

GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL ALMACÉN

Angélico Hernández Ruiz

Muestra gratuita

IDEASPROPIAS
editorial

IDEASPROPIAS

editorial

 Compra este libro



Muestra gratuita

Gestión del equipo de trabajo del almacén

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Gestión del equipo de trabajo del almacén

Liderazgo, habilidades comunicativas
y organización de recursos humanos

Muestra gratuita

Muestra gratuita

Autor

Angélico Hernández Ruiz (Madrid, 1965) es graduado en Educación por la Universidad Europea de Madrid, diplomado en Magisterio por la Universidad Complutense de Madrid, posee el Master Business Administration por la Escuela de Negocios IEDE y formación relacionada con la logística, la gestión de equipos y la seguridad.

En la actualidad trabaja como profesor de Dirección de Operaciones y *Supply Chain Management* en los programas de CESMA Business School. A su vez, es formador, consultor de empresas y ponente. Ha sido director en varias empresas de transporte y logística, y posee conocimientos sobre prevención de riesgos laborales y mejora de procesos.

Su formación académica y su experiencia profesional lo han llevado a ser creador de contenidos para diferentes módulos de certificados de profesionalidad, entre los que destacan «Organización y gestión de almacenes», «Organización del transporte y la distribución» y «Tráfico de mercancías por carretera».

Ficha de catalogación bibliográfica

**Gestión del equipo de trabajo del almacén.
Liderazgo, habilidades comunicativas y
organización de recursos humanos**

**1.ª edición
Ideaspropias Editorial, Vigo, 2015**

**ISBN: 978-84-9839-567-9
Formato: 17 x 24 cm • Páginas: 122**

GESTIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL ALMACÉN. LIDERAZGO, HABILIDADES COMUNICATIVAS Y ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2015, respecto a la primera edición en español, por
© Ideaspropias Editorial.

ISBN: 978-84-9839-567-9
Depósito legal: VG 507-2015
Autor: Angélico Hernández Ruiz
Impreso en España - Printed in Spain

Ideaspropias Editorial ha incorporado en la elaboración de este material didáctico citas y referencias de obras divulgadas y ha cumplido todos los requisitos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual. Por los posibles errores y omisiones, se excusa previamente y está dispuesta a introducir las correcciones pertinentes en próximas ediciones y reimpressiones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
1. Organización y gestión del equipo humano del almacén	11
1.1. Organización del trabajo en el almacén	12
1.1.1. Asignación de funciones, medios para su ejecución y atribución de responsabilidades	13
1.1.2. Definición de puestos de trabajo	14
1.2. Niveles de dirección	16
1.3. Dirección por objetivos	18
1.4. Organización del trabajo en equipo	24
1.5. Liderazgo, autoridad y poder	29
1.6. Motivación del equipo	36
1.6.1. Incentivos y necesidades del personal	36
1.6.2. Condiciones físicas y ambiente humano del trabajo en equipo en el almacén	39
1.7. Factores motivadores	40
1.8. Evaluación de resultados y personas	43
CONCLUSIONES	45
AUTOEVALUACIÓN	47
SOLUCIONES	51
2. Técnicas de comunicación aplicadas al trabajo y gestión del equipo humano del almacén	53
2.1. Consideraciones generales del trabajo en equipo	54
2.2. Trabajo en equipo en el almacén	56
2.3. Dificultades y barreras en la comunicación entre personas	58
2.4. Técnicas de comunicación del trabajo en grupo	59
2.5. Tipos de actitud ante el trabajo	60
2.6. Formas de expresión	61
2.7. Mensaje positivo de las críticas	64
2.8. Comunicación en el equipo	65
2.8.1. Características del mensaje	66
2.8.2. Canales de transmisión y comunicación	68
2.8.3. Motivación, productividad y comunicación	69
2.9. Áreas y procesos del trabajo en el almacén susceptibles de generar conflictos	69
2.10. Conflictos y mediación	71

2.11. Visión positiva del conflicto	74
2.12. Metodología de actuación en un conflicto	75
CONCLUSIONES	81
AUTOEVALUACIÓN	83
SOLUCIONES	87
3. Formación del personal, calidad y competitividad	91
3.1. Plan de formación e incidencia de la formación en la calidad del servicio	92
3.2. Formación continua y formación de nuevo personal	93
3.3. Fases y objetivos en el diseño de un plan de formación	94
3.4. Formación y factor humano	97
3.5. Formación y motivación	97
3.6. Cambio tecnológico y formación de reciclaje	99
3.7. Formación presencial y a distancia	100
CONCLUSIONES	103
AUTOEVALUACIÓN	105
SOLUCIONES	107
PREGUNTAS FRECUENTES	109
GLOSARIO	111
EXAMEN	113
BIBLIOGRAFÍA	117
CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS	119

INTRODUCCIÓN

Existen diferentes tareas y funciones que realizará un miembro u otro del personal. Aunque en la gestión de un almacén se ven involucrados múltiples factores, el aspecto clave para su correcto funcionamiento son las personas. De hecho, los responsables de almacén coinciden en afirmar continuamente que el grueso de su labor es resolver problemas por y para las personas. En ese contexto saber cómo organizar y gestionar el equipo humano es imprescindible para la persona dedicada a la gestión del equipo de trabajo del almacén.

En la primera unidad didáctica de este manual se estudiarán los niveles de dirección existentes en la empresa, además de la importancia de establecer objetivos y saber guiar al equipo en la consecución de los mismos para que todo el conjunto funcione. Con ese objetivo se asigna la dirección del equipo a un líder, una persona con características personales que la diferencian y que sabe cómo incentivar, motivar y evaluar el trabajo de los trabajadores a su cargo. También se tratarán los tipos de liderazgo y las características que ha de poseer un líder.

En la segunda unidad didáctica el contenido se centrará en la comunicación como aspecto clave para dirigir un equipo. El jefe de equipo debe conocer el proceso, superar las barreras y aplicar las técnicas de comunicación más efectivas para conseguir que la información fluya entre los miembros del personal. No obstante, siempre puede surgir el conflicto, por lo que también se estudiarán qué habilidades son necesarias para evitar que este aflore (habilidades de anticipación y detección precoz). Una vez surgido el conflicto, el líder deberá tener las cualidades técnicas y emocionales para mediar entre las partes y conseguir la mejor gestión posible del mismo, consiguiendo una negociación que permita la satisfacción de los implicados.

En la tercera unidad didáctica se destacará el modo en el que la formación de las personas está directamente relacionada con la calidad y la competitividad de la compañía. Esta herramienta es imprescindible tanto para las nuevas incorporaciones de la empresa como para quienes llevan tiempo trabajando en la plantilla. A la hora de plantear una formación es muy importante determinar de forma clara qué es necesario aprender y para qué sector del personal, así como cuándo plantearla. También se estudiarán los diferentes medios para desarrollarla; más allá de la necesidad de establecer un plan de formación habrá que decidir entre la formación presencial o aquella que se lleva a cabo a distancia o en modalidad *e-learning*. Es fundamental tener claro cuál es la función

de la formación, qué impacto tiene en la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, en su motivación.

Este manual aporta las claves para dirigir al equipo de personas que trabajan en un almacén de manera eficaz a través del liderazgo y la resolución de conflictos. Es fundamental comprender cómo a través de la motivación del personal y de su implicación en el equipo de trabajo se consigue el máximo rendimiento de los miembros del almacén. La correcta incentivación para el logro de objetivos, la negociación, la toma de decisiones y la resolución de conflictos son aspectos estratégicos que el gestor de equipos de trabajo debe manejar.

Muestra gratuita

Gestión del equipo de trabajo del almacén

1 Organización y gestión del equipo humano del almacén

Objetivos

- Identificar los distintos estilos de liderazgo aplicables a un equipo de trabajo de un almacén tipo.
- Señalar los principales elementos motivadores para los miembros de un equipo de trabajo de un almacén tipo.
- Determinar qué pretende un sistema de dirección por objetivos en cuanto a definición de objetivos, responsabilidades, competencias personales, plazos, motivación, apoyo técnico y emocional, y toma de decisiones.
- Describir las competencias adecuadas a un responsable de la coordinación de un grupo de mozos de almacén diferenciando al menos las habilidades emocionales, intrapersonales e interpersonales.

Contenidos

1. Organización y gestión del equipo humano del almacén
 - 1.1. Organización del trabajo en el almacén
 - 1.1.1. Asignación de funciones, medios para su ejecución y atribución de responsabilidades
 - 1.1.2. Definición de puestos de trabajo
 - 1.2. Niveles de dirección
 - 1.3. Dirección por objetivos
 - 1.4. Organización del trabajo en equipo
 - 1.5. Liderazgo, autoridad y poder
 - 1.6. Motivación del equipo
 - 1.6.1. Incentivos y necesidades del personal
 - 1.6.2. Condiciones físicas y ambiente humano del trabajo en equipo en el almacén
 - 1.7. Factores motivadores
 - 1.8. Evaluación de resultados y personas

1.1. Organización del trabajo en el almacén

Un responsable de almacén ha de saber gestionar el grupo de personas a su cargo, organizando los equipos, planificando los objetivos deseados y velando por su cumplimiento. Para tal fin será fundamental liderar, motivar y medir los resultados obtenidos. La parte más importante dentro de la gestión del equipo humano de un almacén será organizar los trabajos y responsabilidades.

La organización del trabajo en un almacén requiere que los trabajadores conozcan exactamente en qué consiste su trabajo como, por ejemplo, materiales que deben almacenar (peso, volumen, características especiales, etc.), cantidades, clientes, proveedores, instalaciones, maquinaria, tecnología, personal, etc.

Además, teniendo en cuenta que «solo lo que se mide se gestiona», uno de los aspectos más importantes es saber cómo se va a medir el desempeño y qué herramientas se deben utilizar para hacerlo.

La función de la logística de la cadena de suministro consiste en trasladar los bienes desde el fabricante hasta el consumidor. El almacén tiene sentido cuando la demanda de los clientes no coincide en tiempo con el suministro de los proveedores; su misión no es otra que satisfacer el mercado constituido por la suma de los clientes, el objetivo final.

Importante

Hay que ofrecer lo que el cliente necesita en el mínimo tiempo, con la mayor calidad posible y al mínimo coste.

Esta premisa ha de trasladarse a todas las secciones del almacén. Calidad, tiempo de servicio y costes serán las tres columnas sobre las que descansará su gestión. Por extensión, es imprescindible que los empleados conozcan esa verdad y la tengan en cuenta en cada una de sus actividades.

También es importante que las personas conozcan la importancia de su trabajo por muy sencillo que este pueda parecer. La persona que trabaja en una tienda limpiando los artículos de plata sabe que de su trabajo depende que los clientes encuentren un producto brillante y atractivo y que lo compren. Esa persona no solo limpia; trabaja en el departamento comercial y sin ella no habría resultados.

Sin embargo, es frecuente en los almacenes encontrar lo contrario: desconocimiento o confusión de objetivos, indefinición de funciones y responsabilidades, solapamiento de funciones, rotación continua en la composición del equipo, cambios y falta de definición en la estructura, exceso de autoritarismo y luchas por el poder o sentimiento de escaso control e inseguridad.

Como se verá a lo largo de esta unidad didáctica, los responsables deben enfrentarse a estos problemas y buscar soluciones, por lo que será preciso realizar un análisis exhaustivo de toda la organización planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Qué puestos de trabajo son los necesarios?
- ¿Qué tareas se han de realizar en cada uno de los puestos?
- ¿Qué personas son las ideales para ocuparlos?
- ¿Qué herramientas necesitarán para realizar las tareas?
- ¿Qué relaciones o jerarquías serán necesarias? ¿Qué responsables? ¿Cómo interaccionan?

1.1.1. Asignación de funciones, medios para su ejecución y atribución de responsabilidades

Cada persona es un mundo y unos individuos tienen unas capacidades diferentes de las de otros. Es imprescindible tener clara esta idea antes de proceder a asignar tareas o funciones para así intentar encajar a cada persona en la tarea en la que se encuentre más cómoda. El organizador de las tareas debe tener siempre en mente que aunque esto sea una entelequia imposible de conseguir en un almacén, todo lo que se acerque a esto es clave para el éxito de la organización.

Hay individuos muy felices en tareas repetitivas que no requieren un trabajo en equipo ni habilidades sociales sino una gran especialización. Se sienten satisfechos ocupando siempre el mismo espacio de trabajo y desarrollan una gran capacidad productiva. Otros, en cambio, necesitan comunicación continua y la alternancia de tareas, de espacios y de compañeros les gratifica enormemente a la vez que les deprime trabajar en solitario. Esto no quiere decir que la máxima especialización sea la mejor manera de organizar un

equipo de trabajo; al contrario, la polivalencia de los empleados es una de las mayores riquezas que se pueden conseguir en las organizaciones en general, y también en los almacenes.

Se puede conseguir la polivalencia mediante la rotación del personal por distintas funciones o departamentos y luego asignar a cada persona aquel lugar en el que fue más productiva y se sintió más cómoda. Esta sería una forma óptima de organizar el trabajo.

Otro medio de gran utilidad para asignar tareas de un modo consecuente es realizar análisis de habilidades y competencias entre los trabajadores e intentar tener en consideración sus resultados. Con el tiempo, para saber dónde debe permanecer cada uno se medirá su productividad, su grado de satisfacción, el de sus compañeros y el de sus jefes. Más adelante se propondrán herramientas para dicha medición, pero puede adelantarse que la mera observación, junto con una conversación relajada con cada miembro del equipo, ha de dar ideas muy claras sobre la situación.

1.1.2. Definición de puestos de trabajo

Si cada persona es un mundo, cada empresa también lo es. Incluso dedicándose a la misma actividad, las compañías tienen carácter propio, están vivas, crecen y cambian, como las personas. Sería ingenuo, por tanto, proponer una definición válida para todas y cada una de ellas.

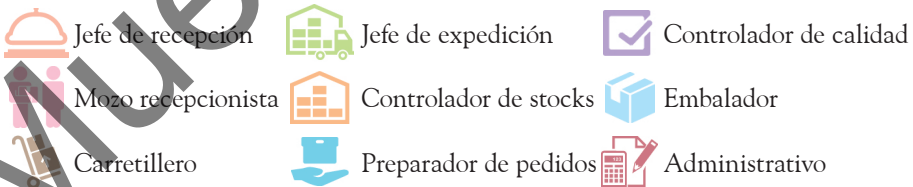
No obstante, sí es cierto que en todos los almacenes se realizan tareas similares organizadas por departamentos con funciones diferentes. Las **tareas** más comunes son:

- **Recepción:** entrada de la mercancía desde los proveedores. Se inicia con la descarga de los camiones, la clasificación y la comprobación de lo recibido. En caso de incidencia se informa al departamento de compras y a continuación se preparan las mercancías para su almacenamiento.
- **Almacenamiento, reserva o stock:** ubicación de la mercancía en la zona de almacén en espera de que sea requerida por los clientes. En este nivel es habitual que se emplee maquinaria.
- **Picking:** extracción de los artículos del almacén una vez que se reciben los pedidos de clientes.

- **Embalaje:** adecuación de la mercancía para su transporte en función del producto y el medio de transporte elegido.
- **Verificación última de calidad:** conjunto de tareas de comprobación minuciosa a través de las cuales se confirma que lo que se va a enviar coincide cuantitativa y cualitativamente con las necesidades del cliente.
- **Consolidación:** capacidad de aunar en un único envío todos los requerimientos de los clientes.
- **Salida:** acto de partida de la mercancía.
- **Mantenimiento:** actividades relacionadas con el almacenamiento de los materiales de repuesto y desgaste de la maquinaria, así como las labores propias de revisión y reparación.
- **Logística inversa:** tareas de revisión de mercancías, análisis de incidencias, gestión de residuos, etc.

Hay una gran variedad de funciones que hay que cubrir y lo más importante será descubrir las personas más idóneas para cada puesto en función de su personalidad, capacidades y aptitudes. No se trata solo los conocimientos técnicos, sino del concepto integral de la persona como trabajador.

Una vez establecidas las principales tareas llevadas a cabo en un almacén pueden extraerse los **puestos de trabajo más relevantes**, que son los siguientes:

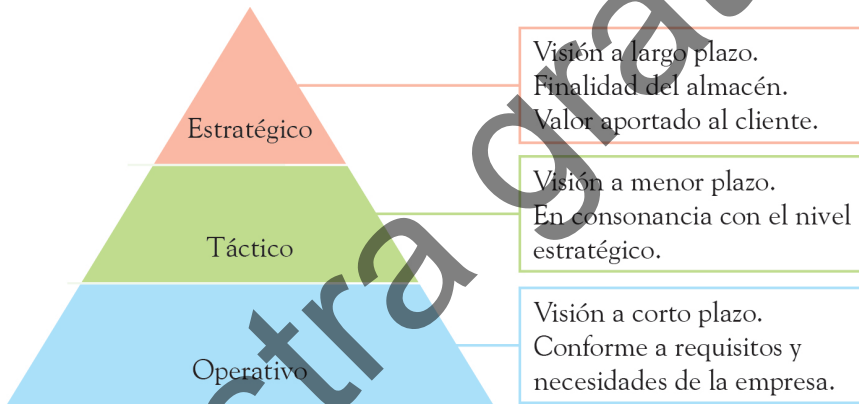


Cada puesto llevará asociadas unas tareas concretas y exigirá de su trabajador una serie de requisitos y aptitudes determinadas para poder desempeñar su labor de la mejor manera posible. Un jefe de recepción, por ejemplo, tendrá que mantener el contacto con los transportistas; revisar los pedidos, albaranes y las mercancías a su llegada; y supervisar y dirigir su descarga. Algunas de las capacidades que deberá poseer para llevar a cabo su cometido serán la de trabajo en equipo y la directiva o de liderazgo.

La persona que asigne los puestos debe centrarse en cómo debería ser la persona idónea para ese lugar, sobre todo en lo que respecta a sus actitudes más que a sus capacidades. Las carencias técnicas que pueda tener cualquier trabajador pueden adquirirse a posteriori mediante formación.

1.2. Niveles de dirección

En toda organización, pertenezca o no al campo de la logística, existen tres niveles de dirección organizados en forma de pirámide jerárquica: nivel estratégico o de alta dirección, nivel táctico o de dirección intermedia y nivel operativo o de dirección básica.



Un almacén es un ente dinámico, por lo que a la hora de su gestión se plantean distintos enfoques temporales. A lo largo de este epígrafe se explicará qué nivel de dirección resulta más apropiado para cada caso.

El nivel **estratégico** se corresponde con la alta dirección. Tiene la misión de establecer, desde un punto de vista a largo plazo, el valor ofrecido por el almacén, lo que condicionará en gran medida la operativa y el diseño del mismo. Por ejemplo, son decisiones estratégicas la fijación del nivel de servicio a los clientes, los costes de almacenaje y de manipulación asumibles y el grado de personalización de los productos almacenados.

El nivel **táctico**, entendido como una dirección de nivel medio, recibe del estratégico las directrices y se encarga de su implementación a medio plazo. En este nivel se encuentran los mandos intermedios que diseñan las operaciones

y sus indicadores de medición. Consiste en diseñar y facilitar la puesta en práctica de los deseos de la alta dirección sin olvidar el establecimiento de objetivos y control de resultados. Así, son decisiones tácticas elegir el sistema de almacenaje utilizado, la maquinaria empleada en el almacén, los niveles de servicio a los clientes o las cotas de productividad deseadas.

El **nivel operativo**, correspondiente a aquellos cargos de dirección básica, es el encargado de la puesta en práctica, organización y control de las directrices establecidas de aplicación diaria o a corto plazo. Su labor se lleva a cabo en torno al contacto directo con las personas y los recursos. Este nivel se encarga de ejecutar o de poner en práctica los recursos y requerimientos recibidos por parte del nivel táctico, solucionando en el entorno. A su vez, como el entorno es dinámico y cambia, se adaptan los recursos a las necesidades concretas de cada momento. En la dinámica diaria de un almacén, el nivel operativo se encarga de asignar personas a tareas según la situación o de solucionar incidencias con la maquinaria, comprueba que los pedidos recibidos son preparados y que se realizan las reposiciones de material de embalaje, agiliza las operaciones en los muelles, etc; en definitiva, verifica que todo funcione conforme a lo esperado.

Si los tres niveles se diferencian por el alcance en el tiempo de sus decisiones, es obvio que para cada uno de ellos se requieren distintas habilidades técnicas. El nivel estratégico requerirá formación superior técnica en función de la actividad de la compañía pero también sobre la gestión empresarial a todos los niveles de la organización. En el nivel táctico, además de los anteriores, se requieren conocimientos técnicos que permitan tomar decisiones y soluciones acertadas. En lo que respecta al nivel operativo, la competencia técnica ha de tenerse al máximo nivel, ya que para conseguir los resultados deseados por la organización las personas en este nivel deben conocerlos, evaluarlos y ejecutarlos.

Pero las habilidades humanas unen a los tres niveles, esto es, la capacidad de liderar y de dirigir personas, el punto que debe ser común a todos aquellos que tienen personas bajo su responsabilidad. En cuanto se han de asumir responsabilidades de dirección de personas se necesitan habilidades humanas en los tres niveles. Para liderar personas hacen falta habilidades especiales relativas a ámbitos tan importantes como su motivación o la empatía.

No obstante, hay que ser consciente de que existen puestos de trabajo en los que no será tan necesario contar con las habilidades humanas precisas en las funciones directivas, por ejemplo. En la labor de un programador informático, por poner un caso, se necesitan casi exclusivamente habilidades de carácter técnico.

1.3. Dirección por objetivos

La base de la que parte la labor de dirección radica en la consecución de objetivos. Un equipo de trabajo realiza sus tareas a partir de lo que se le indica, de lo que su jefe o líder espera que haga. Sin directrices u objetivos los trabajadores no sabrían cómo proceder. Por ello es necesario definir objetivos concretos y claros que en nada tendrán aplicación si no son adecuadamente comunicados.

El cumplimiento de estos objetivos deberá ser evaluado y servir como base para la promoción, ascenso y política de compensaciones.

Otra de las características de la dirección por objetivos es la participación del empleado de forma activa en la elaboración de sus propias metas. De esta forma se garantiza el cumplimiento de los mismos y la implicación del trabajador en su consecución. Esa implicación conlleva motivación, sentirse protagonista de su propio desarrollo personal y profesional. Esta realidad no se pone de manifiesto con una redacción de intenciones, sino de objetivos y de logros concretos con unas características determinadas.

Importante

La motivación será una de las piedras angulares de un equipo realmente efectivo y saludable. Por ello, la dirección debe aportar todos aquellos medios que hagan posible que los miembros se sientan motivados e impulsados a comportarse de un modo determinado para conseguir los objetivos fijados y el bien común.

Para que el cumplimiento de los objetivos no suponga una causa de frustración, el mando ha de ofrecer al operario el apoyo técnico y emocional necesario para hacer de la dirección por objetivos una oportunidad. La persona a cargo, como líder, ha de proporcionar todo lo preciso en lo técnico, pero más importante si cabe es el aspecto emocional: hacerle sentir al trabajador que se puede, que es capaz.

Asimismo, el líder permitirá que el operario tome decisiones guiadas y apoyadas pero suyas. Si se toman decisiones y se yerra, se aceptará el fallo y se reenfocherà como una oportunidad de mejora. De nuevo surge la preponderancia de la emoción sobre la técnica.

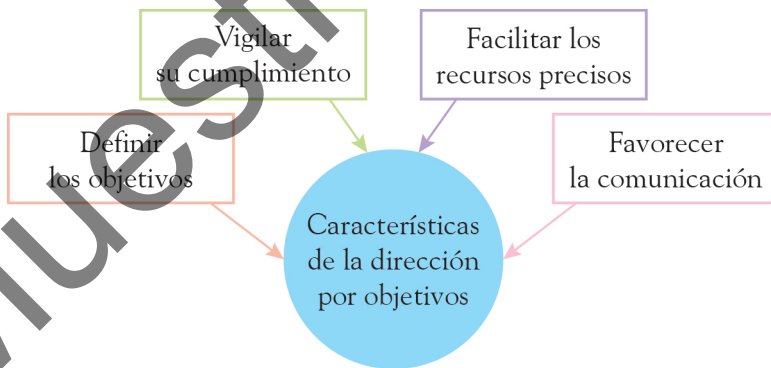
Existen dos formas de gestionar la dirección de personas: desde el punto de vista de las tareas desarrolladas o en relación con los resultados.

Si la dirección se centra exclusivamente en las tareas, se obtienen los siguientes resultados:

- Se pierden de vista los objetivos reales de la empresa.
- Se toman decisiones arbitrarias y lejanas a la necesaria orientación al cliente.
- Se coordina de forma equivocada al equipo y a sus componentes.
- Se fomentan las luchas internas por el poder.
- Se favorece el secuestro de la información por parte de aquellos individuos que quieren aparentar ser necesarios.

En contraposición a este tipo de dirección, la **finalidad** del enfoque por objetivos será conseguir que la empresa alcance sus objetivos de forma global a través de los objetivos de cada una de las partes.

A este respecto, se exige entrega, disciplina y gran capacidad de trabajo por parte del jefe o director de un equipo, ya que está obligado a velar por el cumplimiento de las diferentes **características** de esta forma de dirección.



Otra de las características importantes de este modo de dirigir es que las responsabilidades son compartidas. Por un lado, el trabajador es responsable de la consecución de los objetivos a los que se ha comprometido en consenso con su superior. Por otro lado, el jefe de equipo posee la responsabilidad de proporcionar los medios y recursos necesarios para que el trabajador pueda lograr sus compromisos y velar por el cumplimiento de los objetivos en el plazo y forma

establecidos. Para poder llevar a cabo la dirección por objetivos los jefes de equipo han de poseer formación específica de calidad.

Al emplear este tipo de dirección por objetivos se generan múltiples **ventajas**. Con ella el empleado conoce qué es lo que la organización necesita de él y los medios para conseguirlo. El superior del trabajador puede valorar objetivamente a sus subordinados y a la vez recibe información de primera mano acerca de cómo realizar mejoras. También se realiza un trabajo enfocado en el cliente y se consigue una coordinación y cooperación eficaces de las personas y los equipos que hacen prescindible un autoritarismo excesivo. La consecuencia última de este enfoque será que la empresa pueda conseguir sus objetivos.

Un **objetivo** es una condición que una empresa desea cumplir o conseguir en el futuro y que utiliza como guía para dirigir a la empresa y a sus trabajadores hacia un resultado.

A la hora de clasificar los objetivos según el alcance de los mismos pueden diferenciarse distintos **tipos**:

- **Generales:** afectan a toda la organización y están muy relacionados con su estrategia y sus planes futuros, por lo que pueden tener variaciones en el tiempo.
- **Particulares:** referidos a una persona concreta o a un grupo de trabajadores. Un jefe de equipo debe formular objetivos para las personas a su cargo, no solo para la empresa. Por ello es necesario incluir en el paquete de objetivos el desarrollo de las competencias personales. Se ha de procurar que los operarios crezcan como trabajadores pero también como seres humanos.

Ejemplo

Un objetivo general es la consecución de una cifra de beneficio en el presente ejercicio económico o conseguir la expansión internacional de la empresa en los próximos años. Como objetivo particular se podría considerar subir el nivel de competencia lingüística en inglés de un equipo, incrementar el uso de los sistemas informáticos del almacén o mejorar la capacidad de comunicación o de gestión de conflictos.

Otra posible clasificación es aquella que se define por el **plazo de aplicación** de esos objetivos. De este modo, los objetivos a largo plazo son estratégicos y se

establecen generalmente para un periodo de tres a cinco años. A medio plazo se establecen los objetivos tácticos, con mayor definición que los estratégicos y que afectan a cada unidad funcional. Para el corto plazo, entendido como un periodo no superior a un año, se fijan los objetivos particulares para cada empleado con respecto a su actividad en la empresa.

Para que un objetivo pueda ser llevado a cabo con la satisfacción de todos los implicados ha de poseer las siguientes **características**:

- **Definido:** debe concretar los parámetros para que los trabajadores tengan variables de referencia sobre las que guiarse.
- **Medible:** ha de ser preciso y medible para que su cumplimiento pueda ser valorado de forma objetiva.
- **Realizable:** debe ser factible y no depender de factores o agentes externos. En el caso opuesto, además de no cumplirse desmotivará al operario.
- **Acordado:** el trabajador ha de estar de acuerdo con la adquisición del objetivo, debe haber consenso.
- **Determinado en el tiempo:** los plazos de ejecución y revisión tienen que estar fijados de antemano. Si no existe fecha de consecución, se convierten en objetivos indefinidos y es posible que nunca se vean plasmados en la empresa.
- **Flexible:** en un entorno tan dinámico como el almacén los objetivos han de poder readaptarse a cada situación mediante su ampliación, reducción o eliminación.

Si bien en el esquema tradicional los objetivos son marcados desde arriba, en el tipo de dirección tratado en este epígrafe la **formulación de objetivos** depende de la sinergia entre los cargos superiores y sus trabajadores, quienes formulan los objetivos individuales en consonancia con los objetivos generales de la empresa. Es misión del jefe procurar la coherencia con los objetivos de la compañía y, por lo tanto, evitar conflictos entre los diferentes objetivos.

A la hora de formular los objetivos para la empresa es aconsejable que los directivos sigan las premisas redactadas por Humble en 1968. Primero hay que recabar información y analizar internamente la empresa para definir sus

fortalezas y debilidades, así como el entorno para concretar las amenazas y oportunidades. A continuación se formulan los objetivos de la empresa como un todo, delimitando los objetivos más generales y definiendo los de aquellas áreas que puedan influir en los resultados finales. Por último se realiza una jerarquía de objetivos de la organización.

En un almacén se pueden establecer muchos objetivos distintos, así como implantar diversos indicadores que midan el cumplimiento de los mismos. A la hora de establecer los objetivos generales en un almacén tipo se podrían citar los siguientes:

- Mejorar de forma global las operaciones.
- Incentivar la consecución de objetivos de productividad sin por ello incurrir en errores de calidad o en una falta de nivel de servicio.
- Mantener y mejorar los niveles de calidad y servicio.
- Mantener las instalaciones en un correcto estado de orden y limpieza.

Para medir la consecución de los objetivos, cada empresa debe buscar su propio conjunto de **indicadores** cuantitativos (aquellos que como la productividad se pueden medir por cantidad) y cualitativos (medibles en términos de atributos de una cualidad como, por ejemplo, la limpieza). Los indicadores cuantitativos más usados son los de productividad y nivel de servicio, y los cualitativos los de calidad y orden y limpieza.

Para calcular el IP (Índice de Productividad) es necesario establecer los parámetros de producción que sean más representativos de la actividad que se desarrolla y definir un tiempo teórico para cada uno de esos parámetros que incluya los de descanso del personal, denominado tiempo estándar.

El IP se define como A/B , donde A es el número de horas estándar y B el número de horas reales. Al igual que en los índices restantes, el resultado se multiplica por cien para expresarlo en tanto por ciento.

Ejemplo

Horas estándar = 100.

- Productividad positiva: horas reales = 90. $IP = 100/90 \times 100 = 111 \%$.
- Productividad negativa: horas reales = 110. $IP = 100/110 \times 100 = 91 \%$.

El INS (Índice de Nivel de Servicio) se calcula estableciendo los parámetros de nivel de servicio más representativos de la actividad que se desarrolla y fijando un margen de aceptación para cada uno a partir de los requerimientos del cliente.

Este se calcula a partir de la fórmula $1 - A/B$, donde A refleja el número de no cumplimientos de NS (Niveles de Servicio) y B el número de conceptos de medida de NS.

Ejemplo

A (número de entregas más tarde de las 8.30 h) = 5.

B (número de entregas totales antes de las 8.30 h) = 500.

$INS = [1 - (5/500)] \times 100 = 99 \%$.

En lo que respecta al IC (Índice de Calidad), es preciso establecer los parámetros de calidad que sean más representativos para la actividad que se desarrolla y marcar un margen de aceptación para cada uno de ellos en relación con los requerimientos del cliente.

El IC se define como A/B , donde A es el número de no conformidades y B el número de conceptos de medida total.

Ejemplo

A (número de líneas de pedido con error) = 5.

B (número de líneas de pedido totales) = 1000.

IC = $5/1000 \times 100 = 0,5 \%$.

En cuanto al indicador de orden y limpieza, ambos parámetros, además de ser un objetivo propio de cualquier almacén, son un concepto absolutamente indisoluble de un plan de prevención. Para aplicar este indicador se pueden realizar auditorías periódicas según el modelo titulado «Procedimiento de orden y limpieza» que el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) pone a disposición en su página web.

Para medir el grado de cumplimiento de orden y limpieza habrá que diseñar una auditoría que recoja todos aquellos aspectos del almacén que se consideren importantes en relación con estos parámetros y establecer un margen de aceptación para el conjunto del almacén valorándolos en mayor o menor medida.

Ejemplo

Si la auditoría sobre orden y limpieza establece un mínimo de aceptación de 80 puntos sobre 100, un indicador de resultado inferior a esa cifra no superará el control.

1.4. Organización del trabajo en equipo

A pesar de que en los almacenes se desempeñan distintas tareas y funciones, todas ellas poseen un objetivo común: el cliente. Todas las personas que conviven en el almacén han de trabajar en equipo, complementando sus tareas particulares con las del resto y teniendo claro que existe una finalidad compartida.

Por ello resultan tan importantes aspectos como la coordinación y la cohesión de todos sus miembros y el liderazgo del jefe de equipo para proporcionar esa visión conjunta y la definición de objetivos y metas. La finalidad de este epígrafe es destacar las características que un grupo que trabaje en equipo debe ofrecer y la importancia de analizar los métodos utilizados y la experiencia acumulada con el paso del tiempo.

Para que un equipo sea eficaz es necesario que se dé una serie de premisas en la relación entre sus componentes.

Coordinación



Es necesario un director o líder que haga funcionar al equipo de manera organizada

Complementariedad



Cada miembro del equipo es un especialista en su tarea y todos juntos son capaces de hacer algo que no podrían hacer por separado

Comunicación



Sin un intercambio fluido de información no es posible alcanzar resultados; las personas tienen que compartir sus conocimientos

Confianza



Es preciso trabajar en un ambiente de armonía basado en el respeto y la cooperación

Compromiso



Todos los miembros del equipo deben entregar lo mejor de sí mismos en aras de la consecución del objetivo común

Cuando se consigue aunar todas estas actitudes y el equipo trabaja como un todo, y no como un conjunto de partes independientes, surge la sinergia.

El *Diccionario de la lengua española* de la RAE (Real Academia Española) define **sinergia** como «acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales», es decir, el todo es más que la suma de las partes.

El primer paso para conseguir esta sinergia será encontrar un **líder adecuado** que ejerza como responsable de la puesta en marcha del equipo.

Su primera tarea será formar el equipo. El líder debe elegir a las personas y establecer los objetivos. Lo primero que tiene que saber cada miembro del equipo es por qué y para qué está ahí, cuál es la misión del equipo dentro de la compañía antes incluso de conocer su propia tarea dentro del grupo. Que todos tengan claro este concepto posibilitará el éxito en la consecución de los objetivos.

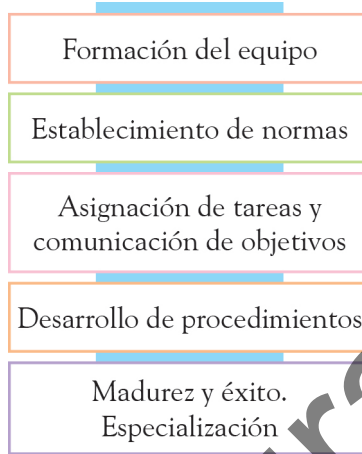
Una vez formado el equipo y esclarecidos los objetivos, es normal que entre los miembros del mismo surja un conflicto. El motivo más frecuente es que cada uno intente seguir con sus tareas y modos de realización habituales, lo que genera tensiones. El director del equipo se enfrenta aquí a su primer reto importante: la resistencia de las personas a abandonar sus rutinas puede ser enorme y la integración de las distintas tareas requiere grandes dosis de habilidad y paciencia por parte del líder. Es en esta fase en la que se deben establecer las normas.

Se sigue con una estructuración en la que el líder procederá a la asignación de las tareas, los tiempos, los espacios, las herramientas, etc., y comunicará siempre el objetivo final. De este modo se desarrollará progresivamente la estructura del equipo. Una vez más, el líder deberá hacer gala de sus dotes de metodología y constancia.

La fase siguiente será el desarrollo, momento en el que el equipo aprende a trabajar de forma integrada, se vence la resistencia y se puede empezar a ambicionar el alcance de los objetivos deseados. Se desarrollan los procedimientos, se profundiza en la comunicación y se consigue la sinergia. A partir de este momento el líder seguirá trabajando para que el equipo sea cada vez más eficaz y para que se alcancen los objetivos comunes del equipo y, por consiguiente, de la organización.

La última etapa se alcanzará cuando llegan la madurez y el éxito; las personas han aprendido a trabajar en equipo, se comunican, interaccionan. Aquí surge la tendencia a la especialización y se desarrolla una cultura propia de equipo

en la que los miembros se sienten identificados con el grupo y están orgullosos de pertenecer a él.



El análisis de **métodos de trabajo** sirve para registrar y examinar cómo se ejecuta un trabajo, en qué actividades se descompone. Desde el punto de vista del trabajo en equipo lo ideal es identificar qué operarios son los más idóneos para la realización de cada una de ellas analizando tanto sus capacidades como sus motivaciones o experiencias.

Como complemento, la experiencia incide de forma clara en la productividad, ya que las personas que hayan desarrollado una tarea previamente van a ofrecer al equipo de trabajo unas habilidades que permitirán que los tiempos de ejecución sean óptimos.

No obstante, los métodos de trabajo y la experiencia no pueden ser las únicas variables que guíen la organización de un equipo de trabajo. El equipo eficaz debe poseer, además, **características** concretas como:

- **Perfiles distintos:** el líder fomentará la diferencia como algo que añade valor al equipo. Los equipos ricos en diversidad obtendrán mejores resultados.
- **Relaciones continuas:** sin este tipo de relaciones no es posible el trabajo en equipo. Sus miembros deben ser invitados por el líder a relacionarse incluso fuera del trabajo; no es necesario que sean amigos, pero sí que sean compañeros.

- **Comunicación:** herramienta sin la cual no es posible formar un equipo de trabajo. El líder la promoverá y la controlará para que no falte en ningún momento.
- **Objetivos claros y comunicados:** si es necesario que cada miembro del equipo conozca sus propios objetivos, es imprescindible que todos conozcan los de la totalidad del equipo. Al equipo se le debe medir por los resultados del equipo, no por el de cada uno de sus miembros.
- **Existencia de reglas:** todas las personas tienen que conocer las normas que implante el líder del equipo. Estas no deben dar lugar a equívocos y han de adaptarse tanto a cada uno de los integrantes como al conjunto en general. La ausencia de reglas básicas de funcionamiento provoca que el equipo no sepa cómo actuar.
- **Comprensión y aceptación de las normas:** a este respecto es esencial la labor persuasiva del líder. Además de conocerlas, los miembros de un equipo deben estar de acuerdo con las normas.
- **Colectivismo frente individualismo:** las tareas deben realizarse en equipo y las reuniones de trabajo son imprescindibles. Las reuniones deben estar convenientemente planeadas, dirigidas y utilizadas por el líder y el equipo.
- **Respeto mutuo:** sin esta actitud es imposible avanzar. Es necesario fomentar el buen trato y no se deben tolerar nunca las malas formas. Otra tarea importante será fomentar la confianza.
- **Equilibrado de tareas:** nadie ha de tener la impresión de contribuir más que otros a la consecución de los objetivos del equipo. Corresponderá al líder el analizar al detalle el trabajo de cada miembro y equilibrarlo.
- **Tareas claras y flexibles:** cada trabajador debe saber con claridad cómo realizar las tareas y ser escuchado si propone cambios.
- **Liderazgo compartido:** cada uno tiene que liderar su campo, su ámbito de conocimiento.
- **Consenso:** las decisiones del equipo deben ser analizadas por todos sus miembros. Se escucharán todas las opiniones.

- **Reconocimiento del trabajo realizado:** hay que recompensar el esfuerzo y el trabajo bien hecho delante de todo el equipo, así como destacar las fortalezas y las aportaciones de cada miembro del equipo.
- **Bienestar general:** se fomentarán unas buenas condiciones ambientales para conseguir un clima laboral adecuado.
- **Seguimiento de las tareas y los logros:** consiste en la evaluación continua de la evolución del trabajo y del cumplimiento de los objetivos.
- **Ampliación de la formación y el aprendizaje:** una de las tareas más importantes dentro de un equipo de trabajo será realizar un reciclaje permanente, una búsqueda constante de mayor conocimiento y una formación adecuada.
- **Sentimiento de pertenencia a un equipo:** el orgullo de pertenencia es uno de los factores motivacionales más poderosos.
- **Tareas que aporten valor:** deberán eliminarse todas aquellas que sean prescindibles. Hay que analizar qué no aporta valor al trabajo y deshacerse de ello.

1.5. Liderazgo, autoridad y poder

Aunque en ocasiones se entiendan como términos sinónimos, «liderazgo», «autoridad» y «poder» hacen referencia a conceptos bien distintos.

De todos ellos, el primero es el concepto más amplio, ya que se aplica al conjunto de características que acompañan a una persona para que ejerza el poder con autoridad.

El **liderazgo** es la capacidad a través de la cual el director de un equipo, además de dirigir, puede influir positivamente en las emociones de sus subordinados, motivándolos y consiguiendo que se sientan parte importante del grupo.

La **autoridad**, por su parte, es el ejercicio del poder donde las decisiones son adoptadas de forma voluntaria por el equipo. Así pues, la base de toda dirección es el **poder**, definido como aquella capacidad que poseen los individuos capacitados para tomar decisiones que afectan a otras personas.

El objetivo de este epígrafe será analizar la capacidad máxima, el liderazgo, describiendo los tipos existentes y las características del líder ideal, el efectivo.

Si bien todos los directivos deberían ser considerados líderes por los miembros de su equipo, no todos los líderes tienen la capacidad para desempeñar funciones de dirección. De esta realidad surge la pregunta de si el líder nace o se hace. Hay personas que nacen con un talento natural para el liderazgo y lideran aunque no les corresponda; a otras personas que nunca han liderado nada no les va a resultar inalcanzable o imposible hacerlo de forma eficiente, pero el esfuerzo deberá ser mayor.

Los líderes «se hacen», por lo que hay que analizar sus competencias y reforzar aquellas que sean susceptibles de mejora con formación y práctica (la competencia de hablar en público, de escucha activa, de mediación de conflictos, etc.).

En la actualidad existen especialistas en el desarrollo de toda clase de competencias, por lo que se puede asegurar que todo es mejorable y que únicamente se necesita aunar el deseo de mejora, el método adecuado y el esfuerzo.

Cuando emerge, un líder puede adoptar distintas posturas a la hora de ejercer su dirección, aunque destacan cuatro tipos de liderazgo diferentes: autoritario o autocrático, persuasivo, consultivo y participativo.

En el liderazgo autoritario o autocrático el líder es designado por una autoridad o por la dirección de una compañía. En este caso el poder se basa en la dominación y el control de una persona sobre el grupo a través de decisiones generadas de modo unilateral. Su interés se centra en las tareas y no en las personas.

Este tipo de líder actúa como jefe, con diferencias jerárquicas y de estatus, mostrándose exigente, déspota, controlador y en ocasiones acosador. Además, este líder autoritario defiende una actitud de conformidad ante las normas y se muestra sumiso ante sus superiores.

Como oposición, en el liderazgo persuasivo se pretende el cumplimiento de los objetivos sin olvidar a las personas, la clave del éxito. El líder resultante sabe manejar las emociones y alinearlas con los objetivos.

Los equipos liderados desde este enfoque poseen un alto rendimiento y una cohesión máxima de cara a obtener el objetivo común, se adquiere el compromiso de todos y cada uno de los miembros con unas reglas de funcionamiento claras y definidas. El mundo del deporte está lleno de ejemplos de equipos de alto rendimiento bajo el liderazgo persuasivo.