

4. La dirección por objetivos.

La Dirección por Objetivos (DPO) es un enfoque estratégico para mejorar el desempeño de una organización. Es un proceso donde las metas de la empresa son definidas y transmitidas por la gerencia a los miembros de la organización con la intención de lograr cada objetivo.

4.1. Finalidad y características. Ventajas.

A menudo los empresarios y directivos piensan erróneamente que sus colaboradores conocen las metas y objetivos de la empresa.

Pero la realidad es que los colaboradores tan solo conocen sus funciones y las instrucciones de trabajo, pero ignoran lo que se espera de ellos, así como los parámetros que se emplearán para valorar su desempeño, lo que les convierte en meros ejecutores de tareas.

Este sistema de Dirección por Objetivos se basa, por tanto, en **dos** principios fundamentales:

- La **dirección centrada** en resultados definidos en términos de objetivos es más eficiente que la dirección centrada en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes.
- Las **personas** se sienten más motivadas y comprometidas con el proyecto empresarial cuando conocen previamente lo que se espera de ellas en términos de resultados medibles.



La filosofía de la Dirección por Objetivos integra por tanto ambos componentes, resultados y motivación, y plantea los siguientes supuestos de partida:

- No se pueden hacer planes detallados y válidos para un programa o estrategia hasta que no se sepa exactamente lo que se pretende conseguir.
- Cuanto más clara sea la idea de lo que se trata de lograr, más posibilidades de éxito habrá.
- Lo importante no es tanto lo que se hace, sino los resultados que se obtienen.
- No se trata de decir a un colaborador lo que tiene que hacer, si no de decirle qué se espera de él.
- No es posible evaluar resultados si no se comparan con objetivos previamente establecidos.
- El “objetivo” no es más que una anticipación de un “resultado deseado”.
- La dirección por objetivos ayuda a los empleados a apreciar sus funciones y responsabilidades en el trabajo.
- Las áreas clave de resultados planificadas son específicas para cada empleado, en función de su interés, calificación educativa y especialización.
- El enfoque de DPO generalmente resulta en un mejor trabajo en equipo y comunicación.

- Proporciona a los empleados una comprensión clara de lo que se espera de ellos. Los supervisores establecen metas para cada miembro del equipo y cada empleado recibe una lista de tareas únicas.
- A cada empleado se le asignan objetivos únicos. Por lo tanto, cada empleado se siente indispensable para la organización y eventualmente desarrolla un sentido de lealtad hacia la empresa.
- Los gerentes ayudan a garantizar que las metas de los subordinados estén relacionadas con los objetivos de la organización.

4.2. El objetivo: Concepto, tipos y características.

Independientemente de cómo se aplica la Dirección por Objetivos en las diferentes organizaciones, hay tres pautas comunes:

Definición o fijación de objetivos

Directivos y subordinados definen conjuntamente la metodología que van a seguir para

fijar los objetivos y realizar el control de la marcha de estos (modelo de entrevista, ítems a revisar, resultados concretos a conseguir en fechas concretas, dotación de recursos...).



Realización

Las personas se sienten más motivadas y comprometidas con el proyecto empresarial cuando conocen previamente lo que se espera de ellas con resultados medibles.

Revisión de objetivos

Los resultados se miden con referencia a los objetivos establecidos. El feedback es imprescindible para una Dirección por objetivos provechosa.

4.3. Formulación de objetivos. Indicadores de consecución de estos, cuantitativos y cualitativos.

En la fase de establecimiento de objetivos se puede utilizar la denominada técnica **SMART** para la fijación de éstos, la característica **SMART** nació por el acrónimo en inglés que hace referencia a las 5 características básicas que cada objetivo debe de tener para considerarse un objetivo inteligente:

- Specific (**específico**)

Al establecer los objetivos se debe asegurar que cada uno de ellos contiene una acción determinada.

Ej.: posicionarse como la primera marca nacional en un determinado producto, debe traducirse en varias acciones específicas que especifiquen como alcanzar ese objetivo, mejorar las características x del producto, mejorar comercialización en determinada zona...

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- **Mensurable (medible)**

Un objetivo que no puede medirse no sirve ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar las metas fijadas y, lo que es peor, no podemos confirmar si se ha logrado o no.

- **Achievable (alcanzable)**

Plantearse objetivos inalcanzables no contribuye a buena planificación, más bien contribuye al rechazo o duda, ya que la función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

- **Relevant (relevante)**

Un objetivo debe motivar, debe empujar al equipo comercial hacia su logro, debe retarle en los momentos difíciles y debe obligar a los comerciales a pelear hasta la extenuación por conseguirlo, plantear un objetivo irreal no lo consigue.

- **Timely (a tiempo)**

Trabajar con plazos es la única forma de romper la inmovilidad de un objetivo eterno.

Si un objetivo no tiene plazos marcados entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

Un ejemplo de objetivo SMART sería disminuir el número de mermas de la mercancía en un 20% en los próximos 6 meses debido a la utilización de un nuevo software que va a permitir monitorear fácilmente la mercancía que esté dentro y fuera del almacén, consiguiendo optimizar el espacio de éste.

- **S:** Disminuir un 20%.
- **M:** 20%
- **A:** Utilizar nuevo software.
- **R:** Optimizar el espacio de almacén.
- **T:** 6 meses

También, es importante contar con una serie de controles e indicadores en cada uno de los procesos que colabora a su productividad, lo que permitirá evaluar el desempeño continuamente y generar ciclos de mejora, esto resultará en mejores niveles de ventas y clientes más satisfechos.

El conjunto de indicadores dependerá de los objetivos, el giro de la empresa es por esto que cada organización debe de identificar y gestionar sus propios indicadores clave (KPIs).

KPI (Key Performance Indicator) son las métricas utilizadas para cuantificar los resultados de una actividad o estrategia que es fundamental para el éxito de la organización en función de un objetivo predeterminado.

Estos indicadores clave, los cuales en esta ocasión los vamos a enfocar al proceso comercial, para ser considerados como tales deberán cumplir con 3 características:

- 1) Ser relevantes para el éxito de la operación comercial de la empresa
- 2) Ser SMART como ya hemos explicado anteriormente.
- 3) Servir para definir estándares y parámetros.

Los KPIs de almacén son métricas de rendimiento que ayudan a evaluar la eficacia de un equipo, un proyecto o incluso una empresa.

Los KPIs para almacén pueden centrarse en actividades más amplias o en métricas o procesos específicos.

A continuación, se detallan algunos de ellos:

Eficiencia de recepción

Mide la productividad del trabajo que se realiza en el área de recepción del almacén. Esta métrica es útil para evaluar el rendimiento de los sistemas de transporte y almacenaje, así como la eficiencia de los dispositivos de recepción y la formación de los operarios, entre otras cuestiones.

Una recepción de mercancías racional reduce el riesgo de pérdida de stock y simplifica operativas como el almacenamiento o la preparación de pedidos.

La fórmula para medir la eficiencia en la recepción de mercancías es:

$\text{Eficiencia en la recepción} = \text{volumen de stock recibido} / \text{número total de horas de trabajo}$.

Por ejemplo, si una compañía recibe 480 unidades de carga al día y el almacén opera en tres turnos de trabajo, la eficiencia en la recepción sería:

$480 / 24 \text{ h} = 20$ unidades de carga por hora.

Ocupación de los muelles de carga

Calcula el porcentaje de ocupación de los muelles de carga durante la operativa de recepción o expedición, o de ambas.

El 100% de ocupación de carga puede indicar al responsable logístico la necesidad de ampliar el patio del almacén. La fórmula de este indicador de rendimiento es:

$\text{Ocupación de los muelles de carga} = (\text{muelles de carga empleados} / \text{muelles de carga disponibles}) \times 100$.

Siguiendo con el caso anterior, si para recibir los 480 palets diarios el almacén solo emplea 5 de los 7 muelles disponibles, el porcentaje de ocupación de los muelles de carga es:

$(5 / 7) \times 100 = 71\%$ de ocupación de los muelles de carga durante las tareas de recepción.

Tasa de rotación de inventario

Mide la cantidad de veces que los aprovisionamientos de mercancía se transforman en pedidos completados durante un periodo de tiempo determinado (en general, un año).

Por regla general, una tasa de rotación de inventario elevada es beneficiosa para la empresa, ya que el mayor movimiento de las existencias disminuye los costes de almacenamiento.

$\text{Tasa de rotación de inventario} = \text{coste de los productos vendidos} / \text{valor promedio de existencias}$.

Como ejemplo, si el coste de los bienes vendidos es de 720.000 € y el valor promedio del stock es de 120.000 €, la tasa de rotación de la compañía será:

$720.000 / 120.000 = 6$. O lo que es lo mismo, la compañía renueva todo su inventario una vez cada dos meses de media, puesto que 6 es la tasa de rotación de inventario resultante.

Índice de rotura de stock

Muestra el porcentaje de pedidos que no son satisfechos por ausencia de stock suficiente para atender la demanda.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

El responsable logístico ha de asegurarse de que este valor sea lo más bajo posible para garantizar la entrega al cliente.

Índice de rotura de stock = (número de pedidos no satisfechos por falta de stock / número total de pedidos) x 100.

Si el promedio de pedidos desatendidos por falta de stock es de 60 al mes sobre un total de 450 pedidos mensuales, el porcentaje de rotura de stock será:

$(60 / 450) \times 100 = 13,33\%$ de roturas de stock en el almacén.

Precisión en el picking

Este indicador de almacén permite calcular la eficiencia en la operativa de preparación de pedidos.

Una operativa de picking productiva ha de reflejar un valor numérico lo más cercano posible al 100%, lo que significa que los pedidos se expiden sin errores y en el menor tiempo posible.

Precisión en el picking = [(número total de pedidos - devoluciones de artículos incorrectos) / número total de pedidos] x 100.

Así, si una compañía envió el año pasado 5.400 pedidos y los clientes tan solo devolvieron 350, la precisión en el picking será:

$[(5.400 - 350) / 5.400] \times 100 = 93,5\%$ de precisión en el picking.

Tasa de pedidos pendientes

Indicador de rendimiento que señala el número de pedidos pendientes, en general, por falta de stock sobre el total de pedidos que recibe un almacén.

Para disponer de un almacén eficiente, este KPI ha de ser lo más próximo posible a 0.

Tasa de pedidos pendientes = (número de pedidos pendientes / total de pedidos) x 100.

Si un almacén no puede preparar 30 de los 450 pedidos que recibe al día porque no cuenta con el stock necesario para completarlos, la tasa de pedidos pendientes diarios será:

$(30 / 450) \times 100 = 6,6\%$ de tasa de pedidos pendientes.

Days on hand

Contabiliza el tiempo que los artículos permanecen almacenados en la instalación. Conocido también como días de inventario, este KPI pone de manifiesto cuántos días necesita la compañía para renovar completamente el stock del almacén.

Este indicador de rendimiento no muestra un valor objetivo, dado que el tipo de negocio, producto o instalación determinará realmente el número óptimo de días.

Tanto es así que, en un almacén de productos perecederos, el hecho de que el inventario tarde demasiados días en renovarse puede resultar un problema.

Days on hand = valor de inventario diario promedio / (valor de los bienes vendidos anualmente / 365 días).

Para resolver esta fórmula es necesario obtener primero el valor de inventario diario promedio, que se calcula de la siguiente forma: (valor del inventario a principio de año + valor del inventario a final de año) / 2.

Imaginemos el siguiente ejemplo: una compañía comienza el año con un inventario de 100.000 € y termina el año con 140.000 € de valor de stock almacenado. Si los bienes vendidos durante todo el año ascienden a 720.000 €, los días de inventario son:

$[(100.000 + 140.000) / 2] / [(720.000 / 365)] = 60,8$ días de inventario es el promedio de tiempo que pasa el inventario en el almacén.

Coste por pedido

Calcula el coste monetario que supone cada pedido para la compañía, desde que el cliente adquiere el producto hasta que se le entrega.

Este dato considera los costes de almacenaje, de preparación de pedidos o los gastos energéticos del almacén, entre muchos otros.

Coste por pedido = costes totales del almacén / número total de pedidos enviados.

Pongamos el caso de una compañía con diferentes costes asociados al almacenaje, la manipulación de producto y la preparación de pedidos suman 150.000 € anuales.

Si durante ese tiempo la empresa ha expedido 5.400 pedidos, el coste por pedido es:

$150.000 / 5.400 = 27,7$ € de coste por pedido.

Tasa de entrega completa y a tiempo

Porcentaje de pedidos que se envían completados y en el tiempo de entrega acordado con el cliente.

El responsable ha de planificar la estrategia para que este dato sea lo más alto posible con el fin de asegurar un buen servicio logístico.

Tasa de entrega completa y a tiempo = (número de pedidos que se han enviado a tiempo / número total de pedidos enviados) x 100.

Si de los 5.400 pedidos que completó una compañía el año pasado, 4.674 se entregaron satisfactoriamente, tanto en forma como en tiempo, el porcentaje de envíos completados es:

$(4.674 / 5.400) \times 100 = 86\%$ de tasa de entrega completa y a tiempo.



Aplicación práctica

Se pide:

Relacionar la descripción con el tipo de KPI al que corresponde:

1. Porcentaje de pedidos que se envían completados y en el tiempo de entrega acordado con el cliente.
2. Contabiliza el tiempo que los artículos permanecen almacenados en la instalación.
3. Calcula el porcentaje de ocupación de los muelles de carga durante la operativa de recepción o expedición, o de ambas.
4. Calcula el coste monetario que supone cada pedido para la compañía, desde que el cliente adquiere el producto hasta que se le entrega.
5. Indicador de rendimiento que señala el número de pedidos pendientes, en general, por falta de stock sobre el total de pedidos que recibe un almacén.
6. Mide la cantidad de veces que los aprovisionamientos de mercancía se transforman en pedidos completados durante un periodo de tiempo determinado (en general, un año).

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

7. Mide la productividad del trabajo que se realiza en el área de recepción del almacén.
 - a) Coste por pedido.
 - b) Tasa de entrega completa y a tiempo.
 - c) Days on hand
 - d) Tasa de pedidos pendientes.
 - e) Ocupación de los muelles de carga.
 - f) Tasa de rotación de inventario.
 - g) Eficiencia de recepción.

5. Organización del trabajo en equipo.

Los equipos se caracterizan por miembros que se apoyan mutuamente, que colaboran libremente, y se comunican abierta y claramente uno con el otro.

En el equipo, también, está fuertemente arraigada la noción de resultados. El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito realizado. En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados.

En el mundo o situación actuales, las organizaciones están viviendo un proceso de cambio continuado que brota de la creciente competencia global de los nuevos modelos de negocio que se imponen y de una nueva estructura de trabajo que lleva consigo poner el corazón y alma en la organización u empresa.

Se ha implantado la forma de trabajar en equipo, por supuesto con sus ventajas y algunas desventajas.

5.1. La coordinación del grupo.

Mediante los procesos de coordinación, los equipos buscan gestionar las múltiples interdependencias existentes entre sus miembros al realizar su cometido común.

El grupo de trabajo deberá tener un líder y deberá actuar de manera organizada.

Los equipos de trabajo en el almacén se encargan de diferentes funciones que tendrán que desempeñar de manera coordinada para que su labor resulte eficiente.

- Control de entradas y salidas, inventarios a través de programas de software dependiendo del tamaño del almacén e incluso inventarios físicos
- Aprovisionamiento del almacén.
- Distribución.
- Selección y clasificación de productos, entrada de materiales, muestras, etc.
- Mantenimiento del almacén, supervisión de las instalaciones, limpieza, correcto funcionamiento de la maquinaria...
- Almacenamiento y paletización de mercancías.

Para el desarrollo de todas estas actividades será necesario el trabajo eficiente de los distintos equipos de trabajo cuyos miembros deben cumplir con algunas características tales como espíritu de equipo, cooperación, sinergia, respeto, buen carácter, comunicación... es decir, trabajo en equipo.

5.2. Métodos y experiencias.

El método de trabajo en equipo pretende, además de permitir el cumplimiento de los objetivos que se marca el equipo, aplicar estructuras de trabajo que puedan canalizar y resolver las disfuncionalidades humanas.

Cada vez más, los equipos de trabajo son heterogéneos; concentran a una amplia variedad de personas con necesidades, deseos, emociones y vivencias diferentes que, inevitablemente, influyen en el grupo. La clave reside en tener presentes todas y cada una de estas realidades para favorecer el máximo rendimiento del equipo.

En un entorno de trabajo de almacén y, en general en cualquier fase o proceso logístico, se pueden concretar las leyes y principios metodológicos que serían la fuente de alumbramiento de un buen equipo de trabajo.

Hoy en día, contar con equipos de trabajo robustos y comprometidos es un factor diferenciador y un pilar central de la continuidad operacional.

La metodología es necesaria para que el trabajo esté estructurado, para que todos los miembros del equipo entiendan qué está pasando en la empresa ahora, en qué tareas está trabajando cada uno.

Metodología Kanban

Es un sistema visual que sirve para tener un control de la producción más eficiente y se aplica en combinación con el sistema Just InTime (JIT), basado en la producción bajo demanda. Ambos sistemas surgieron en las plantas japonesas de Toyota.

Los sistemas aplicados por los ingenieros de esa casa fueron toda una referencia organizativa durante la segunda mitad del siglo XX. Y continúan siéndolo, ya que llevan décadas demostrando su capacidad de optimización de los procesos productivos, especialmente en el terreno de la logística.

En concreto, el Método Kanban fue diseñado por el ingeniero japonés Taiichi Ohno en 1953 y su significado literal es "tablero visual".

En la actualidad, la aplicación del método Kanban en el almacén ha dejado atrás las tarjetas de papel: ahora se aplica en las organizaciones mediante un sistema de gestión del almacén (como Easy WMS) en combinación con sistemas de identificación automática como los códigos de barras o RFID.



Cada registro en el SGA funciona como una tarjeta Kanban, ya que, al leer los datos con un escáner, el sistema devuelve toda la información ligada a ese SKU.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Estas características hacen del Kanban un sistema robusto, dejando poco espacio para los errores y las malinterpretaciones.

Si las ubicaciones dedicadas al picking y las de almacenamiento están divididas, el sistema Kanban es especialmente útil para la reposición de stock de las estanterías de picking.

Una vez que se agoten las referencias en esas ubicaciones de picking, el SGA emite un aviso automático para la reposición que funciona como una tarjeta Kanban, aunque también puede activarlo de forma manual cualquier operario al detectar la falta de material.

De este modo, el cambio de ubicación de la mercancía se programará en función de la prioridad, aunque suele reservarse para los momentos valle de la instalación (por ejemplo, así ocurre en el picking por olas o wave picking).

Si al hacer el traslado de mercancía de almacenamiento a picking se observa que las referencias se han terminado también en la zona de almacenaje, el SGA puede enviar una notificación directa al departamento de compras para que lo tengan en cuenta en las solicitudes de pedidos a proveedores.

Metodología OKR

Es una técnica utilizada por grandes compañías, como Google o Netflix, para definir y evaluar los resultados, y, por ende, los objetivos.

Esta metodología se emplea para enfocar a un grupo de trabajo hacia una meta importante en un periodo de tiempo concreto. El valor de los OKR reside en su capacidad para comunicar y conectar de forma precisa a las expectativas de los directivos, al equipo y a los objetivos con unos resultados medibles.

Esta metodología funciona en ciclos de trabajo de una duración determinada (meses, semestres...) y funciona de la siguiente manera: para cada ciclo se plantean entre 3 y 5 objetivos cuya progresión se medirá gracias a 4 o 5 indicadores, los resultados clave.

El objetivo es centrarse en cumplir con la mayoría de esos objetivos para cuando el ciclo de trabajo haya concluido llevando a cabo acciones concretas.

A continuación, la infografía resume en qué consiste los OKR, cómo se estructuran los objetivos y resultados clave, y los beneficios que se obtienen con la aplicación de este sistema en la gestión de equipos de trabajo.



Metodología Scrum

El **Scrum** es otra de las metodologías ágiles más populares, es decir, aquellas que permiten a las empresas adaptar rápidamente su forma de trabajo a las características de un proyecto mediante el uso de las nuevas tecnologías.

El scrum es un marco de trabajo que facilita la colaboración entre las partes implicadas en un proyecto para conseguir su éxito.

Este marco de trabajo se basa en los sprint, o sea, períodos de tiempo de no más de un mes que se repiten cíclicamente al final de los cuales la empresa debe entregar un incremento del producto, o sea, una mejora que aumente su valor.

El Daily Scrum (o Scrum diario)

El objetivo de esta reunión es facilitar la transferencia de información y la colaboración entre los miembros del equipo para aumentar su productividad, al poner de manifiesto puntos en que se pueden ayudar unos a otros.

Esta reunión diaria se realiza a la misma hora y en el mismo lugar para reducir la complejidad. Aquí se busca la transparencia y la inspección de lo realizado para tener una oportunidad de adaptación para el día siguiente.

Se recomienda realizar la reunión diaria de sincronización de pie, para que los miembros del equipo no se relajen ni se extiendan en más detalles de los necesarios.



Cada miembro del equipo inspecciona el trabajo que el resto está realizando (dependencias entre tareas, progreso hacia el objetivo de la iteración, obstáculos que pueden impedir este objetivo) para al finalizar la reunión poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con la previsión que hizo el equipo de objetivos a entregar al final de la iteración (en la reunión de planificación de la iteración).

La reunión diaria de estado y sincronización del equipo no es para resolver problemas, los problemas se resuelven después de la reunión.

El proceso de ejecución de las tareas debe estar consensuado para evitar que cada reunión sea una exposición de discrepancias entre los miembros del equipo.



Además, si este canal de comunicación se fortalece con reuniones individuales en las que se puede hablar claramente de las preocupaciones y cuestiones laborales de cada miembro, será todavía mejor.

Las empresas cada vez apuestan más por la creación de un **equipo multidisciplinario** de trabajo.

Una de las formas de fomentar la integración de equipos de trabajo es buscar de forma activa a personas que presenten **afinidad con la cultura empresarial** y con **el equipo de trabajo** donde se van a integrar.

Este proceso empieza en la propia selección de personal para, a continuación, completarlo con la contratación de la persona más adecuada.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

La integración de equipos de trabajo se debe llevar a cabo desde el primer día en el que tiene lugar la nueva integración.

Por ello, es importante que el recibimiento del nuevo empleado sea afectuoso y que, sobre todo, cuente con un mentor que sea su punto de referencia ante cualquier posible duda o cuestión en el nuevo entorno de trabajo.

Uno de los principales objetivos del trabajo en equipo pasa por aprovechar las fortalezas de cada persona para minimizar el impacto de sus debilidades.



Cada persona es mejor en una cosa u otra.

Distribuir las tareas acordes a las fortalezas naturales de cada empleado ayuda a que el equipo funcione de forma más ágil y que los trabajadores sientan que su labor cumple una función destacada.

Marcar los objetivos de cada trabajador es fundamental para el buen desarrollo de cualquier actividad y, en un entorno laboral, todavía más.

Esto no solo permitirá a los trabajadores llevar a cabo su labor de una forma más eficiente y directa, sino que también fomentará un buen

ambiente de trabajo y evitará muchos conflictos laborales.

Finalmente, otra de las técnicas que más pueden ayudar a la integración de equipos de trabajo es crear canales de comunicación concretos entre los miembros.

6. Liderazgo, autoridad, poder.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivadas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que precisa, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige y aquellos que lo apoyen y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

6.1. El líder nace o se hace.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Aunque existen personas que muestran dotes de liderazgo innatas, todos podemos llegar a ser buenos líderes. Lo único que necesitamos es aprender y experimentar.

Además, no existe una única forma de liderazgo, cada persona tiene un estilo diferente que puede ser igualmente exitoso.

Es difícil establecer una línea divisoria entre la carga vital que acompaña e inclina a un líder hacia determinado rango o nivel de ocupación gerencial y las capacidades adquiridas a través de la formación.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve.

La iniciativa, definida como la capacidad de emprender ideas innovadoras, puede considerarse como algo innato, pero, ampliar la visión de lo que se quiere hacer y la forma de llevarla a la práctica, es un ejercicio que se puede mejorar sólo a través del aprendizaje y la experiencia.

6.2. Tipos de liderazgo: autoritario, persuasivo, consultivo, participativo.

Existen diferentes tipos de liderazgo en el entorno de laboral y cada uno de ellos con sus ventajas y desventajas.

La cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía.

Dentro de algunas organizaciones, incluso, coexisten diferentes estilos de liderazgo según las tareas o los objetivos que se deben cumplir.

A continuación, se detallan cada uno de ellos:

Directivo

El liderazgo directivo permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo.

El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones.

Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente.

También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que, al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes.

Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos.



Participativo



Este tipo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión.

Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas.

Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo.

Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar.

Delegativo

El tipo de liderazgo *laissez-faire* o liderazgo delegativo se caracteriza por la no intervención y la carencia de retroalimentación para con los empleados.

El concepto “laissez-faire” proviene del francés “dejar pasar” o “dejar ser”. Esto alude al principio de no intervención y de ejercer el mínimo control posible sobre los empleados.

Es un tipo de liderazgo que rechaza el autoritarismo y que dota a los empleados de vía libre para llevar a cabo sus ideas y proyectos, valiéndose de su experiencia y motivación.

Como punto fuerte, este tipo de liderazgo laissez-faire puede aumentar la creatividad y proactividad de los empleados.

Como punto negativo, puede generar dinámicas de holgazanería si los empleados perciben que su trabajo no es valorado ni supervisado.



Transformacional



Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

De esta manera, motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo.

Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de estos.

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar juntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

Transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos.



El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible.

Los líderes transaccionales se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.

Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad, en el mundo cambiante que nos encontramos hoy en día, donde el éxito de las compañías muchas veces depende de los cambios continuos, existen estilos de liderazgo más efectivos.



Aplicación práctica

Elección de candidato

Sabemos de lo importante hoy en día de dar con el candidato ideal, cuando podamos siempre es conveniente ver las dotes de los candidatos hablando en público, esto hace que se expresen como verdaderamente son, eso sí con algunos límites, a veces los nervios o la ansiedad pueden jugar una mala pasada, ahí va un ejemplo de una dinámica, no se busca la respuesta correcta sino la capacidad de análisis y de convencer al resto de los candidatos: LIDERAZGO

Actualmente la empresa multinacional ICHIBANK se encuentra en procesos de expansión, con la apertura de una nueva sucursal en Madrid. Para la misma, y por filosofía de empresa siempre buscan promocionar puestos internos cuando se da la oportunidad.

Tras una evaluación por parte del departamento de recursos humanos, esta os facilita a vosotros, los consejeros encargados de tomar la decisión última, tres personas con los tres mejores perfiles q hay dentro de la empresa para ese puesto.

Las competencias para el puesto de responsable de oficina son las siguientes:

- Persona proactiva y dinámica
- Don de gentes y capacidad de trabajo en equipo
- Alto conocimiento de inglés
- Manejo elevado del entorno office
- Responsable y organizado
- Capacidad de sacrificio

El departamento de RRHH os adjunto las tres fichas de seleccionadas para que elijáis cual de ellos es el más adecuado para dicho puesto, para la toma de decisión tenéis que estar todos de acuerdo.

Estos son los perfiles:

AGATA LINARES

Edad: 28 años

Antigüedad en la empresa: 6 años

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Empezó en la empresa como becaria en el departamento de administración durante 6 meses (enero 2000 a junio 2000), tras finalizar sus estudios de FPII entro como administrativo en octubre de 2000, cargo en el que estuvo hasta diciembre de 2003, en el cual paso a responsable de back office teniendo a su cargo a 6 personas, cargo que ocupa en la actualidad.

Sus compañeros destacan de ella su capacidad para tener el trabajo siempre a tiempo y su capacidad de liderazgo deja algo que desear, su nivel de inglés es básico, aunque acaba de empezar un curso de inglés de 4 meses de lunes a jueves en la hora de comida.

MARCELA FILTER

Edad: 38 años

Antigüedad en la empresa: 14 años

Entró en el departamento de contabilidad, primero como auxiliar para luego llevar un cargo de responsabilidad. después de 8 años, tras la jubilación del responsable del departamento.

En la actualidad es la responsable del departamento, trata con clientes internacionales, tiene un elevado nivel de ofimática.

Sigue los horarios puntualmente y es muy exigente con su equipo, aunque no destaca en esta faceta en la que resulta excesivamente autoritaria, se va a su hora y si queda trabajo deja a su departamento trabajando hasta que lo termine.

IRACHE OREGON

Edad: 32 años

Antigüedad en la empresa: 8 años

Empezó trabajando como recepcionista, al poco tiempo, y tras haber una vacante en el departamento de recursos humanos, sacrifico el ganar un poco menos a cambio de aprender, en el departamento estuvo dos años, tras los cuales y tras hacer estudios de administración paso a trabajar en el departamento comercial.

En el mismo ha sido destacada en varias veces por su colaboración hacia este departamento tan anárquico como es el de los comerciales. No tiene conocimientos de inglés y es poco organizada

Se pide:

Elegir a la candidata más idónea para el puesto de trabajo.

6.3. Liderazgo, dirección y control.

Las funciones del líder variarán en función de hacia qué esté orientado. En este sentido el líder orientado a las personas tendrá como función satisfacer a sus seguidores y mantener cohesionado el grupo, mientras que el líder orientado a las tareas tendrá como función realizar un adecuado reparto de las actividades y comunicar el modo de hacerlo, así como los resultados que se esperan.

Otra de las funciones del líder es persuadir a los miembros del equipo para conseguir los objetivos marcados previamente.

Además, todos los expertos coinciden en otra serie de funciones de las líderes más concretas e igual de importantes, como son: planeación, iniciación, control, apoyo, información y evaluación.



El seguimiento del avance del proyecto es una responsabilidad clave del líder del equipo. Debe buscar actualizaciones de varios miembros y comprobar el cronograma del proyecto con regularidad.

Además, debe comprobar los puntos del cronograma del proyecto para mantener las cosas al día. Si se da cuenta de que el proyecto comienza a salirse de la planificación, debe tomar medidas inmediatas para resolver el problema.

Por ejemplo, puede tener que hacer frente a un miembro del equipo que no esté realizando sus funciones o ponerse en contacto con un proveedor de servicios que esté deteniendo el progreso. El líder debe apoyar, incentivar y motivar a los miembros.

6.4. Características que definen al líder efectivo.

Las competencias y habilidades de un líder son claves a la hora de conseguir ser un directivo de nivel.

Hoy en día se habla mucho de que un directivo también debe ser un buen líder. Y por mucho que se expanda esta teoría, no todas las empresas lo saben llevar a la práctica.

De la forma más concreta posible, estas son las competencias y habilidades que no puede pasar por alto ningún directivo si quiere que el capital humano de su empresa se convierta en clave, cómplice y aliado de su éxito:

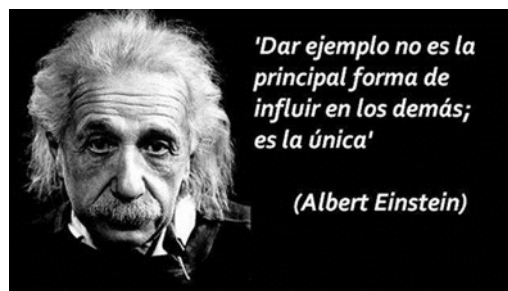
- **Fijar el rumbo.** Los líderes que marcan claramente los objetivos que hay que alcanzar saben analizar la situación del mercado, enfocar las actividades hacia el futuro y convertir las estrategias planteadas en acciones.

Cuando un empleado o un equipo humano no consigue lo propuesto, no sirve de nada culpabilizarle.

La solución es analizar si el responsable del equipo ha fijado bien los objetivos y las acciones para alcanzarlos.

- **Mostrar carácter personal.** El líder tiene que ser identificado como tal para los miembros de su equipo.

Esta identidad de líder se la da su credibilidad, el hecho de que practique con el ejemplo, sea honesto, tenga capacidad de inspirar al grupo y muestre apoyo a los miembros del equipo.



- **Motivar a los miembros del equipo.** El líder es capaz de hacer que los seguidores se comprometan e identifiquen con los objetivos de la empresa.

Además, el líder tiene capacidad para contribuir a que se establezcan relaciones de colaboración en el equipo y a que los seguidores sientan que sus aportaciones repercuten en la consecución de los objetivos.

- **Generar capacidad dentro de la empresa.** El líder debe tener capacidad para imprimir valor y hacer mejorar los procesos y actividades que se llevan a cabo en la empresa y en su equipo en particular.

Debe poseer visión de futuro para ser capaz de predecir los cambios y adaptar las estructuras de la empresa a estas modificaciones. Por eso en el entorno empresarial se habla del líder transformador.

A lo largo del tiempo, numerosas investigaciones se han centrado en estudiar las características personales que se le atribuyen al líder, sin embargo, en la actualidad se está dando más importancia al comportamiento tomando como referencia tres aspectos distintos:

- Habilidades **técnicas**. Conocimiento y capacidad que posee el líder en los procesos y las técnicas.
- Habilidades **humanas**. Capacidad para trabajar de modo eficaz con las personas y conseguir resultados óptimos del trabajo en equipo.
- Habilidades **conceptuales**. Capacidad para razonar en marcos de referencia, modelos o planes estratégicos de futuro.

6.5. Características de un responsable de almacén.

Un responsable de almacén supervisa el trabajo de todo el personal y debe delegar tareas.

También se asegura que los nuevos empleados estén capacitados adecuadamente. Este responsable debe estar dispuesto a compartir su conocimiento y proporcionar un ambiente de trabajo que sea seguro para los trabajadores.

Estas habilidades interpersonales son importantes para crear una sana relación profesional en la compañía.

- Ser un buen comunicador y mantener unas buenas relaciones externas e internas, es decir, con el cliente interno y con el externo.
- Habilidades naturales para negociar, o al menos, conocer las estrategias y fomentar la cooperación.
- Ser capaz de manejar información confidencial.
- Tener facilidad para tomar decisiones.
- Ser resolutivo ante los problemas que puedan surgir.
- Saber gestionar los conflictos entre los miembros del equipo.



Aplicación práctica

Se pide:

Realizar un test de liderazgo de Blake and Mouton.

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted.

Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.						

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.						
9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.						
10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.						
11	Yo administro mi tiempo con efectividad.						
12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.						
13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.						
14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.						
15	Me gusta analizar problemas.						
16	Respeto los límites de los demás.						
17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.						
18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.						

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Pasos siguientes:

Ahora, transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla de la siguiente página.

Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.

Después sume cada fila para obtener el total.

Luego, cada total se multiplica por 0.2

GENTE	1	4	6	9	10	12	14	16	17	TOTAL
TAREAS	2	3	5	7	8	11	13	15	18	TOTAL

Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total _____ x 0.2 = _____

Tareas: Total _____ x 0.2 = _____

Ahora, tomando en cuenta su nota final en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna “Gente” que va horizontalmente hacia la derecha.

Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula.

Luego tome la calificación de “Tareas” y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

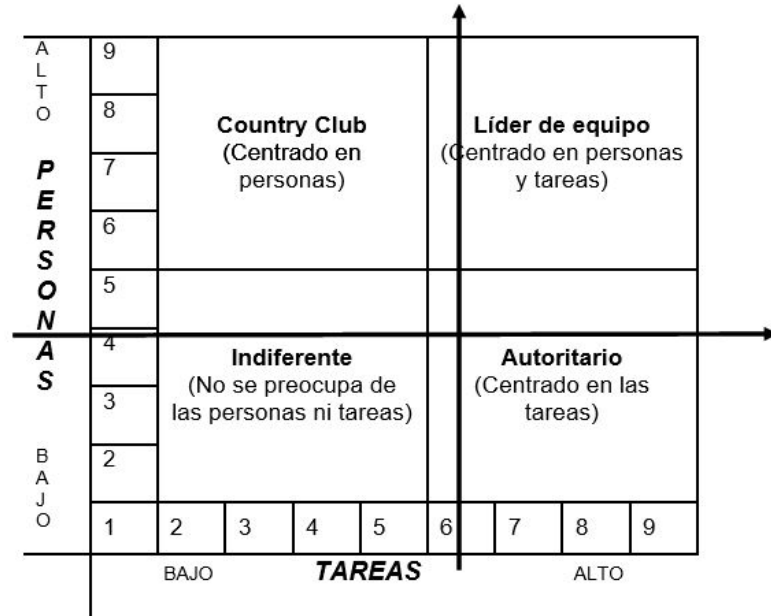
Ejemplo del cuadro a representar:

A L T O P E R S O N A S B A J O	9	Country Club (Centrado en personas)					Líder de equipo (Centrado en personas y tareas)			
	8									
	7									
	6									
	5	Indiferente (No se preocupa de las personas ni tareas)					Autoritario (Centrado en las tareas)			
	4									
	3									
	2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	BAJO			TAREAS		ALTO				

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Ejemplo de un cuadro con interpretación de resultados:

EJEMPLO



Esta persona obtuvo un 4 en la sección de "Gente" y 6 en "Tareas", su estilo de liderazgo es autoritario con un poco de indiferencia con las personas.

7. La motivación del equipo.

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre los miembros del equipo. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio, pero tiene sus peculiaridades.

La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

7.1. Incentivos y necesidades del personal.



Los incentivos laborales sirven para aumentar el compromiso de la plantilla, al elevar su moral y satisfacción con la empresa. Esto minimiza el absentismo, reduce el conflicto y evita que se cree un clima laboral negativo.

Los **incentivos económicos** son las recompensas más extendidas y utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores.

Como complemento al sueldo base, se suele “premiar” a los empleados con primas anuales, pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros.

Los **incentivos no económicos** ayudarán a hacer que el equipo se sienta a gusto en el trabajo y se mantenga comprometido con el proyecto que queréis sacar adelante.

Ejemplos de incentivos no monetarios que mejor recalarán en tus empleados son:

- **Flexibilidad horaria:** reduce el tiempo dedicado para la comida para poder adelantar la hora de salida, propón trabajar unas horas más durante la semana para tener la tarde del viernes libre o mantener la jornada intensiva en verano.
- **Elección de días libres y vacaciones:** cuando no tienes mucho dinero para gastar en incentivos, pero aun así quieres hacer algo para levantar la moral, considera darle tiempo libre extra a tus empleados.
- **Reconocimiento de los logros:** felicitar a los empleados cuando hagan un buen trabajo, conseguirá que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es una parte importante de la empresa.
- **Buen ambiente:** has de promover un clima de colaboración y confianza en el trabajo, fomenta la relajación y sé amable con todo el mundo.
- **Integración en la empresa:** incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía fomentará la productividad y la consecución de objetivos.

El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas y planes de la empresa hace que sientan mayor vinculación con ella.

- **Expectativas de futuro:** incentiva a tus trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa, especialmente en épocas de crisis.

Una de las teorías de motivación y la más conocida que fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades que se satisfacen de los inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades a niveles en que encuentre la persona.

Según esta pirámide, las necesidades se establecen de más a menos básicas de la siguiente manera: **fisiológicas**, de **seguridad**, **sociales**, de **reconocimiento** y de **autorrealización**.

Así pues, extrapolando la pirámide de Maslow a la motivación de las personas en el seno de una empresa, se puede determinar que estas cinco divisiones tienen su fiel reflejo en el comportamiento de los integrantes de una organización.

En la base de la pirámide, se encontrarían las **necesidades fisiológicas**, es decir, las más básicas, las cuales se corresponderían con la necesidad que tienen las personas de encontrar un puesto de trabajo que le permita obtener una retribución, lo que, a su vez, le permitirá desarrollar otro tipo de necesidades fisiológicas propias de la vida, como, por ejemplo, alimentarse o tener un techo donde cobijarse.

Posteriormente, aparecen las **necesidades de seguridad**, entendidas dentro de la motivación del trabajo como aquellas tendentes a conseguir una cierta estabilidad en la empresa, lo cual permita obtener un estado de mayor tranquilidad y seguridad en cuanto a su posición laboral se refiere.



En tercer lugar, y una vez alcanzados los dos niveles inferiores, se sitúan las *necesidades sociales* o de *afiliación*. El trabajador perseguirá encontrarse cómodo y a gusto con aquellas personas que le rodean en su día a día laboral.

Esto tampoco quiere decir que las personas requieran desarrollar unas competencias interpersonales elevadas a la máxima potencia, pues, como por todos es sabido, la personalidad de los seres humanos difiere mucho, y habrá personas que sí necesiten cierto contacto y una relación más cercana y amistosa con aquellos que les rodean, y otros, en cambio, preferirán desarrollar una relación más independiente y menos estrecha con sus compañeros.

En penúltimo lugar, aparecen las *necesidades de reconocimiento*, entendiéndolas como una doble vertiente: haciendo referencia a la satisfacción de las necesidades propias de la autoestima y a la satisfacción del reconocimiento por parte de los demás.

La manera de alcanzar y satisfacer estas necesidades es a través del cumplimiento de una serie de objetivos propuestos.

Por último, y como cúspide de la pirámide de Maslow, como necesidades más elevadas y complejas se encuentran las relativas a la *autorrealización*, siendo aquéllas que permiten desarrollar un sentimiento de plena conexión con las aspiraciones en la empresa, gozando de prestigio y alcanzando altas posiciones de estatus y autoridad en la compañía.

De esta manera y analizados los sucesivos peldaños de las necesidades de los trabajadores, se debe abordar la importancia que tiene el hecho de que los responsables de los equipos conozcan el grado de motivación de sus colaboradores para aumentarlo, en caso de ser necesario.

7.2. Las condiciones físicas y el ambiente humano del trabajo en equipo en el almacén.

El clima laboral, el desarrollo organizacional y la gestión del talento en un almacén son tan importantes como un perfecto aprovisionamiento, la preparación de pedidos y la expedición de la mercancía.

La motivación y productividad de todo el personal de logística y almacén requiere planificación profesional y adecuada a los objetivos de negocio de cada instalación logística.

El ambiente laboral es uno de los factores más influyentes en el bienestar de los empleados.

Por ambiente laboral o de trabajo entendemos todo aquello que involucra a los empleados en el trabajo, como, por ejemplo:

- La relación con los compañeros de trabajo y líderes.
- La cultura organizacional o corporativa.
- El espacio disponible para el desarrollo personal.
- La principal ventaja de un entorno laboral positivo es que los empleados sienten como agradable la idea de ir cada día a su trabajo. Esto les da una motivación que mantienen durante el resto del día.

Aspectos como los sistemas de reporte y la supervisión, el grado de autonomía que cada persona tenga sobre su trabajo, la cultura imperante y si está fundamentada en la horizontalidad (en vez de estrictos sistemas jerárquicos).

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN



La cantidad y la calidad de la formación y capacitación que se produce en el seno de la empresa, el reconocimiento de cada puesto, independientemente de que corresponda a personas de más edad o de recién llegados.

Todos estos son aspectos que influyen en la construcción de un buen clima laboral y sobre los que los departamentos de recursos humanos,

quienes más trabajan sobre este tema, centran su estrategia.

8. Factores motivadores: Reconocimiento, responsabilidad, progreso profesional, retribución, logro de objetivos.

Son muchas las cuestiones que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa.

Por ello, es imprescindible para las organizaciones que conozcan cuáles son estos aspectos para intentar mejorarlos en la medida de lo posible:

Puesto de trabajo: ofrecer a un trabajador un puesto de trabajo en el que se encuentre cómodo y, además, la posibilidad de aumentar sus conocimientos y desarrollo profesional dentro de la empresa es fundamental para que un trabajador se encuentre motivado de forma continua.

Autonomía y participación: ofrecer responsabilidades y permitirle la participación y la aportación de ideas para la mejora de los diferentes aspectos de la empresa, hará que el trabajador se sienta importante en sus labores.

Ambiente de trabajo: crear un clima laboral con buenas relaciones entre los diferentes componentes de la organización aumenta la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo.

También ayuda a interiorizar los valores de la empresa y que los trabajadores se identifiquen con ellos.

Condiciones laborales: el salario de los trabajadores, las jornadas, primas por objetivos, los horarios flexibles, la conciliación laboral y todas las condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo hacen que el trabajador esté más satisfecho con su puesto de trabajo y, por consiguiente, en su vida personal.



9. Evaluación de resultados y de personas.

La mejor forma de medir la motivación o cualquier otro aspecto que interese dilucidar en la empresa es siempre utilizando KPI's para recursos humanos.

Para lograr unos datos fiables seguiremos el siguiente proceso de manera periódica:

- Estudio de los distintos puestos de trabajo.
- Comparación de las tareas desempeñadas con los criterios en los que se basan las descripciones de los citados puestos.
- Revisión de las evaluaciones realizadas con antelación, si las hay.
- Revisión de los trabajos desempeñados.
- Análisis de la problemática existente, si la hay.
- Entrevista a los empleados para preguntarles cuál es la descripción de su puesto, el trabajo que realiza, los problemas, lo que está bien a su parecer y los comentarios y sugerencias que quieran realizar.

Estos son algunos de los indicadores que van a permitir evaluar el desempeño laboral:

Productividad y calidad del trabajo

A la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral, la productividad es uno de los factores clave.

Se entiende por productividad la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral.

En este sentido, es importante contar con una plantilla productiva, así como conseguir incentivar esa productividad facilitando las herramientas y los procesos que sean necesarios para lograrlo.



No obstante, hay que tener en cuenta que nunca se debe poner en riesgo la calidad de lo que la empresa produce en favor de la cantidad de trabajo que esta realiza.

No se debe olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva, y que medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que nos movamos, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

Eficiencia

Otro de los factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral es la eficiencia.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo.

Para ello, es indispensable facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas, que serán, en gran medida, el primer requisito necesario para que los trabajadores puedan aumentar su eficiencia en el trabajo.

Formación adquirida

El siguiente factor que se tiene que valorar a la hora de hacer la evaluación del desempeño laboral es la formación adquirida. Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados. Pero también el papel crucial que juega en el crecimiento de la propia empresa.

Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su compañía a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Por lo tanto, invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

La clave está en seleccionar qué áreas formativas necesitamos reforzar en la compañía, y qué empleados son los más susceptibles de recibir dicha formación.



Objetivos conseguidos

Finalmente, el último gran factor que se debe tener en cuenta cuando se haga la evaluación del desempeño laboral es el relativo a los objetivos conseguidos. Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que estos conozcan a la perfección cuáles son sus objetivos. Es decir, qué se espera de ellos.

En este sentido, es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto, ya que lo contrario creará la sensación de que los objetivos son inalcanzables y esto generará desidia o falta de compromiso por parte del trabajador.

Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados.

10. Resumen.

Un equipo es un grupo de personas cuya prioridad más alta es la realización de los objetivos grupales. Los equipos se caracterizan por miembros que se apoyan mutuamente, que colaboran libremente, y se comunican abierta y claramente uno con el otro.

Los equipos de trabajo pueden diferenciarse en función de su grado de formalidad o en función de la duración del trabajo a desempeñar también en el almacén.

El personal de almacén es el encargado de la expedición e ingreso de toda la mercancía, así como el resguardo correcto de la misma.

Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa.

Las habilidades del personal de almacén engloban cualidades mentales y físicas que permiten realizar el trabajo con un alto nivel de competencia y profesionalidad.

La Dirección por Objetivos (DPO) es un enfoque estratégico para mejorar el desempeño de una organización. Es un proceso donde las metas de la empresa son definidas y transmitidas por la gerencia a los miembros de la organización con la intención de lograr cada objetivo.

Los KPIs de almacén son métricas de rendimiento que ayudan a evaluar la eficacia de un equipo, un proyecto o incluso una empresa. Los KPIs para almacén pueden centrarse en actividades más amplias o en métricas o procesos específicos.

Los equipos se caracterizan por miembros que se apoyan mutuamente, que colaboran libremente, y se comunican abierta y claramente uno con el otro.

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivadas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre los miembros del equipo. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

El clima laboral, el desarrollo organizacional y la gestión del talento en un almacén son tan importantes como un perfecto aprovisionamiento, la preparación de pedidos y la expedición de la mercancía.

Son muchas las cuestiones que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la empresa.

La mejor forma de medir la motivación o cualquier otro aspecto que interese dilucidar en la empresa es siempre utilizando KPI's para recursos humanos.

11. Autoevaluación.

1. Los equipos de trabajo informales suelen estar formados por jefes de departamento de la empresa y están regidos por una intención de trabajo y unas metas.

- Verdadero
- Falso

2. El personal de almacén es el encargado de la expedición e ingreso de toda la mercancía, así como el resguardo correcto de la misma.

- Verdadero
- Falso

3. El nivel operativo es el que lleva a cabo las tareas para el cumplimiento de las metas.

- Verdadero
- Falso

4. El operario de pedidos y roturas recoge con la carretilla los palets desembarcados en el muelle y los deposita en la entrada para que el controlador pueda realizar su función. Una vez supervisados, lleva los palets al muelle de carga.

- Verdadero
- Falso

5. El entorno típico de los almacenes puede ser de ritmo rápido y estresante, y a menudo es necesario que el personal realice otras tareas con poca antelación.

- Verdadero
- Falso

6. Las personas se sienten más motivadas y comprometidas con el proyecto empresarial cuando conocen previamente lo que se espera de ellas con resultados medibles.

- Verdadero
- Falso

7. El indicador 'Days on hand' contabiliza el tiempo que los artículos permanecen almacenados en la instalación.

- Verdadero
- Falso

8. Explica cuál es el objetivo de un Daily Scrum.

9. Este tipo de líder se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.

- a) Directivo
- b) Delegativo
- c) Transformacional
- d) Participativo

10. Se entiende por productividad la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral.

- Verdadero
- Falso