

Gestión del equipo de trabajo del almacén

Ministerio
de Educación, Cultura
y Deporte

COLECCIÓN AULA MENTOR

SERIE CARÁCTER
PROFESIONAL

CamScp

SGALV

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

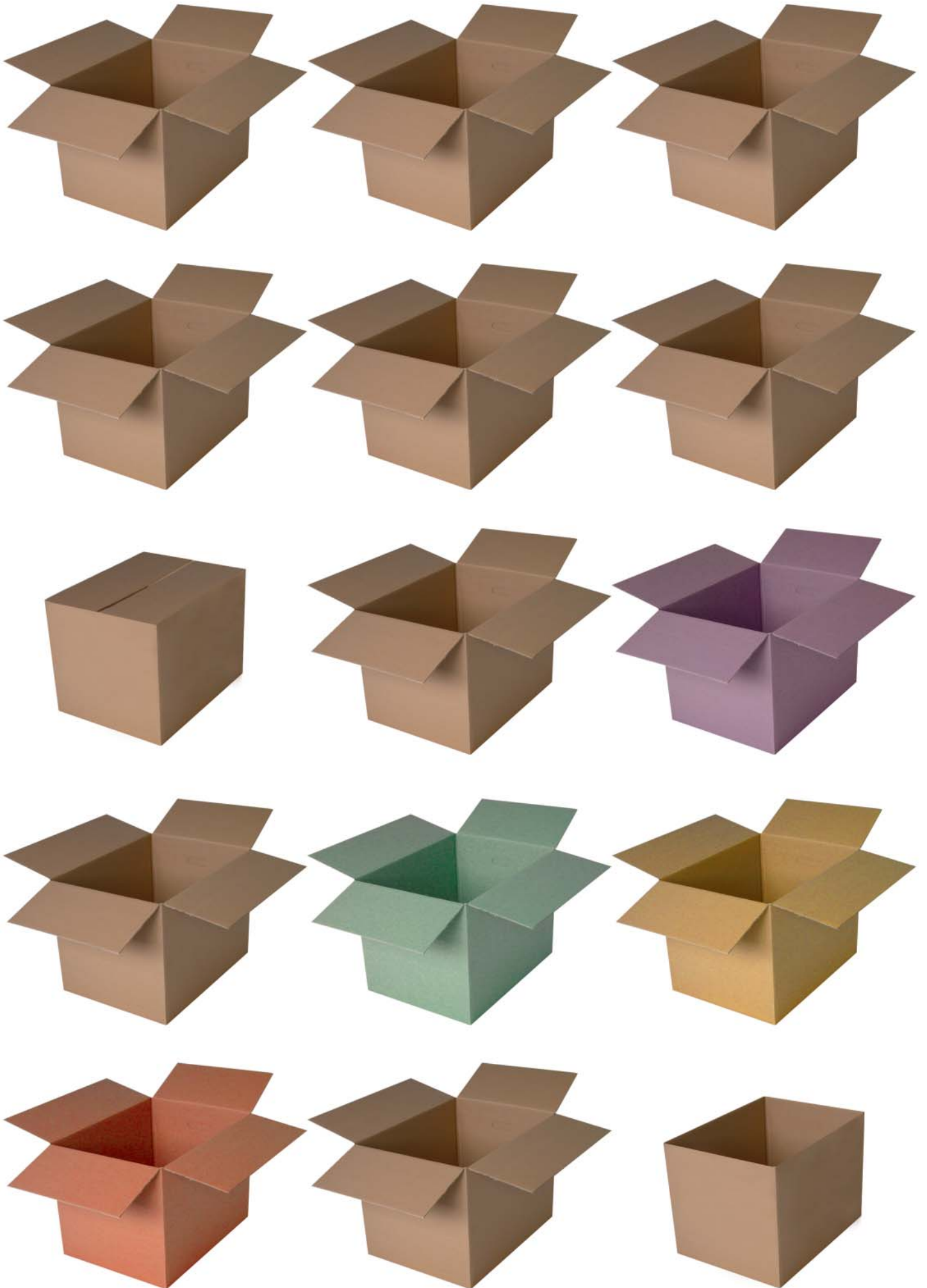
NIPO: 030-14-098-0
ISBN: 978-84-369-5562-4

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.

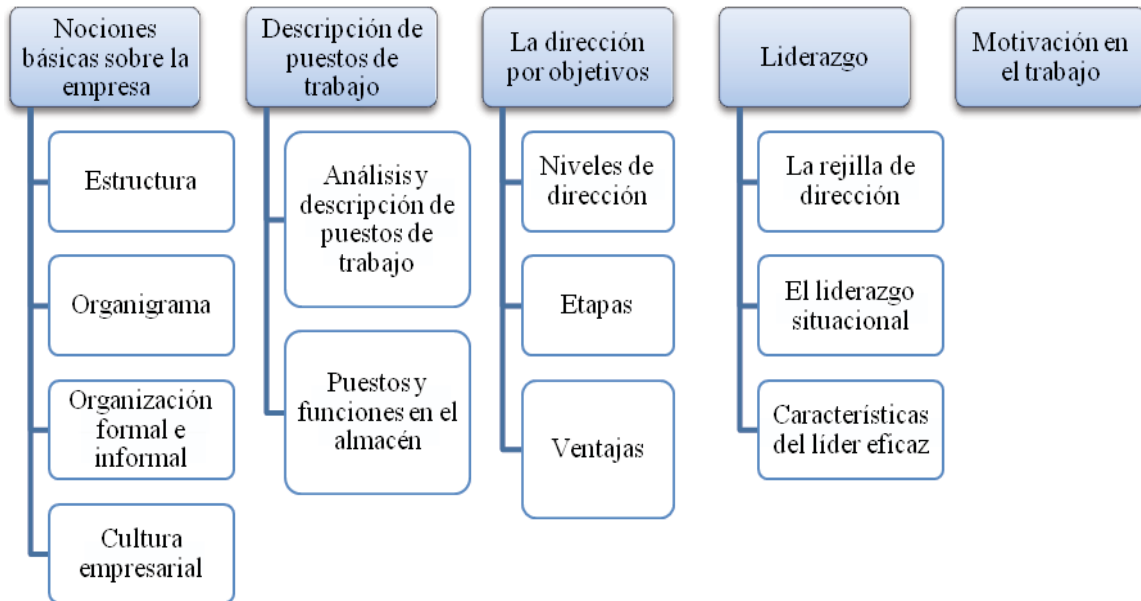
8 Las **descripciones de puestos de trabajo** se utilizan para conocer qué funciones y tareas desempeñan las personas que componen una empresa; pero los trabajadores, además de tener especificadas en la descripción del puesto las funciones que tienen que desarrollar, necesitan tener cierto grado de motivación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

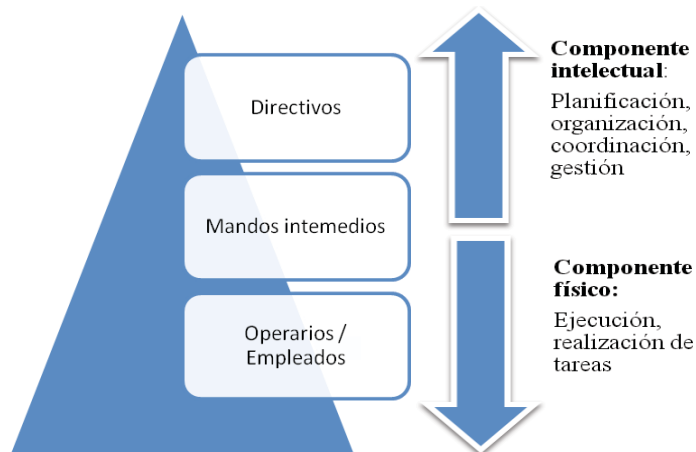


Pero las empresas no son algo estático, sino que van evolucionando y desarrollándose; este **crecimiento** se produce tanto en sentido vertical (responsabilidad) como en sentido horizontal (especialización).

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.

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.

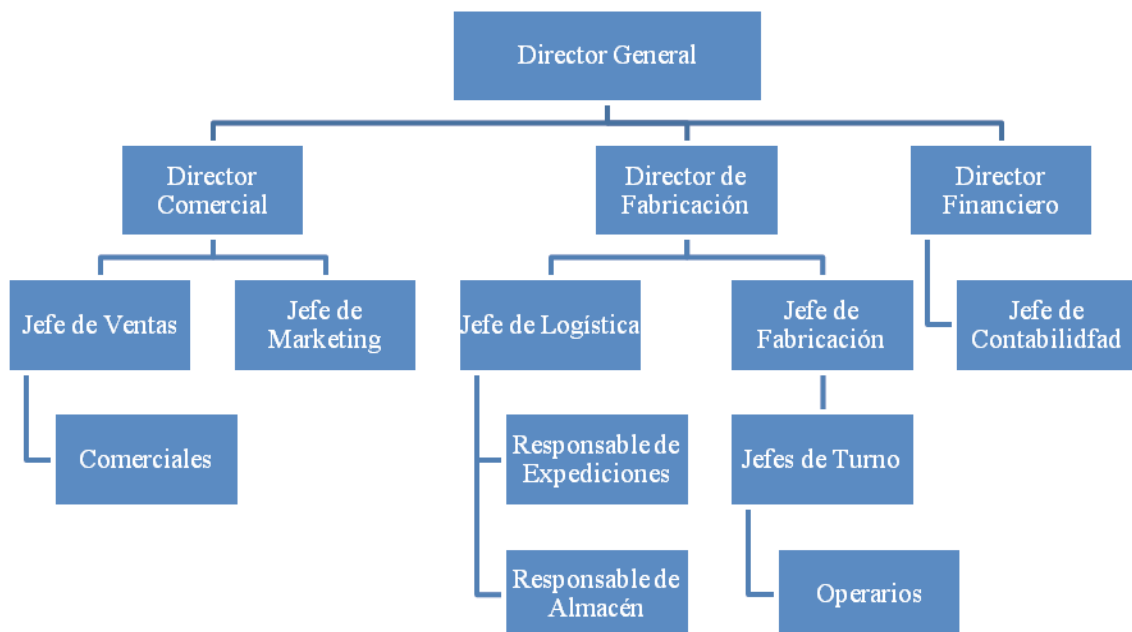
El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa

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,...

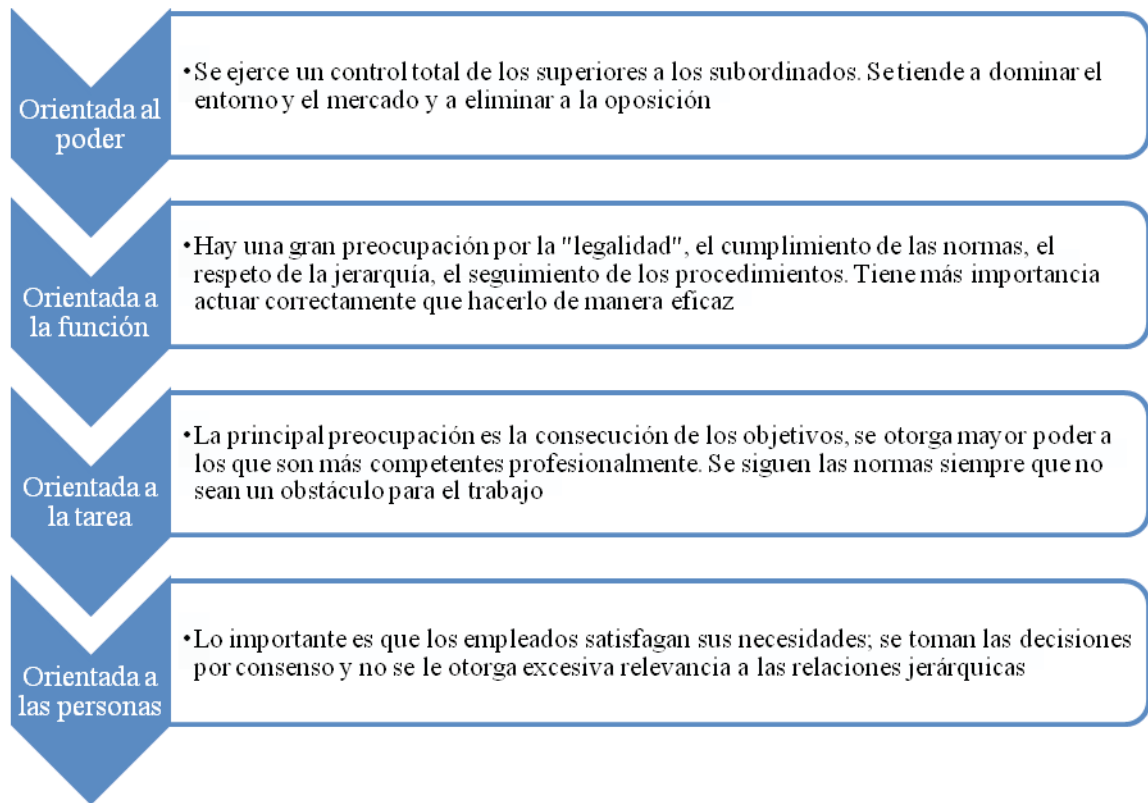
2.4 Cultura empresarial

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

en la organización, de quién depende, para qué existe, con quién se relaciona, qué se hace en él, con qué medios se cuenta,...

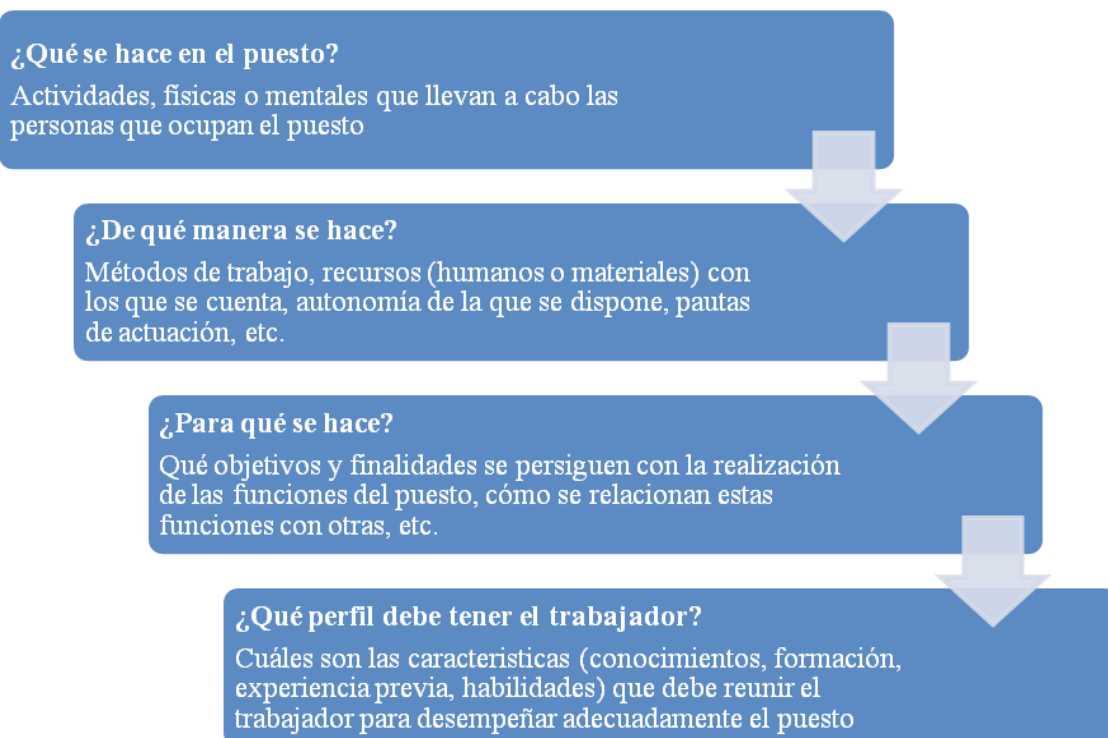
Resumiendo, la descripción de un puesto establece las funciones y responsabilidades de la persona que lo ocupa y cuál es su ámbito de actuación.

El documento que recoge las descripciones de los puestos que existen en una organización (o en una determinada parte de ella) y las relaciones que se dan entre ellos es el **Manual de Funciones** o **Manual de Descripción de Puestos de Trabajo**.

Es importante señalar, aunque pueda parecer obvio, que no es lo mismo el puesto que su ocupante; el puesto es una unidad organizativa y puede estar desempeñada en una empresa por múltiples personas o por el contrario estar vacante en un momento determinado. En consecuencia, no sería lo mismo el número de puestos de trabajo que la **plantilla** (número de empleados que tiene la organización).

Aunque los puestos pueden tener el mismo nombre en distintas empresas, lo normal es que el contenido de los puestos varíe de unas empresas a otras; por esta razón, las descripciones de puestos de trabajo deben ser específicas para cada empresa y estar ajustadas a su sector, cultura, medios de producción, ubicación geográfica, estilo de liderazgo, volumen de actividad, etc.

Básicamente, una descripción de un puesto de trabajo recoge cuatro aspectos fundamentales: lo que se hace en el puesto, cómo se hace, con qué objetivo y qué características debe tener la persona que lo ocupa para que lo desempeñe de manera eficaz.



La descripción del puesto de trabajo permite a un responsable optimizar los flujos de trabajo del personal a su cargo y en consecuencia conseguir un mayor rendimiento; además, la información

que tiene sirve de guía tanto para seleccionar a los trabajadores más adecuados como para hacer un seguimiento de su rendimiento y detectar las carencias formativas de su equipo.

A pesar de que no existe un modelo único estándar para definir un puesto de trabajo, normalmente una descripción de puesto contiene los siguientes apartados:

Datos de identificación	•Permiten localizar y situar al puesto en la empresa
Misión	•Razón de ser del puesto, cuál es su finalidad última en la organización, para qué existe
Funciones	•Principales tareas o responsabilidades que se desarrollan en el puesto para conseguir los resultados que se derivan de la misión
Circunstancias del puesto	•Condiciones que pueden afectar al puesto y factores relacionados con su entorno
Dimensiones	•Área sobre la que influye el puesto en la organización: número de personas, volumen de producción, cantidad de altas,...
Requerimientos	•Perfil o características que debe reunir la persona que ocupa el puesto: formación, conocimientos, experiencia previa, personalidad, etc.

16

Veamos a continuación los contenidos específicos más habituales de cada uno de los apartados:

- Datos de Identificación

- Nombre del puesto
- Nombre del o de los ocupantes del puesto
- Departamento
- Relaciones jerárquicas
- Fecha de elaboración o actualización de la descripción

- Misión

- **¿Qué es lo que hace?** Refleja con un verbo de acción lo que se realiza en el puesto para conseguir los resultados.
- **¿Dónde lo hace?**, ¿cuál es el ámbito o área de responsabilidad en la que desarrolla su actividad?
- **¿De acuerdo con qué lo hace?** Instrucciones, guías, pautas, legislación, que se debe seguir para cumplir la misión
- **¿Para qué lo hace?**, ¿cuáles son los objetivos que se deben conseguir en el puesto?

- Funciones y responsabilidades

- Se describen con mayor o menor nivel de detalle dependiendo del objetivo de las descripciones y del nivel de responsabilidad del puesto.
- En posiciones con determinado nivel de responsabilidad, no se suelen incluir más de 6-8 funciones globales que realiza el ocupante, mientras que en niveles más bajos lo habitual es describir las tareas concretas que se realizan, llegando incluso a especificar el porcentaje de tiempo que dedica o la frecuencia con la que se realiza.

- Circunstancias o condicionantes

- Normalmente este apartado es útil en puestos que requieren una baja cualificación, donde predomina el trabajo manual sobre el intelectual. También se alude a las condiciones ambientales y físicas en que se desarrolla el trabajo o a los medios materiales que se necesitan para su ejecución.

- Dimensiones

Lo más habitual es que estas dimensiones se refieran a tres aspectos:

- **Número de personas** que dependen de él.
- **Magnitudes económicas** —cifra de negocios, presupuesto, masa salarial— sobre las que influye el puesto.
- **Equipos o materiales** que son responsabilidad del puesto.

- Requerimientos

Se estructura en:

- **Formación de base:** titulación o conocimientos mínimos requeridos en el puesto.
- **Conocimientos específicos;** conocimientos especializados que se requieren para conseguir un desempeño adecuado en el puesto.
- **Experiencia mínima requerida;** distinguiendo entre:
 - Experiencia en el puesto; hace referencia al tiempo necesario para conseguir un adecuado desempeño, contando con los conocimientos de base especificados.
 - Experiencia previa al puesto; se refiere al periodo de tiempo que es necesario haber pasado en otro puesto de trabajo antes de acceder al puesto descrito.
- **Competencias, habilidades, aptitudes, características de la personalidad, etcétera,** donde se contemplan un conjunto de rasgos y características más difícilmente objetivables que se requieren para el acceso al puesto de trabajo.

17

3.2 Puestos y funciones en el almacén

La mayor parte de los comercios, industrias y empresas, especialmente las que tienen un tamaño mediano o grande, llevan a cabo la actividad de almacenaje. Pero como comentábamos con anterioridad, cada empresa es distinta, por lo que no hay uniformidad en el lugar en el que están ubicados los puestos relacionados con el almacenaje en el organigrama.

No obstante, salvo en las empresas cuya principal actividad es el almacenaje (ofrecen este servicio para sus clientes), en la mayor parte de las compañías la actividad de almacenaje se integra en los departamentos de logística, compras o producción.

Señalábamos que las funciones de cada puesto varían en función de las empresas; a pesar de esto hay determinados “**puestos tipo**” en el almacén que normalmente cuentan con unas funciones básicas comunes.

Responsable de almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de la planificación y organización de las actividades que se llevan a cabo en el almacén y garantiza su correcta ejecución
Responsable de Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Su misión es la recepción, identificación y mantenimiento de las mercancías hasta que son trasladadas a la zona de almacenamiento estable
Responsable de Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de ubicar las mercancías en las zonas adecuadas y garantiza que están en las mejores condiciones de conservación
Responsable de Expedición (movimiento)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantiza que los movimientos de mercancía internos (entre zonas del almacén) y externos (con clientes, otros centros de trabajo) se llevan a cabo siguiendo la normativa y los procedimientos pautados
Responsable de información y administración	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo los procesos administrativos del almacén y da respuesta a las necesidades de información
Auxiliar de almacén / repartidor/ reponedor/ carretillero	<ul style="list-style-type: none"> • Estos puestos se encargan de las mercancías una vez recepcionadas y antes de ser expedidas: las transportan y ubican, las distribuyen, las recuentan, las clasifican, etc.

18

En el **anexo UA1-2**, “*BAT funciones almacén*” se definen las funciones de los puestos de trabajo del almacén de British American Tobacco España.

En el **anexo UA1-3**, “*Perfiles y necesidades formativas del sector logístico*”, se pueden ver las principales funciones y características genéricas (en el sentido de que no pertenecen a ninguna empresa en particular) de un gran número de puestos de trabajo típicos del área de logística.

4. La Dirección por Objetivos

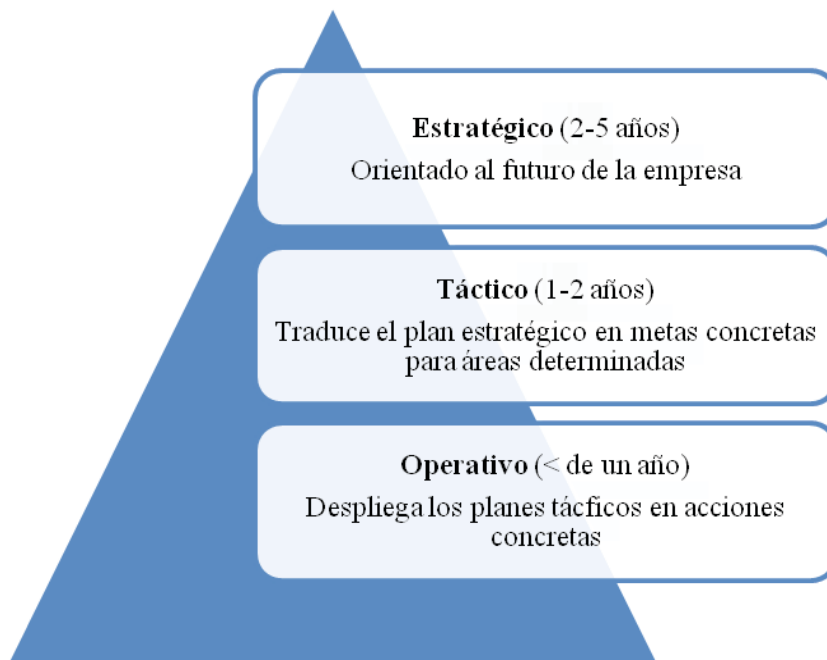
4.1 Niveles de dirección

Peter F. Drucker fue quien popularizó en la década de los 50 el concepto de dirección por objetivos para referirse a una técnica de planificación mediante la cual los objetivos se establecen de manera conjunta en la organización, se revisa su grado de consecución de manera periódica y se refuerzan y premian los avances que se van consiguiendo.

Así es como la Dirección por Objetivos permite que los objetivos estratégicos de una empresa se transformen en otros más específicos y operativos que se pueden asignar a los trabajadores (y estos pueden ver la relación directa que tienen con su trabajo), a través de su despliegue y ejecución en los diferentes niveles con los que cuenta la organización.

En la teoría de las organizaciones se distingue entre tres niveles de dirección: **estratégica** (a largo plazo, 2 – 5 años), **táctica** (a medio plazo, 1 – 2 años) y **operativa** (a corto plazo, menos de 1 año).

Los objetivos estratégicos, establecidos en los niveles más altos de la organización son transmitidos a los niveles intermedios y estos, a su vez los aplican desplegándolos hacia los niveles inferiores (su equipo de colaboradores).



19

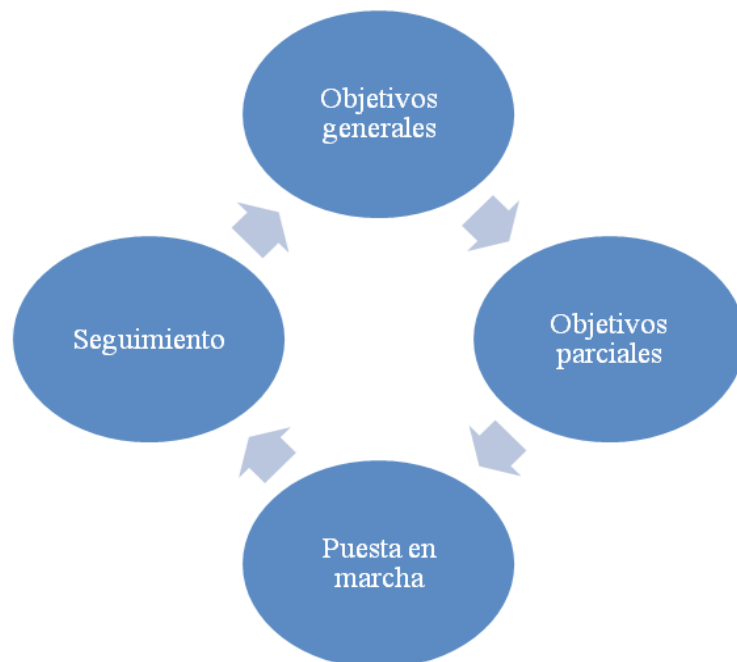
La dirección por objetivos presenta cinco características básicas:

- **Lógica descendente**: Los objetivos se establecen de manera descendente; en cada unidad organizativa de la empresa se establecen planes de objetivos de acuerdo con los de la unidad jerárquica inmediatamente superior

- **Concreción en la asignación de objetivos:** los objetivos no quedan difuminados, sino que se asignan a personas y equipos concretos
- **Formalización y sistematización:** el proceso está formalizado, se deja constancia escrita de los objetivos marcados y de los compromisos adquiridos y sigue unas etapas establecidas que son de obligado cumplimiento
- **Periodicidad:** el proceso se repite de forma cíclica, es un proceso periódico
- **Seguimiento:** requiere un seguimiento permanente del grado de consecución de los objetivos

4.2 Etapas en la implantación de la Dirección por Objetivos

Los programas de dirección por objetivos pueden afectar a toda la organización o realizarse de manera parcial, implicando sólo a uno o varios de los departamentos; independientemente de esto, su implantación pasa por las siguientes etapas: definición de los objetivos generales, determinación de los objetivos parciales, puesta en marcha y análisis de los resultados.



20

El primer paso en la implantación de un sistema de Dirección por Objetivos¹ es el establecimiento de los **objetivos generales de la empresa**; y en consecuencia los objetivos concretos que afectan a las posiciones directivas (donde se establece, normalmente de forma cuantitativa), lo que deben conseguir con el desarrollo de sus funciones). Lo más habitual es que se establezcan entre cinco y ocho objetivos.

A continuación, superior y subordinados determinan **objetivos parciales** derivados de los más genéricos. La participación de los subordinados en este establecimiento conjunto de objetivos puede ir desde promover de forma activa propuestas de objetivos hasta simplemente estar presente en la reunión con el superior en la que se marcan.

¹La dirección por objetivos parte de la premisa de que lo que no se puede medir no se puede conseguir. Una vez establecidos estos objetivos parciales, y puesta en marcha su ejecución, se van realizando

controles sistemáticos sobre el grado de alcance que se va obteniendo; este seguimiento se realiza de forma conjunta entre el superior y el subordinado.

4.3 Ventajas de la Dirección por Objetivos

La dirección por objetivos presenta tres ventajas fundamentales:

- Potencia la relación entre el superior y sus subordinados.

Al establecer unos objetivos compartidos que sirven de marco de referencia para el desarrollo del trabajo, el equipo de colaboradores conoce perfectamente lo que se espera de ellos. Además, se marcan las pautas para la evaluación del trabajo de manera objetiva y se refuerza la relación que se da entre el jefe y su equipo.

- Proporciona mayor satisfacción en el trabajo

El hecho de conocer cuál es la responsabilidad de cada uno hace que el trabajador le encuentre mayor sentido a su trabajo, obteniendo así una mayor satisfacción con él.

- Es una fuente de motivación

El equipo de colaboradores puede participar de manera activa en la formulación de sus propios objetivos y en la determinación de la manera en la que se evaluarán los resultados obtenidos, dotándoles además de mayor independencia y autonomía en la forma de desarrollar el trabajo.

5. Liderazgo

21

En todas las empresas es necesario que haya líderes, personas que **guíen a los demás** para conseguir los objetivos establecidos. Aunque los líderes existen en todas las organizaciones, no tienen una manera única de actuar que sea efectiva, sino que está en función de determinadas características del entorno y de las personas que conforman su equipo de colaboradores.

Para explicar el fenómeno del liderazgo hay dos teorías que lo explican con una perspectiva práctica y que permiten esclarecer algunos aspectos fundamentales que están implicados: el modelo de la **rejilla de dirección de Blake y Mouton** y la **teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**.

5.1 La rejilla de dirección

Según esta teoría, planteada por Blake y Mouton, hay dos elementos que se dan en todas las personas que dirigen, y que influyen en su estilo de mando: el interés y la preocupación por la consecución de **resultados** y por las **relaciones humanas** (el ambiente de trabajo).

Son estos dos elementos los que al combinarse en **proporciones distintas** dan origen a distintos estilos de liderazgo.

Para explicar su modelo, crean una matriz a la que llaman parrilla o rejilla de dirección, que permite situar gráficamente al líder en función del peso que tiene en él cada uno de los dos elementos característicos del liderazgo.

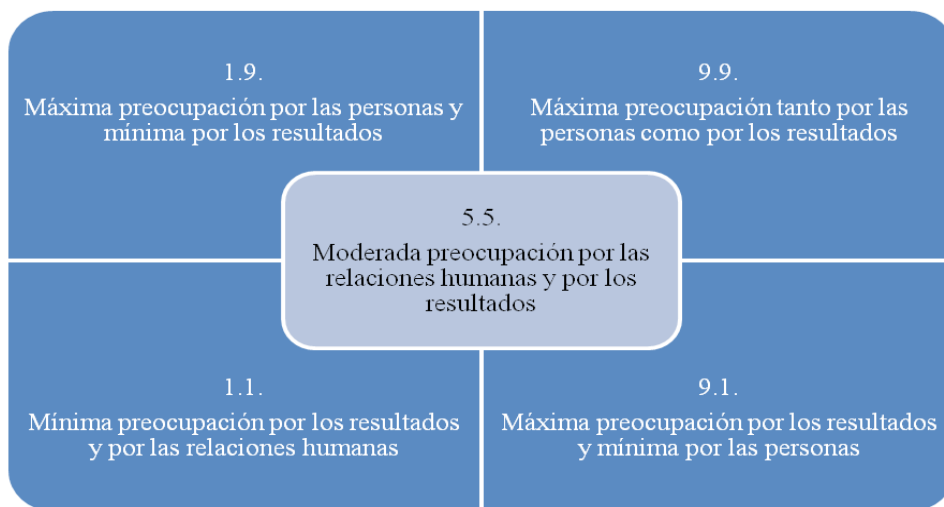
En esta parrilla, se representa en el eje horizontal la orientación por los resultados y en el vertical

la orientación por las relaciones humanas. Para medir el peso de cada una de estas dos variables se utiliza en una escala que va desde el 1 (mínima preocupación o interés) hasta el 9 (máxima preocupación o interés).

Orientación por las relaciones humanas	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
			1	2	3	4	5	6	7	8
Orientación por los resultados										

22

De la combinación de estas dos variables surgirían 81 posibles estilos de liderazgo dependiendo de la puntuación obtenida en cada uno de los ejes de la matriz; la teoría se centra en los estilos “puros” de liderazgo, que son los que están situados en los extremos de la matriz y en la posición central.



Estos estilos presentan las siguientes características fundamentales:

1.1. Estilo Laissez-Faire

- Escasa preocupación por las personas y los resultados.
- Los miembros del grupo desarrollan el esfuerzo justo para mantener su puesto.
- La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación.
- Tiende a eludir responsabilidades y a buscar culpables cuando surgen problemas
- Puede producir baja productividad y creatividad, indiferencia por la calidad, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado

1.9. Estilo "Club Social" o paternalista

- Fuerte preocupación por las personas y poco interés por los resultados
- La máxima atención está en las necesidades del equipo y en que las relaciones sean satisfactorias.
- El ambiente y el ritmo de trabajo es cómodo, "de amigos", fomentando actividades sociales
- No hay discusiones, ni conflictos; la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el trabajo
- Al igual que en el estilo anterior se espera baja productividad y preocupación por la calidad, un clima relajado y un nivel bajo de conflictos

9.1. Estilo autoritario

- Se concede gran importancia a los resultados y muy poca por las personas
- Se estructuran de forma rígida las condiciones de trabajo
- El líder manda, dirige, controla, persigue los objetivos, ... La obediencia es un principio básico y se toman medidas con los responsables de los errores
- Los miembros del equipo son medios para conseguir los objetivos, que están por encima de sus necesidades individuales
- Normalmente se consigue una alta productividad a costa de la calidad, con un elevado nivel de conflictos y hostilidad.

5.5. Estilo burocrático

- El directivo trata de conseguir los resultados equilibrando la necesidad de realizar el trabajo y manteniendo un nivel moral satisfactorio entre los miembros.
- Prima la seguridad, pero faltan retos en el trabajo, lo que hace que se produzca cierto aburrimiento en los colaboradores con espíritu de superación
- Los resultados que obtienen son mediocres, con una calidad moderada, un desempeño aceptable, baja creatividad y originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar

9.9. Estilo democrático o comprometido

- Se da un elevado nivel de preocupación por las persona y por los resultados
- Los miembros del equipo están comprometidos, tienen unos objetivos compartidos y son capaces de desarrollar más trabajo y con mayor calidad
- Predominan las relaciones de confianza y respeto entre los componentes
- Los colaboradores participan en la definición de los objetivos y de las estrategias para conseguirlos
- Normalmente se obtienen altos niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad; los conflictos se resuelven de manera positiva

24

5.2 Liderazgo situacional

La posición más extendida es que no existe un estilo de mando universal que sea el más adecuado en todas las situaciones.

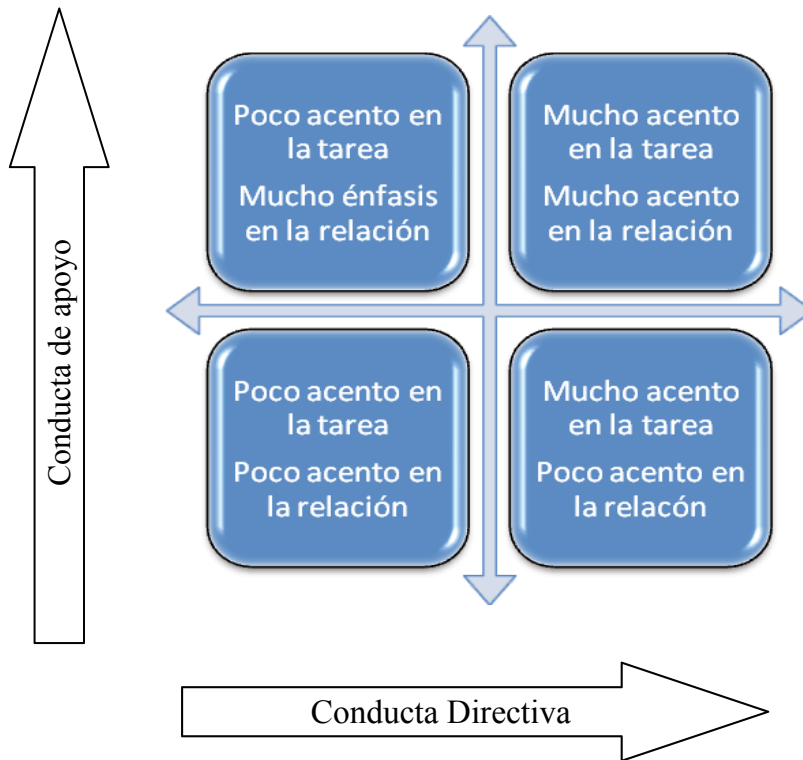
La **teoría del liderazgo** situacional, defendida por autores como Hersey y Blanchard, plantea este enfoque según el cual el estilo óptimo de liderazgo está en función de la situación en la que se ejerce.

Para ellos, existen dos dimensiones de conducta en las que se ejerce la actuación de un líder: la conducta directiva y la conducta de apoyo.

- **La conducta directiva** recoge las actuaciones más “formales” relacionadas con definir, organizar, orientar, planificar,... el trabajo de los subordinados (vigilar el cumplimiento de las normas, garantizar que se siguen los procedimientos, ordenar la realización de trabajos, etc.

- La **conducta de apoyo** se refiere a las acciones que lleva a cabo el líder que tienen un contenido fundamentalmente “humano”, como reconocer el trabajo bien hecho por su equipo, relacionarse con sus colaboradores, preocuparse por el bienestar y la comodidad de las personas, potenciar su autoestima, etc.

Según la combinación que se da en el líder de estos dos tipos de conducta, se obtienen cuatro estilos de mando, como se refleja en el siguiente gráfico.



Según el modelo de Hersey y Blanchard, en función de la **madurez del subordinado** será más adecuado utilizar uno u otro estilo de liderazgo en determinada situación. La madurez para ellos se compone de la capacitación que tienen para desempeñar un puesto y su motivación por hacerlo.

El siguiente gráfico resume esta relación entre estilo de liderazgo y madurez de colaboradores, indicando cuáles son los estilos más apropiados en cada situación.

Comportamiento de relación (apoyo)	Estilo 3 Participar Comparte ideas y facilita la toma de decisiones		Estilo 2 Convencer Explica las decisiones y permite aclararlas	
	Estilo 4 Delegar Cede la responsabilidad de las decisiones y su implantación		Estilo 1 Decir Da instrucciones específicas y supervisa de cerca su cumplimiento	
Comportamiento de tarea (conducción)				
Baja Alta				
Preparación del colaborador				
Elevada		Moderada		Escasa
R4	R3	R2	R1	
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispuerto o inseguro	Incapaz pero dispuestoo confiado	Incapaz e indispuerto o inseguro	
Dirigido por el colaborador			Dirigido por el líder	

26

Las principales **conclusiones** que se pueden extraer de este modelo son las siguientes:

- Con un subordinado poco maduro, esto es con poca capacitación y / o motivación, lo más adecuado es que el líder adopte un tipo de conducta fundamentalmente directiva (supervisando, ordenando)
- A medida que el subordinado va avanzando en madurez, el superior debe ir aumentando la conducta de apoyo y disminuyendo la directiva
- Por último, con subordinados con un alto grado de madurez, el superior puede reducir tanto la conducta directiva como la de apoyo y puede delegar en él ejerciendo un mínimo control.

5.3 Características del líder efectivo

Tradicionalmente han existido dos enfoques en el momento de establecer si las características que permiten a una persona ser líder son innatas o adquiridas; los teóricos que defienden que “se nace” con estas características, postulan que sólo puede haber “líderes naturales” ya que poseen unas cualidades que no pueden adquirirse por la experiencia.

Por el contrario, otros autores consideran que, debido a que las diferentes situaciones requieren distintos tipos de liderazgo, no serían las características personales del líder lo determinante, sino la capacidad de aplicar diferentes habilidades que se pueden adquirir por el aprendizaje.

La postura más común es la de admitir que el mayor peso en un líder eficaz está en los aspectos adquiridos: conocimientos, experiencias y habilidades.

Veamos algunas de estas características:

- Alto nivel de energía

Los líderes se presentan como personas muy activas y con una gran capacidad de trabajo para conseguir los objetivos. Son entusiastas, tienen una gran resistencia, y su actuación es proactiva

- Capacidad de persuasión y paciencia

El líder, para aumentar su capacidad de influencia debe ser alguien **persuasivo**, capaz de mantener firmemente su posición pero respetando las ideas y puntos de vista de los colaboradores; debe mostrarse **paciente** y enfocar los asuntos a largo plazo, a pesar de los imprevistos y contratiempos que se puedan producir en el corto.

- Confianza en sí mismo

Confían de forma realista en sus capacidades y son persistentes en el logro de los objetivos, aunque las situaciones sean complejas y a veces no se vayan cumpliendo los objetivos

- Capacidad de aprendizaje

Es necesario que el líder cuente con cierta humildad, que esté convencido de que no tiene todos los elementos y se muestre dispuesto a aprender de los demás.

- Integridad

La conducta que desarrollan los líderes es acorde con los valores organizacionales y en esto reside su capacidad para influir en los demás, en la confianza que depositan los colaboradores en él.

- Madurez emocional

Los líderes presentan un elevado autocontrol, sus emociones son estables y no permanecen a la defensiva. Mantienen la calma en situaciones complejas y controlan de forma adecuada el estrés

- Objetividad e innovación: su estilo de solución de problemas y de toma de decisiones debe ser objetivo y racional; además, debe ser capaz de aportar nuevos enfoques y de fomentar en los demás la creatividad y la iniciativa.

- Motivación

El líder tiene capacidad para motivarse a sí mismo y presentar un destacado deseo de conseguir el éxito

- Flexibilidad

Son capaces de adaptarse a distintas situaciones y se mantienen al día de los cambios que se producen en el entorno.

- Inteligencia

Los líderes tienen habilidad para solucionar problemas y tomar decisiones acordes con los objetivos perseguidos.

6. La motivación en el trabajo

La motivación es una fuerza que lleva a las personas a actuar de cierta manera desarrollando un determinado nivel de esfuerzo; por esta razón, está directamente relacionada con el desempeño y los resultados que se obtienen desarrollando el trabajo.

Como aspecto determinante del rendimiento de una persona en su trabajo, la motivación es un **impulso interior**, un motor que mueve a las personas a actuar de determinada manera y con un nivel de esfuerzo concreto. Así pues, la motivación surgiría de la necesidad o el deseo que pone en marcha y dirige el comportamiento de una persona.

Las motivaciones son distintas para cada persona y, dentro de cada persona, van evolucionando con el tiempo y las circunstancias, de manera que en distintos momentos de la vida profesional pueden ser distintos aspectos los que motiven a una persona. Por ejemplo, en un determinado momento la principal motivación puede ser la económica, pero a medida que se va satisfaciendo puede dejar de motivar ganando mayor peso el poder o el reconocimiento que los demás hagan de su trabajo.

En todas las personas, aunque en distintas proporciones, se dan tres tipos de motivaciones: extrínseca, intrínseca y trascendental.

La **motivación extrínseca** es la que se deriva de las consecuencias que se quieren obtener con el trabajo realizado (como podría ser la retribución) o evitar (por ejemplo, una sanción).

28 La **motivación intrínseca** es la vinculada a las consecuencias que tiene en la propia persona su actuación en el trabajo (como por ejemplo, la satisfacción por el trabajo bien hecho); esta es la motivación que tiene mayor fuerza para conseguir que los empleados hagan más de lo que se les exige estrictamente en su puesto de trabajo.

Por último, **la motivación trascendental** estaría relacionada con el sentido del deber y con la responsabilidad, con las consecuencias que tiene el propio trabajo en los demás (por ejemplo, lo útil que es ayudar a un compañero).

Se exponen a continuación algunas técnicas que permiten aumentar la motivación de las personas en el trabajo:

- **Mejorar las condiciones laborales**

Se trata de incrementar la motivación laboral incidiendo en la mejora de lo que sería una normativa justa y aceptada, condiciones físicas adecuadas en el entorno de trabajo (luminosidad, temperatura, mobiliario,...), recursos materiales apropiados,...

- **Enriquecer el trabajo**

En las situaciones en las que los trabajadores realizan tareas muy definidas y especializadas de manera rutinaria, sin tener ninguna posibilidad de intervenir ni en su diseño ni en su planificación, el trabajador puede sentirse como “una máquina” realizando tareas que no le enriquecen ni personal ni profesionalmente y no utilizar todas sus capacidades personales.

El enriquecimiento del puesto de trabajo consiste en hacer más interesante el puesto de trabajo para el empleado aumentando o variando el número de tareas que desempeña (enriquecimiento horizontal) o en modificar el trabajo para conseguir que las tareas que se realizan en él tengan un sentido de unidad; se permite mayor nivel de autonomía al trabajador facilitándole su participación en la resolución de problemas y en la toma de decisiones relativas a

su trabajo.

Aunque normalmente el enriquecimiento del puesto de trabajo suele ir acompañado de una mayor identificación del trabajador y de un aumento de la productividad, no todas las personas buscan mayor responsabilidad y tampoco en todas las situaciones es posible (por razones técnicas o económicas), llevarlo a cabo.

- **Reconocer el trabajo realizado**

Con frecuencia, cuando el trabajo se realiza correctamente no se comenta, mientras que cuando se produce algún error de inmediato se recibe una crítica, lo que produce un claro efecto desmotivador.

La técnica de reconocimiento del trabajo consiste en elogiar y reconocer el trabajo desarrollado por el empleado cuando está bien hecho, ya sea de manera económica o no dineraria (un elogio es una importante fuente de motivación).

- **La participación y la delegación**

Relacionada con el enriquecimiento del puesto de trabajo, se trata de permitir que los trabajadores intervengan en el diseño y la planificación de su trabajo, ya que ellos, al ser los principales conocedores del mismo, son los que tienen más elementos para proponer e implantar mejoras que redunden en un aumento de la productividad.

De esta manera se consigue que el trabajador se identifique con el trabajo y lo sienta como propio; cuando un empleado siente que ha participado en el diseño de su propio trabajo, se siente más responsable del mismo.

- **La evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño permite evaluar cómo se ha realizado el trabajo y qué resultados se han obtenido con él. La información que se obtiene debe utilizarse para dar retroalimentación al trabajador sobre los puntos fuertes con los que cuenta en relación a la realización de su trabajo y ofrecerle posibles áreas de mejora.

Asociada a la dirección por objetivos, el superior y el subordinado de manera periódica establecen de forma conjunta los objetivos que hay que conseguir en un periodo de tiempo concreto y las revisiones periódicas que se realizarán para comprobar el grado de cumplimiento.

- **Adecuación persona – puesto**

El objetivo es incorporar a los puestos de trabajo a las personas más ajustadas, esto es a las que cuenten con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desempeñar adecuadamente las funciones de un puesto y, además cuenten con la suficiente motivación e interés por él.

- **Preocupación por la formación**

Además de permitir que un empleado consiga mejores niveles de desempeño, la formación facilita el que los empleados se puedan desarrollar en la empresa y hace que se perciban posibilidades de desarrollo profesional.

7. Resumen

En esta primera Unidad del curso de Gestión del equipo de trabajo del almacén se han revisado **conceptos básicos** que permiten entender lo que es una empresa y cómo está organizada: la **organización formal e informal, la cultura de empresa y el organigrama** como representación gráfica de la estructura de la empresa.

Para definir las funciones y responsabilidades que se asumen en los distintos puestos de la empresa se utilizan las **descripciones de puestos de trabajo**; se han revisado los contenidos que de forma habitual contemplan.

Se ha analizado la **dirección por objetivos** y se han visto sus ventajas y las etapas en las que se desarrolla su implantación; también se han estudiado dos de los modelos más extendidos de liderazgo: **la rejilla de dirección y el liderazgo situacional**, concluyendo que no existe un estilo de liderazgo que de forma universal sea el mejor en cualquier situación.

Por último, se han revisado algunas **técnicas de motivación** aplicables en el entorno de trabajo.

Unidad 2: Técnicas de comunicación aplicadas al trabajo y gestión del equipo humano del almacén. Negociación de conflictos.

1. Introducción

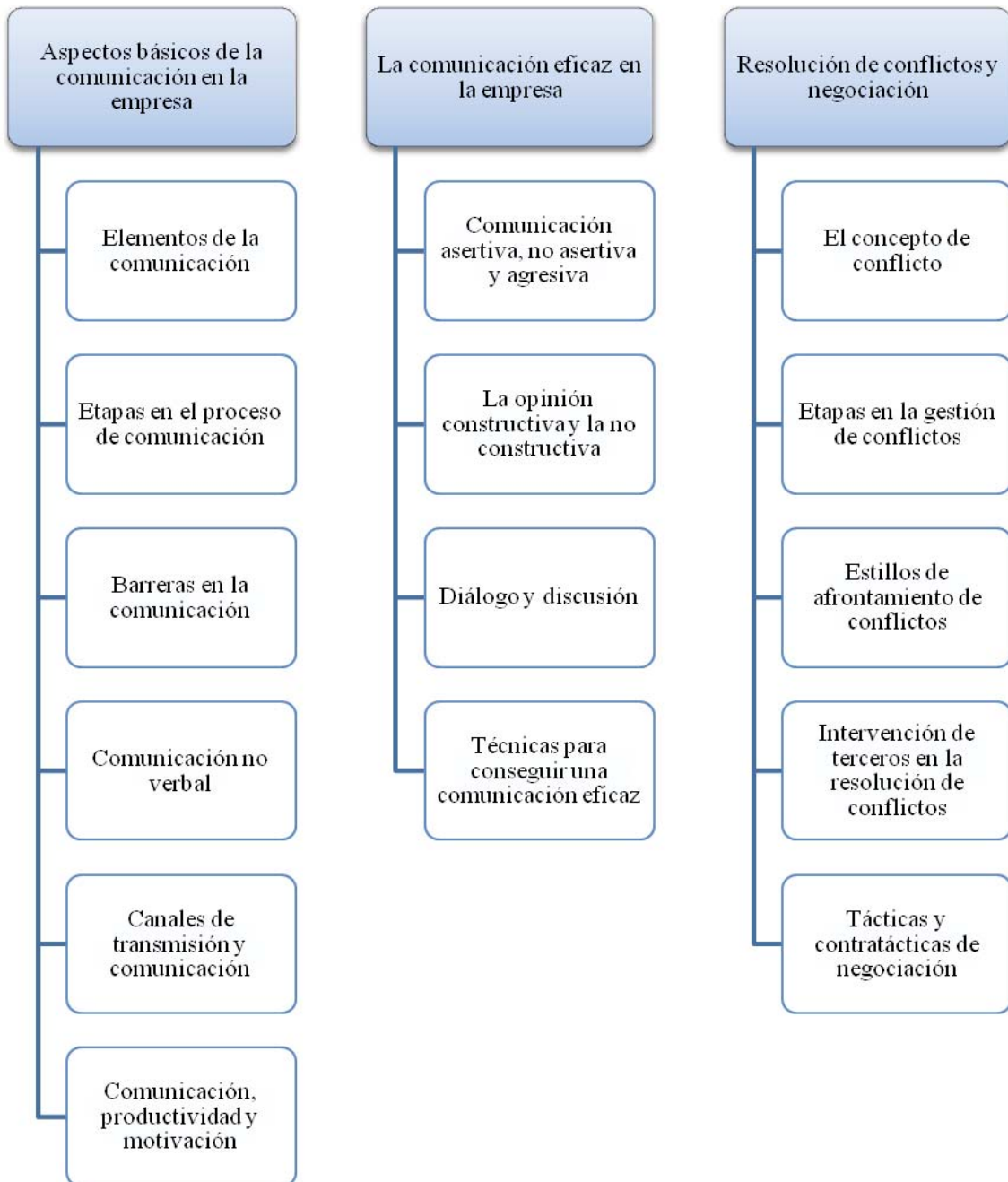
La **comunicación** es el elemento que permite que se den las relaciones internas y externas en la empresa, por lo que conocer sus fundamentos es algo básico para cualquier trabajador, independientemente de la actividad que desarrolle la empresa y del sector en el que opere.

En la empresa se pueden utilizar distintos **patrones de comportamiento** que pueden ser más o menos eficaces; dentro de estos patrones, el **asertivo** (mediante el cual la persona defiende sus propios derechos sin atacar los ajenos) es el más adecuado para conseguir un ajuste personal y profesional.

Se verán otras **técnicas**, como la **escucha activa**, que permiten junto al comportamiento asertivo desarrollar procesos de comunicación eficaces en la empresa y también se analizarán los tipos de **barreras** que se producen en la comunicación, las consecuencias que tienen y la manera de superarlas.

A diario se producen situaciones de **conflicto** en el entorno laboral; para que estas situaciones produzcan efectos positivos es necesario **gestionarlas** adecuadamente; para ello, se verán las **etapas** en las que se desarrollan los conflictos y los distintos **estilos de negociación** que pueden presentar las partes, señalando para qué situaciones es más adecuado utilizar uno u otro.

Mapa conceptual



2. Aspectos básicos de la comunicación en la empresa

La comunicación es un proceso complejo mediante el que se transmiten e **intercambian** ideas, pensamientos y sentimientos entre las personas, que está influido por muchos elementos (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo,...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen determinados elementos comunes que son los que permiten que se de el proceso comunicativo.

En la comunicación es clave el concepto de intercambio: la comunicación va más allá de la mera transmisión de información, implica que ésta sea recibida y comprendida por otros; por lo tanto supone interacción entre las personas que se comunican lo que hace que sea un fenómeno dinámico.

La comunicación es un proceso de intercambio de información, ideas, conocimientos,... utilizando diferentes medios con la finalidad de ser comprendidos e influir en los demás.

En el proceso de comunicación tiene una gran importancia el concepto de **retroalimentación o feedback**, ya que es el proceso mediante el cual conocemos el efecto que provoca en nuestro interlocutor el mensaje emitido: si está de acuerdo con él, si lo ha comprendido adecuadamente, si le ha sorprendido,...

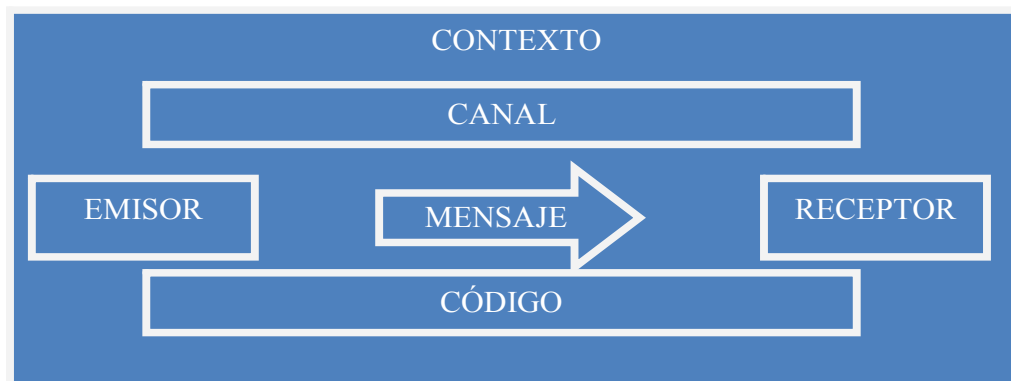
Teniendo en cuenta el ámbito en el que se desarrolla la comunicación, se puede distinguir entre la **comunicación interna** (aquella que se da dentro de la empresa) y la **comunicación externa** (la que sale al exterior).

33

2.1 Elementos de la comunicación

De la siguiente definición de comunicación se extraen los seis elementos que intervienen:

*La comunicación es un proceso de transmisión de información entre el **emisor** y el **receptor**, a través de un **canal** por que circula un **mensaje**, utilizando un **código** entendible y un determinado **contexto**, asegurándose de que la persona que recibe esta información comprende adecuadamente el mensaje transmitido.*



- Emisor

El emisor **pone en marcha el proceso** de comunicación, generando y enviando el mensaje (lo codifica y lo envía). El emisor puede ser tanto una persona como una entidad más amplia (grupo, departamento, empresa,...).

- Mensaje

El mensaje es la **información** que se quiere transmitir y que ha sido transformada a través de un código que es compartido por el emisor y el receptor.

- Receptor

El receptor es la persona o personas que **reciben el mensaje y lo decodifican** o interpretan. El receptor filtra y organiza el mensaje recibido para conseguir que tenga sentido para él, completando posibles pérdidas o faltas de información con elementos subjetivos.

- Código

El código está compuesto por el conjunto de **señales y símbolos** (orales, escritos, gestuales) que se utilizan para transmitir el mensaje y que tienen un significado común para las personas que se relacionan entre sí.

- Canal o medio

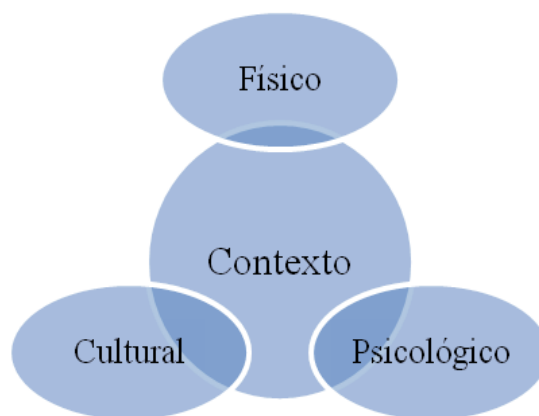
El canal es el **soporte** "físico" del mensaje, el medio a través del cual se transmite el mensaje (revista interna, nota de departamento, encuesta de opinión, reuniones, buzón de sugerencias,...).

34

- Contexto

El contexto está formado por los **condicionantes** con los que se lleva a cabo el proceso de comunicación (características sociales, lugar, momento,...). Es la situación real en la que se produce la comunicación.

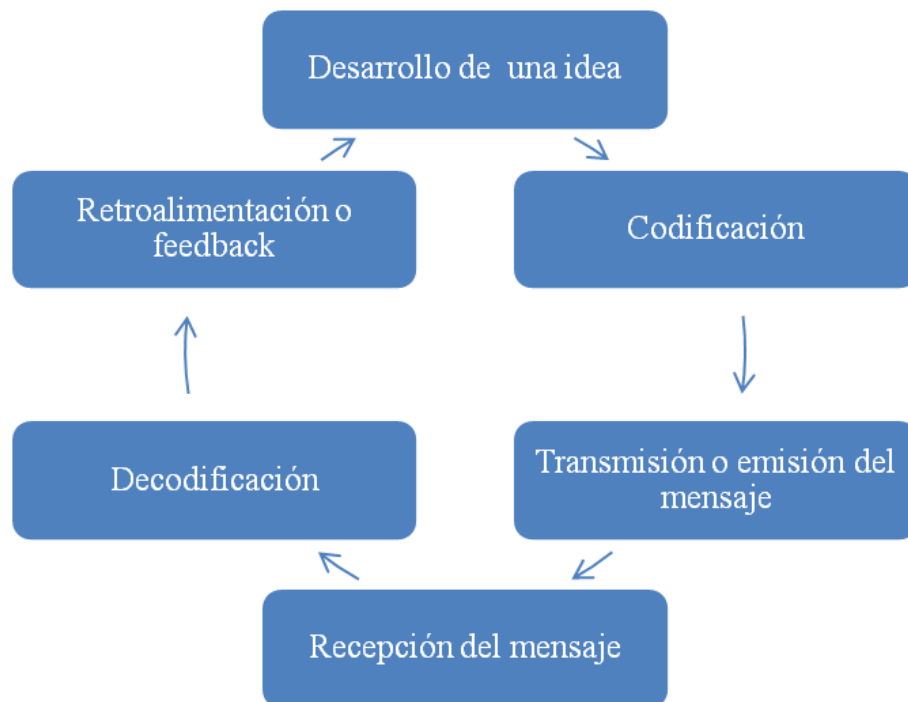
En el contexto se incluirían tanto aspectos **físicos** (iluminación, temperatura, acústica de la sala, ruido en el ambiente,...) como componentes de un carácter más **psicológico** (motivaciones, esperanzas, expectativas, miedos,...) y **culturales** (valores y creencias).



2.2 Etapas en el proceso de comunicación

La comunicación es un proceso complejo que pasa por seis etapas: desarrollo de una idea, codificación, transmisión del mensaje, recepción, decodificación y retroalimentación o feedback.

Teniendo en cuenta que la comunicación se basa en la interacción social no se puede entender linealmente, sino que es necesario que se produzca un proceso de retroalimentación mediante el cual el emisor y el receptor van alternando sus papeles, pasando el emisor a ser destinatario del mensaje y el receptor a ser la fuente y el origen del mismo.



35

- Desarrollo de una idea

La primera etapa en el proceso de comunicación consiste en el desarrollo o la configuración de una idea; para que la comunicación tenga sentido, en primer lugar hay que reflexionar y desarrollar la idea que se pretende transmitir, seleccionando el código y el canal más adecuados que se utilizarán.

- Codificación del mensaje

La codificación consiste en la “traducción” o cifrado del mensaje en un código compartido por el emisor y el receptor (palabras, símbolos), en elegir si se utilizará un lenguaje oral, escrito, mímico,... y en qué formato se desarrollará (carta, video, folleto,...).

- Transmisión o emisión del mensaje

El mensaje se envía a través de los canales seleccionados, que actúan como vehículos de transmisión, en el lenguaje, código y formato elegidos.

- Recepción del mensaje

Los órganos de los sentidos (vista, oído, gusto, olfato y tacto) actúan como canal de recepción y la otra persona recibe el mensaje transmitido por el emisor.

- **Decodificación**

En esta etapa el receptor **descifra** el mensaje o lo que es lo mismo lo decodifica e interpreta, reconstruyendo la idea original del mensaje.

- **Retroalimentación o feedback**

La retroalimentación es la etapa final de la comunicación, en donde el receptor asume el papel de emisor, consiguiendo que la comunicación sea bilateral. Sólo se puede hablar de forma plena de comunicación cuando se da esta retroalimentación; en caso contrario se hablaría de información como transmisión unilateral.

La retroalimentación es la etapa que permite conocer si el mensaje ha sido correctamente codificado, transmitido, decodificado y entendido.

2.3 Barreras en la comunicación

Las barreras en la comunicación son aquellas **interferencias** que se producen en el proceso comunicativo y **que provocan diferencias** entre lo que el emisor quería decir y lo que entiende en receptor.

Estas barreras, que se producen tanto en el ámbito personal como en el profesional, tienen su origen en aspectos personales, físicos y semánticos.

- **Barreras personales**

Como su propio nombre indica, las barreras personales tienen su origen en las personas: la escala de valores del emisor y del receptor, las emociones, la personalidad, la falta de capacidad de escucha,... son aspectos que intervienen actuando como filtro en el proceso de comunicación.

En la empresa este tipo de barreras inciden con una gran frecuencia cuando están implicadas personas de distintos departamentos o de diferentes niveles jerárquicos, ya que por su posición o ubicación en el organigrama tienden a percibir de distinta manera las mismas situaciones. De la misma manera, los mensajes no se perciben igual cuando son emitidos por un superior que cuando lo son por un compañero o un subordinado.

- **Barreras físicas**

Las barreras físicas son aquellas que se derivan del ambiente en el que se produce la comunicación; como carecen de connotación personal, normalmente existe un interés tanto por parte del emisor como del receptor por superarlas o eliminarlas.

- **Barreras semánticas**

Las barreras semánticas son las debidas a la distinta interpretación que se le da a los significados de los símbolos utilizados en los que se basa la comunicación. Cuanto más coincidan las características personales del emisor y el receptor, más probable es que estos símbolos tengan un significado similar para ellos.

La retroalimentación es un elemento que permite que disminuya el efecto que las barreras semánticas tienen sobre la comunicación, así como la empatía¹ que permite que emisor y receptor se pongan en el mismo “lugar” emocional, reduciendo así las diferencias de significado.

¹Empatía es la capacidad de captar y entender las señales, verbales y no verbales, que expresan lo que necesitan los demás y de expresarles que hemos comprendido su mensaje y que podemos ver las cosas desde su punto de vista, aunque no se esté de acuerdo con él.

2.4 Comunicación no verbal

Incluso antes de comenzar la comunicación verbal utilizamos elementos no verbales (posturas, miradas, gestos, movimientos, etc.) para indicar que vamos a empezar a emitir; normalmente estos signos no verbales se captan y reconocen de manera inconsciente a gran velocidad.

La comunicación no verbal tiene un **gran peso**: cuando no concuerdan los mensajes verbales y no verbales que se transmiten, normalmente se le da más importancia al no verbal (se le suele otorgar un “peso” de entre el 70 y el 90% a la comunicación no verbal).

Para comunicar con claridad es necesario hacer coincidir los mensajes verbales y no verbales

La comunicación no verbal, además de poder sustituir a la verbal, permite normalmente expresar sentimientos y emociones con **más claridad** que la verbal y tiene un gran valor para reforzar el mensaje oral que se transmite.



Se muestran a continuación algunas conductas no verbales y su significado.

Veracidad y confianza	•Mirar a los ojos
Acuerdo	•Imitar la postura corporal de la otra persona
Desacuerdo	•No mirar al emisor cuando habla
Inseguridad	•Morderse los labios •No mirar al receptor cuando se habla
Actitud positiva	•Inclinarse hacia adelante al hablar
Arrepentimiento / vergüenza	•Mirada caída
Desconfianza o duda	•Mirar de lado
Reconocimiento	•Palmada en la espalda

38

2.5 Canales de transmisión y comunicación

El canal de comunicación es el soporte físico del mensaje, el medio mediante el cual se produce la comunicación. En la empresa, estos canales pueden ser orales, escritos o electrónicos.

Los canales de comunicación **orales** utilizan un código verbal, aunque hay que ser consciente de que siempre interviene en este tipo de comunicación el componente no verbal y que este debe ser congruente con el verbal para producir el efecto deseado.

Los canales de **comunicación escrita** utilizan símbolos escritos; los mensajes escritos están más meditados y, como queda constancia del mensaje, permiten que se pueda verificar posteriormente la información transmitida.

Aquellos canales que utilizan un código **electrónico** para la transmisión del mensaje son los que más se han potenciado en los últimos años gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías (chat, correo electrónico, videoconferencia).

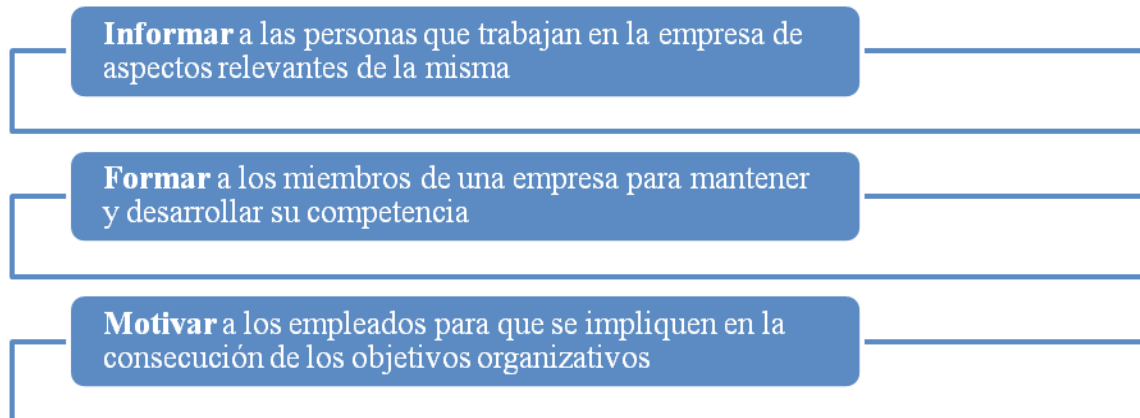
Se exponen a continuación algunos de los canales más utilizados en las empresas.

Memorándums	• Es una herramienta de comunicación de circulación interna que se utiliza para tratar información breve y concisa ; en un memorándum se especifica claramente quién es el emisor y el receptor.
Cartas	• Utilizadas fundamentalmente para establecer la comunicación de la empresa con el medio externo , el receptor normalmente es alguien ajeno a la propia empresa.
Informes	• Documentos con información estandarizada y preestablecida sobre algún tema concreto.
Expedientes	• Son documentos que tratan sobre un determinado tema a los que se va añadiendo información procedente de diferentes áreas; permite centralizar la información y contar con todos los elementos necesarios para tomar una decisión o analizar un problema.
Manuales	• Describen procedimientos que se deben seguir; son especialmente útiles cuando se producen nuevas incorporaciones en la empresa para conseguir una rápida y clara comprensión del trabajo por parte de los nuevos empleados.
Boletines y revistas internas	• Informan a los empleados de noticias relevantes relacionadas con la empresa (técnicas, económicas, de mercado,...); se elaboran con distinta periodicidad (semanal, mensual, bimensual,...) y tecnología (web, digital, impreso).
Tablones de anuncios	• Son especialmente útiles para transmitir mensajes cortos y puntuales; permiten distribuir información de manera generalizada para toda la organización.
Buzones de sugerencias	• Permiten a los empleados expresar sus ideas y sugerencias relativas a mejoras de procesos relacionados con el funcionamiento de la organización o con el propio desarrollo del trabajo
Actas	• Documentos que transcriben los puntos tratados y los acuerdos alcanzados en una reunión; normalmente se firman por los asistentes al finalizarla.

2.6 Comunicación, productividad y motivación

La comunicación interna en la empresa supone una fuente fundamental de motivación; la buena comunicación entre empleados y entre los grupos de trabajo genera un buen clima laboral, lo que potencia el compromiso y la motivación con el trabajo.

La **comunicación interna** es aquella que se da entre distintos miembros o departamentos de una empresa; con la comunicación interna se persiguen tres objetivos fundamentales: informar, formar y motivar.



40

El **anexo UA2-1**, “Decálogo de la comunicación interna eficaz”, es un artículo con claves y pautas para mejorar la eficacia de la comunicación en las organizaciones.

Para que un empleado sea productivo en su puesto de trabajo, no sólo es necesario que sea competente y que sepa realizar de manera adecuada sus funciones, sino que también tiene que estar motivado para realizarlas.

La empresa utiliza mensajes de tipo motivacional para potenciar un buen clima de trabajo y para incrementar el sentimiento de pertenencia a la organización; a través de la comunicación interna los trabajadores están al corriente de los éxitos de la empresa, de sus planes de futuro,... lo que facilita que se identifiquen con ella y favorece su motivación.

3. La comunicación eficaz en la empresa

3.1 Comunicación asertiva, no asertiva y agresiva

Existen tres patrones de comportamiento en el momento de mantener relaciones personales que se ponen de manifiesto en tres maneras de comunicación: asertiva, no asertiva (o pasiva) y agresiva.

La **asertividad** es una habilidad personal con la que expresar sentimientos, opiniones y pensamientos de forma adecuada y en el momento oportuno, sin atacar ni negar los derechos de los demás. Es una capacidad que facilita el que se defiendan los propios derechos sin manipular a los demás y sin dejarse manipular.

La asertividad implica defender los propios derechos sin agredir ni ser agredido.

En este sentido, habría un continuo de asertividad en el que se mueven las personas, desde la pasividad (o falta de asertividad) hasta la agresividad.



El estilo de comunicación **no asertivo o pasivo** está caracterizado por la incapacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y opiniones ante los demás, y en consecuencia para defender los propios intereses.

Normalmente este estilo de comunicación lo presentan personas con poca confianza en sí mismas, reservadas e introvertidas, que se expresan de forma derrotista, como pidiendo disculpas y renuncian a sus derechos con tal de calmar a los demás y no generar ningún tipo de conflicto.

Una persona que se **comunica con asertividad** expresa sus propios sentimientos, pensamientos, derechos y opiniones, sin imponerlos y sin ofender a los demás.

Es alguien dialogante, que expresa con claridad sus puntos de vista y trata de buscar soluciones que sean beneficiosas para todas las partes. Una persona asertiva elogia a los demás cuando actúan adecuadamente, rechaza peticiones exageradas que le hacen, muestra cuando no está de acuerdo, solicita ayuda cuando lo necesita, hace cumplidos,...

En el extremo opuesto al pasivo, se encuentra el **estilo agresivo**, que se caracteriza por defender sus propios sentimientos y emociones por encima de los del resto de las personas, con el único objetivo de conseguir sus objetivos. Con frecuencia agreden verbalmente de forma directa a los demás: critican, intimidan y humillan a los otros y utilizan una comunicación no verbal en la que abundan gestos amenazantes.

El anexo **UA2-2**, “*Respuestas pasivas, asertivas y agresivas*”, contiene un ejercicio para detectar y caracterizar cada uno de los tres estilos de respuesta extraído del libro “Educar las emociones”²

El estilo asertivo es, sin duda, el más adecuado, pero no siempre es fácil de mantener; frecuentemente los demás seguirán incesantemente con su mensaje o utilizarán descalificaciones.

² Vivas, M; Gallego, D. y González, B: “Educar las emociones”, Producciones Editoriales CA, Venezuela

A continuación se exponen algunas técnicas de asertividad que se pueden utilizar para contrarrestar estas situaciones, evitando o dificultando la manipulación de los otros:

Disco Rayado	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en ser persistente en la expresión del mensaje que refleja nuestro deseo. Esta técnica es útil para aprender a insistir en la defensa de los propios deseos. Se utilizan frases breves que expresen de forma clara el propio deseo y se repite de forma serena y tranquila: “Sí, pero yo...”, “Lo sé, pero mi punto de vista es...”, “Te comprendo, pero...”, “De acuerdo, pero lo que yo decía...”
Banco de niebla	<ul style="list-style-type: none">• También conocido como claudicación simulada. Se utiliza para responder a las críticas manipulativas. Consiste en ceder terreno de forma aparente, sin cederlo en realidad, reconociendo la posibilidad de que tengan una parte de verdad. Se muestra el acuerdo con el argumento de la otra persona pero sin cambiar la postura. “Seguramente podría ser más puntual...”, “No dudo que a veces me cuesta...”
Aserción negativa	<ul style="list-style-type: none">• Partiendo de que todo el mundo tiene derecho a cometer errores y a asumir sus responsabilidades, la aserción o aceptación negativa consiste en reconocer nuestros errores pero sin justificarnos por ellos; para ello se reconoce el error de manera clara, sin seguir hablando del tema. “Efectivamente el proyecto no lo terminé en plazo...”, “Tienes razón, llegué tarde a la cita...”
Aceptación positiva	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en aceptar un elogio o un halago que se nos haga pero sin desviarnos del tema central. “Tienes razón, soy muy organizado.”; “Efectivamente, me gusta que las cosas estén bien hechas.”
Interrogación negativa	<ul style="list-style-type: none">• Se utiliza en ocasiones en las que se nos plantea una crítica con intención manipulativa. Consiste en centrar la crítica en cuestiones concretas para no admitir que el otro haga un juicio de valor sobre nuestra persona. “Es cierto, llego tarde de trabajar; ¿qué tiene de malo?”; “Realmente me gusta hacer las cosas bien, ¿cuál es el problema?”
Ironía asertiva	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en responder positivamente a una crítica hostil. “Gracias por darme tu opinión.”; “Me conoces muy bien.”

3.2 La opinión constructiva y la no constructiva

La opinión constructiva supone un comentario que se realiza de manera individual sobre lo negativo de una conducta, pero que va seguido de una explicación sobre la manera concreta en que se podría mejorar.

Para ello es necesario **centrar las críticas en comportamientos concretos**, sin emitir juicios de valor. Emitir un juicio de valor acerca de una persona sólo consigue que esta incremente su actitud defensiva; para conseguir un efecto favorable, hay que centrar las críticas en hechos concretos —que son los que se pueden modificar— sin hacer una valoración global de la persona. Es mucho más eficaz si se quiere conseguir que, por ejemplo, un mecánico deje las herramientas en su lugar al acabar la jornada decirle “Te has vuelto a dejar la herramienta sin colocar” que hacer un juicio de valor sobre él: “Eres un desastre”.

Ser concreto y preciso es una de las normas básicas de la comunicación para producir un cambio. La probabilidad de que alguien mejore la calidad en la presentación de sus informes es mucho menor si se le dice “Este informe es horrible” que si se le dan pautas concretas y específicas para hacerlo: “Los títulos deben ir en Arial 12 y el interlineado del texto será sencillo”.

3.3 Diálogo y discusión

El diálogo y la discusión son dos maneras de discurso que permiten que los equipos de trabajo creen espacios comunes y consigan objetivos compartidos.

El **diálogo** se dirige a la búsqueda de un sentido uniforme entre los miembros del equipo; en este sentido, no se trata de imponer una opinión ni de enfrentarse a los demás, sino de entender de manera profunda los planteamientos que hacen y las posiciones que defienden los otros. En el diálogo se parte de la escucha activa y se realza la diferencia de opiniones para llegar a una mejor comprensión, y en consecuencia solución, de los problemas.

La **discusión** es la etapa posterior al diálogo, en la que se ponen de manifiesto y se defienden los diferentes puntos de vista, con la finalidad de elegir el más apropiado para obtener los objetivos del grupo y establecer acuerdos sobre las responsabilidades que cada uno debe asumir, las acciones que hay que poner en marcha y los resultados que hay que conseguir.

Con el diálogo se exploran y analizan asuntos complejos; con la discusión se decide sobre ellos.

3.4 Técnicas para conseguir una comunicación eficaz

Algunas formas para conseguir mejorar la eficacia en la comunicación son:

- Practicar la escucha activa

Saber escuchar es uno de los aspectos más difíciles del proceso comunicativo; mientras que oír es algo “físico”, escuchar implica comprender y dotar de sentido a lo que se oye.

La escucha activa requiere además ponerse en el lugar del que habla y entender lo que está

diciendo desde su punto de vista, con empatía. Para ello, es necesario ir más allá de oír lo que dice y además hay que demostrarle que se le está escuchando (sin interrumpir ni contraargumentar, sin emitir juicios de valor sobre lo que dice, repitiendo lo que se ha entendido que quería decir,...).

- Comunicar las emociones negativas a medida que se van produciendo y abordar los temas de uno en uno.

Tratar los problemas de uno en uno, a medida que se van sucediendo, es mucho más eficaz que ir acumulando emociones; dejar pasar los temas conflictivos lleva normalmente a un estallido —“la gota que colma el vaso”— que habitualmente va acompañado de hostilidad, lo que crea una actitud defensiva y de rechazo que dificulta la resolución del problema.

- No utilizar generalizaciones

Muy pocas veces son ciertas las generalizaciones, por lo que cuando se utilizan normalmente se consigue que el otro no se sienta correctamente valorado. Con ese sentimiento de injusticia en la valoración, es difícil que ponga medias para mejorar.

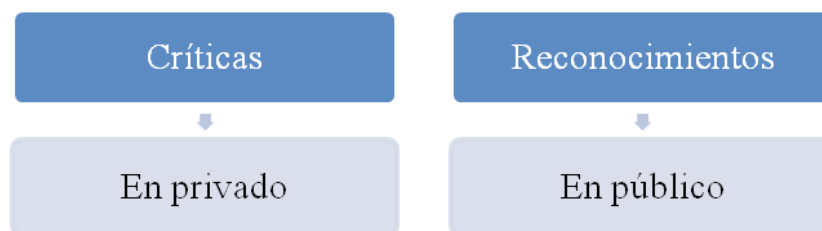
Es más probable que un empleado se preocupe más por la puntualidad si se le dice “En la última semana has llegado dos días con quince minutos de retraso y te hemos tenido que esperar para empezar el trabajo...” que si se le dice “Siempre llegas tarde”.

- Utilizar adecuadamente la comunicación no verbal

Esto implica que sea acorde con la verbal — decir a alguien que ha hecho estupendamente su trabajo utilizando una cara de “pocos amigos” tiene muy poco efecto motivador—. Por otra parte, debe haber un contacto visual frecuente —sin que incomode— y una utilización de un tono emocional adecuado a la situación.

- Elegir el momento y el lugar adecuados

Hay que cuidar que el ambiente en el que se va desarrollar la comunicación sea el adecuado y especialmente el nivel de intimidad. Las críticas, reproches, peticiones de explicaciones, siempre se deben hacer a solas con el interlocutor, mientras que los elogios y reconocimientos tienen más efecto si se hacen en grupo.



4. Resolución de conflictos y negociación

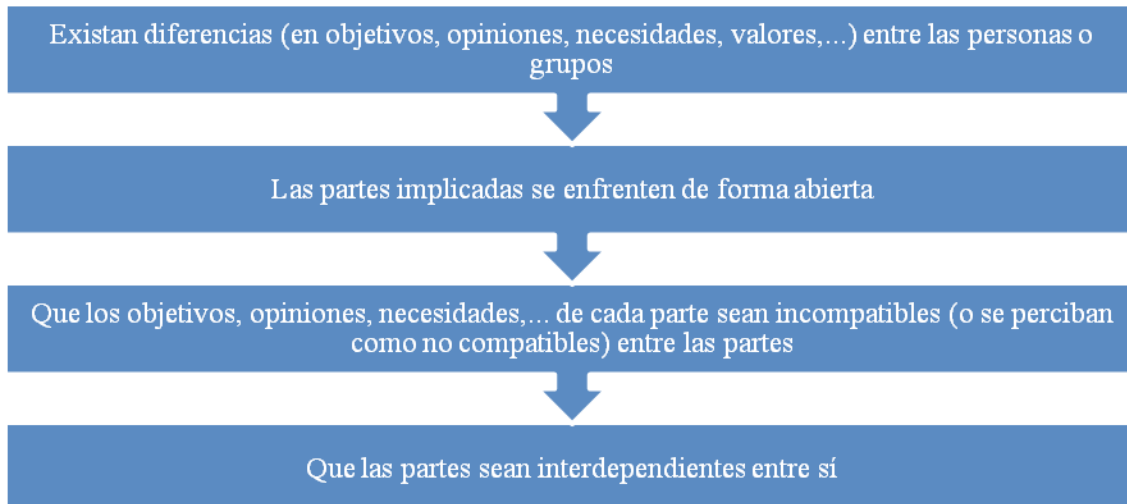
4.1 El concepto de conflicto

Los conflictos son frecuentes en todos los ámbitos de la vida (personal, familiar, social, laboral) y aunque en muchas ocasiones se utiliza el término en sentido peyorativo, es necesario enfrentarse a ellos de una forma positiva y adecuada para que se conviertan en algo productivo y que suponga una oportunidad de mejora.

En la empresa, las **fuentes** más habituales de conflictos son:

- La competencia por los **recursos** limitados (personal, salario, espacio, materiales)
- Los diferentes **valores** entre la empresa y los trabajadores
- Las **responsabilidades** poco o mal definidas
- La resistencia a los continuos **cambios** que se producen
- El enfrentamiento entre las **aspiraciones** de distintos trabajadores

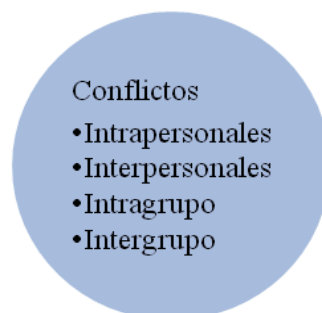
Para que exista un conflicto es necesario que se den los siguientes aspectos:



45

El conflicto es una lucha entre al menos dos partes dependientes entre sí, que perciben que sus objetivos son, hasta cierto punto, incompatibles.

Por las personas a las que afectan, los conflictos pueden ser **intrapersonales** (se dan en la propia persona), **interpersonales** (entre distintas personas), **intragrupo** (dentro de determinado grupo o departamento) o **intergrupo** (entre distintos grupos o departamentos).



Los conflictos deben ser **gestionados** de forma eficaz para que supongan una oportunidad de mejorar la situación y las relaciones entre las partes; lo normal es que en un conflicto existan múltiples fuentes; identificar estas fuentes y actuar sobre ellas es decisivo para la que conflicto se gestione de manera eficaz.

4.2 Etapas en la gestión de conflictos.

El que una situación conflictiva suponga una **oportunidad de mejora** (con la que además se potencie la cohesión y las relaciones interpersonales) o tenga consecuencias destructivas, va a depender de cómo se gestione.

Para gestionar adecuadamente un conflicto, hay que conocer las fases por las que pasa: evaluación, reconocimiento, desarrollo de una actitud favorable y acción.



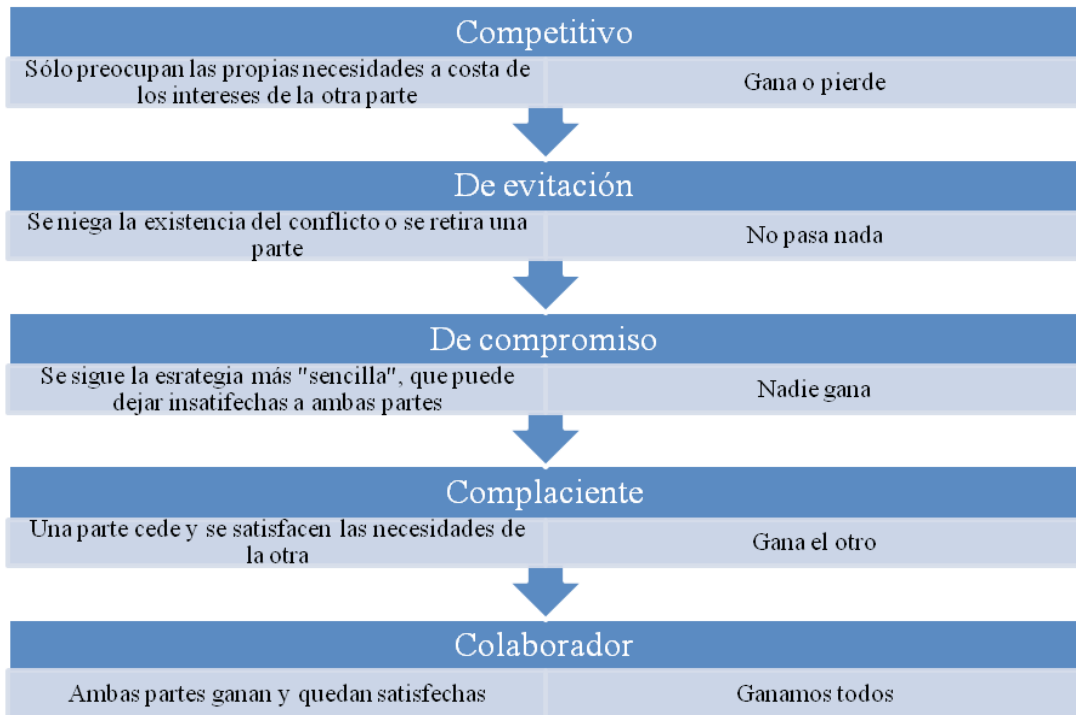
46

4.2.1 Evaluación

La fase de evaluación es la primera en el proceso de gestión del conflicto y requiere que las partes implicadas en él clarifiquen los elementos que están presentes:

- ¿Cuáles son los objetivos reales de las partes?
- ¿Cuál es el poder de cada una de las partes?
- ¿En qué clima se produce el conflicto?
- ¿Cuáles son las características de los implicados y qué tipo de relación mantienen?
- ¿Cuál es el comportamiento adecuado para resolver el conflicto?

Se acepta de manera generalizada la existencia de cinco diferentes estilos de enfrentarse a un conflicto: competitivo, de evitación, de compromiso, complaciente y colaborador. Estos estilos se verán con mayor detalle en el apartado 2.3.3., “Estilos de afrontamiento de conflictos”.



4.2.2 Reconocimiento de la otra parte

Después de que las partes implicadas en el conflicto lo han valorado desde sus diferentes puntos de vista, es necesario que compartan los elementos fundamentales de la situación y que entiendan y acepten las expectativas de la otra parte para que puedan resolver el conflicto. La situación conflictiva sólo puede empezar a resolverse cuando cada parte reconoce que la visión de la otra puede ser distinta a la propia.

47

4.2.3 Desarrollar una actitud favorable hacia la resolución del conflicto

Sólo es posible desarrollar una actitud favorable hacia la resolución del conflicto cuando cada una de las partes ha aceptado los valores, intereses y objetivos de la otra; para que la resolución del conflicto avance favorablemente, es necesario comprender la forma en la que actúa la otra parte y ser consciente de cómo nos percibe.

4.2.4 Desarrollo del proceso negociador

En la última fase de gestión de la situación de conflicto es en la que se da el proceso de negociación destinado a conseguir el objetivo establecido. En este proceso, es necesario crear un entorno favorable, utilizando los comportamientos verbales y no verbales adecuados, de manera que no se provoque en los demás una actitud defensiva que impida llegar a un acuerdo.

La negociación en la empresa supone una alternativa a la imposición y al enfrentamiento para resolver situaciones conflictivas, utilizando el diálogo y la búsqueda de **soluciones razonables** para las partes en conflicto.

L. Munduate³ plantea las siguientes las fases al analizar el desarrollo del proceso de negociación: preparatoria, antagónica o de tanteo, cooperativa o de establecimiento de un marco común, presentación de propuestas o alternativas y cierre e implementación.

³ Munduate, L.: Psicología de las relaciones laborales. Edit. PPU, Barcelona, 1992



- Preparatoria

En esta primera fase, cada una de las partes analiza la **naturaleza del conflicto** (cuáles son las **variables** que intervienen, qué importancia tienen, cuál es la correlación de fuerzas) y los **objetivos** de la otra parte (tanto prioritarios como aquellos que suponen un límite a partir del cual no es interesante seguir con la negociación) y planifica la estrategia y tácticas que pondría en juego.

- Antagónica o de tanteo

Después de la fase preparatoria, ahora se establecen los **límites y los objetivos** de la negociación. Supone una fase de **exploración**, en la que se delimita el problema, tanteando la veracidad y el ajuste de las previsiones iniciales y se define el contenido de la negociación.

Inicialmente se da una postura de enfrentamiento entre las partes, donde cada una plantea sus argumentos para defender sus intereses y ataca las posiciones expuestas por la otra parte. El principal objetivo de esta fase es demostrar a la otra parte que las posiciones que se mantienen son firmes.

Hay ahora pocas concesiones y se defienden con determinación las posiciones (aunque más adelante se irá relajando esta defensa).

- Cooperativa o de establecimiento de un marco común

Después de la fase antagónica, comienzan a disminuir las críticas y se empieza a dar coincidencia en los argumentos usados por ambas partes, dejando de percibirse una situación de competencia y aumentando las **actividades de colaboración**.

- Presentación de propuestas y alternativas

Se mantiene el clima de cooperación creado, siempre que las partes se hayan mostrado flexibles y receptivas, y se empiezan a plantear posibles propuestas, **ofertas y contraofertas**, cesiones y concesiones por parte de los implicados en el proceso.

- Cierre

Es la fase con la que se culmina la negociación; normalmente se produce cuando:

- Una de las partes ha consumido el tiempo del que disponía para negociar y la presión del tiempo le obliga a finalizar la negociación
- Una parte percibe que la otra ya no puede hacer más concesiones, ya ha hecho todas las posibles
- La alternativa a la que se ha llegado es mutuamente satisfactoria para ambas partes

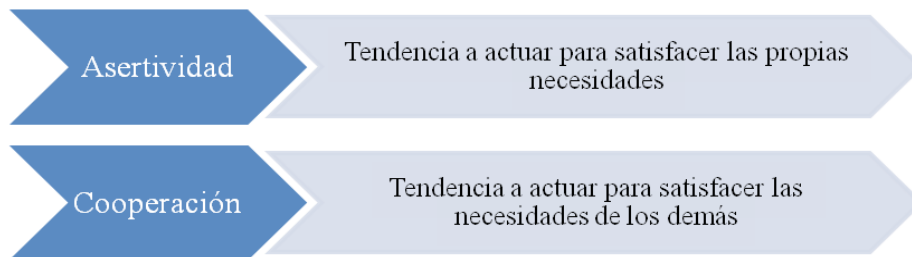
Normalmente, al cierre le sigue una situación de **incertidumbre**; las partes dudan de si habrían podido llegar a un acuerdo más favorable.

4.3 Estilos de afrontamiento de conflictos

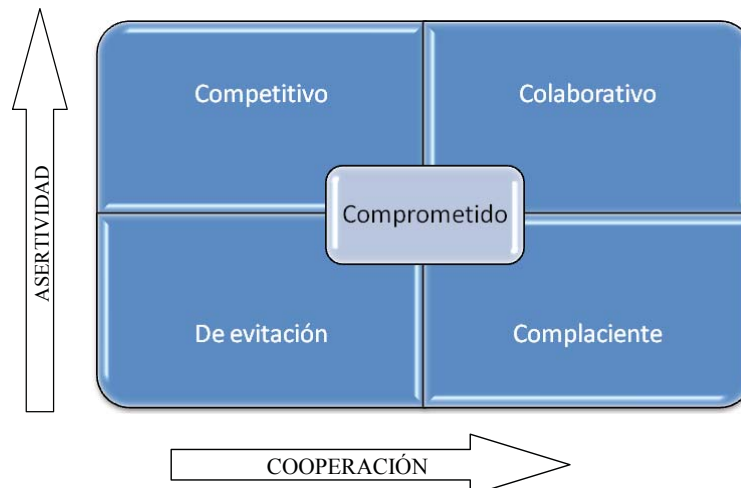
Siguiendo el modelo de Thomas y Kilmann hay **cinco estilos de negociación**, que no son “buenos” o “malos” en sí mismos, sino que tienen mayor o menor eficacia en función de las características de la situación de negociación; desde este punto de vista, el mejor negociador sería aquél que tiene habilidad para utilizar uno u otro estilo **en función de las circunstancias** de la situación conflictiva.

En el **anexo UA2-3** se encuentra el «*cuestionario de Thomas y Kilmann para la evaluación del propio estilo de afrontamiento de situaciones conflictivas.*»

Existen dos variables que, en función de la intensidad con la que se conjugan en la situación de negociación, dan lugar a los diferentes estilos; estas dos variables son la asertividad y la cooperación.



De la combinación de estas dos variables surgirían los cinco estilos de negociación:



4.3.1 Competitivo

El estilo competitivo se caracteriza por una **asertividad alta y una cooperación baja**; en consecuencia, se tratarían de satisfacer las propias necesidades a costa de los intereses de la otra parte.

La negociación se centra en **ganar o perder**; la persona con un estilo de negociación competitivo se orienta al poder y su principal objetivo es hacer que triunfe su propio punto de vista para de esta forma conseguir sus intereses.

Este estilo es especialmente eficaz en aquellas situaciones en las que:

- hay que actuar con rapidez y determinación,
- es necesario tomar decisiones impopulares
- se está en el pleno convencimiento de que se tiene la razón y el asunto sobre el que hay que negociar es de vital importancia para la empresa.

4.3.2 De evitación

La **baja asertividad y la baja competitividad** son los elementos que definen al estilo negociador de evitación, con el que no se afrontan directamente los conflictos ni se trata de satisfacer los intereses propios ni los ajenos.

Se evita abordar los temas de manera diplomática, dejándolos para enfrentarse a ellos en mejores ocasiones o se produce una retirada de la situación conflictiva.

Es útil su utilización cuando:

- se abordan temas triviales, con poca trascendencia
- el beneficio de la resolución del conflicto no compensa el coste de afrontarlo
- el conflicto se puede resolver más eficazmente por otros medios que por la negociación
- no se ve la manera de encontrar una solución a la situación

4.3.3 Comprometido

Con este estilo lo que se persigue es encontrar una solución que sea mutuamente aceptada y que satisfaga parcialmente a las partes (se caracteriza por una **asertividad y una cooperación medias**).

Se utiliza cuando:

- el poder entre las partes en conflicto es similar y los objetivos son totalmente contrapuestos,
- es necesario llegar a una situación de compromiso por la presión del tiempo,
- lo que se espera conseguir no justifica el desgaste de utilizar estilos más agresivos
- hay que encontrar acuerdos temporales en relación a temas complejos o delicados.

4.3.4 Complaciente

La **baja asertividad y la alta cooperación** caracterizan al estilo complaciente, que supone dejar de lado los propios intereses para satisfacer los de la otra parte.

Este estilo de negociación presenta su mayor utilidad cuando:

- una persona, como gesto de buena voluntad cuando el tema es de suma importancia para la otra parte, reconoce que está equivocada,
- se está perdiendo en la situación de negociación y no se pretende seguir compitiendo,
- es importante evitar enfrentamientos o el tema que se aborda no es muy relevante.

4.3.5 Colaborativo

El estilo colaborativo se muestra como **el más productivo e integrador** para resolver problemas; se caracteriza por una **alta asertividad y alta cooperación** y persigue que las dos partes trabajen en conjunto para tratar de llegar a una solución que satisfaga completamente los intereses de todos. Se aceptan los distintos intereses de las partes y se profundiza en sus objetivos y motivaciones.

El estilo colaborativo es especialmente útil cuando:

- una solución de compromiso no puede resolver la situación ya que los intereses son demasiado importantes para cada una de las partes,
- de forma general, siempre que se trata de profundizar en una situación conflictiva.

4.4 Intervención de terceros en la resolución de conflictos

Hay maneras de resolver situaciones conflictivas, aparte de la negociación propiamente dicha, que se basan en la intervención de **terceras personas** en el proceso negociador.

Normalmente, la intervención de estas terceras personas se debe a que las partes negociadoras no han sido capaces de llegar por sí mismas a un acuerdo. Las principales razones por las que no se ha llegado a un acuerdo suelen ser:

- Una fuerte implicación emocional que hace que sus percepciones estén muy distorsionadas
- Una manifiesta inflexibilidad en las posturas
- La rotura de los canales de comunicación

Entre estos procesos con intervención de terceros se pueden señalar el arbitraje, la conciliación y la mediación.

- Arbitraje

En el arbitraje, la tercera parte impone la solución al conflicto y se acepta por las partes lo que el árbitro determina mediante un laudo arbitral.

- Conciliación

En la conciliación la tercera parte trata de solucionar el conflicto planteando propuestas que resuelvan la situación

- Mediación

Aquí, la tercera parte ayuda a que las partes implicadas analicen la situación y lleguen a un acuerdo. Su papel es facilitar el que las partes resuelvan el conflicto. De esta forma el papel del mediador es neutral y no tiene capacidad de decisión, no puede imponer ningún acuerdo.

La mediación es un proceso voluntario y confidencial que sigue unas etapas:



- **Premediación**, donde se habla por separado con las partes implicadas para explicarles la forma en que se desarrollará el proceso y se obtiene su consentimiento
- **Presentación y exposición de las reglas** de la mediación, tratando de crear inicialmente un clima favorable y compartiendo las normas que se seguirán
- **Entrevistas** con las partes, donde cada una de ellas, por separado, expone su versión de los hechos y se profundiza en los problemas reales
- **Aclaración del problema**, concretando aspectos específicos y tratando de obtener una visión compartida del conflicto
- **Propuesta de soluciones**, momento en que las distintas partes van valorando y mostrando su conformidad o no con las propuestas
- **Acuerdo**, donde se opta por la solución adoptada y se marcan los procedimientos para verificar el cumplimiento del acuerdo adoptado

52

4.5 Tácticas y contratácticas de negociación

En las situaciones de conflicto, las partes en disputa normalmente utilizan una serie de tácticas de negociación para avanzar en el proceso; es importante conocerlas y saber qué hacer para tratar de neutralizarlas.

A continuación se exponen algunas de las tácticas más frecuentes:

- Gradualista

La táctica gradualista, también conocida como la táctica “del salchichón⁴”, consiste en ir consiguiendo poco a poco pequeñas concesiones, yendo paso a paso obteniendo pequeños objetivos por los que no vale la pena discutir.

⁴ El niño coge sin permiso una pequeña rodaja de salchichón; como es tan pequeña, la madre no le regaña; entonces el niño coge otra y por tan poca cosa la madre sigue sin regañarle,... y así sucesivamente

Cuando se es consciente de que la otra parte está utilizando esta táctica, lo más apropiado es hacérselo saber para así poder exigirle que ponga todas las cartas sobre la mesa.

- **El bueno y el malo**

Normalmente se utiliza cuando hay varios miembros que defienden alguna de las posturas (aunque también hay veces en que son una misma persona, que va cambiando de papeles a lo largo del proceso negociador).

Consiste en que en una de las partes se presentan dos oponentes con distintos papeles: el “bueno”, que se presenta como una persona razonable y que puede manifestar hasta vergüenza por cómo se comporta su compañero y el “malo” que se muestra como rígido y desagradable.

Cuando se da esta situación, es fácil que la otra parte se muestre identificada con el “bueno” y que le haga alguna concesión para corresponderle.

Es importante no olvidar que la situación real no es como parece: el “bueno” en realidad no lo es, sino que está de acuerdo con el “malo” y utiliza esa posición para obtener alguna concesión.

- **Oferta inicial como oferta final**

Esta táctica, cuando funciona es rápida y la negociación poco compleja; no obstante es muy arriesgada ya que lo que hace es plantear una postura totalmente rígida al inicio: “esto es lo que hay, lo tomas o lo dejas”, que puede hacer que se rompa de entrada la negociación.

Lo más adecuado para tratar de contrarrestar esta táctica y empezar un proceso de negociación “en condiciones” es que utilizando el mismo modelo, la otra parte presente también una oferta inicial como si fuera la última palabra.

- **El farol**

Esta táctica consiste en exigir a la otra parte que mejore la propuesta que está haciendo ya que cuenta con otras mejores. Obviamente, si las tuviera no estaría negociando, por lo que normalmente lo más útil es plantearle otro farol (diciéndole que no hay problema en que acepte la otra propuesta) o pedirle que enseñe la propuesta a la que se refiere.

- **La falta de autoridad**

Se utiliza esta táctica cuando una de las partes que interviene en la negociación condiciona el que el acuerdo sea aceptado a que sea aprobado por algún superior, ya que él no cuenta con suficiente autoridad.

Así consigue con más facilidad no hacer concesiones (“mi jefe no me dejaría”) y puede plantear en los últimos momentos de la negociación modificaciones ventajosas para él, argumentando que ha sido su jefe quien se lo ha exigido.

Conviene garantizar que la persona con la que se está negociando cuenta con suficiente autoridad y, en cualquier caso, no hay que aceptar la modificación en las condiciones que se ha propuesto a última hora.

- **Escalada antes del cierre**

Se trata de tratar de introducir alguna modificación al acuerdo adoptado por una de las partes, una vez que este ya se había cerrado; la modificación suele ser suficientemente importante como para variar el resultado, pero no tanto como para empujar a la otra parte a que se retire. Esta táctica se considera con frecuencia poco ética y ante ella lo mejor es mantenerse firme y no acceder a la modificación solicitada, ya que normalmente no tiene la suficiente entidad como para romper el acuerdo por su causa.

5. Resumen

En esta segunda unidad se han revisado dos conjuntos de contenidos que guardan entre sí una estrecha relación: la **comunicación** en la empresa y la gestión de conflictos y negociación.

En primer lugar se han introducido los **fundamentos** de la comunicación, revisando los **elementos** que intervienen en este proceso y las **etapas** en las que se desarrolla, insistiendo en la relevancia de la **comunicación no verbal** y revisando las **barreras** físicas, personales y semánticas que se dan.

Se han estudiado los **estilos de comunicación** asertivo, no asertivo y agresivo, poniendo de manifiesto las ventajas que presenta la utilización de un estilo asertivo y explicando **técnicas** concretas que se pueden utilizar tanto para desarrollar este estilo como para conseguir una mayor eficacia en la comunicación.

Después de abordar las técnicas de comunicación se ha conceptualizado el **conflicto** como una situación de lucha entre al menos dos partes en las que se da una relación de interdependencia y que perciben que sus objetivos son hasta cierto punto incompatibles.

La **gestión de los conflictos** sigue unas etapas (evaluación, reconocimiento, creación de una actitud favorable y desarrollo de la negociación) que deben ser conocidas para poder gestionarlas adecuadamente.

54 A continuación se han visto distintas **estrategias de negociación** y diferentes **estilos de negociación** (competitivo, de evitación, colaborativo, complaciente y comprometido), enfatizando que son las circunstancias de cada situación las que determinan el que uno sea más eficaz que otro.

Se ha terminado la unidad exponiendo algunas de las **tácticas** más habituales de negociación y la manera de contrarrestarlas.

Unidad 3: Formación del personal, calidad y competitividad.

1. Introducción

Los continuos **cambios** que se producen en el entorno unidos a los **avances tecnológicos** y la necesidad de contar en las empresas con profesionales competentes hacen de la formación una necesidad obvia.

Pero además, el interés y la motivación de los trabajadores por su **evolución profesional** hacia puestos de mayor responsabilidad hace que estos requieran un reciclaje continuo y la adquisición de nuevas competencias con las que poder dar respuesta a puestos de trabajo con mayor contenido gerencial.

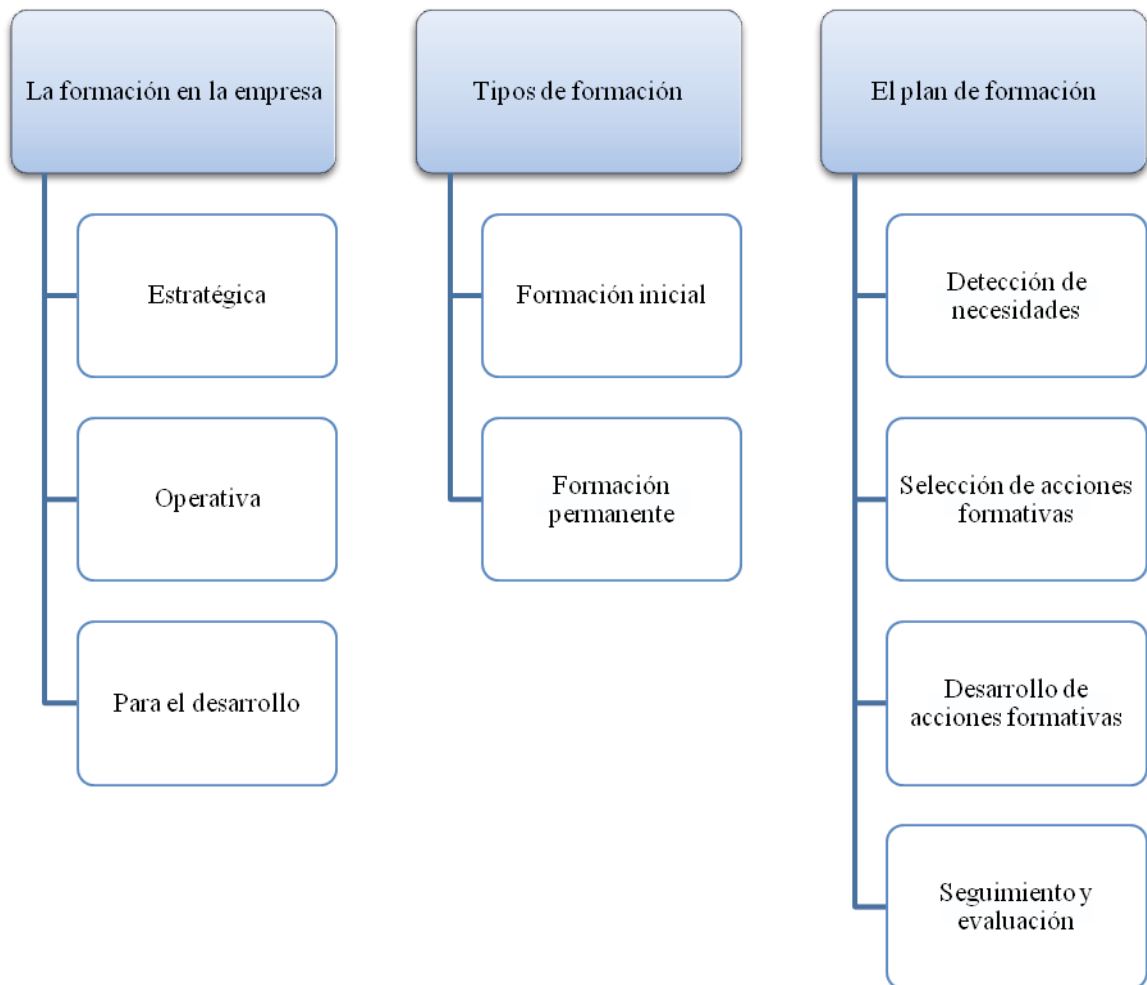
La **formación inicial** de los empleados es determinante para que estos se adapten a su nuevo entorno de trabajo y sean capaces de conseguir resultados con mayor rapidez, además de constituir una potente herramienta de motivación.

Además de los requerimientos que se derivan de los puestos de trabajo, la empresa debe anticiparse a los **cambios previsibles del entorno** y poner en marcha acciones de forma permanente que le permitan contar con profesionales que posean las competencias adecuadas cuando estos cambios se den.

Las empresas cuentan con presupuestos limitados, por lo que es necesario que **prioricen** las necesidades de formación y que destinen sus recursos hacia aquellas que son más urgentes e importantes.

Una vez detectadas estas necesidades prioritarias, se deben establecer las acciones concretas que se desarrollarán y ponerlas en marcha; una vez desarrolladas, se precisa **valorar el impacto** que han tenido y su utilidad, analizando hasta qué punto los conocimientos adquiridos son transferibles al puesto de trabajo.

Mapa conceptual



2. La formación en la empresa

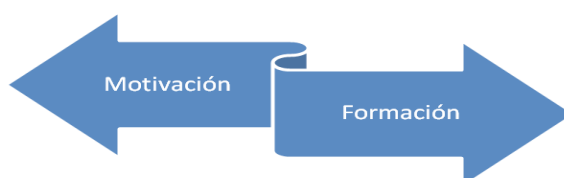
En contextos empresariales de cambio constante es necesaria la formación integral y permanente para dar respuesta y anticiparse a las necesidades que irán surgiendo.

La formación en la empresa es un medio que permite mejorar los resultados basándose en el progreso y el desarrollo de los profesionales que trabajan en ella. Pero este desarrollo de los profesionales debe estar alineado con los requerimientos de la empresa para que sea útil.

El plan de formación debe estar adaptado a las características de la empresa en la que se implanta.

Pero no es suficiente con tener un equipo formado para desempeñar su trabajo; la formación capacita a los empleados para que lleven a cabo su trabajo de la mejor manera posible, pero esto no es suficiente si no cuentan con voluntad e interés por realizar el trabajo.

Así pues, para que el trabajo se desarrolle de manera adecuada hay que combinar el poder y saber hacerlo (la formación) con el querer hacerlo (**motivación**).



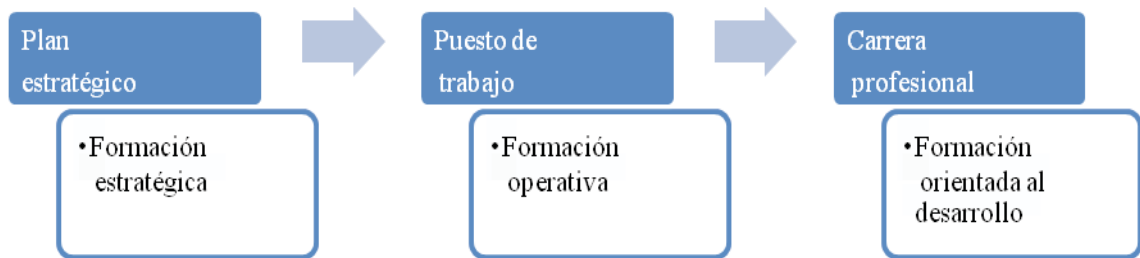
57

Para que un plan de formación sea integral debe responder a todas las necesidades que se planteen relacionadas con la capacitación de los trabajadores; estas necesidades surgen de **tres ámbitos** diferentes aunque relacionados: la propia empresa y el mercado en el que desarrolla su actividad, los puestos de trabajo que hay en la empresa y las características de los trabajadores como ocupantes de dichos puestos.

Estos tres ámbitos hacen que surjan tres ejes sobre los que articular el plan de formación en una empresa: el plan estratégico, los puestos de trabajo y la carrera profesional de los trabajadores.



El plan de formación debe contener tres tipos de acciones formativas para dar respuesta a las necesidades derivadas de estos ámbitos: acciones de orientación estratégica, acciones operativas y acciones orientadas al desarrollo profesional.



2.1 Formación estratégica

Como su propio nombre indica, la formación estratégica es aquella que se deriva del **plan estratégico** de la empresa; con una perspectiva a **medio y largo plazo**, esta formación se articula para responder a los cambios organizativos previstos y las iniciativas estratégicas de la compañía (desarrollar nuevos productos, operar en mercados diferentes, etc.).

58



La situación de la empresa en el momento presente, los planes de futuro y en entorno en el que desarrolla su actividad, son los elementos clave que determinan la orientación estratégica de la formación.

La formación de carácter estratégico afecta a **todas las áreas y niveles** de la organización; las empresas que cuentan con cierto volumen tienen en su estructura un departamento específico de formación o de recursos humanos que es quien se encarga de gestionarla.

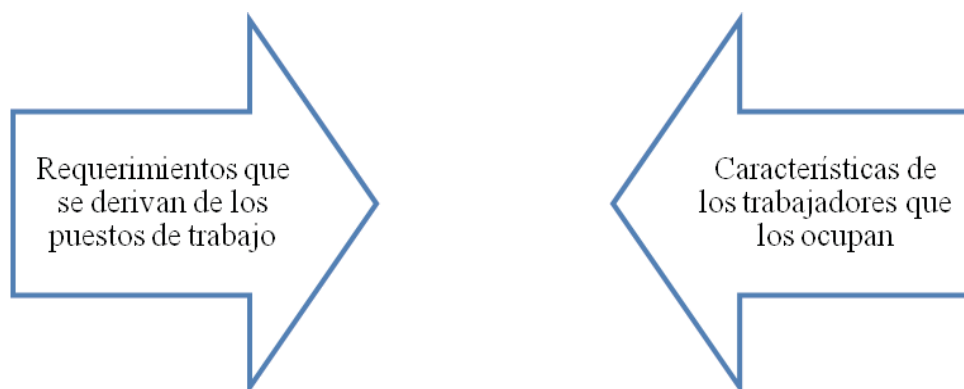
2.2 Formación operativa

El objetivo principal de la formación operativa es conseguir que los trabajadores cuenten con los conocimientos y capacidades necesarios para **desempeñar eficazmente su trabajo**.

La formación operativa por tanto está vinculada al puesto de trabajo y persigue mantener la competencia de los empleados en sus puestos a **corto y medio plazo**; de esta manera su enfoque es fundamentalmente **reactivo**, planteándose para resolver problemas concretos que surgen: por ejemplo, para mejorar la productividad cuando no se alcanzan los objetivos marcados por un deficiente conocimiento en la utilización de determinada maquinaria.

También se considera formación operativa aquella que se requiere para que los **nuevos trabajadores** adquieran los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto. La formación relacionada con la utilización de máquinas y herramientas, de programas informáticos, el conocimiento de los procedimientos de trabajo,... estaría encuadrada en este apartado.

Las necesidades operativas surgen del contraste de las diferencias que se producen entre los requerimientos que se derivan del puesto de trabajo y las competencias que tienen los trabajadores que los ocupan.



Estas necesidades de formación pueden ser tanto **técnicas** (conocimientos vinculados directamente con el desempeño eficaz de un puesto) como **de gestión** de los recursos humanos (trabajo en equipo, toma de decisiones, delegación, liderazgo, dirección de reuniones, etc.) y materiales (elaboración de presupuestos, gestión del tiempo, planificación, etc.).

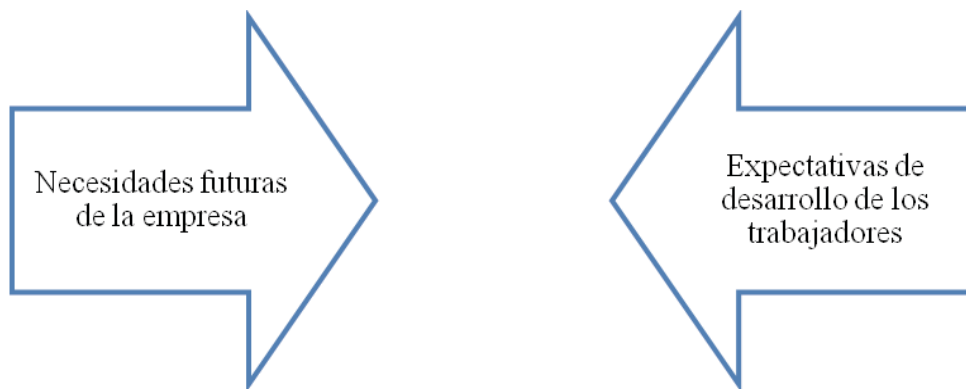
2.3 Formación para el desarrollo

Las empresas se encuentran en continuo cambio y de forma sistemática analizan cuál será su **evolución previsible** y qué puestos de trabajo deberán ser cubiertos en un futuro más o menos próximo (por jubilaciones previstas, por la aparición de nuevos puestos, por cambios internos,...). Por otra parte, las personas que trabajan en una empresa cuentan con determinadas **expectativas de desarrollo** profesional, con intereses y motivaciones para evolucionar dentro de la organización.

Del **contraste** entre las expectativas y motivaciones de carrera de los trabajadores y las necesidades previstas de la empresa surgen las acciones formativas orientadas al desarrollo.

Supongamos que determinada empresa tiene previsto abrir un nuevo almacén en, por ejemplo, Portugal, en un plazo de ocho meses y para cubrir el puesto de responsable de este almacén cuenta con un técnico de expediciones motivado por asumir mayores responsabilidades y dispuesto a cambiar su residencia; las acciones formativas que debería recibir para estar suficientemente capacitado para asumir ese nuevo reto profesional (por ejemplo, dirección de equipos o portugués) estarían dentro de este apartado de formación para el desarrollo.

En las empresas se articulan planes de carrera y de sucesiones, que de forma **proactiva** tratan de conjugar las expectativas de desarrollo profesional y las motivaciones de los trabajadores con las necesidades futuras de la organización.



60

Estos planes implican un **doble compromiso** entre el trabajador y la empresa sobre promociones o cambios futuros en el puesto de trabajo y llevan consigo los itinerarios formativos que deberá seguir el empleado para evolucionar en la organización. Por lo tanto, su orientación a **medio y largo plazo**.

3. Tipos de formación

3.1 Formación inicial o de acogida

La formación inicial o de acogida es la que se imparte al personal de **nuevo ingreso** y tiene como principal finalidad enseñar a la persona recién incorporada la forma adecuada de realizar el trabajo.

Dentro de este tipo de formación, uno de los sistemas de formación más extendidos y eficaces para utilizar con operarios y personal de baja cualificación es el **TWI**¹.

El TWI es un método de formación enfocado al aprendizaje de **habilidades manuales** que cuenta con un sólido respaldo, a pesar de su aparente simplicidad, y ha demostrado ser uno de los más adecuados para el adiestramiento de trabajadores en el uso de máquinas, aparatos e instalaciones.

¹ Training Within Industry ("entrenamiento dentro de la industria"). El origen del TWI se encuentra en los años 40 en Norteamérica, debido a la necesidad del ejército de incrementar exponencialmente la producción de material bélico durante la segunda guerra mundial. Se puede conocer más sobre el método en el siguiente enlace: <http://www.twiformacion.es/>.

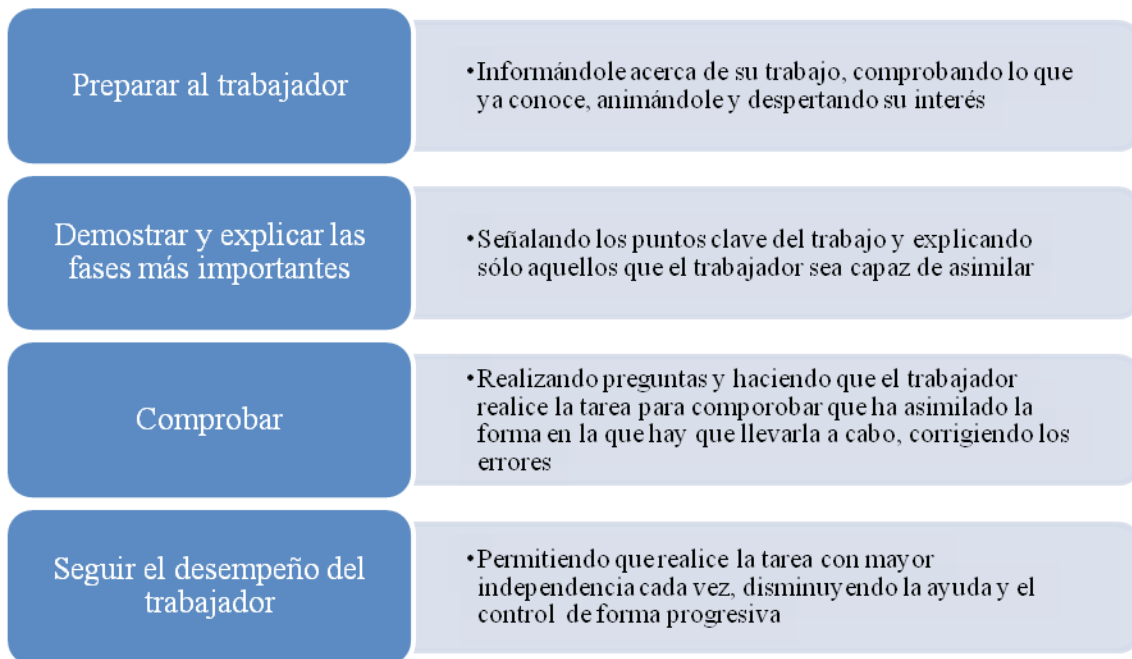
Este método no persigue tanto dotar a los trabajadores de conocimientos como capacitarles para que desempeñen más eficazmente su puesto de trabajo. Esta metodología permite conseguir además del profundo conocimiento del puesto de trabajo, un clima laboral adecuado y una mejora continua de los métodos y procedimientos de producción.

Para aplicar este método, el **gestor de un equipo de trabajo** necesita:

- **Conocer el trabajo:** los procesos productivos, la maquinaria, la tecnología, las herramientas, etc.
- Conocer las **responsabilidades** y los **condicionantes** del trabajo: horarios, normativa, legislación,...
- Contar con **competencia para formar a otros**
- Ser capaz de **mejorar métodos** de trabajo, analizando, rediseñando y redistribuyendo de la forma más simple las operaciones que se llevan a cabo en el puesto
- Poseer habilidad para **dirigir** y liderar grupos de personas y trabajar en equipo.

El método TWI supone una formación “real”, que se imparte en el propio lugar de trabajo e implica de manera determinante al trabajador, quien va comprobando los rápidos avances que se van produciendo en el desarrollo de sus tareas y funciones.

La impartición de la formación siguiendo este método, pasa por cuatro etapas: preparar al trabajador, demostrar y explicar las fases más importantes, comprobar y seguir el desempeño del trabajador.



3.2 Formación permanente

La formación permanente es aquella que permite la puesta al día de las competencias, habilidades y conocimientos que cualquier trabajador necesita ir actualizando para desempeñar de manera eficaz sus funciones.

Los cambios permanentes que se producen en el **entorno** requieren una adaptación y aprendizaje continuo por parte de los trabajadores.

El plan de formación y las actividades y los programas formativos que en él se contemplan, surgen del contraste de los requerimientos que son necesarios para desempeñar un puesto de trabajo tal y como se desarrollan en el momento actual y de cuáles se prevé que sean en el futuro y de las características, motivaciones e intereses de sus ocupantes.



62

El **momento evolutivo** en el que se encuentre la empresa también va a determinar sus planes de formación: el que se encuentre en un momento de expansión o de estabilidad, el que sus productos sean más o menos maduros, el propio clima laboral, la jerarquización que tenga, la cultura corporativa, etc. van a ser factores que van a condicionar el diseño y la implantación de los planes formativos.

El **Plan Estratégico** de la empresa es otro elemento que condiciona la política de formación: en él se establecen los planes y objetivos que pretende conseguir la organización a medio y largo plazo.

En momentos de expansión de la empresa, en los que está prevista la apertura a nuevos mercados se diseñarán acciones encaminadas a conseguir una óptima adaptación del nuevo personal a la empresa; por el contrario, en momentos de recesión o ajuste, lo normal es que las acciones vayan encaminadas a la reducción de costes y a la reconversión de los profesionales hacia los puestos de trabajo que los requieran.

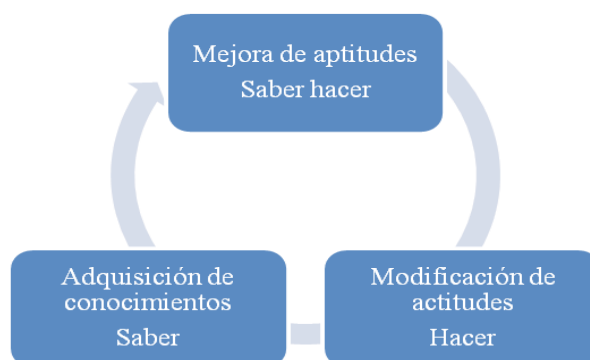
También influyen directamente en la actividad de formación que desarrolla la empresa sus **políticas y prácticas de recursos humanos**, en especial en lo relativo a a los planes de acogida diseñados para los nuevos empleados, al modelo de planificación de carreras y al sistema de evaluación del desempeño.

- **Los planes de carrera** detallan las rutas profesionales que establecen cuál puede ser la carrera lógica de los empleados en la empresa; estos planes de carrera harán que surjan necesidades de formación derivadas del contraste entre las características necesarias para ocupar el puesto de trabajo actual frente al puesto de trabajo de destino.
- El **sistema de evaluación del desempeño** permite evaluar cuál ha sido la actuación de los trabajadores en un periodo de tiempo determinado; la información que se obtiene de él supone también una eficaz herramienta para detectar necesidades formativas y áreas de desarrollo de los trabajadores.
- El **plan de acogida** establece las acciones de formación dirigidas a los recién incorporados sobre el conocimiento de la organización de la empresa, de sus productos o servicios, de los métodos de fabricación o de la normativa interna.

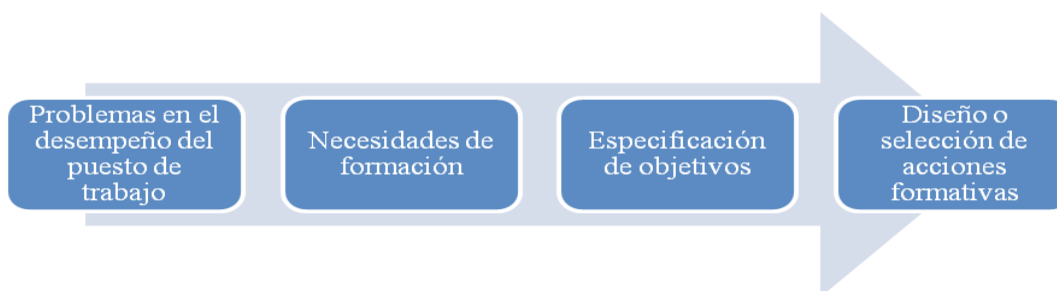
4. El plan de formación

4.1 Detección de necesidades formativas

En última instancia, el objetivo de la formación es provocar cambios en los comportamientos; para que estos se produzcan se debe actuar en tres frentes: la adquisición de conocimientos, la mejora de las aptitudes y la modificación de las actitudes.



Para detectar las necesidades de formación es necesario que, en primer lugar, se hayan identificado los **problemas** que presentan los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñarlos eficazmente para después “traducirlos” en **necesidades** específicas; estas necesidades deberán ser concretadas en **objetivos** que sean susceptibles de ser cubiertos con acciones formativas.



Una vez detectadas las necesidades de formación, como los presupuestos y los recursos con los que cuenta la empresa son limitados, hay que **priorizarlas** en función de determinados aspectos como: la urgencia, la importancia, la relación coste-beneficio, si tienen su origen en requerimientos legales, etc.

Para ayudar en esta priorización es útil la utilización de una matriz en la que se reflejen las necesidades de formación detectadas; la agrupación de estas necesidades de formación sigue dos criterios: las áreas funcionales o de especialización a las que se refieren y el nivel de responsabilidad de los trabajadores a los que les afectan dichas necesidades.

En la matriz siguiente, las filas representan distintos niveles de responsabilidad de la organización y las columnas hipotéticos departamentos o áreas funcionales de la empresa. En las celdas, estarían detalladas las necesidades de formación (“N”) detectadas para un determinado nivel y área; las celdas sombreadas serían aquellas que recogen las necesidades de formación clasificadas con máxima prioridad, mientras que las no sombreadas contendrían las necesidades de formación con prioridad menor.

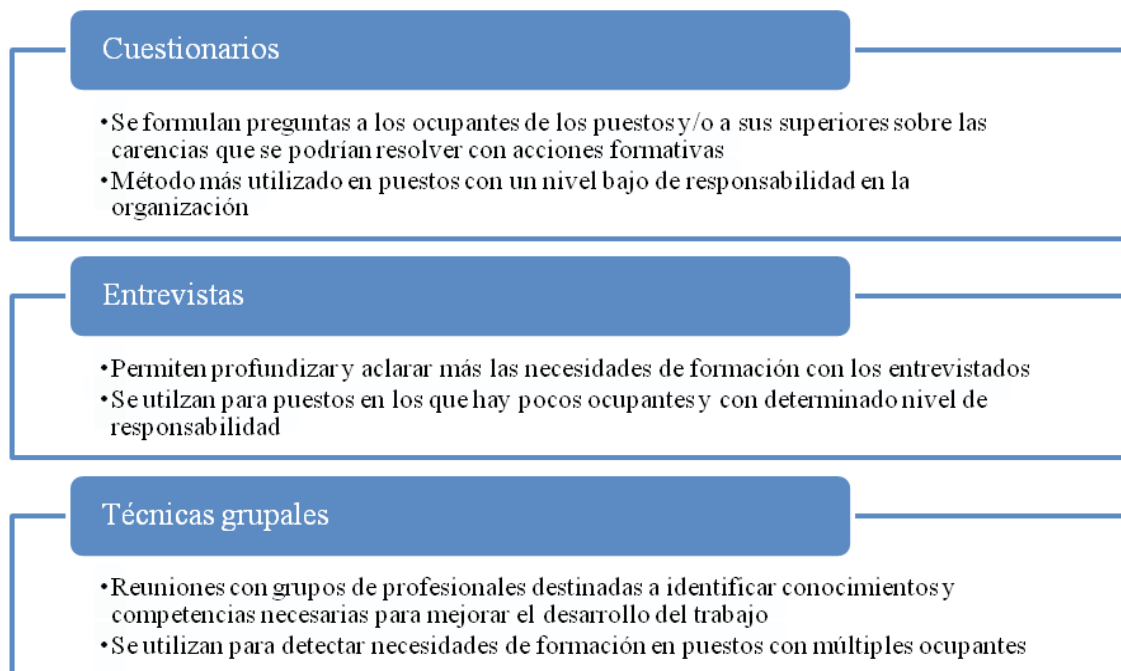
NIVEL DE RESPONSABILIDAD		Ventas	Producción	Marketing	Logística
	Mandos Intermedios	NV3	NP1 NP2		NL2
	Técnicos Especializados	NV4	NP3 NP4	NM2	NL3
	Empleados			NM3	
	Operarios		NP5 NP6 NP7		

64

Se obtiene así un “**mapa de necesidades formativas**” al introducir junto a estos criterios, el de la prioridad con la que deben ser atendidas; con este mapa se obtiene una visión esquemática de las áreas formativas que hay que abordar y las personas implicadas.

Lógicamente, el diseño de esta matriz debe ser acorde con las áreas de responsabilidad y los puestos o niveles jerárquicos de cada empresa o de cada trabajador responsable de un equipo de trabajo.

En el proceso de detección de las necesidades formativas habrá una mayor o menor **implicación del personal operativo** en función de las características de cada empresa; en empresas con departamento de formación o de recursos humanos, será desde éste desde donde se dirigirá el proceso de detección de necesidades formativas en el que habitualmente se utilizarán alguna o varios de las siguientes herramientas: cuestionarios a los ocupantes, entrevistas o técnicas grupales.



Por el contrario, en empresas más pequeñas lo más habitual es que sean los propios **responsables de los equipos** de trabajo los que realicen de forma directa esta detección de necesidades de formación.

En primer lugar, partiendo del conocimiento concreto que tienen del desempeño de cada trabajador de su equipo, los responsables identificarán aquellas acciones susceptibles de mejora con acciones formativas.

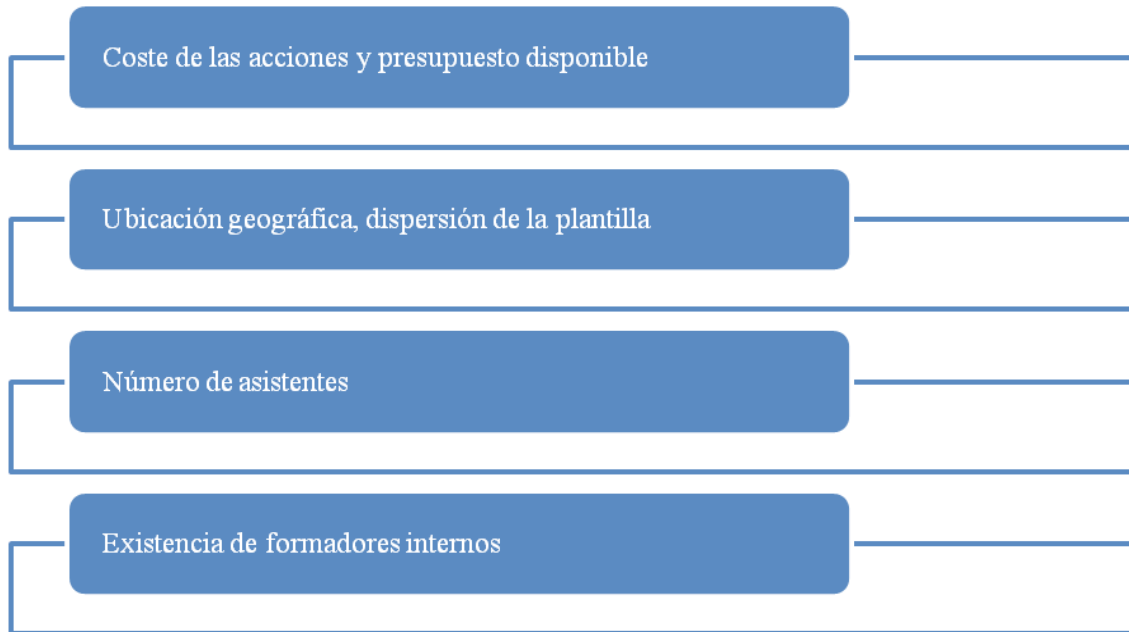
También las demandas de **los propios trabajadores** sobre las carencias que encuentran desarrollando su trabajo serán otra fuente primordial para establecer necesidades de formación.

Para utilizar esta matriz por parte del responsable del equipo, lo más adecuado es incluir en las filas los puestos de trabajo sobre los que se está planificando la formación (ej: Responsable de expediciones, administrativos de almacén, mozos, etc.) o incluso los nombres de las personas que están en el departamento y en las columnas áreas concretas de formación relacionadas con el departamento (procesos administrativos, movimiento de cargas, conducción de carretillas, etc.).

El mando intermedio, como gestor de su equipo de trabajo, será el responsable de organizar las necesidades de formación detectadas, de valorar la urgencia y prioridad con la que se deben satisfacer y de plantear y defender ante la dirección la necesidad de que se desarrollen.

4.2 Selección y organización de las acciones formativas

Una vez que se han establecido las necesidades de formación, hay que poner en marcha las acciones formativas concretas con las que satisfacerlas, teniendo en cuenta diferentes aspectos.



66

Así pues, estas acciones formativas, además de estar correctamente secuenciadas y estructuradas deben estar ajustadas a los colectivos a los que se dirigen, a las características de la empresa y a los recursos de los que se dispone.

Por ejemplo, en los **cursos presenciales** se requieren normalmente un mínimo de entre diez a quince asistentes, la enseñanza asistida por ordenador requiere una elevada inversión por lo que normalmente no es rentable para pequeños colectivos o con una plantilla muy dispersa geográficamente inicialmente son más adecuadas las acciones formativas a distancia.

En relación a este aspecto, la **formación a distancia** en la que no se requiere una interacción directa entre el formador y los alumnos, cada vez está adquiriendo una mayor relevancia.

Formación presencial	Formación a distancia
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesaria la presencia física de formador y alumnos • Mayor coste económico de impartición • Rigidez en los horarios • Permite practicar en el entorno real • La evaluación es inmediata 	<ul style="list-style-type: none"> • No requiere presencia física de formador y alumnos • Menor coste económico de impartición • Horarios flexibles • Utiliza entornos virtuales o simulados • La evaluación es diferida

Respecto a los **formadores**, estos pueden ser internos (pertenecientes a la propia empresa) o externos (escuelas de formación, consultoras, instituciones) o mixtos (cuando en la misma acción formativa concurren profesionales internos y externos). La elección del tipo de formadores dependerá en primer lugar de la posibilidad de poder contar con formadores internos, además de otros aspectos como el tipo de conocimientos que hay que transmitir, el presupuesto del que se dispone y del colectivo de alumnos.

Cuando se opta por utilizar **formadores externos**, para determinar cuáles son los más adecuados hay que considerar aspectos como:

- **Solvencia:** referencias positivas, reconocimientos, años de experiencia,...
- **Capacidad técnica:** diseño metodológico de los programas formativos, estructuración, capacidad pedagógica,...
- **Capacidad de servicio:** instalaciones, capacidad de cumplir los compromisos, respeto de plazos, etc.

En el **anexo UA3-1**, “*Cuestionario de evaluación de proveedores de formación*” se presenta una tabla con criterios que se pueden utilizar para valorar el grado de ajuste de distintos proveedores externos de formación.

Por último, en lo relativo a la **organización y planificación** de las acciones formativas hay que considerar el lugar en el que se van a llevar a cabo, los recursos materiales necesarios para el desarrollo y el horario en el que impartirá.

- **Lugar de impartición:** en función de los objetivos que se persigan y de los recursos disponibles se puede optar entre realizar la acción formativa en la propia empresa, en un centro de negocios, en un hotel,... En el momento de la elección siempre hay que considerar la facilidad de acceso y las condiciones en aspectos como las condiciones de temperatura o la luminosidad
- **Recursos materiales:** textos impresos (libros, manuales), recursos audiovisuales necesarios (video, proyector de diapositivas, retroproyector, televisión) y recursos informáticos.
- **Horarios:** para establecer si las acciones formativas se desarrollarán dentro o fuera del horario laboral, además de conocer si existen limitaciones en el convenio colectivo aplicable, hay que considerar la posibilidad de que los ocupantes abandonen su puesto para asistir a la formación y la motivación con la que cuentan para dedicar a la formación tiempo fuera de su jornada laboral.

67

4.3 Diseño y ejecución de las acciones formativas

El diseño y la elaboración de los materiales y soportes formativos que se utilizarán para desarrollar las acciones de formación se puede llevar a cabo tanto de forma interna como externa.

Independientemente de quién la desarrolle, cada acción formativa debe contemplar los siguientes aspectos:

- **Objetivo:** finalidad que se persigue con la acción
- **Tipo** de acción: si es formación a distancia, presencial o en el puesto de trabajo
- **Formadores:** si se va a llevar a cabo con formadores internos, externos o mixtos
- **Lugar** de realización: propia empresa, centro de formación,...
- **Duración** de la acción

- **Calendario y horarios** de impartición
- **Destinatarios** de la acción: colectivo al que va dirigida la acción.

Por último, hay que señalar que la formación en la empresa es **formación de adultos** y que este tipo de formación presenta unas características peculiares y requiere unas respuestas pedagógicas específicas.

En líneas generales los adultos hace más o menos tiempo que dejaron de estudiar lo que ha hecho que, además de que ya han podido olvidar muchas cosas, normalmente cuentan con **menos facilidad para aprender**. También es habitual que se de **temor a hacer el ridículo** delante de los compañeros de trabajo. También le cuesta más a los adultos mantener el **interés** en las actividades formativas en las que no ve una relación directa e inmediata con su aplicabilidad al trabajo: además de la utilidad global de la sesión formativa, para mantener el interés también debe percibir esta utilidad en el conjunto de acciones que se desarrollen.

Necesidad de obtener resultados claros e inmediatos

- Se deben utilizar métodos pedagógicos que combinen la teoría y la práctica, con abundancia de ejercicios prácticos que faciliten la comprensión y asimilación mediante una enseñanza activa

Necesidad de acción

- Para poder mantener el interés y la atención de los asistentes, es preciso que participen de forma activa en la acción formativa

Temor de no estar "a la altura"

- En ocasiones se produce cierto temor por la posibilidad de no dar la "talla"; es importante permitir a los asistentes que demuestren sus conocimientos para crear un clima que facilite el aprendizaje

Resistencia al cambio

- Cualquier acción formativa trata de provocar un cambio; este cambio sólo es aceptado cuando los asistentes perciben su utilidad

Cansancio

- El trabajador está cansado del trabajo diario y ve la formación como algo añadido; las acciones formativas deben plantearse de manera estimulante y dinámica, utilizando procedimientos activos de enseñanza

68

4.4 Seguimiento y evaluación

Se debe realizar un seguimiento permanente del desarrollo de las acciones formativas y los participantes deben realizar la evaluación de dichas acciones en dos momentos: al finalizar la acción y una vez transcurrido un tiempo desde la realización,

Nada más **finalizar la acción**, los participantes deben evaluar aspectos como los contenidos tratados, los métodos didácticos utilizados, la capacidad de los formadores, la adecuación de los recursos materiales utilizados, etc.

En el **anexo UA3-2**, "Cuestionario de evaluación de un curso por los asistentes" se presenta un modelo utilizable nada más finalizar la acción formativa.

La evaluación que se realiza **de forma diferida** en el tiempo se lleva a cabo tanto por parte de los asistentes como de sus superiores; su finalidad es valorar la transferencia de los conocimientos adquiridos. Es esta evaluación la que permitirá evaluar hasta qué punto se han conseguido los objetivos que se perseguían y, en definitiva, en qué medida ha sido rentable la formación.

5. Resumen

En esta unidad se ha visto la importancia de la formación en las organizaciones como la herramienta que permite adaptarse a las necesidades que se derivan del entorno y que surgen del puesto de trabajo y a los intereses y motivaciones de los trabajadores por su desarrollo profesional.

Se han analizado los tres **ejes** de los que se derivan las necesidades de formación a las que se trata de responder con acciones concretas: el **plan estratégico** (formación estratégica), los **puestos de trabajo** (formación operativa) y la **carrera profesional** (formación para el desarrollo).

Después de diferenciar la formación permanente de la formación inicial, se han revisado las principales características del **TWI** como método de formación en la empresa con resultados probados en la formación de acogida que se imparte a nuevos empleados.

Como los recursos de los que se disponen son limitados, es necesario **priorizar** las necesidades de formación detectadas y una vez decidido cuáles hay que abordar y en qué orden, **organizar y planificar** las acciones que se van a desarrollar teniendo en cuenta elementos como la dispersión geográfica, la existencia de formadores internos o el volumen de participantes.

Por último, **se desarrollan las actividades planificadas y se evalúan** (tanto de forma inmediata como diferida en el tiempo) los resultados obtenidos, volviendo así a empezar el ciclo de detección de necesidades.