialidades por el supervisor.

### **Importancia de la comunicación en la Supervisión.**

Cualquiera sea el ambiente de trabajo, las personas están constantemente relacionándose unas con otras, en un proceso de intercambios de palabras, el cual se logra a través de un sistema común de símbolos, lo que nos permite entender y canalizar diferentes inquietudes.

La comunicación es uno de los pilares más importante dentro del proceso de supervisión, esta surge para demarcar lo positivo y negativo de nuestra acción; de esto deriva que la comunicación posee muchas formas habladas y escritas; pero existen otras formas tales como: las fotográficas, gráficas, diagramas, gestos e ilustraciones.

Podemos entender lo importante que es saber comunicarse, ya que, si nos imaginamos una situación de trabajo o de amistad donde no se pudieran intercambiar criterios entre sí, se generaría un caos total que conllevaría a un descalabro organizacional inminente, la comunicación permite informar, persuadir, instruir, entender, así como también estimular la acción.

Debido a la gran importancia de saber comunicarse con la sociedad, es que el supervisor debe ser un excelente comunicador, esto en razón de que es quien sirve de intermediario entre la gerencia y los empleados, de modo que es quien trasmite e informa con total claridad las distintas órdenes.

La efectividad con la cual el supervisor trasmite las órdenes a los subordinados que están bajo su responsabilidad, constituyen un punto esencial para que las actividades

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

se desarrollen positivamente, para ser comunicadores efectivos deben ser receptores efectivos. De igual forma los supervisores necesitan la comunicación para enviar y recibir la información constante de los puntos a tratar en una determinada labor.

### **Tipos De Comunicación.**

La efectividad de una buena comunicación se basa en que la comunicación debe fluir del nivel superior al nivel inferior y viceversa. Los tipos de comunicación en una organización se clasifican según el flujo de comunicación formal, la clave en una buena comunicación es que esta debe fluir en varios sentidos, en una forma descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente es aquella que baja desde los niveles más altos, la comunicación ascendente se trasmite desde los niveles bajos a los de mayor jerarquía y la comunicación horizontal se realiza entre personas que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional.

Clasificación según el flujo de comunicación:

#### ❖ Descendente.

La comunicación descendente es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, es decir cuando se transfiere información desde las suposiciones jerárquicas superiores a las inferiores, tipo de comunicación relacionada con las funciones administrativas de dirección y control. El objetivo de este tipo de comunicación es mantener informados a los colaboradores de todos los aspectos que son necesarios para el desarrollo de su cometido, proporcionar información a los colaboradores en relación a las actividades que deben realizar, fomentar el respeto entre las personas generando confianza entre los distintos niveles organizacionales.

Ejemplos: informar sobre el progreso y futuro de la organización, aclarar las políticas, razones de la toma de decisiones administrativas, a través de distintas herramientas tales como; reuniones de trabajo, entrevistas personales, portales electrónicos.

#### ❖ Ascendente.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

La comunicación ascendente se da desde los empleados hacia la administración, se establece entre personas que tienen un nivel jerárquico diferente dentro del organigrama, en otras palabras, decimos que la comunicación ascendente circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia los superiores.

El objetivo de la comunicación ascendente es permitir conocer a los directivos, y revisar el funcionamiento en la organización. Es utilizada para expresar opiniones personales y posibles problemas, sugerencia de mejoras por parte de los colaboradores siendo estos participes en la toma de decisiones.

Esta comunicación es importante debido a que sirve como retroalimentación, permitiendo comprobar la fidelidad de la información que se difunde, además mejora el acercamiento entre las personas de dirección y sus equipos de trabajo.

Ejemplos: Realizar reuniones periódicas donde se formulen grupos de mejora en aquellas situaciones donde existan inquietudes referentes a algunos temas donde se formulen sistemas de sugerencias para problemas encontrados.

### ❖ Horizontales.

Este tipo de comunicación se da entre departamentos y áreas que se desarrollan generalmente en un mismo nivel jerárquico, este tipo de relación por lo general ocurre en términos de iguales, no existe superposición de un individuo sobre el otro. El objetivo de la comunicación horizontal es permitir potenciar el trabajo interdisciplinario y mejorar la coordinación de los equipos de trabajos.

La importancia de ésta radica en que se genera el espíritu de corporación, facilita los malentendidos entre los departamentos, genera confianza y amistad entre los colaboradores, posibilita el crecimiento y el acceso a la información en términos de derechos que les corresponden a los trabajadores.

### **Concepto de Competencia.**

Independiente de la estructura organizacional de la empresa, o el producto que desarrolle, es que distinguimos a una organización como un sistema de relaciones entre sus partes. Un elemento importante de esta arquitectura dinámica y flexible es el capital

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

humano, es decir el aporte que es capaz de contribuir las personas para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

El mercado actual en el cual se están moviendo los profesionales, exige cada vez más de personas con buenos desempeños, la mejor manera de lograr las exigencias es que las organizaciones gestionen el talento humano por competencias, la gestión por competencias plantea un modelo que facilita a las organizaciones conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento personal.

Qué son las Competencias, esta palabra fue establecida inicialmente por la psicología, pero al pasar el tiempo fue utilizada por la Administración de Recursos Humanos. David MC Clelland fue uno de los primeros en utilizar el término competencia alrededor del año 1975, mencionaba que desempeñar un trabajo de manera correcta, depende en cierta medida de las características propias de la persona, de sus competencias, conocimientos, habilidades que posee y utiliza en el desarrollo de su carrera profesional.

Las competencias son el lenguaje común que se presenta dentro de los sistemas de recursos humanos en las organizaciones, Mc Clelland señala que las competencias se convertirán en las bases para predecir de forma eficiente el desempeño individual en las organizaciones, usando el esquema de competencias se puede proporcionar un marco necesario para el desarrollo del personal de las empresas. Las competencias son el conjunto de aprendizajes significativos para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, este se obtiene mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

### **Definición de competencia.**

Actualmente se aplican diversos enfoques de competencias, no existe una definición única del concepto de competencia, existen variadas definiciones de competencias como expertos en la materia, se han seleccionado algunas definiciones.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

❖ Boyatzis, Richard (1982).

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

❖ Spencer y Spencer (1993).

Consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

❖ Rodríguez y Feliú (1996).

Las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

❖ Le Boterf (1996).

La competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

❖ Ansorena Cao (1996).

Plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

❖ Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

❖ Mertens (1998).

Distingue a la competencia como “La capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado que puede o no convertirse en un avance efectivo”.

❖ Benavides (2002).

Define las competencias como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente.

Las competencias son conductas observables necesarias para el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, como es una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. El elemento común de las definiciones mencionadas es que las competencias comprometen atributos a las personas y estos atributos se califican a través del hacer efectivo los resultados de la acción.

La estrategia de la organización debe estar alineada a una buena gestión de recursos humanos, para que así la aplicación de las competencias permita realizar de manera eficiente una buena gestión, esto permite direccionar de mejor manera las necesidades de la empresa en relación a los recursos que poseen.

Dentro de las principales cualidades de las competencias podemos encontrar que las competencias se ponen de manifiesto cuando se realiza una actividad, tarea o trabajo, se relacionan con la ejecución exitosa de una tarea, estas son características permanentes de la persona.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Las competencias están compuestas por una serie de conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad, hábitos y destrezas que están permanente en el individuo, son “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”. Las competencias son las capacidades para utilizar los conocimientos, saberes y destrezas frente a situaciones profesionales con el fin de obtener resultados esperados, son conductas observables y medibles que pueden ser desarrolladas en el transcurso de la experiencia en los puestos de trabajo, así como también en las experiencias de vida.

Una de las herramientas que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con éxito un puesto de trabajo, es la gestión por competencia, esta radica en la función de evaluar el desempeño de los individuos , y así establecer de forma medible todas las características ya sean personales o intelectuales que debe poseer una persona para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, para obtener un lugar privilegiado dentro del mercado laboral actual.

La gestión por competencia es un modelo en el cual se evalúan las diferentes competencias específicas que poseen los individuos para cada puesto de trabajo particular, aportando en el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal.

Estas representan una de las mejores herramientas que permiten obtener una visión más clara de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia el trabajo, en función de evaluar el desempeño y así establecer de manera correcta y medible todas las características que debe poseer el individuo que desarrolla sus tareas en el puesto de trabajo, para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de las actividades definidas.

La gestión por competencia nos guía en la mejora de las empresas, con la intención de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, es una metodología que se preocupa en el contenido de los puestos de trabajo y en la investigación de las

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

características de cómo se desarrollan las tareas, es decir siempre se buscara la calidad y mejora de las organizaciones.

La gestión por competencias , es un modelo que permite alinear el intelecto personal de cada individuo de una organización con la estrategia que posee el negocio, facilitando el desarrollo profesional de las personas, se sabe que todas las empresas poseen estrategias diferentes, por ende las competencias también lo serán dependiendo la empresa que se esté, es por este motivo que el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que los colaboradores deseen desarrollar para alcanzar la estrategia organizacional.

Para un desempeño competente se necesita desarrollar y mantener el talento humano mediante las capacidades y resultados consistente de los recursos humanos de la empresa, antes que todo es necesario definir, cual es la visión y misión de la empresa, hacia donde vamos, así como los objetivos que se deben lograr, a partir de los lineamientos generados se estructuran los perfiles, y las competencias resultantes deben ser validadas para generar el diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

El objetivo principal del sistema de competencias es implementar un nuevo estilo de dirección en la organización, para lograr administrar en forma integral los recursos humanos, para que así sea más efectivo.

Se pretende con la gestión de competencias generar un proceso de mejora continua en la mejora y calidad en la asignación de los recursos humanos, que la gestión de los recursos coincida con las estrategias de la organización, se pretende contribuir al desarrollo profesional de las personas en un entorno cambiante, y que la toma de decisiones por parte de todo el equipo de trabajo sea de forma objetiva.

Contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### ❖ Saber.

Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

### ❖ Saber hacer.

Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

### ❖ Saber ser.

Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

### ❖ Saber estar.

Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

## Elementos que componen una competencia.

### ❖ Conocimientos.

Conjunto de información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Ejemplo: programación en Matlab (herramienta de software matemático que ofrece un entorno de desarrollo integrado con un lenguaje de programación propio (lenguaje M)).

### ❖ Rasgos.

Concepto que resume las características permanentes de un individuo, lo cual permite describir el comportamiento de este en determinadas situaciones. Ejemplo: ser una persona responsable, fiable para la organización.

### ❖ Motivo.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Cosas que una persona desea de forma permanente; dirigen acciones que marcan el comportamiento de una persona en la empresa. Razón que justifica la manera de actuar de una persona. Ejemplo: una persona trabaja responsablemente y lidera metas retadoras en su empresa en relación a sus colegas debido a que quiere lograr mejores oportunidades de trabajo.

### ❖ Auto-concepto.

Son las características que las personas tienen de sí mismo, es lo que yo soy, es decir mi personalidad, identidad, actitudes, valores, forma de vivir la vida, es la imagen de sí mismo. El auto-concepto no permanece estático, se va desarrollando a lo largo de la vida. Ejemplo: capacidad de una persona para relacionarse con los otros.

### ❖ Habilidades.

Es el talento, aptitud, capacidad que tiene una persona para desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: Un estudiante tiene habilidades matemáticas más desarrolladas que el resto de sus compañeros.

Para desarrollar y/o perfeccionar habilidades gerenciales es importante sugerir ideas claves para que el personal reflexione cómo está trabajando actualmente y puede desarrollar nuevas habilidades con el fin de incrementar su nivel competitivo.

El supervisor necesita asumir un papel de líder que ejerza acciones de orientador, facilitador para que lleve a sus colaboradores al perfeccionamiento de sus actividades, mejorar su rendimiento y lograr que el desempeño sea satisfactorio para la empresa. Debe existir un proceso de aprendizaje donde las funciones del supervisor deben retroalimentarse con las experiencias que se realizan diariamente en el trabajo, para que así el personal a cargo tenga la facilidad de aprovechar sus capacidades en el trabajo.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### **Roles gerenciales según Mintzberg.**

El trabajo de un gerente, supervisor o administrador es involucrarse totalmente en las actividades diarias de su trabajo, para así adoptar diferentes roles o conductas frente a situaciones que se presentan, con la finalidad de aportar orden a los distintos problemas en las organizaciones humanas.

El libro de Henry Mintzberg. "La naturaleza del trabajo directivo", nos permite conocer más a fondo la actividad directiva. En él clasifica las actividades de los directivos en diez categorías, desarrollando los roles que cada una lleva implícitos y describiendo los comportamientos que a ellos se enlazan.

Los roles gerenciales los define como una serie de conductas que presentan los directivos de una organización, sin importar su nivel dentro de la empresa. Estos se realizan durante el desarrollo de sus tareas y actividades. Se identificaron 10 roles que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción.

En su clasificación pueden diferenciarse tres grandes áreas no importa la industria en la que se desarrolla o el tamaño de la empresa:

Las tres áreas son:

- A- Las relaciones interpersonales.
- B- Los roles informativos.
- C- La toma de decisiones.

### **A-Relaciones interpersonales.**

En esta área se reúnen todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas. La naturaleza de las relaciones interpersonales se refiere a las relaciones que se dan entre personas tanto internas como externas.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Existen tres roles directivos que pueden agruparse en el área de relaciones interpersonales que propone Mintzberg:

### ❖ Cabeza visible.

Es el representante formal de la organización frente a otras compañías, así como también para la comunidad. Consiste en cumplir con los deberes relacionados con lo social de la organización. Es quien representa a la empresa para todo tipo de situaciones, quien debe llevar a cabo los deberes rutinarios de la empresa ya sea de orden social o legal.

Ejemplo: la cabeza visible es la persona que debe firmar los documentos importantes de la compañía, para realizar trámites necesarios según corresponda, recibir visitas de los distintos departamentos, visitas mensuales de clientes, gerentes de otras compañías, etc.

### ❖ Líder.

Dentro del área de relaciones interpersonales podemos mencionar que el rol de líder es uno de los más completos, ya que basa su cualidad en orientar, influir en otros, en sus comportamientos, motivar a sus subordinados, crear equipos multidisciplinarios, definir climas organizacionales, cultura y políticas de empresa.

Tiene relación en como es el directivo con sus subordinados, su capacidad de motivar, y lo más importante para una organización concreta, es la capacidad que este tiene para llevar a todo su equipo de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos.

### ❖ Enlace.

Es quien genera el contacto con los distintos mandos que se encuentran identificados en la organización, define las funciones con las distintas relaciones interpersonales que se presentan dentro de una organización, es decir es la persona encargada en vincular las relaciones con personas de su mismo nivel dentro de la empresa, así como también a la organización con el entorno que la rodea.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Las interacciones le brindan a la compañía la posibilidad de obtener información privilegiada y útil para la toma de decisiones, tiene relación con la red de contactos que se forman dentro y fuera de la empresa, los vínculos laterales se presentan fuera de la empresa cuando se trata de niveles directivos altos, mientras que los niveles más operativos suelen incluir directivos de otras unidades de la empresa.

Ejemplo: El encargado en realizar encuestas o entrevistas de marketing, nos ayudará para tener una mejor visibilidad del mercado actual frente a la aceptación de querer introducir un nuevo producto, con un buen resumen de la información recopilada, la persona encargada podrá tomar una decisión asertiva sobre la propuesta a desarrollar, debido a que existirá un previo análisis y estudio.

En esta primera área se describen los papeles en los que se ponen en juego las habilidades duras y blandas para el trato con los demás, ya que es en este primer grupo donde desarrollamos las habilidades interpersonales, dentro de una organización la comunicación es un factor determinante en el éxito de esta, ya que la palabra comunicación encierra muchas cosas, tales como eficiencia, organización y orden.

Cuando comunicamos las cosas debemos basarnos en que sea un lenguaje simple y claro, ya que debe ser comprensible para el que está recibiendo el mensaje. Porque decimos que debe ser una comunicación oportuna, y sin información innecesaria, porque el mensaje debe llegar en el momento indicado.

La comunicación en las organizaciones se clasifica en dos tipos, tanto externa como interna, ambas muy importantes en la hora de su entrega. En la comunicación externa se está entregando el mensaje hacia fuera de la empresa, como por ejemplo a los consumidores, grupos de opinión, público en general, la importancia de esta es que; lo que se informe llegue en forma oportuna, porque la organización es un ente social, es por eso que la comunicación a entregar debe ser efectiva, transparente, real, con el objetivo de siempre mejorar la imagen de la empresa, para así ser asegurarnos tener

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

una empresa transparente, se debe dar confianza a los clientes actuales o los posibles clientes potenciales, existen varias formas de comunicar pero todas buscan el mismo objetivo, velar por el bien común de todo lo que constituye a la organización.

Por el contrario, la comunicación interna dirige el mensaje hacia dentro de la empresa, en otras palabras, lo que se comunica es para el personal de ésta. A diferencia de la comunicación externa esta tiene como objetivo informar reportes, actividades próximas a desarrollar, organizar tareas, motivar al equipo de trabajo entre otras, ambas comunicaciones tienen el mismo peso para la compañía, son comunicaciones fundamentales para el éxito y desarrollo a largo plazo.

### **B-Roles informativos.**

Los roles informativos describen los comportamientos que presentan los directivos en relación con la comunicación tanto interna como externa de la cual se han empapado, en esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio de información se haya reunido lo necesario para la toma de decisiones. Es una de las áreas más importantes del trabajo, cualquiera sea el cargo que se está ejecutando.

Dentro de los roles informativos podemos clasificar los siguientes:

#### ❖ Monitor.

Identifica al rol directivo como el que recibe la información sobre la operación de la compañía, la continua búsqueda y recepción de la misma son el elemento necesario a partir del cual será capaz de alcanzar una completa comprensión de la realidad de la empresa y su entorno, es la persona que enseña, guía en cómo realizar una actividad en la que es experto, con ese conocimiento podrá emplearse a fondo en la detección de amenazas y la búsqueda de oportunidades.

Ejemplo: en un departamento de ventas, el back office es el encargado de entregar informes diarios de ventas, reportes semanales, control de stock, es quien mantiene el contacto personal con todo el equipo de la fuerza de ventas de la organización, es

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

responsable de recolectar, mantener y procesar la información para ser bajada a todo el equipo comercial.

### ❖ Difusor.

Es quien comunica a la organización la información, como experto en la materia de difusor deberá demostrar y poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos, cuando se obtiene la información se transmite al resto de los niveles tanto a los directivos como al personal de la organización, para una mejor toma de decisiones por parte de la compañía. La información que los directivos dan a los subordinados pueden ser de forma rutinaria, lo cual es útil para llevar a cabo actividades de interacción social.

### ❖ Portavoz.

La información se transmite de forma “pública”, hacia el exterior de la empresa, la información es entregada a personas que están fuera de la empresa, esta puede ser a través de clientes o actividades de promoción, la importancia de este rol se basa especialmente en que la información que se transmite puede ser; sobre los planes de la organización, las políticas de la compañía, los resultados y otros asuntos de interés hacia los demás.

Ejemplo: un gerente conoce las estrategias de su empresa, no puede entregar en un discurso información confidencial a la competencia, debido a que puede tener un impacto ético negativo por entrega de información crucial para la compañía, el portavoz debe tener muy claro lo que se transmite de forma pública.

### **C-Toma de decisiones.**

Los directivos tienen varias funciones dentro de la organización y entre estas se encuentra la de decidir y escoger lo que es mejor para la empresa frente a variadas alternativas posibles, es ahí donde se debe tener la capacidad de elegir entre todas esas alternativas lo realmente correcto para la organización.

Lo más recurrente en el área de dirección es usar metodologías cuantitativas, ya que lo importante es resolver situaciones de la mejor manera posible y ojalá en el menor de

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

los tiempos, porque los plazos suelen ser cortos por lo cual no nos deja tiempo para las dudas, para ejecutar cualquiera de los siguientes roles, es fundamental la precisión.

### ❖ Empresario.

Se refiere a la búsqueda de oportunidades para la organización, explorar opciones y detectar posibles situaciones adversas para así emprender cambio de mejoras, toma de iniciativas que promuevan errores, orientación a nuevos y mejores escenarios.

El empresario debe tener la capacidad para iniciar proyectos de mejoramiento en aquellos casos que se requieran, con la finalidad de aportar nuevos cambios e innovaciones con el fin de aportar oportunidades a la organización, actuar con el margen de tiempo suficiente puede ser la diferencia entre un resultado excelente y uno desastroso.

Ejemplo: Gerente de marketing de una empresa de bebidas no alcohólicas desarrolla un plan de mejora, su producto actual en el mercado es un té helado endulzado con azúcar, pero debido a que el mercado actual está preocupado por la vida sana y saludable se tuvo que modificar el producto endulzando ahora este con estevia y diferentes aromas, para lograr una mejor introducción de este en el mercado.

### ❖ Gestor de anomalías y crisis.

El directivo es quien resuelve los conflictos que surgen en los distintos niveles de la organización ya sea entre personas o departamentos existentes. Identifica el comportamiento que el directivo adopta en el actuar ante situaciones imprevistas.

La capacidad de reacción debe ser intachable porque se deben afrontar circunstancias de distintos tipos, ya que pueden originarse de los clientes, el mercado, los recursos.

El gestor de perturbaciones es quien debe aplicar medidas de corrección cuando la organización pasa por anomalías inesperadas, es necesario contar con información fiable y actualizada para así lograr el éxito en la toma de decisiones.



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### ❖ Asignador de recursos.

En este se engloban las decisiones sobre la distribución de los recursos tangibles, así como también de los materiales de la organización.

El distribuidor de los recursos es el responsable de la asignación y aprobación de todos los recursos de la empresa, ejemplo: de la planificación de las tareas, el tiempo que se dedicará a cada una de ellas, con el fin de obtener cumplimiento de los objetivos programados.

### ❖ Negociador.

La cabeza visible interviene en los procesos de negociación, tiene relación con la posición del directivo a la hora de negociar soluciones frente a un problema que se presenta con otra parte el rol directivo interviene ya que su papel de portavoz es muy necesario.

Ejemplo: Persona que participa de negociaciones, presente en sindicatos por problemas en las remuneraciones del personal de la organización.

No todos los directivos de la sociedad actual en la que participamos aplican los roles descritos por Henry Mintzberg con la intensidad que se quisiera ejercer, existen variadas cosas que dependerán para que esta funcione o no.

Es importante destacar que una de las cosas que dependerán que rol ejercer, es el tipo de organización en la cual se está trabajando, otro punto relevante es qué tan libre eres para tomar decisiones dentro de la empresa, cuál es el nivel de autonomía que se tiene, otro punto no menor es la jerarquía en la cual se encuentra la persona que está ejecutando ese puesto de trabajo específico.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Henry Mintzberg plantea que, lejos de un trabajo ordenado, previsible y lineal, la actividad cotidiana de un gerente implica adoptar diferentes roles para organizar las variadas situaciones que enfrenta una empresa.

Un buen gerente:

- ✓ Establece vínculos con la gente.
- ✓ Gestiona la información.
- ✓ Tiene habilidad para tomar decisiones.

Lo que el autor en estudio plantea es muy importante, ya que para conseguir ser buen supervisor dentro del puesto de trabajo que se está desempeñando se debe tener conocimiento responsable de todo lo que se necesita para ser un buen gerente.

En el día a día se presentan distintas situaciones en el lugar de trabajo, puede ser en el entorno externo o interno, puesto que el cargo debe tener retroalimentación de todo lo que sucede a su alrededor.

Según lo mencionado por Henry Mintzberg, el trabajo de un supervisor es involucrarse totalmente en las actividades diarias a realizar en el trabajo, pero dentro del estudio que se está analizando el rol que debe adoptar con mayor potencial a desarrollar; es el rol de las relaciones interpersonales debido a que estos representan una serie de conductas que presentan los directivos en una organización, donde lo predominante es relacionarse con personas tanto dentro o fuera de la organización.

Dentro de las relaciones interpersonales existen tres roles directivos que pueden agruparse como los predominantes para el cargo que está sujeto el estudio, dentro del área de relaciones interpersonales podemos mencionar que el rol de líder es uno de los más completos, ya que basa su cualidad en orientar, influir en otros, en sus comportamientos, motivar a sus subordinados, crear equipos multidisciplinarios, definir climas organizacionales, cultura y políticas de empresa, lo que todo supervisor necesita

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

dentro de Nestlé Professional , es saber identificar los comportamientos que ayudan al desarrollo de sus competencias, para así conseguir que todo el personal cumpla sus metas y objetivos.

La base del liderazgo en Nestlé Professional, se deriva de los principios corporativos empresariales y de gestión, que son los que guían el camino de la empresa y son esenciales para el éxito, existen 6 factores de éxito que abordan la forma en la que se trabaja en nuestro negocio, estos identifican las principales competencias y comportamientos asociados para lograr las metas de desempeño y ayudar al desarrollo de los colaboradores.

Los 6 factores de éxito que se lograron identificar según la base de lo estudiado por Henry Mintzberg para lograr el éxito del negocio están completamente conectados con la forma de liderazgo y son los siguientes:

- Competir y conectarse externamente.
- Liderar para ganar.
- Gestionar por resultados.
- Desarrollar talento y equipo.
- Colaborar internamente.
- Hacer la diferencia.

Cada uno de los factores de éxito es aplicable al supervisor, las competencias que se requieren por parte de este son variadas, tales como responsabilidad de gestión de personas, facilitar el desarrollo de procedimientos, etc.

Las competencias y comportamientos de este líder nos permiten ser consistentes al atraer, desarrollar y generar compromiso por parte del supervisor, lo cual lo llevara a obtener un mejor desempeño individual y resultados del negocio.

Ahora bien, explicaremos cada uno de los factores mencionados anteriormente.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### 1. COMPETIR Y CONECTARSE EXTERNAMENTE.

Esto se refiere a que el supervisor debe comprender el entorno externo, desarrollar relaciones externas sólidas y diferenciarse frente a sus competidores.

❖ Entender el entorno empresarial.

#### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Poder entender los objetivos de su equipo de trabajo y el negocio.
- Visualizar el modo en que su contribución individual impacta al negocio.
- Tomar acciones basadas en el entendimiento de las necesidades del cliente y el consumidor.
- Preguntar activamente para aprender sobre el negocio y tomar decisiones apropiadas.
- Entender el impacto de las operaciones de Nestlé en la comunidad.
- La participación de actividades dentro de la comunidad.

#### ***Necesita desarrollar:***

- La toma de iniciativa para entender patrones y tendencias que impactan al negocio.
- El enfoque en tácticas a corto plazo, para conseguir entender el negocio.
- Visualizar como su rol impacta en los objetivos de los demás.

❖ Insight (aspectos que se encuentran en la mente del consumidor)

#### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Evaluar de forma comparativa para descubrir oportunidades y tomar ventaja competitiva.
- Anticiparse a las consecuencias y a los impactos de las acciones sobre los demás.
- Establecer conexiones entre hechos, ideas y situaciones.
- Simplificar los problemas complejos en elementos fácilmente entendibles.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Comprometerse y asociarse con las partes externas involucradas para aumentar al máximo la contribución de Nestlé a la sociedad.

### ***Necesita desarrollar:***

- Entender la totalidad de la situación si visualiza detalles.
- Encontrar el problema principal de situaciones o problemas complejos.
- Un enfoque claro con lo externo más que lo interno.

### ❖ Fomentar la competitividad con intensidad

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Entender el contexto local y global adaptándose de mejor manera.
- Establecer alianzas importantes y lograr un compromiso de las partes externas involucradas.
- Ser práctico en la ejecución o realización de acciones.
- Anticipar tendencias futuras y definir una respuesta apropiada.
- Manejar el riesgo y la ambigüedad en un ambiente complejo.
- Aplicar programas y actividades para abordar los retos primordiales dentro de la sociedad en la que trabajamos.

### ***Necesita desarrollar:***

- Su capacidad limitada para integrar diferentes elementos en una visión estratégica coherente.
- Las oportunidades o perspectivas de un mercado y una industria de una manera más amplia.
- Un amplio entendimiento de las competencias.

## 2. LIDERAR PARA GANAR.

Se refiere a que se debe practicar lo que se predica, inspirar y generar compromiso en las personas.

- ❖ Practicar lo que se predica.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Ser responsable de sus propias acciones y consecuencias.
- Ser coherente tanto con sus palabras como sus acciones.
- Vivir los valores y principios de Nestlé.
- Actuar teniendo en cuenta los intereses y la reputación de la organización.
- Interactuar con integridad y honestidad.
- Admitir errores.

### ***Necesita desarrollar:***

- Aceptar su propia responsabilidad en vez de culpar a otras personas.
- El trato con las personas que están a su alrededor.
- Cumplir las normativas y políticas de la empresa.

❖ Energizar y comprometer.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Crear un clima de confianza en el que las personas quieran ofrecer lo mejor de sí mismas.
- Entender y motivar a individuos y grupos diversos.
- Invitar a los demás a que aporten y crear una responsabilidad compartida.
- Apoyar a su equipo de trabajo tanto en el éxito como en los fracasos.
- Reconocer las contribuciones de los colaboradores y celebrar los éxitos.
- Ayudar a los demás a entender la importancia de su contribución con los objetivos y visión general.

### ***Necesita desarrollar:***

- No atribuirse los logros y resultados de otros como logro propio.
- Tomar decisiones difíciles respecto a las personas cuando es necesario.
- Percatarse de las necesidades de los demás.
- No mostrar favoritismos.
- Aplicar un modelo de motivación distinto para cada individuo del equipo.

❖ Inspirar a la organización.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Tener credibilidad y ser respetado.
- Inspirar y motivar a todo el equipo.
- Unir a las personas para que compartan y se comprometan con la estrategia y objetivos del negocio.
- Desarrollar y comunicar una visión inspiradora y convincente del futuro.
- Respetar los puntos de vista de todo el equipo, incluso cuando son contrarios a los personales.
- Presentar la estrategia de forma que entienda todo el equipo.

### ***Necesita desarrollar:***

- No complicarse demasiado en el modo de transmitir la información a la organización.
- No abusar de su autoridad y dominio hacia los demás.
- Transmitir de forma adecuada la responsabilidad y entusiasmo por la visión estratégica de la empresa.

### **3. GESTIONAR POR RESULTADOS.**

Este factor habla acerca de la pasión por superar metas ambiciosas y generar resultados en el negocio.

- ❖ Enfoque en resultados.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Mostrar un impulso por lograr los objetivos del desempeño y los estándares ambiciosos.
- Planear y priorizar el trabajo de manera efectiva.
- Aprovechar todas las oportunidades para hacer más de lo que se espera.
- No dudar al actuar.
- Perseguir los objetivos con energía y trabajar hasta conseguirlos.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Participar y ser responsable por conseguir los resultados esperados (Qué y Cómo).

### ***Necesita desarrollar:***

- Ocupar el tiempo y esfuerzo en actividades que agreguen valor.
  - Su participación en aprender, aplicar, verificar y compartir los principios de la empresa.
  - No desmotivarse fácilmente y evitar tener problemas para establecer objetivos personales desafiantes.
  - Más confianza a la hora de actuar.
- ❖ Conseguir resultados a través de los demás.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Alinear la estrategia de toda la organización mediante la combinación de una visión clara a largo plazo y el logro de objetivos diarios.
- Mostrar un impulso por lograr objetivos de desempeño.
- Planear y priorizar el trabajo de forma efectiva.
- Aprovechar todas las oportunidades para hacer más de lo que se espera.
- No dudar al actuar.
- Perseguir los objetivos con energía y trabajar hasta conseguirlos.
- Participar y responsabilizarse por conseguir los resultados esperados.

### ***Necesita desarrollar:***

- Ocupar el tiempo y esfuerzo en actividades que agreguen valor.
- Participar activamente en aprender, aplicar, verificar y compartir los principios de la empresa.



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- No desmotivarse fácilmente para no tener problemas en establecer objetivos personales desafiantes.
- Tener más confianza a la hora de actuar.

❖ Desarrollar y ejecutar estrategias.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Centrar el desarrollo del negocio a largo plazo sin perder de vista la necesidad de obtener resultados sólidos para nuestros accionistas de forma continua.
- Garantizar el desarrollo y la ejecución de la estrategia de negocio del mercado a corto y largo plazo.
- Crear una cultura de alto desempeño para garantizar un crecimiento y rentabilidad sostenida.
- Simplificar y eliminar barreras para el desempeño de la organización.
- Permitir y apoyar que se asuman riesgos responsables.

### ***Necesita desarrollar:***

- Dedicar más tiempo al desarrollo de estrategias que a la ejecución de las tareas.
- Visualizar de manera óptima una perspectiva general del negocio.
- La cadena de valor al planificar los procesos de trabajo.
- Ser consistente en la entrega de los objetivos estratégicos.

## 4. DESARROLLAR TALENTO Y EQUIPO.

Este factor hace mención a que el supervisor debe desarrollarse a sí mismo y a los demás para crear equipos con diversidad y de alto desempeño.

❖ Conocimiento de sí mismo.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Buscar de forma activa de la retroalimentación de los demás.
- Crear y ejecutar planes de desarrollo personal.
- Aprovechar cada oportunidad para aprender y crecer como persona.
- Aprender de los éxitos y los errores.
- Buscar los recursos para perseguir los objetivos de aprendizaje.
- Poseer un profundo conocimiento de sí mismo: fortalezas, debilidades, oportunidades y límites.

### ***Necesita desarrollar:***

- Como afecta a los demás su forma de actuar.
- No colocarse a la defensiva cuando recibe críticas constructivas.
- Su Capacidad de autocrítica.

❖ Coaching y desarrollo.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Aprovechar los procesos de desempeño, desarrollo y talento para desarrollar las capacidades de los colaboradores.
- Asignar tareas y trabajos desafiantes, que sean exigentes para impulsar el desarrollo del colaborador.
- Dar Coaching a los demás (escuchar, cuestionar y desafiar) para que encuentren sus propias respuestas.
- Ofrecer retroalimentación accionable y directa.
- Abordar los problemas difíciles de manera oportuna.
- Alinear las expectativas profesionales y apoyar de forma activa el desarrollo de carrera.
- Formar equipos que representen diversidad.

### ***Necesita desarrollar:***

- Como reconocer y recompensar los comportamientos deseables.
- Las oportunidades de aprendizaje en vez de entregar respuestas o soluciones sin pensar.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- No evadir las conversaciones, para alinear las oportunidades de carrera y desarrollo.
- Reforzar las experiencias de crecimiento y ligarlas con los planes de desarrollo.

❖ Desarrollar capacidades organizacionales.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Crear un ambiente para que se evalúe el talento de forma abierta y rigurosa.
- Considerar las implicancias del talento en las estrategias y objetivos de negocio a corto y largo plazo.
- Establecer una plataforma de talento diversa y sólida.
- Responsabilizar a sus líderes por el desarrollo de sus colaboradores.
- Compartir conocimientos de forma activa dando asesoría y guía a los demás.

### ***Necesita desarrollar:***

- Ser capaz de articular capacidades futuras que necesitará la organización.
- Adoptar una mejor visión de desarrollo del talento a largo plazo.
- Ser efectivo al momento de evaluar, desarrollar y ubicar el talento en el lugar y momento adecuado.

## 5. COLABORAR INTERNAMENTE.

Tiene relación con que el supervisor debe colaborar y comunicarse efectivamente, construyendo relaciones de largo plazo.

❖ Cooperación proactiva.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Ganar la confianza y el apoyo de los demás.
- Establecer los objetivos grupales, delante de los intereses individuales.
- Contribuir activamente con ideas, energía y deseo que el equipo triunfe.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Influir sin autoridad.
- Interesarse por las ideas de los demás y escuchar atentamente.
- Buscar soluciones a los desacuerdos sin dañar las relaciones laborales.

### ***Necesita desarrollar:***

- Conseguir el desarrollo de una red dentro y fuera de su equipo o área funcional.
- Tener más claro los roles y responsabilidades propios y de los demás.
- Que los intereses personales no influyan en sus decisiones y acciones.

❖ Influir con integridad.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Adoptar su comportamiento y el estilo de comunicación a las necesidades de la audiencia.
- Comunicar con credibilidad los puntos de vista bien desarrollados.
- Encontrar puntos en común y soluciones para el beneficio común.
- Desarrollar relaciones con personas claves en la toma de decisiones.
- Anticipar las reacciones y las objeciones de los demás y estar preparado para ellas.

### ***Necesita desarrollar:***

- Esforzarse lo suficiente en entender y responder de forma efectiva a las preocupaciones de los demás.
- Poseer la capacidad de persuadir más que insistir.
- Ofrecer el contexto apropiado.
- Tener la capacidad de ser sensible a las necesidades de los demás.

❖ Crear una cultura inclusiva.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Facilitar activamente el trabajo más allá de límites funcionales y geográficos.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Personificar el espíritu de “Un Nestlé”.
- Actuar de forma respetuosa con las personas que tienen menos nivel de responsabilidad o experiencia.
- Valorar y aprovechar las diferencias entre personas y culturas.
- Ser una persona modesta, accesible y que resulte sencillo entablar comunicación.
- Crear un ambiente de apertura y participación.

### ***Necesita desarrollar:***

- No tener una forma de pensar individualista o cerrada.
- Dejar de lado los prejuicios o estereotipos.
- Un buen manejo frente a dificultades a la hora de entender a grupos que no son iguales en cuanto a propósitos o características.
- Que no sea percibido como arrogante y distante, más bien como un consejero cercano.

## 6. HACER LA DIFERENCIA.

Este último factor habla acerca de retar proactivamente al equipo de trabajo, impulsar cada día a la mejora continua.

❖ Iniciativa.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Anticipar problemas futuros y trabajar para reducirlos al mínimo o evitarlos.
- Afrontar nuevos problemas, abrir nuevas perspectivas y desarrollar planes de contingencia.
- Iniciar y contribuir a innovar y mejorar continuamente.
- Tener la mente abierta a formas nuevas y diferentes de hacer las cosas.
- Desafiar de forma constructiva el “¿Por qué?” y preguntar “¿Por qué no?”.
- Actuar de forma decisiva y proactiva.

### ***Necesita desarrollar:***

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- La confianza en sí mismo para desafiar la situación actual.
- La búsqueda de instrucciones y aprobaciones necesarias para actuar de forma correcta.
- No dejar las cosas para después.
- Estar dispuesto a cambiar su punto de vista o enfoque si está equivocado.

❖ Coraje.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Cuestionar constructivamente los procesos y prácticas actuales.
- Estar dispuesto a ser el único defensor de sus ideas o posturas.
- Actuar como embajador para el cambio de la empresa.
- Decir de forma respetuosa lo que se tiene que decir, incluso a aquellos con más experiencia o nivel jerárquico.
- Apoyar al equipo para que asuma riesgos apropiados.
- Mantener la compostura, no colocarse a la defensiva ni irritarse en momentos difíciles.
- Potenciar el entendimiento y el compromiso con el cambio involucrando a los afectados.
- Comunicar y liderar el cambio de forma creíble.

### ***Necesita desarrollar:***

- El enfrentarse a los demás, para sacar lo positivo de ello.
- Luchar por las ideas que surgen, aunque causen controversia en el equipo.
- El respeto cuando expresa sus puntos de vista.

❖ Acoger y liderar el cambio.

### ***Debe tener un buen desarrollo en:***

- Canalizar el cambio y la innovación mediante la comunicación mediante la comunicación de una visión inspiradora y convincente.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Desafiar a los demás para que generen iniciativas e ideas innovadoras.
- Fomentar una cultura que promueva la adaptabilidad y el aprendizaje.
- Actuar de forma decisiva en condiciones de incertidumbre.
- Crear y mantener un sentido de urgencia por los cambios.
- Identificar enfoques únicos para hacer frente a situaciones nuevas.

### ***Necesita desarrollar:***

- Imponer su punto de vista con iniciativas innovadoras.
- Reconocer en las personas la resistencia al cambio.
- No desestimar las ideas de otras personas sin antes haber explorado completamente.

El liderazgo del supervisor es esencial para el éxito del negocio, sabemos que pocas cosas ocurren sin que alguien logre un liderazgo y sea capaz de motivar a la gente, debe existir un clima adecuado para que todo el equipo de trabajo este enfocado en llevar a la empresa al éxito.

El principal rol de un líder es planificar e impulsar los objetivos y estrategias para llevarlas a cabo de la mejor manera, es primordial tener presente la misión y visión del negocio a trabajar a diario, para así transmitir la información a todos los que les rodea. El esfuerzo del equipo es el motor que impulsa el negocio y es ahí donde el supervisor debe ocupar de alimentarlo, el liderazgo genera esfuerzos extraordinarios, a partir del sentido de reconocimiento, pertenencia y buenas relaciones personales.

No existe una sola forma de liderar, cada cual debe encontrar la suya, donde hay que enfocarse es en seguir metodologías, un buen líder es capaz de influenciar en las personas de diversas maneras, ser flexible para adaptarse a diversas realidades, crear estructuras y organizar los recursos para que todo el equipo logre las metas, establecer relaciones valiosas permanentes en el tiempo, verdadera preocupación por la gente, ser accesible y respetar los valores de su equipo de trabajo.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

El supervisor no solo se debe preocupar por los resultados, sino que también por la satisfacción de su equipo, si solo se enfoca en los resultados a corto plazo puede comprometer los resultados de largo plazo y el futuro de la organización, debe asegurarse de que las personas que componen su equipo de trabajo valoren lo que realizan y el liderazgo demostrado, debe además crear líderes a su alrededor, transmitir el espíritu de liderazgo y colaboración a su gente, lo cual le permitirá por un lado retener talentos y por otro preparar a las personas para hacer crecer el negocio apoyado en colaboradores capacitados y motivados.

Por qué es tan importante ser líder y hacer liderazgo con el equipo, porque es una de las grandes diferenciaciones con el resto, la motivación y satisfacción de su equipo, así como la imagen positiva de sus líderes pueden convertirse en herramientas claves para diferenciarse de la competencia, un equipo de trabajo bien conformado y con una cohesión fuerte puede encontrar un lugar único en el mercado.

### **Funciones del cargo.**

Las funciones del supervisor comercial en el área de ventas son variadas por el nivel de responsabilidad que ejerce sobre su equipo comercial, este debe dar a conocer y saber vender a su fuerza de venta y a sus clientes piramidales los productos, promociones, descuentos que existen en el portafolio de negocio de Nestlé Professional, se deben atender y aumentar el nivel de cobertura de clientes para que esto genere ingresos a la empresa, la información que se debe bajar debe ser oportuna como por ejemplo: próximas alzas en productos que podrían generar un impacto en el cliente, el supervisor debe prestar atención permanente al desarrollo a diario de las operaciones de sus clientes, desarrollar informes de ventas para ser presentados a su jefatura y equipo, también debe elaborar estrategias a corto y largo plazo para así brindar un servicio eficiente y cumplir con los objetivos del negocio.

### **Cualidades del cargo.**

Las cualidades son un conjunto de propiedades, características distintivas que debe poseer una persona, son características que distinguen y definen a una persona de otra, en palabras sencillas es la manera de ser de alguien, para el cargo en estudio el



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

supervisor debe tener conocimiento específico del trabajo, capacidad de comunicar y saber escuchar, como tiene a cargo personas debe tener conocimientos en dinámica de grupos, saber transmitir con capacidad de análisis, autocrítica y autonomía. El supervisor trabaja con un equipo de trabajo por ende debe saber proponer pautas adecuadas para que se consigan los objetivos de la supervisión, tener capacidad receptiva y segura, capacidad de análisis, empatía, autocrítica y de síntesis.

### **CAPÍTULO IV**

#### **MARCO METODOLOGICO**

##### **Tipo de Investigación.**

La investigación es de carácter descriptivo y exploratoria, debido a que es dirigida a la búsqueda de información acerca de la situación del problema identificado y así destacar las características más importantes con la cual se pretende identificar el rol predominante en el supervisor de Nestlé Professional, además exploratoria porque es una investigación que pretende dar una visión general del tipo de gerente que necesita un supervisor en Nestlé de tipo aproximativo respecto de una determinada realidad, es un tema nunca explorado y aventurado, donde se estudia el comportamiento que debería poseer un Ingeniero Comercial en Nestlé.

##### **Universo.**

El universo de estudio se refleja como el conjunto finito e infinito de personas o elementos que presentan características comunes, está representada por 10 supervisores del área Nestlé Professional Concepción.

##### **Fuentes para la recolección de información.**

Para explicar y describir los hechos que definen nuestro problema de investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, que se describen como:

- ❖ Fuentes Primarias: Es la forma directa con la que se recaba la información.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- ❖ Fuentes Secundarias: Investigación en la cual se acude a tipos de fuentes de información tales como libros, revistas especializadas, documentos.

### **CARGO: SUPERVISOR COMERCIAL.**

#### **1. Introducción.**

Se sabe que los colaboradores son la clave del éxito y que su compromiso es fundamental para alcanzar las metas. Existen pautas que constituyen la base para la gestión efectiva de Recursos Humanos. Esta política explica a todos los empleados de la Compañía la visión y misión de Recursos Humanos, así como ilustra cada aspecto del ciclo de vida del empleado en Nestlé.

Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé inspiran a todos los empleados a la hora de actuar y relacionarse con otras persona, los Principios Corporativos Empresariales abarcan todos los principios básicos a los que Nestlé se adhiere a nivel mundial, estos principios son los pilares sobre los que se desarrolla la presente política, esta se debe implementar de manera razonada, cumpliendo con la legislación local y aplicando el sentido común, sin olvidar el contexto específico de cada mercado. El espíritu de esta política, que debe ser respetado bajo cualquier circunstancia, se puede resumir en una frase: En Nestlé, las personas son el centro de todo lo que hacemos.

Los jefes tienen la responsabilidad fundamental de construir y desarrollar un entorno en el que las personas sientan un compromiso personal con su trabajo y se esfuercen por asegurar el éxito de la Compañía, ellos son quienes cuidan y desarrollan a los líderes del mañana, los jefes toman las decisiones relativas a cualquier aspecto que afecte a las personas bajo su responsabilidad, siempre dentro de los límites que establecen las políticas y los principios. Ellos, en definitiva, tienen la última palabra. La estructura de

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Recursos Humanos nos ayuda a determinar las necesidades del negocio relacionadas con las personas y los requerimientos necesarios para satisfacerlas.

### **2. El éxito para trabajar en Nestlé.**

El éxito a largo plazo de la Compañía radica en su capacidad para atraer, retener y desarrollar colaboradores capaces de garantizar un crecimiento continuo y sostenible, es una de las principales responsabilidades de nuestros jefes. La política de Nestlé es contratar personas con aptitudes personales y habilidades profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Compañía. Por eso, es fundamental prestar especial atención en asegurar que los valores del candidato estén fuertemente alineados con la cultura de Nestlé. Al contratar a una persona, sólo se tendrán en cuenta las habilidades relevantes para el puesto de trabajo y la experiencia, así como su adhesión a los principios de Nestlé. Por lo tanto, no se tendrán en cuenta el origen, la nacionalidad, raza o religión, el sexo, la discapacidad, la edad u orientación sexual de los candidatos. Si bien unas herramientas de selección adecuadas pueden mejorar el proceso de contratación, la decisión de contratar a un candidato reside en el jefe, con el asesoramiento del equipo de RR.HH.

### **3. Formación y aprendizaje.**

Aprender forma parte de la cultura de la Compañía. Por ello, se fomenta que los colaboradores de todos los niveles valoren cómo ampliar sus conocimientos y habilidades. La empresa determina las prioridades en cuanto a formación y desarrollo, las cuales deben ser llevadas a la acción por los empleados y los supervisores.

Las principales fuentes de aprendizaje son la experiencia y formación en el trabajo. Los supervisores tienen la responsabilidad de guiar y formar a los empleados para que prosperen en sus puestos actuales. Los empleados deben comprender la importancia de la mejora continua, así como de compartir abiertamente sus conocimientos e ideas con sus colegas. Por ello, se fomentan prácticas como el desarrollo profesional, el

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

aumento de responsabilidades y los equipos multidisciplinarios para adquirir habilidades adicionales y enriquecer el contenido de sus puestos de trabajo, se ofrece un amplio abanico de actividades y métodos de formación para fomentar el crecimiento y aprendizaje de todos.

### **4. Talento.**

La clave para alcanzar los objetivos individuales y del negocio radica en una cultura de alto rendimiento reforzada por un desarrollo, esto viene dado por el alineamiento de responsabilidades claras y desafiantes, así como por el hecho de que cada colaborador es consciente del impacto que su trabajo tiene en la empresa.

El supervisor y el empleado trabajan juntos para garantizar que los objetivos establecidos sean retadores y se evalúen de manera efectiva en el corto y largo plazo, esto facilita aún más a los supervisores la tarea de reconocer y recompensar a los empleados con un alto desempeño, a la vez que gestionar con integridad los casos de bajo desempeño.

Cada colaborador, con el apoyo del supervisor, es responsable de su propio desarrollo profesional, para lo cual se fomenta que exprese sus objetivos y expectativas de carrera mediante un diálogo abierto, la finalidad es retener y motivar a los empleados ofreciéndoles un plan de carrera atractivo y realista que les permita desarrollar sus habilidades a largo plazo.

### **5. Relaciones de trabajo.**

Nestlé desarrollada una cultura basada en la confianza, el respeto mutuo y el diálogo se trabaja día tras día para establecer y mantener relaciones individuales y colectivas positivas, lo cual se considera un requisito fundamental de su trabajo, no sólo respalda la libertad de asociación de sus colaboradores y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, sino que también garantiza que se establezca una comunicación directa y frecuente en el lugar de trabajo. Se busca siempre la mejora en las relaciones, se fomenta el diálogo con los colaboradores más allá de los aspectos

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

tradicionales de las negociaciones, a fin de compartir conocimientos y encontrar, conjuntamente, oportunidades relacionadas con otros asuntos importantes, tales como la Creación de Valor Compartido, la seguridad y salud en el lugar de trabajo, se espera que los trabajadores, realicen todos los esfuerzos necesarios para plantear un diálogo justo y constructivo, superar las dificultades que puedan surgir, y alcanzar e implementar acuerdos sostenibles.

### **Descripción del cargo.**

El supervisor comercial en el área de ventas de NP Concepción tiene como objetivo lograr cumplir las metas establecidas en el presupuesto de ventas del área, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente en el tiempo.

### **Relaciones del cargo.**

El cargo tiene la relación de subordinación, donde reporta en forma diaria al jefe zonal de ventas toda la información necesaria acerca del negocio y sus clientes.

### ***Cuáles son las competencias que debe poseer.***

#### **Competencias Laborales.**

1. Conocimiento del entorno de oportunidades laborales.

##### Objetivo:

- Debe tener los conocimientos mencionados en los factores de éxito, para un buen desempeño de sus actividades.

2. Capacidad de Aprendizaje.

##### Objetivo:

- Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo en el aprendizaje continuo en la mejora del desarrollo de conocimientos y culturas distintas.

3. Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### Objetivo:

- Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

### 4. Orientación a Resultados o a Logros.

#### Objetivo:

- Identificar y ejecutar proyectos que puedan generar valor agregado al negocio persistiendo hasta mostrar resultados.
- Brindar apoyo y exigir mejoras en la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados por el negocio.
- Mostrar interés por mejorar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.
- Proyectar las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.
- Estimular y reconocer las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

### 5. Identificación y compromiso corporativo.

#### Objetivo:

- Mantenerse motivado, así como también motivar al equipo en la participación de la consecución de los objetivos y metas del área.
- Demostrar interés en la ejecución de sus metas y proyectos.
- Proponer soluciones efectivas que den respuesta a los objetivos.
- Ejecutar y controlar la puesta en marcha de los objetivos, metas y proyectos acordados.

### 6. Trabajo en Equipo.

#### Objetivo:

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Habilidad para valorar, motivar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.

Se pretende en el cargo lograr proporcionar los conocimientos necesarios relacionados con el desarrollo directivo de cada individuo, al mismo tiempo, se trata de facilitar las técnicas necesarias para desarrollar las habilidades claves que marcan la diferencia entre los profesionales de éxito y el resto de la gente. Nestlé busca a los mejores profesionales para alcanzar sus objetivos aportando un valor añadido en cada tarea que se debe ejecutar.

El Ingeniero Comercial debe ser un profesional que resulte atractivo para la empresa, no es sólo tener conocimientos técnicos en su especialidad como Ingeniero, por sobretodo es poseer un conjunto de competencias transversales que permitan a la persona encajar dentro de la estrategia y del modelo productivo que la empresa determinada.

Nestlé busca que el profesional además de poseer los conocimientos técnicos necesario para el desempeño de su trabajo, tenga las habilidades necesarias para gestionar personas y grupos de trabajo. Así pues, las habilidades directivas permiten al profesional:

- Dirigir o liderar equipos de trabajo hacia resultados concretos.
- Crear e innovar para aumentar la capacidad competitiva de la empresa.
- Saber negociar para mantener la cohesión de la empresa dentro y fuera de ella.
- Gestionar los recursos tanto financieros y materiales como humanos siguiendo la ética y moral.
- Saber motivar a las personas y a ejercer el liderazgo dentro del equipo de trabajo.
- Conducir reuniones de trabajo de manera eficaz.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### **Competencias generales.**

Capacidad para desarrollar los métodos, sistemas y procedimientos más adecuados para potenciar el talento y el desarrollo del conocimiento en la carrera profesional del supervisor comercial, acorde a las expectativas exigidas por Nestlé, capacidad para liderar y motivar a las partes implicadas en la empresa optimizando el tiempo y la productividad a través de reuniones eficaces y control de las propias emociones comprendiendo las de los demás.

### **Competencias específicas.**

En las competencias específicas nos encontramos con el liderazgo, el conocimiento del negocio y buen manejo de las relaciones, capacidad de planificación y organización, tomar conciencia de la importancia de las emociones en las personas y su implicación en la gestión empresarial, saber desarrollar una metodología sistemática para preparar una intervención en el equipo de trabajo y desarrollar la capacidad para negociar con éxito y desarrollar estrategias ganar-ganar, en el ámbito empresarial.

Lo que necesita saber y poseer un Ingeniero Comercial para ser supervisor en Nestlé es todo lo mencionado anteriormente y además orientación al logro, planificación y gestión, búsqueda de información, agresividad comercial y visión estratégica, son las competencias que se consideran claves en el rendimiento superior de un supervisor.

### ***Entrevista.***

A continuación, se mencionan variadas preguntas que se realizaron a 10 supervisores con el mismo cargo en estudio, para reforzar y demostrar que el rol predominante planteado por Henry Mintzberg dentro del problema de estudio está enfocado en el área de las relaciones interpersonales, donde el rol predominante es el ser un buen líder, este rol es uno de los más completos, ya que basa su cualidad en orientar, influir en otros, etc.



**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

El rol en estudio tiene relación directa en cómo es el directivo con sus subordinados, se establece una relación fuerte entre las capacidades personales y las competencias que cada individuo desarrolla dentro de un sistema complejo y lleno de cambios como lo es Nestlé Professional, que es un área de desarrollo y perfeccionamiento de habilidades constante, el supervisor necesita asumir un papel de líder para lograr llevar a todo su equipo de trabajo hacia la consecución de metas y objetivos.

Damos a conocer las preguntas que se plantearon dentro del estudio, y como éstas refuerzan lo estudiado, cruzando la información planteada por Henry Mintzberg más las necesidades específicas del cargo.

**Tabla 1. Preguntas que hacen relación a los roles interpersonales.**

PREGUNTAS	NIVEL O CRITERIO PERSONAL EN CADA PREGUNTA			
	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Establece una comunicación libre, en un ambiente que permite la expresión de sentimiento y anima para que estos sentimientos se expresen.	1	7	2	0
Proyecta una actitud de confianza que facilita una comunicación efectiva.	2	6	2	0
Posee una orientación resolutoria de los problemas con los que se enfrenta la empresa, basada en el consentimiento y la cooperación.	3	6	1	0
Valora que exista una relación de preguntas y consultas.	0	6	3	1

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Establece relaciones positivas caracterizadas por un sentido de seguridad, ejemplos: tolerancia, empatía, respeto, flexibilidad.	6	2	2	0
Dispone de una gran competencia profesional al ayudar en su trabajo.	2	8	0	0
Es capaz de establecer buenas relaciones interpersonales.	7	3	0	0
Sus esfuerzos se dirigen de forma activa a ser capaz de integrar las necesidades de productividad para el negocio.	6	3	1	0
Integra las necesidades socioemocionales.	5	4	1	0
Sabe imponer de una forma poco autoritaria la autoridad administrativa que le otorga su posición.	0	5	3	2
Acepta la autoridad que le ha sido asignada y se siente cómodo para ejercerla de forma democrática.	8	2	0	0
Es capaz de proporcionar procedimientos estructurados en relación con su trabajo en la empresa.	1	5	3	1
Sabe nivelar las necesidades de estabilidad de la empresa con las necesidades de cambio del mercado laboral.	5	3	1	1
Se muestra dispuesto a dar apoyo a las iniciativas que promuevan cambios en la empresa de una forma válida.	1	6	3	0

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Se comunica, efectivamente, con la escala jerárquica tanto a nivel ascendente como descendente.	9	0	1	0
Es capaz de transmitir los mensajes para que sean tomados en consideración por su equipo de trabajo.	7	1	1	1
Es accesible para que se le realicen consultas.	6	2	1	1
Prepara las sesiones de trabajo, posee conocimiento de los contenidos a transmitir.	3	5	1	1
Está siempre dispuesto a compartir su experiencia, a enseñar, de manera que facilite un aprendizaje óptimo.	9	1	0	0
Es tolerante con las críticas constructivas y no se defiende contra ellas.	7	2	1	0
Se esfuerza continuamente en mejorar sus capacidades y conocimientos profesionales.	4	4	0	2
Es una persona comprometida y solidaria con la profesión, transmite los valores que está en su conducta, tiene un sentimiento positivo hacia el trabajo.	5	1	1	3
Posee capacidad de comunicarse, saber escuchar.	4	0	4	2
Establece vínculos con su equipo de trabajo.	6	2	1	1
Posee habilidad para tomar decisiones.	5	3	2	0
Posee capacidad para desempeñar sus				

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

tareas de forma ordenada y facilitadora.	6	3	0	1
--	---	---	---	---

**Tabla 2. Resultados de la entrevista realizada.**

<b>NIVEL O CRITERIO PERSONAL EN CADA PREGUNTA</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
45%	35%	13%	7%

De los 10 supervisores que se les aplicó la entrevista, podemos mencionar que según la tabla de resultados el 45% menciona que se debe tener un muy alto nivel de relaciones interpersonales, un 35% hace mención a un alto nivel de relaciones, un 13% de los entrevistados consideran que es poco el nivel de relaciones interpersonales que se debiesen manifestar por parte de ellos, y un 7% dice que no debe existir ningún comportamiento distintivo hacia las relaciones entre las personas.

Junto a esta tabla podemos verificar que la mayor parte de los entrevistados concuerdan con lo mencionado en nuestro estudio de investigación, que dice mención a que se debe desarrollar como rol predominante las relaciones interpersonales, donde dentro de estas relaciones podemos encontrar 3 roles que son: cabeza visible, líder y enlace, si bien estos tres roles mencionados son importantes dentro de las relaciones entre las personas, al que debemos darle más interés en el estudio, es el rol de liderazgo, debido a que es la competencia que está directamente relacionada con las tareas que realiza el supervisor en Nestlé, estas habilidades son métodos de dirección que nos ayudan a organizar el equipo, con la finalidad de alcanzar el objetivo común, el ser líder se manifiesta en la capacidad para motivar y dirigir a las personas, logrando que estas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos, facilitando que se ponga en juego las capacidades y el potencial. Con el rol predominante se busca orientar la acción del grupo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios, fijando objetivos y realizando el seguimiento para permanecer en una mejora continua.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

### ***Evaluación del desempeño.***

El desempeño laboral del supervisor como está ligado a una carrera administrativa debe ser evaluado y calificado en base a parámetros establecidos, lo que permitirá verificar los aportes al cumplimiento de las metas. El supervisor enfrenta variados desafíos en el logro de sus objetivos, el cual se resume en la búsqueda permanente de posibles mejoras y del negocio para mejorar el desarrollo de este. Evaluar el desempeño de un puesto de trabajo consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo, las evaluaciones deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el gerente y el supervisor, con la finalidad de generar entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

Se evaluarán 4 comportamientos que están propuestas por nuestro negocio cómo estrategias para cumplir las metas, serán ocupados para evaluar el desempeño del supervisor en Nestlé Professional, son comportamientos que están estrechamente vinculados con el liderazgo que posee el individuo, estos son:

#### **1-Orientación a Resultados.**

Definición:

El impulso para obtener o exceder los resultados de negocio, objetivos de desempeño con los estándares de calidad establecidos y encontrar continuamente mejoras sostenibles para métodos y procesos.

#### **2- Cooperación Proactiva.**

Definición:

Trabajar dentro y a través de límites organizacionales al servicio de objetivos comunes. Es la habilidad de crear relaciones efectivas y constructivas, y de maximizar la contribución de colegas y del equipo para alcanzar metas organizacionales.

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**3- Iniciativa.**

Definición:

Actuar de manera proactiva llevando las acciones a la práctica y no simplemente pensando sobre el futuro. Las personas con iniciativa no sólo reaccionan a situaciones, sino que también anticipan futuras oportunidades o problemas, y actúan bien sobre ellas anticipadamente.

**4- Practica lo que Predica.**

Definición:

Compromiso con los valores de Nestlé. Actuar de acuerdo a compromisos establecidos e incorporar los Principios de Dirección y Liderazgo de Nestlé en la conducta personal.

**Tabla 3. Primer nivel de comportamiento con el primer criterio.**

**MEDICION DEL DESEMPEÑO**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>1. Orientación a resultados.</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Posee dificultad en priorizar efectivamente metas para sí mismo.	5	2	2	1
No transmite suficiente entusiasmo.	6	1	3	0
Las decisiones y acciones demoran en llegar.	4	2	2	2
Culpa del fracaso a causas externas. Tiende a desistir fácilmente.	5	3	1	1
“Trabaja duro” sin necesariamente ser efectivo.	7	1	1	1
Encuentra dificultad en reunir y/o movilizar recursos que sean necesarios para alcanzar los objetivos.	4	3	1	2
Acepta los resultados insuficientes de otros.	4	2	2	2

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Prefiere miembros del equipo pasivos y poco exigentes.	5	2	2	1
--	---	---	---	---

**Tabla 4. Resultados primer nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
50%	20%	18%	13%

Podemos mencionar a través de los resultados obtenidos de la medición de su orientación a resultados, lo cual está estrechamente vinculado a los comportamientos indicados en la tabla 3, donde existe un 50% de muy alto nivel, 20% alto, un 18% poco y un 13 % indica una nula orientación a resultados, con este análisis donde el 50% no presenta una orientación a resultados podemos concluir que existe una actitud pasiva por parte del supervisor, donde no persevera ante dificultades que se pudiesen presentar en el negocio , simplemente acepta la ineficiencia.

**Tabla 5. Segundo nivel de comportamiento.**

**MEDICION DEL DESEMPEÑO**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
1. Orientación a resultados.	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Establece objetivos precisos y retadores para sí mismo y su equipo, encuentra los medios para alcanzarlos. Se responsabiliza por los resultados.	2	6	1	1
Toma decisiones / acciones oportunas y precisas.	3	5	1	1
Persiste en superar obstáculos.	1	7	1	1
Cumple con los compromisos establecidos invirtiendo el tiempo y energía necesarios.	1	4	5	0
Reúne / distribuye los recursos correctos para llegar a los objetivos.	2	3	5	0

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Se impulsa a sí mismo y al equipo hacia la obtención de resultados.	1	4	4	1
Está altamente motivado para lograr sus objetivos y busca maneras para mejorar su propio desempeño y del equipo.	0	4	5	1
Crea oportunidades para exceder los objetivos fijados.	1	5	4	0

**Tabla 6. Resultados segundo nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
14%	48%	33%	6%

Podemos mencionar a través de los resultados obtenidos de la medición de orientación a resultados, que tiene relación con los comportamientos indicados en la tabla 5, donde existe un 14% de muy alto nivel alcanzado , 48% alto, un 33% poco y un 6 % indica una nula orientación a resultados, con este análisis donde solo un 48% logra altos resultados, podemos indicar que si existe un supervisor que presenta un comportamiento un poco más responsable, el cual está motivado, logra mejorar las cosas mal realizadas, se siente efectivo y es persistente en la búsqueda de mejoras , pero solo encontramos que un 48% presenta una alta actitud de mejora en la efectividad para realizar sus procedimientos.

**Tabla 7. Tercer nivel de comportamiento.**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
1. Orientación a resultados.	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<i>Indicadores de comportamiento.</i>				
Crea metas desafiantes para sí mismo y su equipo, tiene la capacidad de llegar a ellas.	2	3	4	1



**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Aspira a sobrepasar las metas y objetivos, asume riesgos empresariales, busca maximizar los resultados a largo plazo.	1	2	3	4
Posee habilidad para la toma de decisiones o realizar acciones bajo presión o con información limitada.	2	1	4	1
Crea condiciones para alcanzar el éxito, destinando los medios necesarios.	1	1	3	5
Hábilmente identifica y adquiere recursos que despliega para obtener eficiencia máxima.	2	2	2	4

**Tabla 8. Resultados tercer nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
17%	19%	33%	31%

Podemos concluir según los indicadores de la tabla 8, que un 17% presenta un muy alto nivel, un 19% un alto, un 33% un poco y 31% una nula orientación a los resultados, con estos valores podemos identificar que solo un 33% presenta poca actitud desafiante, en donde asume riesgos, pero son calculados, presenta productividad para trabajar bajo presión y logra crear condiciones para el éxito de su negocio, pero es solo un poco nivel alcanzado.

**Tabla 9. Primer nivel de comportamiento.**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>2.- Cooperación proactiva.</b>				
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Ignora o anula puntos de vista y sentimientos de los demás. Critica las habilidades e ideas de los otros.	3	4	1	2
Retiene información, compromiso y/o esfuerzos mientras trabaja en equipo.	4	4	1	1

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Carece de habilidades interpersonales y de interés para construir relaciones laborales efectivas.	4	3	2	1
Tiende a ver los desafíos y metas desde una perspectiva limitada a su área.	4	2	2	2
No encuentra puntos en común al manejar conflictos, ve la situación de conflicto como ganar/perder.	2	3	3	2

**Tabla 10. Resultados primer nivel de comportamiento.**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
34%	32%	18%	16%

Al analizar el segundo criterio de éxito, que es la cooperación proactiva, en el cual formulamos preguntas según la tabla 9, podemos mencionar que un 34% tiene un muy alto, un 32% alto, un 18% poco y un 16% una nula cooperación con el equipo, a través de estos comportamientos concluimos que el 34% tiene un muy alto comportamiento a la crítica e ignora a los otros, presenta una relación interpersonal inadecuada, una baja contribución con el equipo y genera conflictos que no son resueltos.

**Tabla 11. Segundo nivel de comportamiento.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>2.- Cooperación proactiva.</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
<b><i>Indicadores de comportamiento.</i></b>				
Escucha el punto de vista de los demás y respeta sus necesidades. Personalmente contribuye al trabajo efectivo del equipo y mejora la efectividad global del mismo.	3	3	3	1
Establece buen entendimiento y desarrolla relaciones. Crea una atmósfera de comunicación abierta.	2	3	2	3

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Demuestra confianza en las habilidades ajenas y acepta ayuda de otros. Hace uso de la habilidad de otros.	1	4	4	1
Desafía a los demás de manera constructiva.	1	4	2	3
Está preparado para realizar compromisos para alcanzar un objetivo colectivo.	2	3	4	1
Resuelve conflictos de manera constructiva.	0	4	3	3

**Tabla 12. Resultados segundo nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
15%	35%	30%	20%

Al analizar el segundo criterio de éxito, que es la cooperación proactiva, en el cual formulamos preguntas según la tabla 11, podemos mencionar que un 15% tiene un muy alto nivel, 35% alto, 30% poco y un 20% una nula cooperación con el equipo, a través de estos comportamientos concluimos que solo el 35% presenta un comportamiento abierto a su equipo, donde sabe escuchar a los demás, posee normal relación interpersonal, desafía de forma constructiva a su equipo, pero pesa solo un 35%.

**Tabla 13. Tercer nivel de comportamiento.**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
2.- Cooperación proactiva.	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<i>Indicadores de comportamiento.</i>				
Construye alianzas más allá de con su equipo directo. Comprende ampliamente las metas de negocio y apoya la iniciativa de otros fuera de su área directa.	2	2	2	4
Maneja contactos internos y externos de manera excepcional y los mantiene actualizados.	1	2	3	4

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Trabaja bien en diversos roles y en distintos equipos.	1	1	3	5
Desarrolla y proporciona un ambiente abierto en donde el desafío y el desacuerdo son vistos de forma positiva.	2	0	4	4

**Tabla 14. Resultados del tercer nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
15%	13%	43%	30%

Al analizar el segundo criterio de éxito, que es la cooperación proactiva, en el cual formulamos preguntas según la tabla 13, podemos mencionar que un 15% tiene un muy alto nivel, 13% alto, 43% poco y un 30% una nula cooperación con el equipo, a través de estos comportamientos concluimos que solo el 43% se apoya en su equipo de trabajo de forma inmediata, posee sólidas relaciones y redes interpersonales, se caracteriza por desarrollar trabajo en equipo y estimula el dialogo abierto, pero solo se presenta un poco en un 43%.

**Tabla 15. Primer nivel de comportamiento.**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
3.-Iniciativa.	MUYALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Deja las cosas para último momento, encuentra excusas para la falta de acción.	1	3	2	4
No invierte suficiente tiempo anticipando lo que podría salir mal. Cuando se enfrenta a un problema, normalmente pone en marcha la primera solución sin explorar alternativas.	2	4	1	3
Deja que las oportunidades pasen sin hacer nada al respecto. Es demasiado cauteloso y evita riesgos.	3	1	4	2
Demora para asumir nuevos desafíos de forma voluntaria o manejar situaciones inciertas.	3	3	2	2

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Acepta los procesos de la forma que son. Raramente busca maneras de agilizarlos o mejorarlos.	4	1	4	1
--	---	---	---	---

**Tabla 16. Resultados del primer nivel de comportamiento.**

NIVEL ALCANZADO			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
26%	24%	26%	24%

Al analizar el tercer criterio de éxito, que es la iniciativa, en el cual formulamos preguntas según la tabla 15, podemos mencionar que un 26% tiene un muy alto nivel, 24% alto, 26% poco y un 24% nula iniciativa, a través de estos comportamientos concluimos que no existe un comportamiento bien definido, si bien existe una actitud complaciente, en la cual evita correr riesgos, se buscan soluciones rápidas y fáciles, dónde se puede reconocer un supervisor que es resistente al cambio sin un nivel definido.

**Tabla 17. Segundo nivel de comportamiento.**

CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
3.-Iniciativa.	MUYALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Actúa decisivamente y es proactivo. Reacciona rápidamente en una crisis o situaciones delicadas. Toma medidas inmediatas.	2	3	3	2
Considera y evalúa el rango de opciones disponibles.	0	5	4	1
Anticipa problemas futuros y se esfuerza por minimizarlos o prevenirlos.	1	4	4	1
Considera oportunidades para el negocio a corto plazo (< 1 año) y actúa para aprovecharlas	0	5	5	0
Simplifica procesos e incrementa eficiencias.	2	3	4	1
Puede adaptarse fácilmente a cambios.	2	5	3	0

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Tabla 18. Resultados del segundo nivel de comportamiento.**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
12%	42%	38%	8%

Al analizar el tercer criterio de éxito, que es la iniciativa, en el cual formulamos preguntas según la tabla 17, podemos mencionar que un 12% tiene un muy alto nivel, 42% alto, 38% poco y un 8% nula iniciativa, a través de estos comportamientos concluimos que solo un 42% presenta un alto comportamiento que tiene mención con una actitud que reacciona rápidamente, ve un poco más allá del presente, tiene iniciativa hacia el futuro, pero es solo un 42% que presenta el comportamiento.

**Tabla 19. Tercer nivel de comportamiento.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>3.-Iniciativa.</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
<b><i>Indicadores de comportamiento.</i></b>				
Encara un asunto desde diferentes ángulos.	2	2	2	4
Le complace enfrentar nuevos problemas que pueden generar nuevas oportunidades. Anticipa posibles contratiempos y desarrolla planes de contingencia.	1	2	3	4
Posee excelente sentido de previsión. Considera escenarios a largo plazo y diseña planes detallados de acción para alcanzarlos.	2	3	1	4
Es un líder de cambio	0	3	3	4
Agiliza procesos para maximizar eficiencia y minimiza el uso de recursos	1	3	3	3

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Tabla 20. Resultados del tercer nivel de comportamiento.**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
12%	26%	24%	38%

Al analizar el tercer criterio de éxito, que es la iniciativa, en el cual formulamos preguntas según la tabla 19, podemos mencionar que un 12% tiene un muy alto nivel, 26% alto, 24% poco y un 38% nula iniciativa, a través de estos comportamientos concluimos que solo un 12% presenta un muy alto comportamiento donde se visualiza que toma ventaja de las oportunidades a largo plazo, crea nuevos espacios para enfrentar problemas y presenta una actitud positiva al cambio.

**Tabla 21. Primer nivel de comportamiento.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
<b><i>Indicadores de comportamiento.</i></b>				
No actúa de acuerdo con los principios y valores de Nestlé.	4	3	2	1
Tiene tendencia a decir una cosa y hacer otra.	5	5	0	0
Las acciones no coinciden de forma consistente con las palabras.	6	3	0	1
No es visto como alguien en quien las personas puedan confiar plenamente. Ocasionalmente no ha podido mantener su promesa.	5	2	2	1
Trata con las personas de manera poco honesta y directa.	4	4	1	1

**Tabla 22. Resultado del primer nivel de comportamiento.**

--

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
48%	34%	10%	8%

Al analizar el cuarto criterio, que es práctica lo que predica, en el cual formulamos preguntas según la tabla 21, podemos mencionar que un 48% tiene un muy alto nivel, 34% alto, 10% poco y un 8% un nulo nivel, a través de estos comportamientos concluimos que un 48% presenta un muy alto comportamiento en el cual las acciones no siempre coinciden con las palabras, lo que se entrega al equipo no está alineado con el compromiso previamente establecido, en conclusión existe inconsistencia en aplicar reglas de negocio.

**Tabla 23. Segundo nivel de comportamiento.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b><i>Indicadores de comportamiento.</i></b>				
Se comporta de manera consistente con los Valores y Principios de Nestlé.	3	3	3	1
Demuestra consistencia entre palabras y acciones – ‘hace lo que dice’.	3	3	4	0
Mantiene sus promesas y es confiable. Se enorgullece en ser digno de confianza.	2	3	3	2
Trata con las personas de manera de manera honesta y directa. Se comporta de manera que tenga impacto positivo en la motivación del equipo y colegas.	1	4	5	0



**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Tabla 24. Resultado segundo nivel de comportamiento.**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
23%	33%	38%	8%

Al analizar el cuarto criterio, que es práctica lo que predica, en el cual formulamos preguntas según la tabla 23, donde se formulan preguntas para medir comportamientos, podemos mencionar que un 23% tiene un muy alto nivel, 33% alto, 38% poco y un 8% un nulo nivel, a través de estos comportamientos concluimos que un 8% presenta un muy alto comportamiento en el cual el colaborador cumple con su palabra, es confiable para su equipo, demuestra transparencia y representa un comportamiento sincero con impacto positivo.

**Tabla 25. Tercer nivel de comportamiento.**

<b>CRITERIOS</b>	<b>NIVEL O INDICADOR ALCANZADO</b>			
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
<b><i>Indicadores de comportamiento.</i></b>				
Es ejemplo al modelar personalmente el comportamiento deseado aún durante momentos difíciles. Se enorgullece por eso y lo estimula.	2	3	3	2
Admite errores y aprende de ellos.	1	0	4	5
Reta a los demás a poner sus palabras en práctica, independientemente de la jerarquía.	2	2	3	3
Demuestra y estimula la transparencia. Promueve un ambiente de trabajo abierto.	1	0	5	4
Es un modelo de justicia. Siempre trata a las personas de manera equitativa.	0	0	3	7

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Tabla 26. Resultados del tercer nivel de comportamiento.**

<b>NIVEL ALCANZADO</b>			
<b>MUY ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>POCO</b>	<b>NINGUNO</b>
12%	10%	36%	42%

Al analizar el cuarto comportamiento, que es práctica lo que predica, en el cual formulamos preguntas según la tabla 25, donde se formulan preguntas para medir el nivel del comportamiento indicado, podemos mencionar que un 12% tiene un muy alto nivel, 10% alto, 36% poco y un 42% un nulo nivel , a través de estos niveles concluimos que solo un 12% según los indicadores medidos, nos arrojaron que dan un buen ejemplo hacia su equipo, lo cual les sirve como modelo personal de comportamiento, donde se estimula la transparencia, pero se cuestiona el comportamiento debido a que es poco consistente.

Junto a los 4 comportamientos mencionados anteriormente podemos verificar como se está desempeñando el supervisor en su lugar de trabajo, a través de los indicadores se puede visualizar que aspectos se deben reforzar y porqué. Un colaborador altamente motivado y con un buen desempeño es el producto de un liderazgo atento, centrado y de confianza, esto aumento las posibilidades para que se conforme un equipo de trabajo exitoso, entregando una orientación clara y coherente de seguimiento.

Un buen líder termina las evaluaciones de desempeño libre de sentimientos y de prejuicios personales, de manera que sus colaboradores sepan dónde están sobresaliendo y cómo pueden mejorar. Los colaboradores quieren un desempeño bueno por parte de su supervisor que respetan, es por esto que el líder debe mostrar autonomía, eficiencia, objetividad e iniciativa para así mantener el respeto de sus empleados.

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático, para medir, evaluar e influir sobre los comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es más productivo el empleado y si podrá mejorar su

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

rendimiento a largo plazo. Es una excelente herramienta ya que el supervisor implanta nuevas políticas de mejoras en el desempeño, le ayuda para tomar decisiones de ascensos o ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. A través de esta herramienta se pueden alcanzar diversos objetivos: promociones, entrenamiento, incentivos, perfeccionamientos, estímulos a la mayor productividad, oportunidades de crecimientos etc.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales. En el cual las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con confianza que refleja experiencia y habilidad técnica. El supervisor debe interactuar entre su departamento y otras organizaciones. Para ello utiliza recursos humanos, recursos económicos, recursos financieros, etc., los cuales determinan la eficiencia y eficacia de la organización en el presente y futuro, con ellos se consigue el logro de las metas y objetivos.

El supervisor como líder debe desarrollar una visión de futuro, es decir, crear proyecciones y estrategias a largo plazo de forma precisa, planteándose: ¿Qué se desea lograr? ¿A dónde se quiere llegar?

Dentro de la supervisión el liderazgo se logra si el supervisor es capaz de:

- Crear auto seguridad (descubrimiento de fortalezas) por medio del auto mejoramiento de sus subordinados.
- Respetar los valores, deseos y sentimientos, generando confianza en sus colaboradores.
- Estructurar relaciones solidarias y cooperativas, creando una adecuada moral de trabajo.

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Resolver conflictos y tomar decisiones mediante la participación y el aporte de ideas de los subordinados.
- Estimular y promover el pensamiento y el comportamiento hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Transformar la supervisión en una acción educativa.

Como parte de las relaciones humanas el supervisor debe ser eficaz al conseguir que los miembros de su equipo den lo mejor de sí mismos, se empleen al límite y queden satisfechos con lo que están realizando. En síntesis, liderazgo en el supervisor es necesario para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante.

### **CONCLUSIONES.**

El estudio tiene relación con los roles gerenciales estudiados por Henry Mintzberg, son categorías concretas del comportamiento de los supervisores, administradores o gerentes; se agrupan en tres categorías que son: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones, los roles gerenciales se definen como una serie de conductas que presentan los directivos de una organización, sin importar su nivel dentro de la empresa, estos se realizan durante el desarrollo de sus tareas y actividades, se identificaron 10 roles que podían ejercer los directivos de forma individual o conjunta en una misma acción.

Henry Mintzberg plantea que, lejos de un trabajo ordenado, la actividad cotidiana de un gerente implica adoptar diferentes roles para organizar las variadas situaciones que enfrenta una empresa, los supervisores tienen la responsabilidad fundamental de

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

construir y desarrollar un entorno en el que las personas sientan un compromiso personal con su trabajo y se esfuercen día a día por asegurar el éxito de su negocio.

Junto al estudio podemos concluir que hoy en día todas las organizaciones deben competir para poder mantenerse activas y vigentes, las cosas no funcionan por si solas, es necesario tener una dedicación constante por parte de los supervisores, para satisfacer y conservar un equipo de trabajo unido, despierto a las necesidades que a diario se presentan.

El éxito de las organizaciones se logra cuando el negocio está bien administrado, para supervisar de forma correcta es necesario conocer con precisión cuales son los roles y características de cada supervisor, y como está desempeñando cada una de sus funciones y tareas en el cargo.

Se decide realizar el estudio en Nestlé Professional, es un negocio el cual entrega un valor añadido a sus clientes, genera nuevas ideas para hacer crecer el negocio, aportando creatividad, experiencia, recursos y soluciones profesionales para cumplir con las expectativas de sus clientes.

Es un negocio enfocado en hoteles, restaurant y casinos de la octava región, trabaja marcas reconocidas en el mercado chileno, tales como Maggi, Nescafé, Milo, Oscar, Docello, etc.

El supervisor comercial en el área de ventas de NP Concepción tiene como objetivo lograr cumplir las metas establecidas en el presupuesto de ventas del área, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente en el tiempo, para cumplir las metas debe desarrollar distintas habilidades y destrezas que son aprendidas durante el desarrollo de su carrera, la importancia de conocer el rol predominante que debe desarrollar el supervisor radica en que al conocer los roles directivos, todo el personal deberá realizar sus funciones de mejor manera, mejorando los procedimientos y las relaciones interpersonales de la organización, donde predomine el liderazgo, que es esencial para el éxito del negocio, sabemos que

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

pocas cosas ocurren sin que exista un buen liderazgo, en el cual se logre motivar a la gente.

Se aplicaron variadas preguntas a 10 supervisores del área en estudio para corroborar la importancia de las relaciones interpersonales estudiadas por Henry Mintzberg y verificar lo mencionado por este, el estudio nos arrojó que sí tiene relación con los pensamientos de los colaboradores de Nestlé, a través de la aplicación de las entrevistas se pudo verificar que un 45% de los encuestados afirman la importancia de las relaciones interpersonales que debe poseer cada uno dentro del negocio y cómo a través de estas se establece una fuerte relación de las capacidades personales y las competencias que cada individuo desarrolla dentro de un sistema complejo, donde el área está en continuo desarrollo y perfeccionamiento, concluimos que el supervisor entrevistado reconoce la importancia del papel de líder en las relaciones interpersonales para conseguir la consecución de metas y objetivos.

El desempeño de los supervisores está ligado a cuatro criterios que son: orientación a resultados, cooperación proactiva, iniciativa y practica lo que se predica, estos están propuestos en el estudio para ser evaluados, los criterios mencionados están presentes dentro de las políticas de medición de desempeño de Nestlé, pero no se evalúan periódicamente. Fueron propuestos para medir el desempeño y visualizar como el supervisor está desempeñando sus tareas, se describieron distintos indicadores de comportamientos para obtener resultados numéricos que validaran lo que se planteó en el estudio, de que los supervisores presentes no poseen los comportamientos correctos para lograr conseguir sus metas de manera efectiva.

Se analizaron distintos comportamientos para medir el nivel de desempeño de cada supervisor, estos niveles tienen relación con distintos criterios entrevistadas, donde se pudo concluir con los resultados obtenido de las tablas aplicadas, que no se logra determinar que los supervisores posean un comportamiento con un muy buen nivel alcanzado, en los distintos criterios se fueron encontrando distintos niveles pero ninguno logra mayoría en los niveles más altos, hasta existen nulos niveles alcanzados,

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

entonces a través de dicha evaluación de desempeño podemos concluir que falta trabajar los criterios de éxitos para lograr obtener buen nivel de comportamiento y así lograr un mejor desempeño de cada colaborador.

El estudio esta validado por Nestlé Professional, se pretende con la investigación realizada entregar mejores herramientas a los colaboradores que forman parte del equipo actual del negocio, en primera instancia se debe presentar el trabajo realizado a todo el equipo de la octava región , para así posteriormente aplicar el mismo estudio a los supervisores a nivel nacional , donde quede demostrado que es lo que están realizando mal y porque deberían mejorar los comportamientos evaluados, a través de la evaluación del desempeño creada en esta investigación , se busca contribuir al mejoramiento del desempeño individual, de manera que este se refleje en el resultado del negocio como un todo, con la finalidad de planear una mejor capacitación y desarrollo del personal , la idea es contribuir con esta herramienta a la mejora constante de las habilidades y competencias que la organización espera que domine su personal.

### **BIBLIOGRAFÍA.**

- Ansorena cao, Álvaro, 15 Pasos para la selección de personal con éxito, Published by paidós empresa (1996).
- Arias, f. Administración de recursos humanos. Cuarta edición, México, Editorial trillas. (1990).
- Dalziel, m.; cubeiro, j.c. y fernández, g. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Haygroup, deusto. Bilbao. (1996).
- Despencer & Spencer, adaptación del diccionario de competencias(1993).
- Feliú salazar pedro. Y rodríguez trujillo nelson. “manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial” (1996).
- Imundo I. Manual del supervisor efectivo. Continental, s.a México (1984).

## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

- Le boterf, g. Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, sala de eventos telefónica, Santiago, Chile. (1996).
- Mintzberg, H., "Five Ps for Strategy", 1987.
- Mintzberg, H., *Power in and Around Organizations*, 1983.
- Mintzberg, H., *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*, 2007.
- Olga Benavides Espíndola "competencias y competitividad diseño para organizaciones latinoamericanas" de ediciones mcgraw-hill. Colombia, 2002.
- John Wiley & Sons, performance, Inc, USA, 1993.
- Quinn, J.B. *Strategies For Change: Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood (1980).
- RAE: Diccionario de la Real Academia Española, 23ª Edición, 2014.
- Richard boyatzis competent manager: a model for effective performance. New York, John Wiley & Sons. (1982).
- Spencer, Lyle M y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior*.
- Steiner, G. A, *Top Management Planning*. New York: Macmillan. (1969).

## ANEXOS

### Cuestionario dirigido a supervisores.

Estimado supervisor nos dirigimos a usted, para solicitar su valiosa colaboración para completar el presente instrumento, el cual es estrictamente confidencial entre nosotros como investigadores, el cual no afectará su estabilidad laboral.

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información requerida para el análisis del proceso de supervisión de los empleados de la empresa Nestlé Professional, con el propósito de ofrecer mejoras y determinar los roles predominantes.



## ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP

Cabe destacar que la información que usted entregue será de mucha utilidad para los fines antes expuestos.

Por tal razón se agradece su sinceridad y colaboración.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una (x) la respuesta que usted considere correcta.
3. Se agradece contestar todas las preguntas.

Estas preguntas nos permitirán conocer el valor que entregan los colaboradores a las relaciones interpersonales, favor seguir las instrucciones.

### Anexo 1

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

Estas preguntas nos permitirán conocer el valor que entregan los colaboradores a las relaciones interpersonales, favor seguir las instrucciones.

PREGUNTAS	NIVEL O CRITERIO PERSONAL EN CADA PREGUNTA			
	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Establece una comunicación libre, en un ambiente que permite la expresión de sentimiento y anima para que estos sentimientos se expresen.				
Proyecta una actitud de confianza que facilita una comunicación efectiva.				
Posee una orientación resolutiva de los problemas con los que se enfrenta la empresa, basada en el consentimiento y la cooperación.				
Valora que exista una relación de preguntas y consultas.				
Establece relaciones positivas caracterizadas por un sentido de seguridad, ejemplos: tolerancia, empatía, respeto, flexibilidad.				
Dispone de una gran competencia profesional al ayudar en su trabajo.				
Es capaz de establecer buenas relaciones interpersonales.				
Sus esfuerzos se dirigen de forma activa a ser capaz de integrar las necesidades de productividad para el negocio.				
Integra las necesidades socioemocionales.				
Sabe imponer de una forma poco autoritaria la autoridad administrativa que le otorga su posición.				
Acepta la autoridad que le ha sido asignada y se siente cómodo como para ejercerla de forma democrática.				
Es capaz de proporcionar procedimientos estructurados en relación con su trabajo en la empresa.				
Sabe nivelar las necesidades de estabilidad de la empresa con las necesidades de cambio del mercado laboral.				
Se muestra dispuesto a dar apoyo a las iniciativas que promuevan cambios en la empresa de una forma válida.				
Se comunica, efectivamente, con la escala jerárquica tanto a nivel ascendente como descendente.				
Es capaz de transmitir los mensajes para que sean tomados en consideración por su equipo de trabajo.				
Es accesible para que se le realicen consultas.				
Prepara las sesiones de trabajo, en el conocimiento de los contenidos a transmitir. La preparación implica una revisión de todos los puntos importantes del negocio.				
Está siempre dispuesto a compartir su experiencia, a enseñar su práctica de manera que facilite un aprendizaje óptimo.				
Es tolerante con las críticas constructivas y no se defiende contra ellas.				
Se esfuerza continuamente en mejorar sus capacidades y conocimientos profesionales.				
Es una persona comprometida y solidaria con la profesión, y transmite los valores que está en su conducta, tiene un sentimiento positivo hacia el trabajo.				
Posee capacidad de comunicarse, saber escuchar.				
Establece vínculos con su equipo de trabajo.				
Posee habilidad para tomar decisiones.				
Posee capacidad para desempeñar sus tareas de forma ordenada y facilitadora.				

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Anexo 2**

Orientación de resultado

Estas preguntas nos permitirán medir el desempeño de los colaboradores en sus diferentes áreas.

MEDICION DEL DESEMPEÑO				
CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
1.-Orientación a Resultados	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Posee dificultad en priorizar efectivamente metas para sí mismo/equipo.				
No transmite suficiente entusiasmo.				
Las decisiones y acciones demoran en llegar.				
Culpa del fracaso a causas externas. Tiende a desistir fácilmente.				
“Trabaja duro” sin necesariamente ser efectivo.				
Encuentra dificultad en reunir y/o movilizar recursos que sean necesarios para alcanzar los objetivos.				
Acepta los resultados insuficientes de otros.				
Prefiere miembros del equipo pasivos y poco exigentes.				
MEDICION DEL DESEMPEÑO				
CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
1.-Orientación a Resultados	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Establece objetivos precisos y retadores para sí mismo/equipo y encuentra los medios para alcanzarlos. Se responsabiliza por los resultados.				
Toma decisiones / acciones oportunas y precisas.				
Persiste en superar obstáculos.				
Cumple con los compromisos establecidos invirtiendo el tiempo y energía necesarios.				
Reúne / distribuye los recursos correctos para llegar a los objetivos.				
Se impulsa a sí mismo y al equipo hacia la obtención de resultados.				
Está altamente motivado para lograr sus objetivos y busca maneras para mejorar su propio desempeño y el del equipo.				
Crea oportunidades para exceder los objetivos fijados.				
MEDICION DEL DESEMPEÑO				
CRITERIOS	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
1.-Orientación a Resultados	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
<b>Indicadores de comportamiento.</b>				
Crea metas desafiantes para sí mismo / equipo y tiene la capacidad de llegar a ellas. Selecciona objetivos que tendrán impacto más alto.				
Posee habilidad para la toma de decisiones o realizar acciones bajo presión o con información limitada.				
Crea condiciones para alcanzar el éxito, destinando los medios necesarios.				
Hábilmente identifica y adquiere recursos que despliega para obtener eficiencia máxima.				

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Anexo 3**

**Cooperación Proactiva**

Estas preguntas nos permitirán medir el desempeño de los colaboradores en sus diferentes áreas.

MEDICION DEL DESEMPEÑO				
CRITERIOS				
<b>2.-Cooperación Proactiva</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Ignora o anula puntos de vista y sentimientos de los demás. Critica las habilidades e ideas de los otros.				
Retiene información, compromiso y/o esfuerzos mientras trabaja en equipo.				
Carece de habilidades interpersonales y de interés para construir relaciones laborales efectivas.				
Tiende a ver los desafíos y metas desde una perspectiva limitada a su área.				
No encuentra puntos en común al manejar conflictos, ve la situación de conflicto como ganar/perder.				
CRITERIOS				
<b>2.-Cooperación Proactiva</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Escucha el punto de vista de los demás y respeta sus necesidades. Personalmente contribuye al trabajo efectivo del equipo y mejora la efectividad global del mismo.				
Establece buen entendimiento y desarrolla relaciones. Crea una atmósfera de comunicación abierta.				
Demuestra confianza en las habilidades ajenas y acepta ayuda de otros. Hace uso de la habilidad de otros.				
Desafía a los demás de manera constructiva.				
Está preparado para realizar compromisos para alcanzar un objetivo colectivo.				
Resuelve conflictos de manera constructiva.				
CRITERIOS				
<b>2.-Cooperación Proactiva</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Construye alianzas más allá de con su equipo directo. Comprende ampliamente las metas de negocio y apoya la iniciativa de otros fuera de su área directa.				
Maneja contactos internos y externos de manera excepcional y los mantiene actualizados.				
Trabaja bien en diversos roles y en distintos equipos.				
Desarrolla y proporciona un ambiente abierto en donde el desafío y el desacuerdo son vistos de forma positiva.				

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Anexo 4**

Iniciativa.

Estas preguntas nos permitirán medir el desempeño de los colaboradores en sus diferentes áreas.

CRITERIOS				
3.-Iniciativa	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<i>Indicadores de comportamiento.</i>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Deja las cosas para último momento, encuentra excusas para la falta de acción.				
No invierte suficiente tiempo anticipando lo que podría salir mal. Cuando se enfrenta a un problema, normalmente pone en marcha la primera solución sin explorar alternativas.				
Deja que las oportunidades pasen sin hacer nada al respecto. Es demasiado cauteloso y evita riesgos.				
Demora para asumir nuevos desafíos de forma voluntaria o manejar situaciones inciertas.				
Acepta los procesos de la forma que son. Raramente busca maneras de agilizarlos o mejorarlos.				
CRITERIOS				
3.-Iniciativa	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<i>Indicadores de comportamiento.</i>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Actúa decisivamente y es proactivo. Reacciona rápidamente en una crisis o situaciones delicadas. Toma medidas inmediatas.				
Considera y evalúa el rango de opciones disponibles.				
Anticipa problemas futuros y se esfuerza por minimizarlos o prevenirlos.				
Considera oportunidades para el negocio a corto plazo (< 1 año) y actúa para aprovecharlas				
Simplifica procesos e incrementa eficiencias.				
Puede adaptarse fácilmente a cambios.				
CRITERIOS				
3.-Iniciativa	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<i>Indicadores de comportamiento.</i>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Encara un asunto desde diferentes ángulos.				
Le complace enfrentar nuevos problemas que pueden generar nuevas oportunidades. Anticipa posibles contratiempos y desarrolla planes de contingencia.				
Posee excelente sentido de previsión. Considera escenarios a largo plazo y diseña planes detallados de acción para alcanzarlos.				
Es un líder de cambio				
Agiliza procesos para maximizar eficiencia y minimiza el uso de recursos				

**ROL GERENCIAL A DESARROLLAR UN INGENIERO COMERCIAL PARA SER SUPERVISOR EN NP**

**Anexo 5**

Practica lo que predica.

Estas preguntas nos permitirán medir el desempeño de los colaboradores en sus diferentes áreas.

<b>CRITERIOS</b>				
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
No actúa de acuerdo con los principios y valores de Nestlé.				
Tiene tendencia a decir una cosa y hacer otra.				
Las acciones no coinciden de forma consistente con las palabras.				
No es visto como alguien en quien las personas puedan confiar plenamente. Ocasionalmente no ha podido mantener su promesa.				
Trata con las personas de manera poco honesta y directa.				
<b>CRITERIOS</b>				
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Se comporta de manera consistente con los Valores y Principios de Nestlé.				
Demuestra consistencia entre palabras y acciones – ‘hace lo que dice’.				
Mantiene sus promesas y es confiable. Se enorgullece en ser digno de confianza.				
Trata con las personas de manera de manera honesta y directa. Se comporta de manera que tenga impacto positivo en la motivación del equipo y colegas.				
<b>CRITERIOS</b>				
<b>4.- Practica lo que predica.</b>	NIVEL O INDICADOR ALCANZADO			
<b>Indicadores de comportamiento.</b>	MUY ALTO	ALTO	POCO	NINGUNO
Es ejemplo al modelar personalmente el comportamiento deseado aún durante momentos difíciles. Se enorgullece por eso y lo estimula.				
Admite errores y aprende de ellos.				
Reta a los demás a poner sus palabras en práctica, independientemente de la jerarquía.				
Demuestra y estimula la transparencia. Promueve un ambiente de trabajo abierto.				
Es un modelo de justicia. Siempre trata a las personas de manera equitativa.				