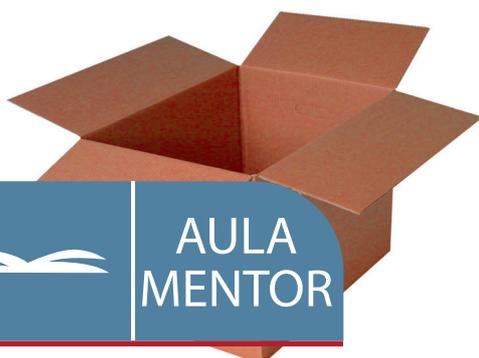
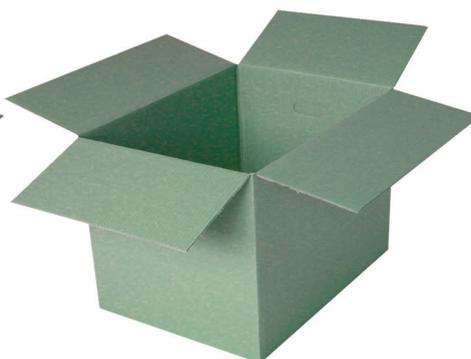
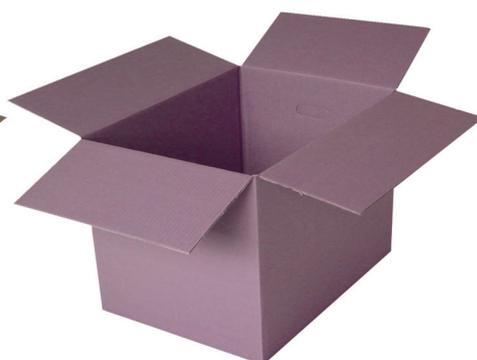




Gestión del equipo de trabajo del almacén



Gestión del equipo de trabajo del almacén

Comercio y Marketing

Carácter Profesional

Catálogo de publicaciones del Ministerio: www.educacion.gob.es
Catálogo general de publicaciones oficiales: www.publicacionesoficiales.boe.es

Autor
Ignacio de la Cruz Lablanca

Coordinación, edición y maquetación de contenidos
Almudena Bretón

Diseño gráfico e imagen
Almudena Bretón



**MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE**

Edita:
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General
de Documentación y Publicaciones

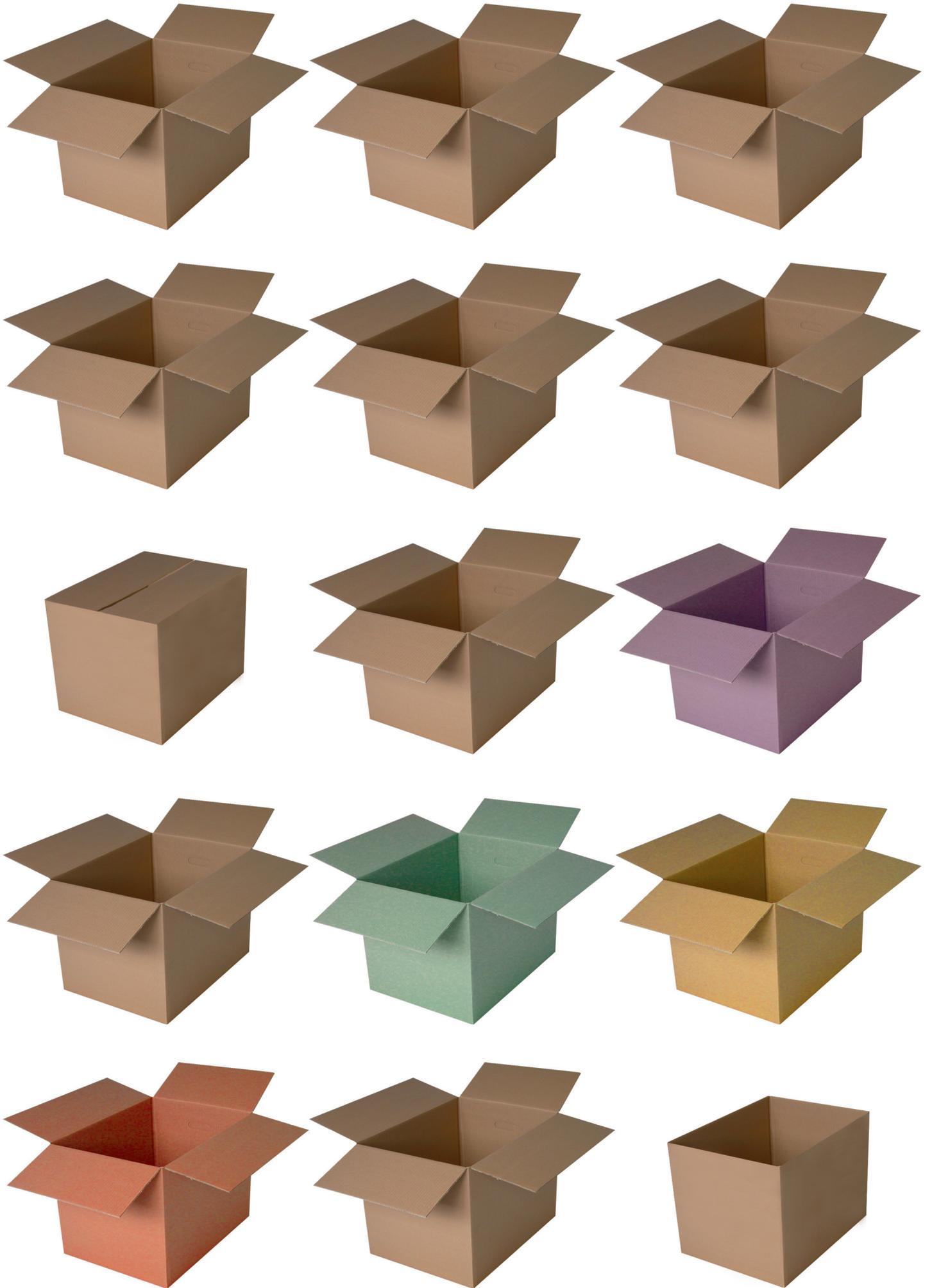
NIPO: Pendiente de NIPO
ISBN: Pendiente de ISBN

ÍNDICE

Pág.

Unidad 1: Organización y gestión del equipo humano del almacén	8
1. Introducción.....	8
2. Nociones básicas sobre la empresa	10
2.1 Creación de la estructura organizativa	10
2.2 El organigrama.....	12
2.3 La organización formal y la informal.....	13
2.4 Cultura empresarial	13
3. Descripción de puestos de trabajo.....	14
3.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo	14
3.2 Puestos y funciones en el almacén	17
4. La Dirección por Objetivos	19
4.1 Niveles de dirección	19
4.2 Etapas en la implantación de la Dirección por Objetivos.....	20
4.3 Ventajas de la Dirección por Objetivos	21
5. Liderazgo.....	21
5.1 La rejilla de dirección	21
5.2 Liderazgo situacional	24
5.3 Características del líder efectivo.....	27
6. La motivación en el trabajo.....	28
7. Resumen	30
Unidad 2: Técnicas de comunicación aplicadas al trabajo y gestión del equipo humano del almacén. Negociación de conflictos.....	31
1. Introducción.....	31
2. Aspectos básicos de la comunicación en la empresa.....	33
2.1 Elementos de la comunicación	33
2.2 Etapas en el proceso de comunicación.....	35
2.3 Barreras en la comunicación.....	36
2.4 Comunicación no verbal	37
2.5 Canales de transmisión y comunicación	38
2.6 Comunicación, productividad y motivación	40
3. La comunicación eficaz en la empresa	40
3.1 Comunicación asertiva, no asertiva y agresiva	40
3.2 La opinión constructiva y la no constructiva	43
3.3 Diálogo y discusión.....	43
3.4 Técnicas para conseguir una comunicación eficaz.....	43
4. Resolución de conflictos y negociación	44

4.1 El concepto de conflicto	44
4.2 Etapas en la gestión de conflictos.	46
4.2.1 Evaluación.....	46
4.2.2 Reconocimiento de la otra parte.....	47
4.2.3 Desarrollar una actitud favorable hacia la resolución del conflicto.....	47
4.2.4 Desarrollo del proceso negociador.....	47
4.3 Estilos de afrontamiento de conflictos	49
4.3.1 Competitivo.....	50
4.3.2 De evitación.....	50
4.3.3 Comprometido.....	50
4.3.4 Complaciente	50
4.3.5 Colaborativo.....	51
4.4 Intervención de terceros en la resolución de conflictos	51
4.5 Tácticas y contratácticas de negociación.....	52
5. Resumen.....	54
Unidad 3: Formación del personal, calidad y competitividad.....	55
1. Introducción.....	55
2. La formación en la empresa.....	57
2.1 Formación estratégica.....	58
2.2 Formación operativa.....	59
2.3 Formación para el desarrollo.....	59
3. Tipos de formación.....	60
3.1 Formación inicial o de acogida	60
3.2 Formación permanente	61
4. El plan de formación.....	63
4.1 Detección de necesidades formativas	63
4.2 Selección y organización de las acciones formativas	66
4.3 Diseño y ejecución de las acciones formativas.....	67
4.4 Seguimiento y evaluación	68
5. Resumen	69



Unidad 1: Organización y gestión del equipo humano del almacén

1. Introducción

En la primera Unidad Didáctica del curso “Gestión del equipo de trabajo del almacén” se van a revisar algunos **aspectos fundamentales de la empresa** como el lugar en el que se desarrolla el trabajo, así como los principales conceptos que es preciso conocer para poder gestionar de forma eficaz un equipo de trabajo.

No existen dos empresas iguales, sino que cada una tiene su propia estructura organizativa: las empresas se diseñan de acuerdo con multitud de factores, para conseguir sus objetivos y a su vez se ven influenciadas por distintos condicionantes.

A esto hay que añadir que cada organización tiene su propia “personalidad”, su **cultura**. Junto a la estructura que ha sido diseñada de forma consciente y que se representa gráficamente en un organigrama, existe otra que tiene su origen en las relaciones sociales que se dan entre los trabajadores y que hay que conocer, por la gran importancia que tiene en la vida de la organización.

8 Las **descripciones de puestos de trabajo** se utilizan para conocer qué funciones y tareas desempeñan las personas que componen una empresa; pero los trabajadores, además de tener especificadas en la descripción del puesto las funciones que tienen que desarrollar, necesitan tener cierto grado de motivación para desempeñarlas.

La **motivación** en el trabajo es el elemento que hace que unos trabajadores tengan un desempeño “normal” y otros “excelente”.

Gestionar un equipo de trabajo es una tarea extraordinariamente difícil; no existe un estilo de dirección óptimo que se pueda aplicar en todas las situaciones; el **liderazgo situacional** postula que la persona que tiene responsabilidad sobre un equipo deberá conocer y utilizar el estilo de dirección más adecuado a cada una de ellas.

Por último, los objetivos de una empresa, que han sido definidos en los niveles más altos de la organización, deben desplegarse, tanto en sentido horizontal como en el vertical, por toda la empresa; la **Dirección por Objetivos** es un sistema que permite que los objetivos estratégicos se vayan traduciendo en otros más concretos y que estos lleguen a todos los puestos de la empresa.

Mapa conceptual



2. Nociones básicas sobre la empresa

La empresa es un espacio que surge de la unión de determinados **medios** y de **personas** que llevan a cabo, de forma organizada y coordinada y de acuerdo con determinada estructura jerárquica, un conjunto de **actividades** con la finalidad última de conseguir unos **objetivos**.

La finalidad de la empresa es producir bienes (fabricar determinado producto) o prestar servicios; para que una empresa pueda cumplir con esta finalidad, los recursos humanos y materiales de los que consta tienen que estar **ordenados y estructurados** de manera adecuada.

La creación de una empresa y el diseño de su estructura organizativa requiere que se hayan identificado cuáles son las funciones y tareas que hay que desempeñar para conseguir el producto o servicio deseado, y además conseguir que estas **funciones y tareas** se hayan coordinado adecuadamente.

2.1 Creación de la estructura organizativa

La situación del mercado, el tipo de productos y/o servicios que ofrece la empresa, los objetivos que se plantee, el entorno tecnológico, el ámbito de actuación (local, nacional, internacional),... son elementos que determinan cuál es la **estructuración ideal** que debe tener una empresa.

No existe un modelo ideal de organización aplicable a todas las empresas

10

Una estructura adecuada es aquella que le permite a una empresa conseguir los objetivos que se ha propuesto, haciendo el mejor uso posible de los recursos humanos y materiales con los que cuenta.

La creación de la estructura de la empresa pasa por **cuatro etapas**: determinar las funciones que hay que llevar a cabo, diseñar los puestos de trabajo, agruparlos de forma lógica y establecer las relaciones que tienen que darse entre ellos.

- **Identificar las funciones y tareas**

El primer paso para conseguir una estructura eficiente que permita conseguir los objetivos de la empresa consiste en identificar qué “cosas hay que hacer”, qué funciones y qué tareas tienen que desempeñar las personas que trabajan en ella para lograr producir el bien o prestar el servicio que ofrece la empresa.

- **Diseñar los puestos de trabajo**

El diseño de los puestos de trabajo requiere que se agrupen las funciones y las tareas que se han identificado. De esta manera, se van constituyendo los puestos de trabajo que estarían conformados por el conjunto de actividades que son susceptibles de ser llevadas a cabo por una persona.

- **Agruparlos en unidades organizativas**

Una vez diseñados los puestos de trabajo, y teniendo en cuenta los recursos que son necesarios para desempeñarlos, la homogeneidad que tienen en su contenido, los medios técnicos y materiales que requieren, las instalaciones en las que se desarrollan, etc. se agrupan en

unidades organizativas más amplias (ej.: departamentos).

Una unidad organizativa estaría constituida por un conjunto de personas que desarrollan una actividad con cierto grado de homogeneidad y que dependen jerárquicamente de un superior que cuenta con determinada autonomía para tomar decisiones y que es el máximo responsable del trabajo que realizan sus colaboradores.

- Establecer las relaciones

Una vez que se han establecido los puestos de la empresa y las unidades organizativas se definen las relaciones que hay que mantener entre ellas para que el funcionamiento de la empresa sea adecuado.



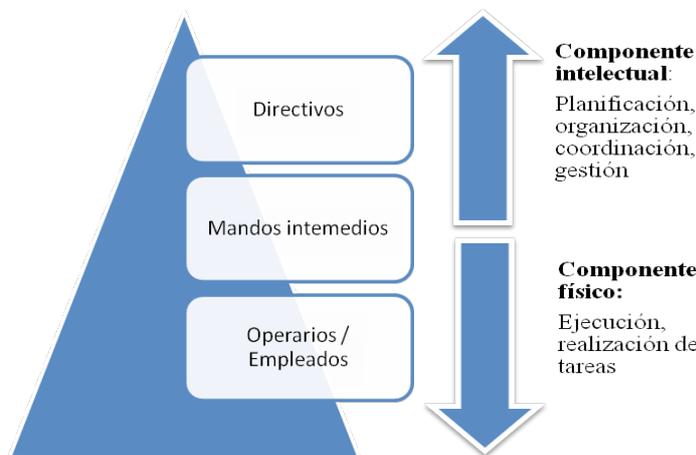
Pero las empresas no son algo estático, sino que van evolucionando y desarrollándose; este **crecimiento** se produce tanto en sentido vertical (responsabilidad) como en sentido horizontal (especialización).

El crecimiento en sentido **vertical** da lugar a la aparición de niveles de responsabilidad con distintos grados de autoridad y con la posibilidad de tomar decisiones con mayor o menor impacto.

El crecimiento **horizontal** se produce para dar respuesta a la necesidad de especialización en el desarrollo de las funciones que se desarrollan en la empresa.

11

Como consecuencia de este crecimiento se produce la **estructura piramidal**, típica de la mayor parte de las empresas: en la base de la pirámide se encuentran los puestos en los que se cuenta con menor nivel de autoridad y de autonomía, normalmente los menos cualificados y más numerosos y en los que predomina la realización de tareas con un importante componente físico. Por el contrario, en la parte más alta de la pirámide están los puestos que concentran mayores niveles de autoridad y responsabilidad, menos numerosos y más caracterizados por la realización de funciones intelectuales y de reflexión (más “de despacho”): coordinación, gestión, planificación, etc.



2.2 El organigrama

Los organigramas se utilizan para representar gráficamente la estructura organizativa que tiene una empresa. Mediante el organigrama se representan los **niveles de responsabilidad** que existen (en sentido vertical) y las **áreas de actuación** en las que estructura sus actividades la empresa (en sentido vertical) y las relaciones que se dan entre los distintos puestos y unidades organizativas.

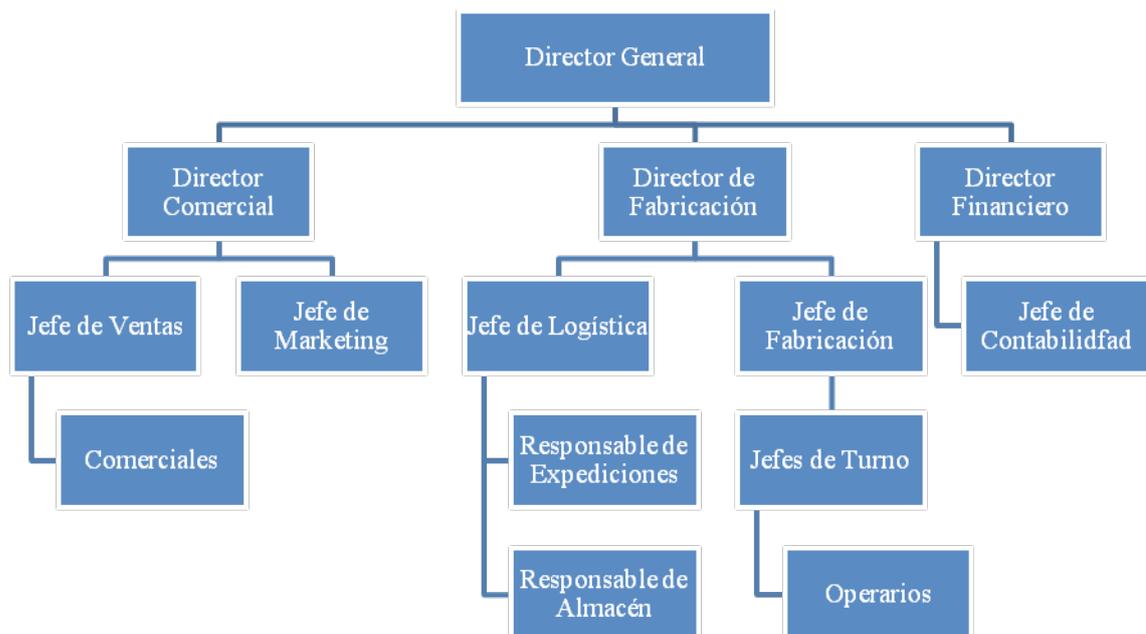
El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa

Entre estas relaciones, las principales son las **jerárquicas**, que son relaciones de autoridad que se dan entre superiores y subordinados (por ejemplo, aquellas que mantiene un Responsable de Almacén con un Técnico de Recepción o de Expediciones, donde estos dependen directamente del primero). En un organigrama estas relaciones se representan mediante líneas continuas.

La forma más habitual de representar un organigrama es utilizando **rectángulos**. Estos rectángulos representan los puestos o funciones que se llevan a cabo en la empresa y se encuentran unidos entre sí por líneas que señalan las relaciones ascendentes (con sus superiores) y descendentes (con sus subordinados) que se dan entre los distintos puestos.

Así, el nivel jerárquico de un puesto determina el lugar donde se ubica en el organigrama en sentido vertical el rectángulo: el rectángulo que representa al puesto que está situado en un nivel jerárquico inferior, se ubica inmediatamente debajo del que representa al puesto superior del que depende.

Por otra parte, los **departamentos** se utilizan para agrupar las funciones que se llevan a cabo en la empresa; los departamentos constituyen unidades organizativas que agrupan a un conjunto de actividades pertenecientes a un área determinada y que tienen una finalidad común.



2.3 La organización formal y la informal

En las empresas, junto a la organización formal coexiste la informal. La **organización formal** es la que se refleja en el organigrama y representa la estructura organizativa con la que se ha diseñado la organización.

Partiendo de los recursos humanos y materiales de los que dispone la empresa, de su finalidad, de los objetivos concretos que persigue,... los directivos diseñan esta estructura. En la organización formal existen reglas y normas que los trabajadores deben seguir y se dan relaciones jerárquicas (quién depende de quién) entre los miembros.

El poder en la organización formal depende del puesto que cada persona ocupa en el organigrama.

Por el contrario, como consecuencia de las relaciones sociales que se dan entre los miembros de la empresa, surge una **organización informal** (paralela a la estructura formal diseñada de forma consciente para cumplir unos objetivos empresariales).

Esta organización informal no es algo que se planifique de antemano, sino que va surgiendo como consecuencia de las relaciones interpersonales que se producen entre los trabajadores y de aspectos que no guardan una relación directa con el trabajo.

En la organización informal son los propios miembros de la empresa o del grupo los que le asignan poder a una persona (independientemente del puesto que ocupe).

La organización informal y toda la red de relaciones sociales que conlleva influyen de manera decisiva en la motivación y satisfacción de los empleados, lo que redundará en su rendimiento y, en consecuencia, en la productividad de la empresa.

Integrar los grupos informales en la organización formal aumenta la eficacia de la organización

13

La técnica sociométrica (o **sociograma**) se utiliza para estudiar las relaciones emocionales y afectivas que se dan entre los componentes de un grupo. El sociograma es un conjunto de procedimientos que permiten observar, analizar y describir las relaciones socioafectivas que se producen entre los miembros de un grupo.

El sociograma permite identificar las relaciones de atracción o rechazo que se producen entre los componentes de un equipo y así identificar quién es el que actúa como líder, el que es rechazado en el grupo, el menos popular, el más polémico,...

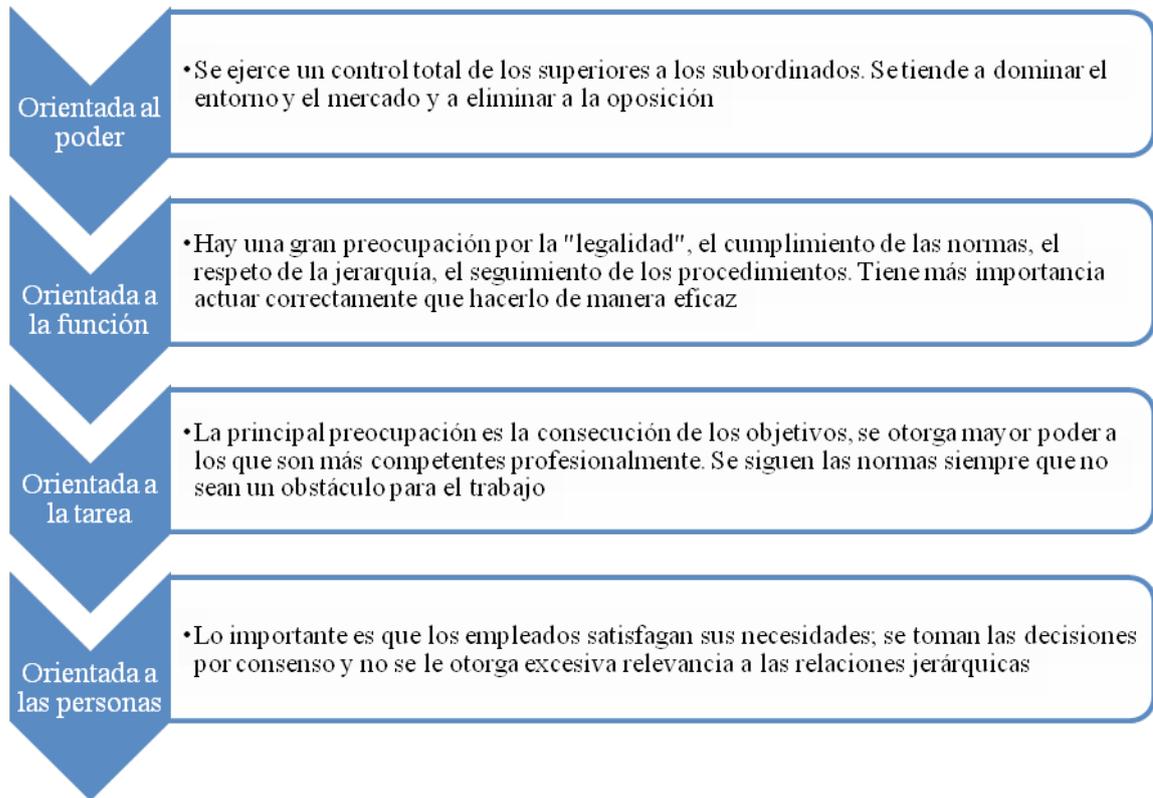
2.4 Cultura empresarial

La cultura empresarial refleja la **“personalidad”**, la “manera de ser” de una empresa, el conjunto de características propias y comunes a sus miembros, que se mantienen de forma estable en el tiempo, y que la diferencian de otras empresas.

Así pues, la cultura empresarial sería el conjunto de creencias y principios básicos que los empleados de una organización asumen y comparten y que la diferencian de otras de otras empresas.

Aspectos como el estilo de comunicación, la forma en la que se relacionan los trabajadores,

la manera de vestir, cómo se toman las decisiones, la rigidez o flexibilidad en la manera de aplicar las normas, etc. son elementos que conforman la cultura empresarial y que tienen gran trascendencia para el ajuste de un trabajador en una organización. Siguiendo a Roger Harrison, se pueden distinguir **cuatro tipos de culturas empresariales** básicas: orientada al poder, orientada a la función, orientada a la tarea y orientada a las personas.



14

3. Descripción de puestos de trabajo

3.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo

Para que una empresa funcione es necesario que se hayan identificado y definido las actividades que se tienen que desarrollar en ella y, posteriormente que se hayan estructurado de una manera lógica, alineada con sus objetivos y con los productos que se fabrican o servicios que se prestan.

Para ello se utiliza el **análisis y descripción de puestos de trabajo**, que es un procedimiento sistemático que permite obtener información de las funciones, actividades y tareas que se llevan a cabo en los distintos puestos de la empresa de manera que quede plasmado en un documento (descripción del puesto de trabajo).

En el **anexo UA1-1**, "Ejemplo de cuestionario de descripción de puesto de trabajo" se ofrece un modelo que puede utilizarse para obtener información por parte del ocupante de un puesto para realizar el análisis de dicho puesto de trabajo para su posterior descripción.

La descripción del puesto de trabajo es un documento en el que se delimita dónde está situado