

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:

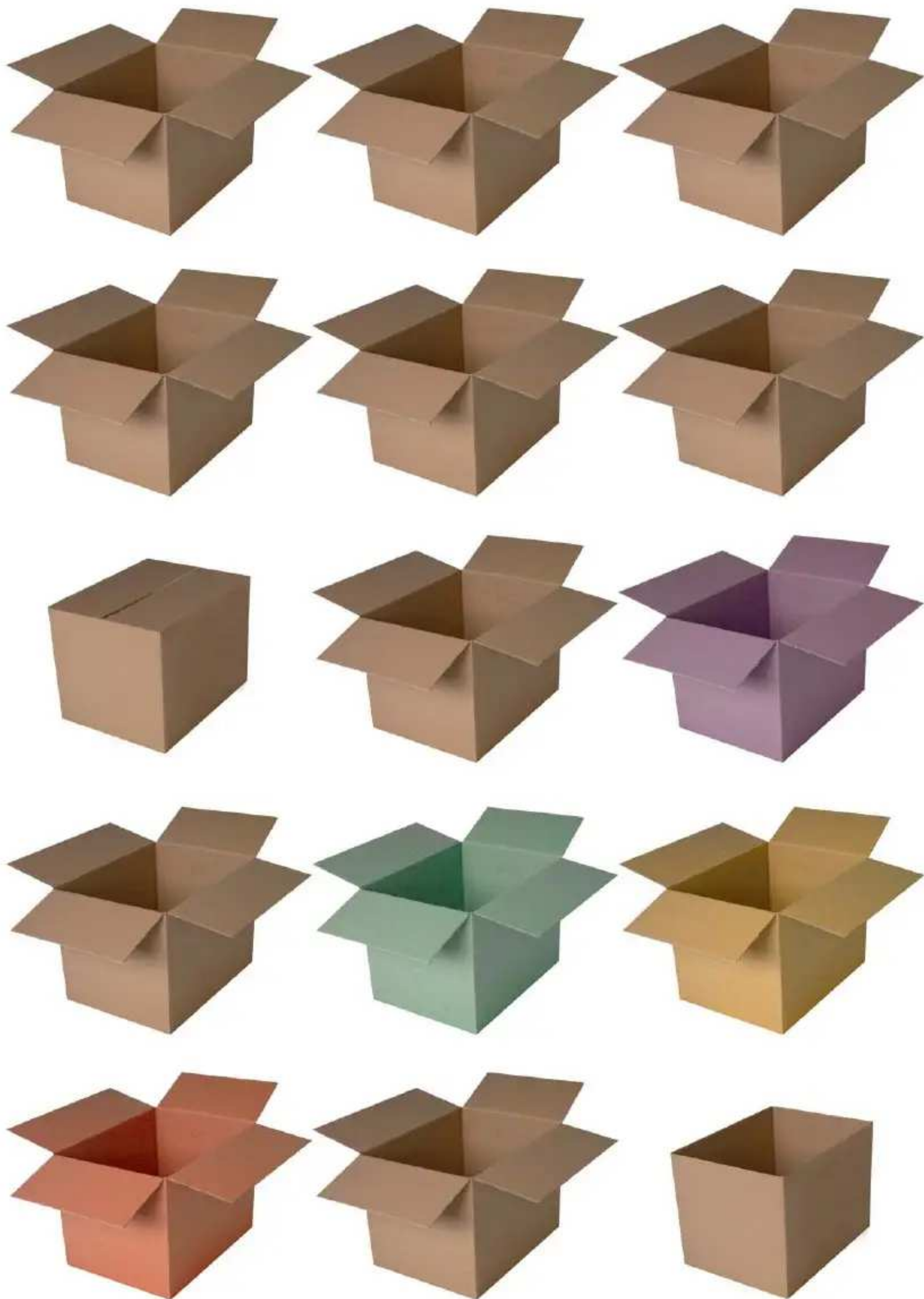
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA
Subdirección General
de Documentación y Publicaciones

NIPQ: 030-14-098-0
ISBN: 978-84-369-5562-0

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 huma- no 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 trasmisión y comunicación	38
2.6 Comunicación, productividad y motivación	40
3. La comunicación eficaz en la empresa	40
3.1 Comunicación asertiva, no asertiva y agresiva	40
3.2 La opinión constructiva y la no constructiva	43
3.3 Diálogo y discusión.....	43
3.4 Técnicas para conseguir una comunicación eficaz.....	43
4. Resolución de conflictos y negociación	44

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



Unidad 1: Organización y gestión del equipo humano del almacén

1. Introducción

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

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

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

8

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

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

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

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

Mapa conceptual



2. Nociones básicas sobre la empresa

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

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

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

2.1 Creación de la estructura organizativa

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

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

10

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

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

- Identificar las funciones y tareas

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

- Diseñar los puestos de trabajo

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

- Agruparlos en unidades organizativas

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

unidades organizativas más amplias (ej.: departamentos).

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

- Establecer las relaciones

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



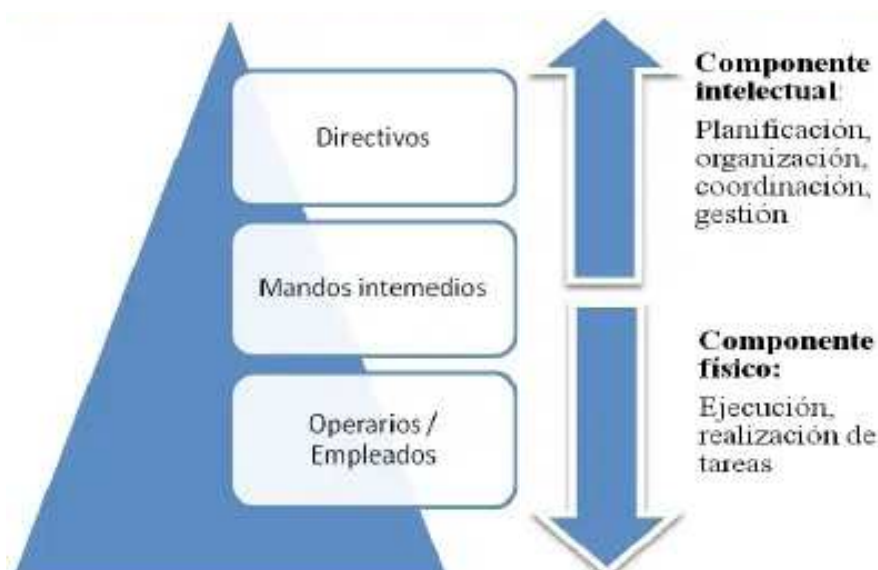
Pero las empresas no son algo estático, sino que van evolucionando y desarrollándose; este **crecimiento** se produce tanto en sentido vertical (responsabilidad) como en sentido horizontal (especialización).

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

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

11

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



2.2 El organigrama

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

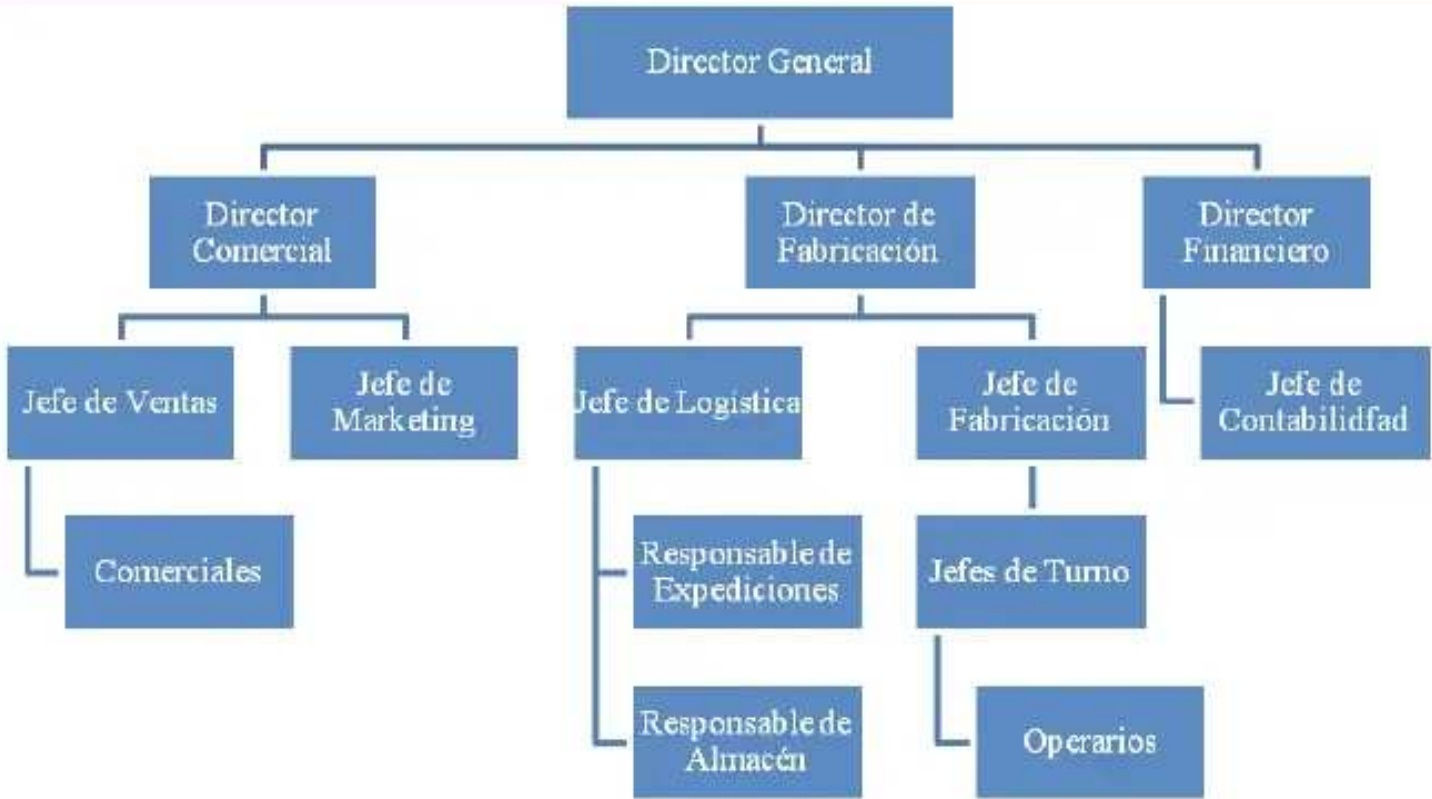
El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa

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

La forma más habitual de representar un organigrama es utilizando **rectángulos**. Estos rectángulos representan los puestos o funciones que de 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 redunda 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,...

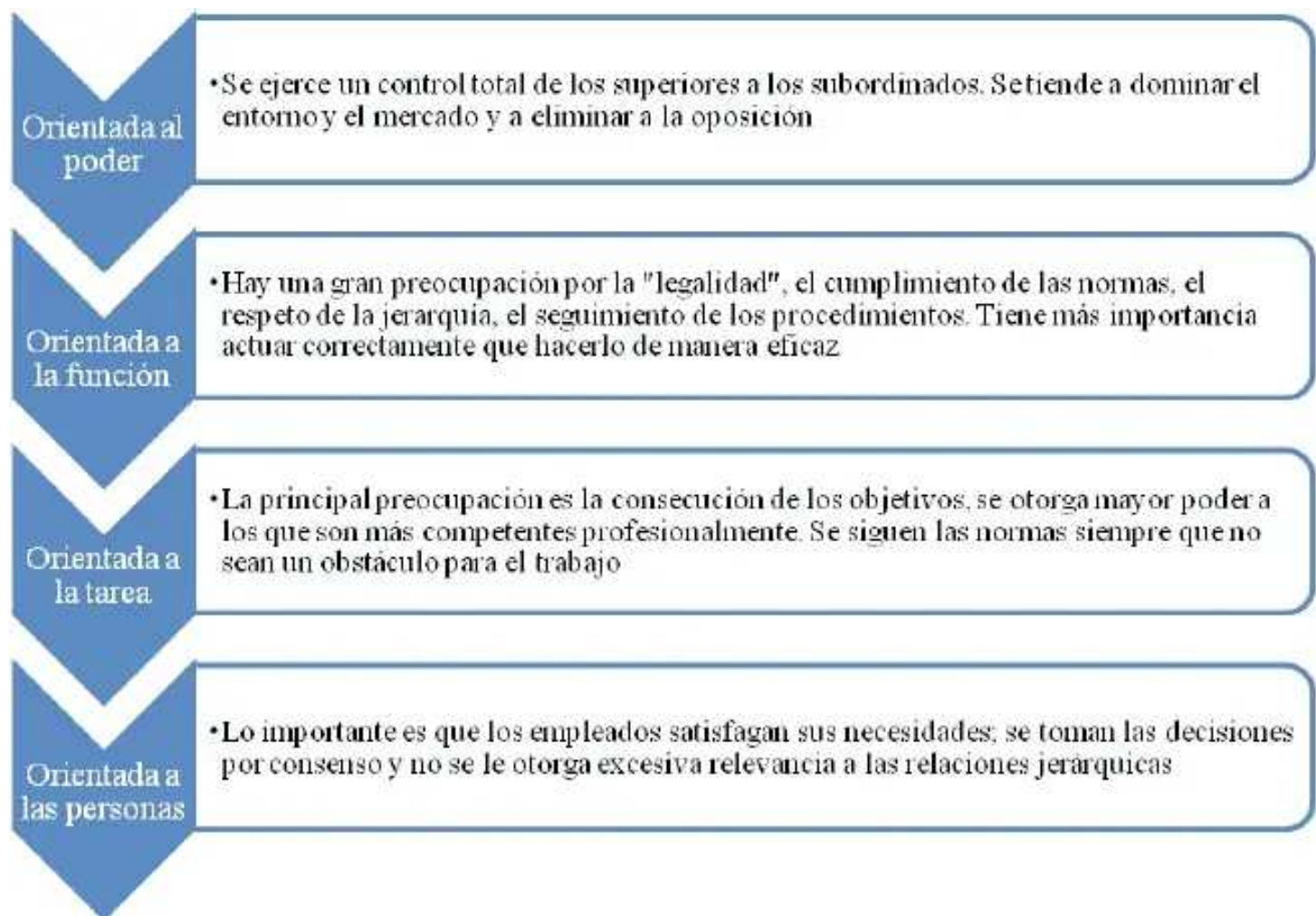
2.4 Cultura empresarial

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 de la persona 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	• 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	• Su misión es la recepción, identificación y mantenimiento de las mercancías hasta que son trasladadas a la zona de almacenamiento estable.
Responsable de Almacenamiento	• Se encarga de ubicar las mercancías en las zonas adecuadas y garantiza que están en las mejores condiciones de conservación.
Responsable de Expedición (movimiento)	• 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	• Lleva a cabo los procesos administrativos del almacén y da respuesta a las necesidades de información.
Auxiliar de almacén / repartidor/ reponedor/ carretillero	• 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.

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

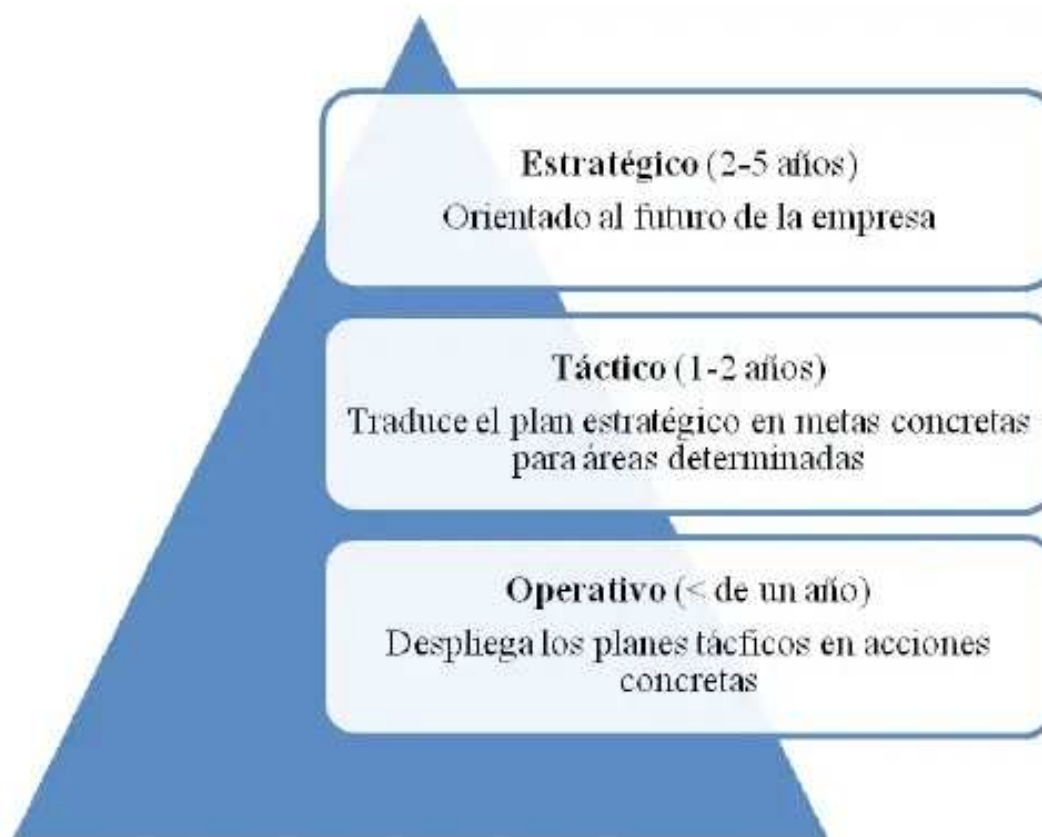
4.1 Niveles de dirección

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).



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.



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