

UF0927: Gestión del equipo de trabajo del almacén

Elaborado por: M<sup>a</sup> Elvira de las Heras León

Edición: 5.0

**EDITORIAL ELEARNING S.L.**

ISBN: 978-84-16199-33-4 • Depósito legal: MA 1114-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

# Presentación

## Identificación de la Unidad Formativa:

Bienvenido a la Unidad Formativa UF0927: Gestión del equipo de trabajo del almacén. Esta Unidad Formativa pertenece al Módulo Formativo MF1014\_3: Organización de almacenes que forma parte del Certificado de Profesionalidad COML0309: Organización y gestión de almacenes, de la familia de Comercio y Marketing.

## Presentación de los contenidos:

La finalidad de esta Unidad Formativa es enseñar al alumno a gestionar el equipo de trabajo del almacén. Para ello, se estudiarán la organización y gestión del equipo humano del almacén, las técnicas de comunicación aplicadas al trabajo, la gestión del equipo humano del almacén y la formación del personal, calidad y competitividad.

### Objetivos de la Unidad Formativa:

Al finalizar esta Unidad Formativa aprenderás a:

- Determinar estilos de dirección y liderazgo del equipo de trabajo en las distintas situaciones que se plantean en las operaciones diarias de un almacén-tipo.
- Elaborar estrategias de resolución y negociación en distintas situaciones de conflicto habituales en el equipo humano de almacén.
- Aplicar técnicas de comunicación en distintas situaciones planteadas en las operaciones diarias de un almacén-tipo.
- Definir los objetivos de un plan de formación-tipo para mejorar la eficiencia y calidad del servicio de almacén.

# Índice

## UD1. Organización y gestión del equipo humano

1.1. Organización del trabajo en el almacén .....	11
1.1.1. Asignación de funciones, medios para su ejecución y atribución de responsabilidades .....	13
1.1.2. Definición de puestos de trabajo .....	16
1.2. Niveles de dirección .....	18
1.2.1. Estratégico (alta dirección).....	21
1.2.2. Táctico (dirección a nivel medio) .....	22
1.2.3. Operativo (dirección básica) .....	24
1.2.4. Habilidades asociadas: técnicas y humanas .....	25
1.3.1. Finalidad y características. Ventajas .....	28
1.3.2. El objetivo: Concepto, tipos y características .....	32
1.3.3. Formulación de objetivos. Indicadores de consecución de los mismos, cuantitativos y cualitativos .....	35
1.4. Organización del trabajo en equipo .....	36
1.4.1. La coordinación del grupo.....	39

1.4.2. Métodos y experiencias .....	41
1.5. Liderazgo, autoridad, poder .....	43
1.5.1. El líder nace o se hace.....	44
1.5.2. Tipos de liderazgo: autoritario, persuasivo, consultivo, participativo .....	46
1.5.3. Liderazgo, dirección y control .....	48
1.5.4. Características que definen al líder efectivo .....	49
1.5.5. Características de un responsable de almacén .....	52
1.6. La motivación del equipo .....	53
1.6.1. Incentivos y necesidades del personal.....	57
1.6.2. Las condiciones físicas y el ambiente humano del trabajo en equipo en el almacén.....	61
1.7. Factores motivadores: Reconocimiento, responsabilidad, progreso profesional, retribución, logro de objetivos.....	64
1.8. Evaluación de resultados y de personas.....	65

## UD2. Técnicas de comunicación aplicados al trabajo y gestión del equipo humano del almacén. Negociación de conflictos

2.1. El trabajo en equipo: División de tareas, polivalencia, coordinación, comunicación, mejora continua .....	77
2.2. El trabajo en equipo en el almacén.....	79
2.2.1. Visión global y actuación local .....	80
2.2.2. Repercusión de las actuaciones personales en el funcionamiento del grupo.....	81
2.3. Dificultades y barreras en la comunicación entre personas. Cómo superarlas.....	84
2.4. Técnicas de comunicación de trabajo en grupo en general y en el equipo del almacén en particular .....	87

2.5. Tipos de actitud ante el trabajo: pasiva, activa, proactiva.....	89
2.6. Formas de expresión.....	90
2.6.1. Asertiva.....	91
2.6.2. No asertiva.....	92
2.6.3. Agresiva.....	93
2.6.4. La opinión constructiva y la no constructiva.....	94
2.6.5. Diálogo y discusión.....	95
2.7. Cómo aceptar y extraer el mensaje positivo de las críticas.....	97
2.8. La comunicación en el equipo.....	98
2.8.1. El mensaje: Características.....	100
2.8.2. Canales de transmisión y comunicación: el tablón, el boletín, la intranet, el diálogo en grupo y privado. Otros.....	101
2.8.3. Motivación, productividad y comunicación.....	105
2.9. Áreas y procesos del trabajo en el almacén susceptibles de generar conflictos: Identificación y causas.....	107
2.10. Conflictos y mediación.....	110
2.10.1. Concepto de mediación, límites, aportación, forma de ejercerla.....	112
2.10.2. El papel del líder en la resolución de conflictos.....	114
2.10.3. Aspectos objetivos y aspectos emocionales en un conflicto.....	115
2.11. Visión positiva del conflicto como elemento que potencia la participación y la cohesión del equipo así como el logro de los objetivos.....	116
2.12. Metodología de actuación en un conflicto.....	117
2.12.1. Los hechos objetivos y la percepción de los mismos por los participantes.....	124
2.12.2. El desacuerdo.....	125
2.12.3. Valoración de los diferentes puntos de vista de acuerdo al objetivo a lograr.....	127
2.12.4. Sociometría y su aplicación a la resolución de conflictos.....	127

## UD3. Formación del personal, calidad y competitividad

3.1. Los planes de formación: Estructura, contenido, objetivos.	
Incidencia de la formación en la calidad de servicio .....	143
3.2. La formación continua y la formación de nuevo personal.....	149
3.2.1. Fases y objetivos en el diseño de un plan de formación ....	151
3.2.2. La formación y el factor humano.....	159
3.2.3. Formación y motivación .....	160
3.2.4. Cambio tecnológico y formación / reciclaje .....	161
3.2.5. Cambios en la estructura, contenido del negocio y necesidad de reciclaje .....	162
3.2.6. Formación presencial y a distancia .....	164
Glosario .....	175
Soluciones.....	177
Anexo.....	179



# UD1

Organización y gestión  
del equipo humano

- 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
  - 1.2.1. Estratégico (alta dirección)
  - 1.2.2. Táctico (dirección a nivel medio)
  - 1.2.3. Operativo (dirección básica)
  - 1.2.4. Habilidades asociadas: técnicas y humanas
- 1.3. La dirección por objetivos
  - 1.3.1. Finalidad y características. Ventajas
  - 1.3.2. El objetivo: Concepto, tipos y características
  - 1.3.3. Formulación de objetivos. Indicadores de consecución de los mismos, cuantitativos y cualitativos
- 1.4. Organización del trabajo en equipo
  - 1.4.1. La coordinación del grupo
  - 1.4.2. Métodos y experiencias
- 1.5. Liderazgo, autoridad, poder
  - 1.5.1. El líder nace o se hace
  - 1.5.2. Tipos de liderazgo: autoritario, persuasivo, consultivo, participativo
  - 1.5.3. Liderazgo, dirección y control
  - 1.5.4. Características que definen al líder efectivo
  - 1.5.5. Características de un responsable de almacén
- 1.6. La motivación del equipo
  - 1.6.1. Incentivos y necesidades del personal
  - 1.6.2. Las condiciones físicas y el ambiente humano del trabajo en equipo en el almacén
- 1.7. Factores motivadores: Reconocimiento, responsabilidad, progreso profesional, retribución, logro de objetivos
- 1.8. Evaluación de resultados y de personas

## 1.1. Organización del trabajo en el almacén

Como ya hemos visto en unidades anteriores, la gestión empresa está compuesta por una serie de funciones que es necesario coordinar para que actúe de forma eficaz y eficiente.

De tal forma, que como cualquier otra área de la empresa el trabajo del almacén debe estar coordinado con el resto de sistemas que forman la empresa, ya que por ejemplo de nada sirva que los comerciales vendan una gran cantidad de productos si no hay productos en el almacén.

Un ejemplo de una cadena de suministro de producto de cualquier empresa sería:



Por lo tanto, una organización adecuada del trabajo en el almacén contribuye a lograr unos objetivos de la función de aprovisionamiento y por extensión los objetivos de la organización.

En concreto, los objetivos de la función de aprovisionamiento que se lograrán con el trabajo en el almacén son:

- Minimizar la inversión en el inventario.
- Reducir al máximo los costes de almacenamiento.
- Minimizar las pérdidas por daños y obsolescencias.
- Evitar roturas de stock.
- Mantener un transporte eficiente de inventarios.
- Tener un sistema eficiente de información de inventarios
- Proporcionar informes sobre el valor del inventario a la contabilidad
- Cooperar con otras áreas, por ejemplo compras y ventas.
- Hacer predicciones sobre las necesidades del inventario.

Partiendo de estos objetivos que persigue entendemos el trabajo en el almacén como:



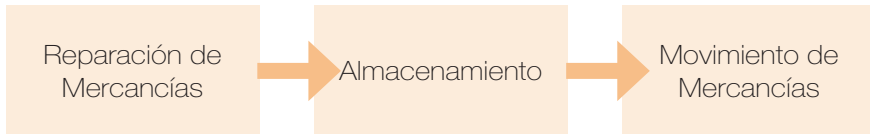
#### Definición

**Trabajo en almacén:** Proceso que forma parte de la función de logística que trata la recepción, almacenamiento y el desplazamiento desde el mismo almacén hasta el punto en el cual sea necesario disponer de los materiales, mercaderías, materias primas,... almacenados en él, así como el tratamiento de toda la información que conlleva este proceso.

---

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

Como hemos mencionado anteriormente en un almacén existen tres procesos esenciales que son:



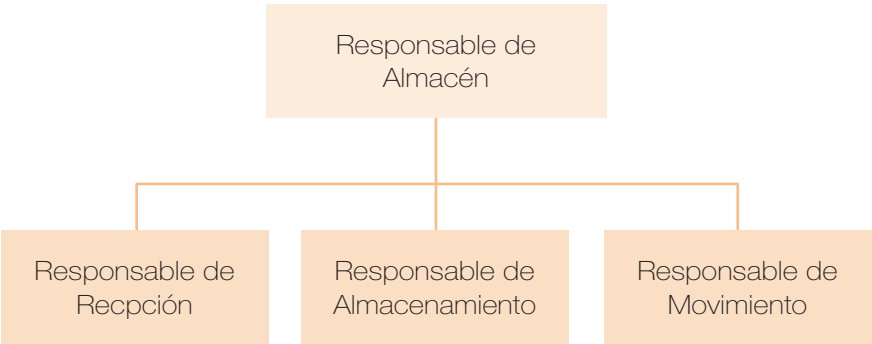
En la organización interna del almacén para cada una de estas funciones debe de haber un responsable, por lo tanto independientemente del tamaño de la empresa debería de haber:

- Responsable de Recepción
- Responsable de Almacenamiento
- Responsable de Movimiento



Fotógrafo: Andreas Praefcke

Todos ellos coordinados por un responsable de almacén, tal y como expresamos con el siguiente organigrama:



Es tarea de cada empresa, en función de su tamaño, característica,... la de adaptar este organigrama a la idiosincrasia de su negocio, aunando estos 4 responsables en uno solo o asignando personas diferentes para cada una de estas tareas.

Las funciones de cada una de estas figuras están expresadas en la siguiente tabla:

Responsable de almacén	Encargado de la gestión del almacén, en concreto de la planificación y la organización en el mismo, siendo a su vez el responsable de que se cumplan adecuadamente los subprocesos recepción, almacenamiento y movimiento.
------------------------	--

### Responsable de recepción

Se encargará de todas aquellas tareas desde que las mercancías entran en el almacén hasta que son trasladadas a la zona de almacenamiento. En concreto:

- Inspección en la recepción de las mercancías
- Identificación
- Mantenimiento de las mercancías en recepción hasta que son trasladadas para su almacenamiento definitivo.

### Responsable de almacenamiento

Se encarga de dos tareas fundamentalmente, estas son:

- Ubicación de las mercancías
- Conservación de estas, teniendo en cuenta las características de cada una.

### Responsable de movimiento

Su tarea consiste en desplazar las mercancías desde su almacenamiento hasta su salida del almacén, bien para ser transformadas en otros productos o al exterior de la empresa para su expedición a un cliente.

Es responsabilidad de los cuatro responsables que la información fluya adecuadamente entre los tres subprocesos y de estos hacia el responsable del almacén. La figura elegida por la empresa para garantizar el flujo de información suele ser un administrativo de almacén.

### 1.1.2. Definición de puestos de trabajo

Siguiendo la clasificación de funciones y la asignación a los distintos puestos de trabajo que puede coexistir en un almacén, definiremos los puestos de trabajo más comunes en la gestión del almacén, que son: **Puesto de Responsable, de Mozo de Almacén y Administrativo de Almacén.**



Serán cada una de las empresas en función de su tamaño, características y funcionamiento las que decidan si existen todas estas figuras o en cambio concentran las tareas de estos en una sola.

---

#### Perfil y habilidades del responsable de almacén

- Conocimiento del resto de procesos de negocios de la empresa.
- Manejar y conocer las técnicas y herramientas que se pueden utilizar en el almacén.
- Relacionarse con el resto de departamentos directamente relacionados con el almacén como compras o ventas.
- Debe poseer conocimientos de gestión y motivación de los recursos humanos.
- Conocimiento de los indicadores de calidad más utilizados.
- Programar las entregas de materiales de acuerdo con las entradas y salidas.
- Conocer métodos de gestión de stock.
- Elaborar informes sobre el funcionamiento del almacén.
- Reclamación de mercancías y gestionar devoluciones.
- Gestionar los horarios del conjunto del personal a su cargo, así como descansos, vacaciones, etc.



### Perfil y habilidades del mozo de almacén

- Recibir, Ubicar y Desplazar los materiales.
- Comprobar en las entradas tanto su número como su calidad.
- Identificar las entradas asignándoles etiquetas para su almacenamiento.
- Realizar el inventarios de mercancías existentes en el almacén.
- Notificar que existen materiales que se deben de devolver al responsable del almacén.
- Organización física de los artículos en el almacén.
- Controlar, en caso de productos perecederos, las caducidades y obsolescencias.
- Otras funciones que el responsable del almacén considere adecuadas para su categoría.



*Mozo de almacén manejando una carretilla elevadora*

## Perfil y habilidades del administrativo de almacén

- Registrar en los medios informáticos puestos a su disposición las entradas y las salidas.
- Conocer los distintos métodos de valoración de mercancías.
- Generar los albaranes de salida, así como clasificar los de entrega de mercancías.
- Realizar el inventarios de mercancías existentes en el almacén.
- Ponerse en contacto con los proveedores para reclamar la mercancía.
- Elaborar las etiquetas para la clasificación de las mercancías en el almacén.
- Notificar las devoluciones realizadas al responsable del almacén.
- Otras funciones que el responsable del almacén considere adecuadas para su categoría.

## 1.2. Niveles de dirección

El nivel o la función de dirección es una de las áreas más relevantes de cualquier empresa, esto es debido a que cualquier empresa consigue sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado de un conjunto de individuos y factores productivos.

Siendo la dirección la encargada de coordinar e integrar los factores productivos que posee la empresa y orientarlos hacia la consecución de un objetivo común.

Por tanto, entendemos por función de dirección



**Función de dirección:** la encargada de asignar, coordinar y movilizar los recursos existentes en una organización para lograr unos fines determinados.

---

Sin olvidar, que se debe dirigir uno de los recursos más importantes de cualquier organización: Las personas.

Por lo que la esencia de la tarea directiva consiste no solo en guiar y motivar, sino también comprender los problemas a los que se pueden enfrentar los empleados en la consecución de los objetivos planteados.

Toda empresa puede dirigirse de dos formas:

- Centralizada
- Descentralizada

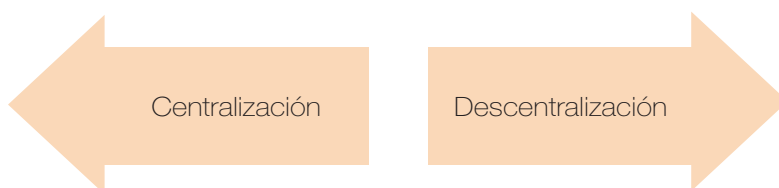


**Dirección centralizada:** cuando es la máxima jerarquía la que adopta todas las decisiones.; esto es muy habitual en empresas pequeñas.

**Dirección descentralizada:** se caracteriza por la delegación de autoridad y responsabilidad, y por lo tanto de la toma de decisiones, a las diferentes unidades en las que se estructura la organización, con el fin de alcanzar mejor sus objetivos.

---

Basándonos en donde se toman las decisiones, **Centralización** y **Descentralización** gráficamente se podría representar, como:



Como podemos ver, la centralización tiende a concentrar la mayor parte de las decisiones en un grupo reducido, normalmente en la cúspide de la organización.

Mientras que en la dirección descentralizada no todas las decisiones se adoptan en el nivel directivo, sino que también se toman decisiones en el nivel ejecutivo, e incluso en determinadas ocasiones en el nivel operativo, aunque por supuesto, en cada uno de ellos las decisiones son de diversa índole.



Una de las técnicas de motivación de empleados más utilizadas es fomentar la participación y la delegación en la toma de decisiones de los empleados en la empresa. Esto es debido a que las personas están más predispuestas a involucrarse totalmente en una decisión que han ayudado a tomar.

---

Si examinamos las distintas decisiones y tareas que se realizan en una empresa y las diferenciamos según la responsabilidad que conllevan, se verá que están estructuradas en tres grados o niveles:

1. Estratégico.
2. Táctico.
3. Operativo.

Como resumen, podemos concretar que las funciones de la función de dirección en la empresa son:

- Guiar hacia los objetivos marcados.
- Motivar y comprender los problemas de los trabajadores.
- Transmitir los planes empresariales.
- Coordinar los recursos y factores productivos existentes.
- Delegar toma de decisiones siempre que sea preciso.

Pasaremos a continuación a explicar más a fondo cada uno de estos niveles de dirección.