



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL
DEPARTAMENTO DE MATERIAS PRIMAS DE CORIMON PINTURAS,
C.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Carabobo, para
optar al Título de Ingeniero Industrial

Tutora:

Dra. Karelys Osta

Autores:

Flete, Adriana
Hidalgo, Erika

Valencia, Diciembre 2012



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL
DEPARTAMENTO DE MATERIAS PRIMAS DE
CORIMON PINTURAS, C.A.**

Tutora:

Dra. Karelys Osta

Autores:

Flete, Adriana
Hidalgo, Erika

Valencia, Diciembre 2012



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Quienes suscriben, Miembros del Jurado designado por el Consejo de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, para examinar el Trabajo Especial de Grado titulado: "DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN DE MATERIA PRIMA DE CORIMON PINTURAS, C.A.", el cual está adscrito a la Línea de Investigación "Dirección de Empresas y Políticas Públicas", presentado por las Bachilleres Adriana Flete, C.I. 20.335.091 y Erika Hidalgo, C.I. 19.339.833, a los fines de cumplir con el requisito académico exigido para optar al Título de Ingeniero Industrial, dejamos constancia de lo siguiente:

1. Leído como fue dicho Trabajo de Grado por cada uno de los Miembros del Jurado, se fijó el día jueves 06 de diciembre de 2012, a las 9:40 a.m., para que las autoras lo defendieran en forma pública, lo que se hizo en la Sala de Defensas, mediante la presentación de un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondieron satisfactoriamente a las preguntas formuladas por el Jurado, todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento del Trabajo Especial de Grado de la Facultad de Ingeniería de la misma Universidad.
2. Finalizada la defensa pública del Trabajo Especial de Grado, el Jurado decidió aprobarlo con una calificación de veinte (20) puntos, por considerar que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el precitado Reglamento.
3. Asimismo, el Jurado recomienda la publicación de un resumen del mismo en una revista científica, de acuerdo con lo previsto en los Artículos 35 y 36 del Reglamento de Trabajo Especial de Grado, por considerar que el trabajo cuenta con los méritos suficientes en virtud de la profundidad y pertinencia del análisis realizado, sin que ello implique que se solidarice con los contenidos y/u opiniones emitidas por las autoras.

En fe de lo cual se levanta la presente acta, el 06 de diciembre de 2012, dejándose también constancia de que actuó como Coordinador del Jurado la Tutora, Prof. Karelys Osta.

Firma del Jurado Examinador,

Prof. Karelys Osta
Coordinadora

Prof. Ruth Illada
Miembro

Prof. Yeicy Bermúdez
Miembro

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL
DEPARTAMENTO DE MATERIAS PRIMAS DE CORIMON PINTURAS**

Autores: Flete, Adriana
Hidalgo, Erika
Tutora: Prof. Karelys Osta
Año: 2012

RESUMEN

El capital humano se ha convertido en un recurso fundamental para el desarrollo de las empresas del siglo XXI. Esta realidad hace necesaria la búsqueda y aplicación de herramientas gerenciales que impulsen el mejoramiento continuo del desempeño y rendimiento del personal de las organizaciones, como es el caso del Empowerment, una filosofía que busca delegar poder y autoridad a los niveles inferiores de la cadena de mando. La investigación tuvo como objetivo general el diseño de un plan estratégico para mejoras en el Departamento de Almacén de Materias Primas de Corimon Pinturas, C.A., el cual inició con el diagnóstico de la situación actual, lo que se determinó a través de la aplicación de una encuesta que proporcionó la perspectiva de los 19 trabajadores que conformaron la unidad de análisis en relación a las variables de Satisfacción Laboral, Motivación, Comunicación, Trabajo en Equipo, Liderazgo y Toma de Decisiones. Además, se elaboraron conjuntamente diagramas de flujo y procesos, complementados por un muestreo de trabajo, que fundamentó el análisis de los puestos de trabajo. Posteriormente, se realizó el análisis interno y externo del Departamento, esencial para la formulación de estrategias, las cuales fueron transformadas en propuestas mediante el diseño de un plan de acción que permitirá la mejora del desempeño de los procesos y, a su vez, proporcionará control a los mismos sin dejar a un lado la comunicación de resultados. Las conclusiones obtenidas en la investigación, reflejaron bajos porcentajes de ocupación, desequilibrada asignación de labores y fallas en las variables que influyen en el empoderamiento existente.

Descriptor: Empowerment, Plan Estratégico, Satisfacción Laboral.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo empresarial e industrial ha experimentado continuos cambios en los últimos tiempos. En este sentido, se habla de compromiso, competitividad y participación, premisas en las que los factores claves del tiempo, costo y calidad han ido escalando importancia, generando competencias y obligando a los líderes empresariales a estar cada vez más abiertos a nuevas filosofías, donde tanto las organizaciones como su personal deben estar en constante desarrollo.

Esta responsabilidad compartida hará posible la instauración de organizaciones consolidadas, desarrollando a sus trabajadores, por lo que se hace necesario la aplicación de herramientas gerenciales como el Empowerment que impulsen el mejoramiento continuo, permitiendo abrir nuevos horizontes en la forma de trabajo de las organizaciones, involucrando el elemento humano, implementando el trabajo en equipo y mejorando el desenvolvimiento y eficacia de las relaciones de trabajo, debido a su significación como sistema que potencia la motivación y los resultados de los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y transmisión de poder, creando un ambiente en el que los empleados de todos los niveles tengan una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

En este orden de ideas se deriva el propósito de este estudio, el cual consiste en diseñar un plan estratégico que permita mejorar el desempeño del Departamento de Almacén de Materias Primas, a través del empoderamiento y potenciación de la formación, evolución y motivación del equipo de trabajo, para la consecución de los objetivos y metas establecidas en el Departamento.

La investigación está estructurada de seis capítulos, el Capítulo I plantea la formulación de la problemática actual de la empresa en estudio,

objetivos, justificación, alcance y limitaciones. El Capítulo II detalla los antecedentes y las bases teóricas en la que se fundamentó el estudio. En el Capítulo III se plantea la metodología a seguir; el Capítulo IV expone los distintos estudios realizados para la determinación de la situación actual del Departamento y el análisis de los resultados. El capítulo V muestra el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la unidad de estudio, además del diseño del plan estratégico junto con el plan de acción requerido para el logro de dichas estrategias para finalmente detallar en el Capítulo VI la última fase de la investigación, la cual contiene los resultados de la prueba piloto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

I.1. Planteamiento del Problema

En el ámbito empresarial, la actividad gerencial es un proceso medular y, por ende, es importante tomar en cuenta las funciones básicas que la componen tales como la planificación, organización, la ejecución y el control. Según Dávila y Martínez (1999), en la actualidad la administración tiene como finalidad utilizar la tecnología para mejorar el trabajo de las organizaciones; sin embargo, es necesaria la comprensión detallada y el cuidado de sus procesos internos. La gestión empresarial en el futuro se desarrollará en un ambiente caracterizado por la sociedad del conocimiento, una economía impactada por la innovación, la empresa extendida y la gestión del cambio.

Para Hax y Majluf (2004), hoy en día el objetivo primordial de las organizaciones, es la búsqueda de nuevas ideas y conceptos modernos basados en la calidad total, la mejora continua, la gestión del rendimiento, grupos auto-dirigidos, clientes internos y gestión de competencias, donde el proceso de planificación debe desarrollarse sobre bases sólidas, para promover la unificación de las orientaciones de la estructura organizacional, introducir una disciplina en el pensamiento a largo plazo, un mecanismo educativo y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales y negociaciones múltiples, en el cual se evada la burocracia que impide el libre pensamiento e impulsa la pérdida del sentido de los objetivos.

CORIMON Pinturas C.A. es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de recubrimientos, los cuales abarcan todos los segmentos del mercado, arquitectónico, mantenimiento industrial, madera, reacabado automotriz y fabricantes de equipo original, y todas ellas de gran aceptación por su excelente calidad. Esta empresa en conjunto con

otras tres filiales (Resimon, Cerdex y Montana Gráfica) conforman el Grupo CORIMON, y, según la gerencia, contribuyendo en un 56% a las ventas de la Corporación.

La estructura de la empresa está basada en tres procesos o fases (gerenciales, medulares, y de apoyo) que, a su vez, están organizados en diferentes departamentos denominados gestiones. Los procesos gerenciales sustentan control de calidad y finanzas, los medulares abarcan el área de manufactura, desarrollándose la logística de entrada, producción, logística de salida, control de fabricación, negocios y la gestión de diseño y desarrollo. Adicionalmente, se encuentran las fases de apoyo correspondientes a compras, planificación, mantenimiento, tecnología e información, proyectos y suministros de fábrica.

El estudio a realizar se enfoca en el Departamento de Almacén de Materia Prima que se encarga de la gestión de logística de entrada de la organización y representa el 67% de las ventas de CORIMON Pinturas C.A., según información suministrada por la gerencia de la empresa. La estructura organizacional del almacén está encabezada por el Superintendente de Almacén en la gerencia alta, seis supervisores o analistas en la gerencia media y 12 trabajadores desarrollando labores de montacarguistas u operadores, para un equipo de trabajo conformado por 19 personas en total.

En este departamento se realizan los procesos de recepción, inspección, almacenamiento, preservación y despacho de manera segura de las materias primas y auxiliares (872 ítems), las cuales deben cumplir con los requisitos de calidad exigidos en las hojas de especificación correspondientes. Dichos procesos inician con la recepción y finalizan con la entrega realizada a los departamentos de Pesaje Industrial o Pesaje Látex.

Dada la larga trayectoria de la empresa (63 años), el personal tiende a permanecer largo tiempo en sus puestos de trabajo, estando su antigüedad entre 5 y 18 años. Además, al indagar acerca del nivel académico de estos

trabajadores se evidencia que la ausencia de profesionales universitarios, un 31,57% técnicos medios, y un 68,42% bachilleres, situación que se supone compensada por la experiencia acumulada por los trabajadores en el desempeño de su respectivo cargo; sin embargo, puede limitar las posibilidades de desarrollo y evolución del Departamento.

Según testimonios del Superintendente Corporativo de Gestión de Entrada, se han observado debilidades en cuanto a motivación, compromiso y sentido de pertenencia, así como también carencia de atención en las tareas, liderazgo y comunicación en los trabajadores, lo cual pudiera estar afectando el rendimiento y efectividad en sus labores

Por otra parte, en el área de estudio se evidencian diferencias de inventario, las cuales alcanzaron un monto equivalente al 2,76% de las ventas de la empresa en la auditoría anual realizada en abril de 2012, discrepancias generadas en parte por fallas en actividades administrativas y operativas que se reflejaron en problemas en los procesos posteriores. La disminución de la productividad del almacén forma parte de la situación, los resultados del rendimiento de descarga de los camiones de material paletizado y a granel descendieron en 15% y 23% durante los últimos seis meses, según datos suministrados por la gerencia. De acuerdo con estos datos y la observación realizada en el área, se puede considerar el control de inventario, normalización, orden, seguridad y limpieza y mantenimiento como aspectos críticos.

Esta situación podría traer como consecuencia una deficiente gestión humana y manejo de inventario, debido al incremento de las pérdidas de materias primas, que generan problemas en la producción, afectando la rentabilidad de la empresa, y dificultando el mejoramiento continuo de los procesos internos que se llevan a cabo, por la falta de interés de los trabajadores en generar aportes positivos al Departamento que contribuyan a su adecuado desempeño.

Dado el compromiso y la orientación estratégica de la Corporación, esta requiere generar la sinergia necesaria para lograr empoderar y dinamizar el equipo de trabajo, donde se logre el enriquecimiento de los puestos, así como también se aumente la productividad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la solidaridad y el bienestar, y se promueva la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los otros departamentos y su desempeño.

Ante tal situación en el Departamento de Almacén de Materia Prima de CORIMON Pinturas C.A., surge la inquietud por indagar ¿Qué estrategias gerenciales se pueden proponer para mejorar el desempeño y facilitar la gestión del Departamento?, ¿Cuál es su situación actual?, ¿Cómo podría evaluarse el impacto de dichas estrategias en la organización?

I.2. Objetivos

I.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar el desempeño del Departamento de Almacén de Materias Primas de CORIMON Pinturas, C.A.

I.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar el estado actual del Departamento de Almacén de Materias Primas.
- ✓ Formular estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos.
- ✓ Diseñar un plan de acción que permita mejorar el desempeño del Departamento.
- ✓ Establecer un sistema de indicadores de gestión para el seguimiento continuo de las estrategias.
- ✓ Realizar una prueba piloto.

I.3. Justificación

Las organizaciones del futuro deben brindar productos o servicios de calidad que satisfagan los requerimientos del cliente, adoptando como compromiso el mejoramiento continuo para así garantizar un crecimiento eficaz y sostenible. Para avalar dicho crecimiento es necesario potenciar la formación, evolución y motivación del talento humano que conforma el equipo de trabajo.

La investigación ofrece un plan estratégico dirigido a empoderar y mejorar el desempeño del Departamento de Almacén de Materias Primas, para promover el logro de los objetivos y metas, sin dejar a un lado las normas, principios, valores y patrones de comportamiento instaurados por la empresa, con el fin de alcanzar la disminución de fallas operativas y fomentar el trabajo en equipo.

La propuesta cuenta con los trabajadores del Departamento como los principales beneficiarios, a pesar de que su buen desempeño favorece a todas las gestiones de la cadena de suministros y a la empresa en su conjunto. Dicha contribución se expresa en términos operativos, económicos y sociales, ya que potenciar el equipo de trabajo proporcionará las herramientas necesarias para apropiarse de sus procesos permitirá mejorar las prácticas del propio Departamento y de las etapas de producción subsiguientes, y minimizar las causas que originan las diferencias de inventarios, así como otorgar el impulso al liderazgo del talento humano de la organización.

El estudio se enmarca en las temáticas tratadas en la línea de investigación Dirección de Empresas y Políticas Públicas de la Escuela de Ingeniería Industrial, ya que se abordó la organización como ente dinámico y se elaboró una propuesta integral para mejorar el desempeño de las actividades en el Dpto. de Almacén de Materias Primas. También, servirá como referencia para estudiantes interesados en indagar sobre este tema.

I.4. Alcance

La investigación se realizó en CORIMON Pinturas C.A., estudiando las actividades realizadas en el Departamento de Almacén de Materias Primas, partiendo de la recepción de los materiales hasta la entrega de los mismos a los departamentos de pesaje de las plantas productoras de la empresa (Planta Látex y Planta Industrial), abordado desde la perspectiva del empoderamiento, quedando excluidos los estudios específicos de procesos y métodos de trabajo que se desprenden del mismo.

La prueba piloto, involucró aquellas estrategias cuya ejecución pudo ser implementada a corto plazo.

I.5. Limitaciones

La información relacionada con aspectos económicos de la empresa, se expresa en términos porcentuales y fue suministrada por la Gerencia Corporativa de Almacenes de CORIMON C.A., en resguardo de la debida confidencialidad de la misma.

La disponibilidad de los miembros del equipo de trabajo del Departamento fue limitada, debido a que se encuentran desarrollando sus actividades, por ende se coordinó con la Superintendencia del área para evitar interferir con sus labores diarias.

El 95% de los trabajadores forma parte del sindicato de empleados de la empresa, razón por la cual sus deberes están restringidos únicamente a las actividades contempladas en las definiciones de cargo contenidas en las normas del Departamento, por lo que su participación en las distintas fases de la investigación fue de carácter voluntario.

La inamovilidad laboral vigente en el país desde el año 2003 no permite el despido de los trabajadores. De allí que en las propuestas planteadas no es posible contemplar la reducción de personal.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

En esta sección se exponen los fundamentos teóricos y referenciales que sustentan el trabajo de grado, vinculados al desarrollo de estrategias gerenciales que impactan en el impulso de los equipos de trabajo.

II.1. Antecedentes

Rojas y Tortolero (2007), investigaron acerca de la temática fundamental de la cultura organizacional, realizaron análisis externos e internos de la empresa donde determinaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para proponer estrategias que minimizaran las amenazas y convirtieran las debilidades en fortalezas, manejando el nivel de satisfacción laboral en locus de control y autonomía. Este trabajo de grado resulta útil debido a que brinda información precisa de consulta sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral.

Pérez y Maldonado (2006), realizaron un abordaje general del clima organizacional, donde la discusión se efectúa sobre los conocimientos y las experiencias aplicables a diversos tipos de entes. Se describen tres estilos de trabajo en diferentes empresas, revelando el resultado de 527 evaluaciones del entorno, para evidenciar la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima, siendo esta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de ejercer una labor con mayor empeño por parte de la dirección para aplicar un proceso de cambio, partiendo de la premisa de que ser promotor de transformaciones es un rol importante. Este artículo está relacionado con la presente investigación debido a que ha sido elaborado con el propósito de discutir el entorno organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios.

Barroso, Maldonado y Meza (2003), realizaron una investigación, apoyada en teorías y opiniones de distintos autores, llegando a la conclusión

de que el Empowerment es una filosofía que se define como: “potenciación o empoderamiento, el cual es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”. Asimismo resumen el Empowerment como:

“Responsabilidad, dar cuentas o facultar. Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los colaboradores de una empresa no sólo una aptitud de trabajo en equipo sino también una actitud de sinergia, en donde el colaborador se encuentre “Facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas y también para tomar decisiones en el trabajo mismo” (p. 22)

II.2. Marco Teórico

II.2.1. Empowerment

Esta teoría nace como filosofía para el cambio organizacional promovida principalmente por los expertos Hersey y Blanchard (1988), quienes años atrás ideaban el método de liderazgo situacional, de acá la estrecha relación de estos dos términos, definiendo al empowerment como “el aumento del poder que se da a los empleados en la toma de decisiones” (p. 240).

Definición del “*Empowerment*”

Según Wilson (2004) la palabra “*empowerment*” (empoderamiento) conlleva a “personas que tienen el control sobre ellas mismas y sus entornos, que expanden sus posibilidades y horizontes y se elevan a niveles más altos de logro y satisfacción laboral” (p. 15), dando esta como una definición general, la que abarca tres niveles, el político y nacional, el organizacional y el individual.

Wilson (2004) plantea, que el Empowerment se basa en una realineación de los valores de la organización y la forma en que los trabajadores actúan cuando se incrementa la delegación, la comunicación y la responsabilidad, ya que los directivos tienden a liberar poder, trayendo consigo un cambio de acción en los subordinados a la hora de tomar decisiones.

Para Wilson, el Empowerment real y futuro solo tendrá lugar si la organización se dispone a cambiar su cultura y dar todo el apoyo y confianza necesaria para que los trabajadores se sientan motivados y se animen a desarrollar sus talentos, para alcanzar su potencial y el máximo rendimiento en sus labores, generando a su vez altos niveles de cohesión, productividad y lealtad.

Por ende, la aplicación de la teoría de Empowerment, necesita un cambio en el estilo de gestión de la empresa y hacer desaparecer las barreras en cuanto a la libertad de expresión, de pensamiento que existen en los individuos que conforman la organización, y así puedan actuar y dirigirse individualmente, es decir, dar rienda suelta a la creatividad y las destrezas de los empleados por el bien de los mismos y de la gestión de la compañía, para la consecución de las metas establecidas y su desarrollo profesional.

Barroso, Maldonado y Meza (2003), citaron a Johnson (2000), quien especifica el “*empowerment*” como filosofía para las organizaciones tomando “potenciación o empoderamiento, como el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p. 64).

Estos autores coinciden que esta filosofía impulsa la mejora continua, con el propósito de que los miembros y equipos de trabajo tengan un completo acceso y uso de la información crítica, de manera de delegar responsabilidades a sus trabajadores, sin desviarse de los objetivos

primordiales en los que se sustenta la organización y tomando como ideología la formación de líderes, a modo de fomentar la motivación e innovación.

El concepto de “*empowerment*” o empoderamiento en las organizaciones engloba diversos elementos, según Ronquillo (2006) uno de estos es la calidad total en modelos de mejora continua y reingeniería, lo que ayuda a fortalecer los procesos que promueven el desarrollo de las empresas, debido a la presencia del liderazgo y trabajo en equipo.

Según Díaz (1998), la ideología básica radica en: “convertir la mayor cantidad posible de casos de delegación de tareas, funciones y responsabilidades que se producen en una empresa, en una verdadera delegación del poder” (p. 121), otro criterio importante inmerso de manera implícita es el poder de “facultamiento” de los líderes. El objetivo principal es facilitar la solución rápida de problemas, dificultades, operaciones y/o demandas de los clientes internos y externos que se presentan en los procesos y tareas cotidianas realizadas en una empresa.

A partir de esta filosofía se pueden adoptar diversas formas para su aplicación, dependiendo de las características, normas, reglamentos y patrones de cada organización, sin desviarse de sus aspectos fundamentales.

Características del “*Empowerment*”

Cada empresa deberá desarrollar su propio método de implantación del “*empowerment*”, existen algunos aspectos clave que deberán ser tomados en consideración, los que dependerán del autor, debido a las diversas opiniones existe la posibilidad de que estos aspectos coincidan.

Según Díaz (1998), existen específicamente tres factores: la cultura dominante en la empresa, el tipo de estructura organizativa de la misma y las

barreras u obstáculos que encuentre a su implantación, para esto es necesario:

“Ampliar el “contenido” de los puestos de trabajo situados en los niveles jerárquicos inferiores; es decir, ampliar el número de funciones y dotarlos de la autoridad y el poder necesario.

Potenciar los niveles de responsabilidad de esos mismos puestos de trabajo: la nueva responsabilidad no se limita a la realización de tareas, sino también a los resultados que se obtienen en el puesto.

Modificar el objetivo de los puestos de trabajo: no se trata de atender a los clientes, sino de lograr la satisfacción de los clientes; no se trata de hacer bien la tarea que le corresponde, sino que el proceso total sea eficaz y eficiente.

Lograr que los empleados asuman individualmente compromisos más formales con la toma de decisiones en el mismo lugar e instante en que se presenta el problema o la exigencia de la solución.

Lograr que la autogestión y el autocontrol sean las características dominantes en todos los niveles de la empresa, sin importar el nivel jerárquico.

Modificar las expectativas del personal hacia sus puestos de trabajo y hacia sus propias potencialidades.

Establecer patrones, normas y estándares suficientemente flexibles dentro de los que los empleados deberán desempeñar sus puestos de trabajo.

Reestructurar la organización de la empresa ya que, entre otras cosas, la implantación del empowerment lleva consigo una disminución importante de la necesidad de mantener mandos medios” (p. 122).

Del “*empoderamiento*” surge la necesidad de formar líderes capaces de enfrentar con éxito los procesos de la organización, de acá el estrecho vínculo de esta filosofía y el liderazgo. Para que esta relación se mantenga a largo plazo, según Fischman (2002) es necesario definir los límites de la

autoridad y del poder de las personas en la estructura, estos términos están explícitos por los siguientes aspectos:

“Conocer la misión de la empresa: la misión debe ser conocida y compartida por la organización, para concretar la energía positiva de las personas en lo verdaderamente importante para la empresa.

Autonomía para utilizar recursos: se debe dar a las personas capacidad de gastos con autonomía, definiendo los límites de acuerdo con la naturaleza de cada puesto, debido a que esto aumenta su motivación y eficiencia.

Flexibilizar normas y políticas: en la revisión de normas de la organización debe haber participación tanto de los gerentes como de quien está más cerca del cliente.

Información conocida: la información es poder, no debe existir miedo a compartirla dentro de la organización.

Desarrollo del subordinado: una persona que apenas inicia sus actividades en la organización no puede tener el mismo poder que una persona que trabaja en la empresa desde hace tres años, los gerentes deben formar y desarrollar al personal para que incremente su autonomía de manera paulatina.

Autonomía en la toma de decisiones: los trabajadores deben pensar, desarrollar estrategias, proponer mejoras continuas e innovaciones que originen el desarrollo de la organización” (p. 127).

Para hallar el liderazgo organizacional es necesario encontrar el personal, Fischman (op. cit.) alega que éste se logra cuando el individuo inicia el camino trabajando “autoestima, creatividad, visión, equilibrio personal, y capacidad de aprendizaje. El liderazgo interpersonal, se alcanza posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y a seguir a sus seguidores” (p. 19).

Si el fin es suscitar el empoderamiento de los equipos de trabajo, además de impulsar el liderazgo, es ineludible emplear tiempo a la

motivación de los trabajadores, para que los mismos se mantengan satisfechos en sus puestos de trabajo.

Un factor influyente tanto en la motivación como en la satisfacción laboral es el “facultamiento” de los empleados (Blanchard, Randolph y John 2001). “Facultar consiste en desencadenar el poder de las personas, su conocimiento, su experiencia, y su motivación, concentrando dicho poder en el logro de resultados positivos para la organización” (p. 87), de esta forma además se invierte en el aprendizaje y se crean relaciones eficaces.

Por esta razón, el “facultamiento” exige un liderazgo fuerte que apoye el cambio. Blanchard et. al (2001) sostienen que para dirigir la transición hacia esta cultura, los líderes deben utilizar tres claves:

Compartir información con todos los miembros de la organización: esto genera un clima de confianza en la organización, si sus miembros no sienten que confían en ellos, la toma de decisiones se torna poco eficiente, quienes carecen de información no puede actuar con responsabilidad, quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

Crear autonomía por medio de fronteras: las fronteras vienen a ser una serie de normas que sirven de guía a los empleados, teniendo la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Como frontera se podrían mencionar las metas, la visión, la misión, los valores y la estructura organizacional.

Crear autonomía mediante fronteras, se basa en la información compartida sobre todo a la hora de establecer la visión y misión de la empresa de manera que todos se sientan parte de ella, así como también las acciones deseadas, desarrollándose a su vez estructuras y procedimientos que facultan a las personas (p. 275).

Para “empoderar” a los equipos de trabajo es necesario conocer la situación actual del clima organizacional, ya que según Gan y Triginé (2004)

éste tiene amplia relación en los estudios e investigaciones acerca del factor humano de las empresas y organizaciones. Por razones innegables:

“el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el grupo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza” (p. 275).

La satisfacción laboral en el trabajo es un concepto profundamente relacionado con la motivación, el clima laboral y la comunicación, sin embargo para Gan y Triginé (op. cit) no es similar a estos conceptos, dado a que presenta algunos “matices diferenciadores” respecto a los mismos, desde:

“el sentimiento de autoestima, que adquiere la persona en su puesto de trabajo, hasta la autoridad y el poder que confiere el mismo, el sentimiento de seguridad, el sentimiento de autorrealización, la oportunidad de poder ayudar a otros y la oportunidad que existe para poder participar en la fijación de objetivos.” (p.285).

Círculo del “*Empowerment*”

Según Díaz (1998), Wilson ofrece el “círculo del empowerment” como guía para el proceso de implantación de esta filosofía. Dicho círculo contiene las etapas esenciales, para lograr que los empleados respondan positiva, productiva y eficazmente.

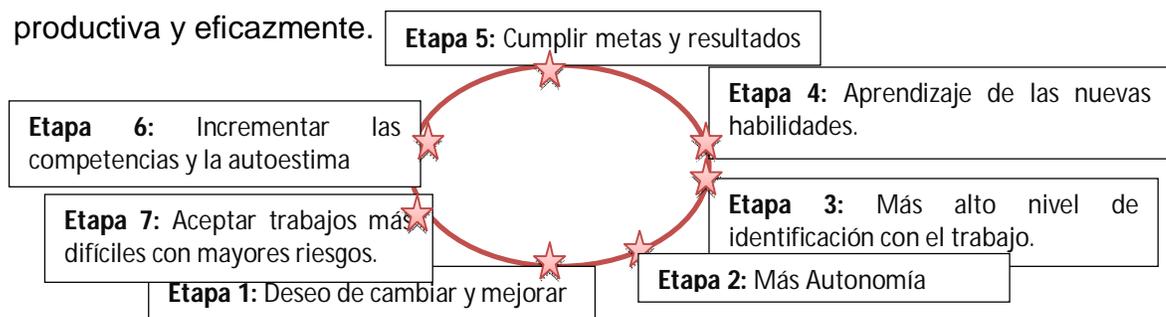


Figura Nº 1: Círculo del Empowerment.

Beneficios del “*Empowerment*”

Según Wilson (2004), esta teoría atribuye beneficios a las empresas caracterizadas por:

“Promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, su objetivo fundamental es fomentar la participación activa de los individuos para contribuir de una forma activa y conjunta. Una organización, en la que los individuos sean conscientes, se sientan competentes, y sean realmente los constructores activos de su presente y futuro” (p. 60).

Wilson (op. cit.) plantea ejercicios individuales de “*empowerment*” donde la dirección describe la “Auto-imagen” de la organización y explica detalladamente los “deseos de tener éxito” que debe tener la estructura y los lineamientos, así como también los puntos fuertes y débiles, la definición de misión y el tema de adaptabilidad, que en conjunto facilitarían el empoderamiento del equipo de trabajo.

II.2.2. Liderazgo en las Organizaciones

Da Silva (2002), describe los estudios de Hawthorne como los más relevantes en relación al liderazgo, alega que estos “permitieron conocer la influencia, tanto negativa como positiva, que los grupos despliegan sobre los individuos en el entorno organizacional. Estos estudios también demostraron que era necesario analizar de manera rigurosa los aspectos psicológicos y sociales del comportamiento organizacional” (p. 250). En la actualidad, el liderazgo se estudia como una habilidad que corresponde a la función de dirección que deben ejercer los gerentes.

Hellriegel y Jackson (2005), coinciden en que “el liderazgo consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas” (p. 405).

Por lo tanto, el liderazgo es un conjunto de habilidades o capacidades que posee una persona para influir en la mente de sus seguidores, logrando que el equipo, el cual está dirigiendo, trabaje con entusiasmo y motivación en la realización de metas y objetivos.

El desarrollo de Richard (2006), como líder es muy ilustrativo:

“Principalmente, las diversas competencias necesarias para ser un buen líder pueden aprenderse, en segundo lugar revela la importancia que tiene la confianza en las relaciones entre líder y seguidor, en tercero, demuestra que los líderes necesitan articular y esclarecer la dirección y los objetivos generales de los seguidores, en cuarto lugar, practica la comunicación abierta y bidireccional, en quinto, alienta y respalda el hecho de asumir riesgos e innovar y por último, ilustra que los líderes se sirven de diversas fuentes de poder” (p. 404).

De esta forma es necesario el liderazgo como proceso constante de integración, donde el líder incita a sus seguidores a actuar hacia los objetivos que representan los valores de la organización, motivándolos a manera de satisfacer sus necesidades, deseos, aspiraciones y expectativas, con el fin de propiciar el empoderamiento de los equipos de trabajo.

En cuanto a los modelos de liderazgo existentes, resulta notable el de McGregor (1957), citado por Richard (2006), quien sostenía que se necesitaba un planteamiento distinto sobre el manejo de los empleados, basado en premisas más adecuadas sobre la naturaleza y la motivación humana, en virtud de lo cual publicó dos propuestas llamadas Teoría X y Teoría Y.

El autor plantea que la Teoría X es:

“Un conjunto de propuestas y opiniones subyacentes en las que se plantea la administración sobre el orden y el control con base en un punto de vista negativo de la naturaleza humana. Estas propuestas incluyen:

- La gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipo y personas) en función de las metas económicas.
- Con respecto a los individuos, la administración es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.
- Sin una intervención activa por parte de la gerencia, las personas se mostrarían pasivas, incluso resistentes a las necesidades de la organización. Por tanto, se les debe persuadir, recompensar y castigar, y es necesario controlar sus actividades. Esto es una labor de la gerencia, en términos del manejo de subordinados". (p. 410)

Según McGregor, la Teoría Y:

"Es un conjunto de propuestas y opiniones en que se considera un planteamiento de la administración en términos de liderazgo y delegación de autoridad basado en un punto de vista positivo sobre la naturaleza humana. Estas propuestas y opiniones comprenden lo siguiente:

- La gerencia es responsable de organizar los elementos de la iniciativa productiva (dinero, materiales, equipo y personas) en función de las metas económicas
- Los empleados no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales.
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la preparación para orientar las acciones propias hacia los objetivos organizacionales están presentes en los empleados.
- La tarea esencial de la gerencia consiste en disponer las condiciones organizacionales y los métodos de operación de tal manera que las personas puedan lograr sus propias metas mejor al orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales" (p. 410).

En conclusión, la Teoría Y es un proceso que tiene como propósito generar oportunidades y darle rienda suelta a los subordinados, de manera que ellos exploten al máximo su potencial, eliminando todos los obstáculos

que se les puedan presentar y estimulando su crecimiento personal, ofreciéndoles orientación y apoyo. Mientras que la Teoría X parte del supuesto, de que el trabajador es perezoso y poco digno de confianza y trata siempre de afectar su fuente de trabajo.

Otro modelo importante a señalar, es el del Liderazgo Situacional, de Hersey y Blanchard (1988), los cuales plantean que:

“ El grado de comportamiento del líder con estilo directivo y de apoyo, debe basarse en el grado de preparación de los seguidores.

El comportamiento directivo: ocurre cuando un líder se basa en la comunicación en un solo sentido y detalla las obligaciones, indica a los seguidores qué, dónde y cómo hacer las cosas. Los líderes directivos estructuran, controlan y supervisan a los empleados.

El comportamiento de apoyo: ocurre cuando un líder se basa en una comunicación bidireccional, escucha, alienta y hace partícipes a los seguidores en la toma de decisiones.” (p. 413)

II.2.3. Satisfacción Laboral

Chiang, Martín y Núñez (2010), citan a Schneider y Snyder (1975) quienes coinciden que “la satisfacción laboral es una actitud generalizada ante el trabajo” (p. 275), dando evidencia que desde la época de los 70 resulta importante dicha actitud para el impulso de las actividades en la organización.

La satisfacción laboral se puede definir como el conjunto de actitudes que tiene un individuo en el momento en que realiza las actividades asignadas dentro de la organización. Según González (2006), estas actitudes vienen definidas por “las características del puesto de trabajo y por la percepción que tiene el individuo sobre dicha tarea” (p. 117).

También afirma que la satisfacción laboral:

“está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno y a través de los cuales el trabajador puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso. Para poder desarrollar un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores: Información clara de los objetivos generales de la organización, definición de los objetivos específicos, toma de decisiones adecuada, dirección en la ejecución de las tareas, remuneraciones por la realización de tareas” (p.117).

II.2.4. Motivación

El aspecto motivacional es importante al momento de hablar de empoderamiento del equipo de trabajo. Al respecto Robbins (2004) define que la motivación “son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 156), en este caso se restringe la atención a las metas organizacionales, en razón de que el interés especial es el comportamiento en el ambiente organizacional.

La motivación cuenta con diversas teorías que definen desde diferentes perspectivas, entre las cuales Da Silva (2002) resume en el Cuadro N° 1.

Cuadro N°1: Teorías de Motivación.

Teoría	Implicaciones
Pirámide de las necesidades de Maslow (19439)	Los trabajadores tienen distintas necesidades y los gerentes pueden motivarles para que las satisfagan, dichas necesidades son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y la de autorrelación.
ERC Alderfer (contenido) (1972)	Las necesidades de los niveles inferiores se activan cuando las de los estratos superiores no están satisfechas.
Los dos factores Herzberg (contenido) (1967)	Las compensaciones, las condiciones razonables de trabajo y las políticas no necesariamente aseguran la satisfacción laboral, pero pueden evitar la insatisfacción; se necesitan otros factores para la motivación.
Necesidades adquiridas McClelland (contenido) (1989)	Las necesidades de los trabajadores son adquiridas con el transcurso del tiempo, en función de la experiencia de vida, lo cual exige que los gerentes aprendan a crear entornos de trabajo.
Expectativas Vroom (Proceso) (1964)	Los trabajadores estarán motivados si las posibles recompensas por un alto desempeño son deseables y alcanzables.
Equidad Stacy Adams (Proceso) (1965)	Los trabajadores estarán motivados si son recompensados de acuerdo con su forma de percibir sus aportes a la organización.
Refuerzo Skinner (refuerzo) (1960)	Los comportamientos buenos deben tener un refuerzo positivo mientras que los malos deben ser objeto de un refuerzo negativo.

Fuente: Da Silva (2002, p.251)

II.2.5. Alineamientos y Estrategias

Los alineamientos son el pilar necesario para el desarrollo y el éxito de las estrategias planteadas por la organización, teniendo como base el concepto dado por Marchant (2005), quien resume el Alineamiento Estratégico del personal como la base donde:

“Los valores, las metas, la visión, la misión de la empresa implican que cada trabajador, desde su particular puesto y sus funciones que desempeña en la organización, sean capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto es necesario compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. En el entorno actual en el que nos desarrollamos, la empresa tiene como necesidad fundamental alcanzar los resultados que le permitan mantenerse y evolucionar continuamente, por lo tanto es importante que las personas que constituyan la organización se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales. El desafío del alineamiento se inicia con la formulación de las estrategias” (p. 38).

La planificación estratégica forma parte de la programación de la organización y por ende de los alineamientos y estrategias de la empresa. Para Kaufman, Oakley y Watkins (2003) la función de la planificación estratégica es “identificar hacia dónde se debe dirigir la gerencia y su organización e identificar los resultados intermedios requeridos para llegar allá” (p. 38).

Por su parte, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) llamaron la atención respecto de que “Las estrategias no siempre responden a esfuerzos sistemáticos de planificación, sino que a veces emergen desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas, las estrategias son modelos de decisión que tienen lugar en el curso de corrientes de acciones” (p. 39).

Según Senge (2000) las estrategias son los procedimientos, mediante los cuales se llega al futuro deseado por la organización, y es de suponer que debería ser mejor a la situación actual, por lo que se convierte en un reto y, en consecuencia, en un proyecto en desarrollo:

“Desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan solo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar” (p. 39).

Al momento de planificar estrategias, la dirección no se asegura de la implementación práctica de la misma, para esto es necesario el uso de ciertos métodos, que facilitan el seguimiento a largo plazo del desempeño de la maniobra ideada. Martínez y Milla (2005) nombran el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral creado por Norton y Kaplan como una técnica célebre empleada para la búsqueda de resultados, con la premisa de que “menos del 10 por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito” (p. 196).

Para conseguir la representación de la estrategia de una organización, el Cuadro de Mando Integral se apoya en los siguientes aspectos:

“Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporciona la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas.

El éxito con los clientes que se tiene como objetivo proporcionar un componente principal de unos buenos resultados financieros. Además de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo

satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proporción de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la proporción de valor para el cliente es el eje central de la estrategia.

Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con clientes.

Los objetivos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de capacidades estratégicas describen la combinación de personas, tecnología y entorno organizativo para apoyar las estrategias. Las mejoras en los indicadores de capacidades estratégicas son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros” (p. 209).

El objetivo de las cuatro vistas se relacionan entre si en una sucesión de relaciones “causa-efecto”, ya que el triunfo de las mismas se transforme en el mejor rendimiento de los procesos, lo que a su vez traduce beneficios para la empresa.

II.2.6. Matriz DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta básica, utilizada para el análisis estratégico, permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formación de las estrategias.

Para Francés (2006), las oportunidades y amenazas son variables externas que afectan propiciamente o adversamente a la empresa, “las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión” (p. 180).

En cuanto a las fortalezas y debilidades “son características que la organización puede utilizar para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades por su parte, son

características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas” (p. 180).

En conclusión, el fin primordial del Análisis DOFA es ayudar a las organizaciones a diagnosticar, y en función de ello, poder decidir qué estrategias utilizar.

II.2.7. Clima Organizacional

Marchant (2005) visualiza el clima organizacional como un aspecto preciso para la productividad de las organizaciones, “tan transcendental como en las ventas y la planificación, el clima afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles” (p.134), lo que permite visualizar su importancia para las empresas.

Vásquez (2006) define que el clima organizacional está conformado por un conjunto de factores, donde las empresas “deben crear un buen clima basado fundamentalmente en los aspectos de las estrategias de la organización, la estructura de la autoridad, los reglamentos formales, los procesos de selección, la evaluación del rendimiento y recompensas y la cultura organizacional” (p. 31).

Estos seis aspectos especificados por Vásquez afectan el clima organizacional y están definidos a continuación:

La estrategia de la organización

Inicialmente la base de la estructura es “la que define las metas de la organización y los medios asignados para conseguirlos. Si en estas estrategias figura el desarrollo de los trabajadores, es probable que la motivación de los empleados aumente” (p. 31), ya que una buena formación permitirá al trabajador extender sus beneficios y optimizar su capacitación concediéndole de esta forma mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.

La estructura de la autoridad

Esta estructura precisa que “la pirámide jerárquica afecta a la capacidad de cada individuo para tomar decisiones. Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que esta es una excelente forma de motivación y de mejorar su desempeño” (p. 31).

Los reglamentos formales

Básicamente en los estatutos formales de la organización está puntualizada la rigidez de la misma, de donde deriva el grado de motivación de las personas, esto relacionado con el tema de cuan libre se sentirán los miembros de la empresa laborando en sus instalaciones.

Los recursos de la organización

En este caso, el trabajador o equipo debe “conocer los recursos de los que dispone, bien sean monetarios, de tiempo o materias primas. Es necesario que el trabajador considere justos los medios que tiene para desarrollar cualquier actividad. Al mismo tiempo, es importante el lugar de trabajo” (op. cit., p. 33). El último punto relacionado a que se cuente con un lugar ergonómico, cómodo y limpio. Esta es otra variable de la que depende la motivación del trabajador.

Los procesos de selección

La selección de los miembros del equipo debe contar con criterios para ello, siendo esto parte primordial para el buen desempeño de las actividades que comprenden la organización. Los nuevos ingresos deben ser elegidos tomando en cuenta sus capacidades, habilidades y motivación para trabajar en un ambiente de equipo.

La evaluación del rendimiento y las recompensas

Con esto se promueve el desarrollo de equipos dinámicos, la confianza entre los miembros, y es posible evitar conflictos interpersonales, desarrollando el sentido de pertenencia en la organización.

La cultura organizacional

En las conductas y pautas habituales es necesario impulsar el trabajo en equipo. Con ello se inicia su progreso aumentando la motivación de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos marcados, lo cual favorece la consecución de las metas de la empresa.

Los aspectos ya mencionados son de importancia al fijar como objetivo el empoderamiento de los equipos de trabajo, estos deben contar con el respaldo de las metas de la organización, donde la estructura jerárquica y la rigidez de los estatutos formales afectan la toma de decisiones individuales por parte de los miembros, interfiriendo en la evaluación del rendimiento y las recompensas que promueven equipos dinámicos para la organización.

II.2.8. Plan Estratégico

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva (Martínez y Milla, 2005), obligando a las organizaciones a no conformarse sólo con mantenerse en el tiempo, sino a que las empresas estén permanentemente en alerta con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos, de otro modo estarían destinados al fracaso. Es por ello, “que la decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que las organizaciones poseen ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución empresarial” (p. 8).

Para Martínez y Milla (op. cit.) “El plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8).

De igual manera, Martínez y Milla (op. cit.) define al plan estratégico como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (p. 9).

Según los autores, para la elaboración de un plan estratégico se deben distinguir tres etapas fundamentales, la primera es el Análisis estratégico, consecutivamente la Formulación de estrategias, y por último, la Implantación de la estrategia. A continuación se muestra un esquema detallado de las tres fases del plan estratégico.

El análisis estratégico: puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar el entorno: es necesario examinar el entorno, Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.

Análisis interno: este análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa.

Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas: se dedican a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? y ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio: las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas: se considera que una empresa es una serie de funciones y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Conseguir un control eficaz de la estrategia. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con sus estrategias. (p. 13)

El plan estratégico es una herramienta fundamental que marca las directrices y el comportamiento que debe seguir una organización para alcanzar las aspiraciones que se ha establecido, por este motivo es importante llevar a cabo cada una de las fases antes descritas, las cuales harán posible la realización del plan estratégico de manera exitosa

II.3. Definiciones Básicas

Capital Humano: es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo. (Castellanos, Mendoza, y Mijares, 2002)

Comunicación: transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (Real Academia de la Lengua Española, 2012).

Cuadro de Mando: es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación (Muñiz y Monfort, 2005).

Cultura Organizacional: conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y le permite percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional (Robbins, 2004).

Indicador de Gestión: es un instrumento de medición para comprobar el grado de consecución de un objetivo propuesto (Anaya, 2008).

Planificación: plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal

como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria (Real Academia de la Lengua Española, 2012).

Percepción: sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos (Real Academia de la Lengua Española, 2012).

Productividad: relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (Real Academia de la Lengua Española, 2012).

Calidad total: filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de calidad (Ishikawa 1986).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico o Metodología se explica detalladamente cómo se forjó el estudio, Rodríguez, Ochoa y Pineda (2010) interpretan a Morles (1989) definiéndolo como “la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 73).

III.1. Nivel de la Investigación

Según Naghi (2005), el diseño de la investigación detalla el proceso de efectuar y controlar un proyecto es decir, es el “arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento” (p. 85), de esta forma la información debe ofrecer precisión, actualidad, suficiencia, disponibilidad y relevancia.

El estudio a desarrollar corresponde a una investigación de tipo descriptiva debido a que describe las características del equipo de trabajo en la organización, calcular la proporción de miembros en una población específica que tenga ciertas características o proponer, en este caso, estrategias necesarias para evitar cierto pronóstico.

Las investigaciones de tipo descriptivo según Naghi (2005) “son una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. En pocas palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor,

objetivos, concepto y cuentas” (p. 91), por ende, es necesario el conocimiento de las bases teóricas del tema en estudio.

Rodríguez et al. (2010) subrayan el estado de especificidad de estos estudios descriptivos, que se alejan de publicaciones exploratorias cuando se establece que estos buscan “especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 80).

Además, el estudio se fundamenta en un proyecto factible, ya que para Rodríguez et al. (2010) en dicho tipo de investigación se emplea el paradigma de los modelos y el procesamiento de la información inspirado en el enfoque de sistemas, debido a que la misma se desenvuelve en diversas fases básicas.

III.2. Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es de campo debido a que se basó en una situación real, en donde una o más variables independientes dependen netamente de una variable de control, esto relacionado a la obtención de información en base a encuestas.

Según Tamayo (2004), el diseño de campo:

“Es aquel modo de investigación que pone en contacto directamente al investigador con la comunidad. No hay intermediarios, es una forma de interactuar de manera directa con las variables. Tomando en cuenta que los datos recogidos directamente de la comunidad son primarios. Esa forma de recolección permite asegurarse de las verdaderas condiciones del grupo estudiado, dando por tanto más nivel de confianza. El contacto directo con la población permite un ejercicio más acorde con la realidad, al fin y al cabo, la posibilidad de errar no se suma a otros sujetos, nace directamente del investigador, por eso la gran confiabilidad del diseño de campo”. (p. 110)

En el diseño de campo lo ideal sería estudiar todos los individuos del universo de la investigación, pero algunos datos no se pueden alcanzar por limitaciones de diferentes naturalezas, necesitando reducir dicho universo a poblaciones más pequeñas. No obstante, la población que se estudió en la presente investigación es de 19 personas por lo tanto la muestra fue la misma población, teniendo de esta forma mayor confiabilidad en los resultados que se obtuvieron de la recolección de información.

III.3. Fuentes de Información

Según Párraga, Carreño, Nieto, López y Madrid (2004) definen las fuentes de información:

“Como los lugares o medios de los que la investigación comercial obtiene los datos necesarios para servir de apoyo a la toma de decisiones.

Se pueden clasificar en:

1. Fuentes internas y fuentes externas, según de donde proceda la información, si de dentro o fuera de la empresa.
2. Fuentes de información Primarias y Secundarias.
 - Las primarias, son aquellas que no están publicadas o recogidas de forma que puedan servir de ayuda directamente para la toma de decisiones.
 - Las secundarias, son aquellas que están recogidas o elaboradas y disponibles para ser consultadas” (p. 25).

En la presente indagación se utilizaron los dos tipos de fuentes de información, sean las fuentes internas suministradas por la gerencia de CORIMON Pinturas, C.A., así como también a través de libros, artículos y trabajos de grado pertinentes al tema tratado.

III.4. Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde al conjunto de ¿Qué, quién o quiénes van a ser medidos?, en este caso el Departamento de Almacén de Materias Primas, en el cual laboran un Superintendente de Almacén, cuatro supervisores y dos analistas en la gerencia media, y doce operadores.

Según Rodríguez et al. (2010), la población es definida como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p. 91). Para desarrollar la investigación propuesta, se toma como sujetos a todos los miembros del personal del Departamento de Materias Primas de CORIMON Pinturas C.A.

III.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección de información son estrategias a través de las cuales el investigador puede determinar las necesidades y problemas que se presentan en las empresas; además, es el medio que le otorga validez al trabajo desarrollado, ya que mediante su aplicación se consiguió toda la información y el conocimiento necesario para concretar los resultados de la investigación, los cuales generaron las conclusiones finales a las que se llegó en la realización del estudio (Urbano y Yuni, 2006).

Debe tenerse presente que los procedimientos para recopilar y analizar la información es parte de la metodología científica. Efectuando este proceso, se realizó consecuentemente la selección de los métodos, la adecuación de las técnicas y el diseño de los instrumentos que permitieron recolectar información válida y confiable y obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga (op. cit.).

Para el proceso de recolección de información se utilizaron las técnicas de observación y encuesta definidas a continuación:

Observación

La observación se caracteriza por ser uno de los instrumentos más utilizados dentro de la investigación científica. Según Urbano y Yuni (2006), la observación científica puede definirse como:

“Una técnica de recolección de información consistente en la inspección y estudio de las cosas o hechos tal como acontecen en la realidad, mediante el empleo de los sentidos (con o sin ayuda de soportes tecnológicos), conforme a las exigencias de la investigación científica y a partir de las categorías perceptivas construidas por las teorías científicas que utiliza el investigador”. (p. 40)

Este proceso se empleó en las visitas preliminares para reconocer y delimitar el área de trabajo con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual, sirvió además para afinar hipótesis y adoptar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizaron en la investigación definitiva.

Entrevistas

Forma parte de un proceso comunicativo planificado, con objetivos y estrategias predeterminadas para Rodríguez et al. (2010) las entrevistas tienen “como propósito la recopilación de información de uno o varios informantes, simultáneamente o no” (p. 96).

Las entrevistas fueron semi-estructuradas, debido a que se originaron en secuencia a un “Guión de Entrevista”, que contiene los tópicos a tratar pero el investigador ajusta las preguntas a la ideología del entrevistado, dichos tópicos fueron vinculados con el desempeño de las actividades del Departamento y a datos específicos de cada miembro del equipo (profesión, tiempo en la organización, etc). La aplicación de entrevistas fue de gran

ayuda en la obtención de información, suministrada por el Superintendente Corporativo de Almacenes, quien maneja en su totalidad los términos necesarios, relacionados con el personal que labora en el departamento.

Encuesta

Para Fernández (2004) esta técnica consiste en recopilar información sobre la población, tomando en cuenta como referencia los objetivos de la investigación en interrogantes, con la finalidad de encontrar respuestas que se proporcionen a dichas preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden estudiar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer el nivel de los problemas que se suponen, se conocen en forma parcial o imprecisa.

Se utilizaron dos encuestas, una de ellas para medir la satisfacción laboral y la motivación existente en el Departamento en estudio (Anexo N° 1) y, la segunda para conocer la opinión de los superiores sobre la situación externa existente (Anexo N° 2), aquella relacionada con los factores políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos y económicos.

El propósito de la encuesta vinculada a la satisfacción laboral y la motivación era identificar las necesidades de mayor impacto y cómo influyen en la organización, para así desarrollar un plan estratégico que lograra el máximo rendimiento y desempeño de los miembros en sus labores.

Para la construcción de la encuesta se realizó previamente una revisión bibliográfica de la filosofía del “*empowerment*” con el fin de evaluar las variables que representaran en satisfacción laboral, motivación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación; para así determinar sub-variables, obtenidas de características relevantes citadas por autores

que sirvieron para la construcción del modelo teórico, las cuales se detallan a continuación:

La satisfacción laboral y la motivación inciden en la situación actual y revelan el clima organizacional presente, su importancia se deriva a que generan posibilidades de mejora, ya que el capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, debido a que de él depende en gran medida la consecución de sus objetivos y, por ende, el incremento de la productividad de la misma.

Las sub-variables que en conjunto resultan evidentes para determinar la satisfacción laboral, según Gonzales (2006) y Chiang, Martín y Núñez (2010) son las características del puesto de trabajo y la percepción que tiene el individuo sobre dicha tarea, tales como la confianza del trabajador, seguridad del sitio de trabajo, estabilidad en el mismo, oportunidad de desarrollo profesional, prestigio del puesto y la autoridad y poder relacionadas a este.

En cuanto a la motivación, intervienen los procesos que para Robbins (2004) proporcionan el ímpetu, orientación y persistencia del esfuerzo de un individuo en la organización, por ende la oportunidad de aprendizaje, confianza del trabajador, oportunidad de desarrollo de personalidad y el reconocimiento dado al trabajador son sub-variables relacionadas al desempeño del personal y a la estimulación del mismo.

El liderazgo como variable, según Da Silva (2002) facilita el diagnóstico de la influencia, tanto negativa como positiva, que los grupos desarrollan sobre los individuos en el entorno organizacional y, a su vez, despliega las debilidades y fortalezas del equipo de trabajo. Con las sub-variables de liderazgo personal se indagaron las características individuales de cada uno de los miembros (Fishman, 2002).

La toma de decisiones y el trabajo en equipo son tomadas según Hellriegel y Jackson (2005), como el grado en el que la organización involucra a sus empleados en los procesos de decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que se concede a los colaboradores en el ejercicio de sus funciones, por lo que resultan determinantes para el “*empowerment*”, ya que establecen si los equipos son funcionales o disfuncionales. Al igual que el liderazgo, estas variables aportan información a las características del Departamento.

La comunicación conforma un factor importante para la mejora continua de procesos, por ello es necesario atacar aquellas debilidades detectadas, como lo mencionaron Blanchard et. al (2001).

Para Tamayo (2004), “la estructura y forma del cuestionario deben estar cuidadosamente elaboradas, no deben incluirse preguntas o datos cuya utilidad no esté precisada con exactitud” (p. 185), en base a esto se procedió a elaborar indicadores capaces de cuantificar las sub-variables ya determinadas, que subsiguientemente dieron origen a los ítems o preguntas que hicieron posible la medición.

La escala seleccionada para responder las preguntas a realizar en la encuesta, es la escala del instrumento de Porter de 7 puntos, que van de “mínimo” a “máximo” (Gant y Triginé, 2004) .

El análisis fue elaborado con el fin de facilitar el estudio de los datos obtenidos en la técnica de recolección de información entre los 19 miembros del Departamento de Almacén de Materias Primas de Corimon Pinturas C.A., y complementar el diagnóstico de la situación actual.

Luego de realizar la revisión bibliográfica para profundizar en el tema del “*empowerment*”, se procedió a elaborar un resumen de características

relevantes, donde además se detalla el/los autor/es que principalmente hacen alusión a dicha característica (Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2: Cuadro de Modelo Teórico.

Variables	Autores				
	Fischman (2002)	Wilson (2004)	Gan y Triginé (2004)	Blanchard, Randolph y John (2001)	Díaz (1998)
Atmósfera del equipo de trabajo		X			
Autoestima del trabajador	X		X		X
Autonomía del trabajador		X	X	X	
Autoridad y poder del puesto de trabajo		X		X	X
Capacidad de servicio	X				
Capacitación a los trabajadores				X	
Comunicación entre el personal	X	X		X	X
Comunicación entre los departamentos		X			
Confianza en el trabajador		X		X	X
Conocimiento de los ideales de la organización		X	X	X	X
Creatividad del trabajador	X				
Delegación de poder	X			X	
Equilibrio personal	X				
Estabilidad en el puesto de trabajo			X		

Cuadro N° 2: Cuadro de Modelo Teórico (Continuación)

Variables	Autores				
	Fischman (2002)	Wilson (2004)	Gan (2006)	Blanchard, Randolph y John (2001)	Díaz (1998)
Gestión de liderazgo en el departamento		X			
Motivación al logro del trabajador	X		X		
Oportunidad de desarrollo profesional	X			X	
Oportunidades de aprendizaje	X			X	X
Oportunidades de desarrollo de personalidad			X		
Prestigio del puesto de trabajo			X		
Reconocimiento y recompensa al trabajador		X			
Relación entre los miembros vinculado al trabajo en equipo	X	X	X	X	X
Seguridad del puesto de trabajo			X		
Sentimiento de autoridad y poder del puesto			X		
Potenciación de responsabilidades		X		X	X
Satisfacción de los clientes					X
Cumplimiento de metas superiores		X			X

Cuadro Nº 2: Cuadro de Modelo Teórico (Continuación)

Variables	Autores				
	Fischman (2002)	Wilson (2004)	Gan (2006)	Blanchard, Randolph y John (2001)	Díaz (1998)
Condiciones de trabajo				X	X
Retroalimentación					X
Relaciones entre subordinados y jefes		X			X

Validez y confiabilidad

Según Rodríguez et al. (2010) la validez “es la capacidad que posee un instrumento para medir los resultados de lo que se pretende, con propiedad” (p. 98), para la investigación se utilizaron dos tipos de validación:

Validación de Contenido

Establecida por “La representatividad del instrumento sobre el tema que valida”. En este caso, se realizó la operacionalización de variables correspondiente, la que precede al instrumento y constituye el área temática que pretende probar, la cual se detalla a continuación:

Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables

Objetivo	Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Motivación	(1) Oportunidad de aprendizaje	(1.1) Capacitación	(1.1.1) ¿Recibes capacitación semanalmente por parte de la empresa?
		(2) Confianza en el trabajador	(2.1) Confianza en el trabajador	(2.1.1) ¿Tienes la posibilidad de pensar y actuar con independencia en tu puesto de trabajo?
		(3) Oportunidad de desarrollo de personalidad	(3.1) Desarrollo personal	(3.1.1) ¿Los trabajadores tienen la posibilidad de utilizar sus talentos y habilidades en el departamento?
				(3.1.2) ¿Tienes la oportunidad de desarrollar tus preferencias e inclinaciones personales en tu puesto de trabajo?
(4) Reconocimiento y recompensas al trabajador	(4.1) Reconocimiento y Recompensas	(4.1.1) ¿Recibes reconocimientos y/o recompensas (no monetarias) por el buen desempeño en tus tareas laborales?		

Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables (Continuación)

Objetivo	Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Satisfacción Laboral	(1) Confianza en el trabajador	(1.1) Confianza en el trabajador	(1.1.1) ¿Existe un nivel de confianza que impulse a los trabajadores a que tomen decisiones y corran riesgos?
		(2) Seguridad del puesto de trabajo	(2.1) Seguridad brindada por la empresa	(2.1.1) ¿Ha sufrido algún accidente o incidente en su puesto de trabajo 6 meses?
		(3) Estabilidad en el puesto de trabajo	(3.1) Estabilidad del trabajador	(3.1.1) ¿La empresa le brinda estabilidad (duración) en su puesto de trabajo?
		(4) Oportunidad de desarrollo profesional	(4.1) Oportunidades	(4.1.1) ¿Consideras que el trabajo que desempeñas ayuda a tu desarrollo profesional?
		(5) Condiciones de Trabajo	(5.1) Condiciones de Trabajo	(5.1.1) ¿Las condiciones de trabajo en las que te desenvuelves diariamente son favorables (cómodas)?
		(6) Prestigio del puesto de trabajo	(6.1) Prestigio laboral	(6.1.1) ¿La atención que le prestan los demás miembros del departamento a tu puesto de trabajo es positiva?
		(7) Autoridad y poder	(7.1) Autoridad del puesto de trabajo	(7.1.1) ¿Tu puesto de trabajo cuenta con la autoridad (prestigio) que merece?
		(8) Relación entre subordinados y jefes	(8.1) Relaciones laborales	(8.1.1) ¿El trato que recibes de tus superiores es el adecuado?

Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables (Continuación)

Objetivo	Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Liderazgo	(1) Liderazgo organizacional	(1.1) Capacitación	(1.1.1) ¿El departamento forma a sus miembros como líderes?
			(1.2) Delegación de poder	(1.2.1) ¿Se presentan eventos donde los superiores o jefes delegan autoridad a los trabajadores?
			(1.3) Gestión de liderazgo	(1.3.1) ¿Consideras que tus superiores ponen en práctica el liderazgo correctamente?
		(1.3.2) ¿El liderazgo de los superiores anima y apoya a los trabajadores?		
		(2) Liderazgo personal	(2.1) Creatividad	(2.1.1) ¿Estás de acuerdo con los cambios que resulten efectivos en tu entorno de trabajo?
			(2.2) Equilibrio personal	(2.2.1) ¿Estás en paz contigo mismo, entiendes y aceptas tus emociones?
			(2.3) Motivación al logro	(2.3.1) ¿Sientes pasión por lo que haces en la organización?
				(2.3.2) ¿Tienes disposición a aprender y experimentar el liderazgo como oportunidad de mejora para el departamento?
			(2.4) Comunicación	(2.4.1) ¿Compartes tus habilidades e ideas con tus compañeros de trabajo?
		(2.4.2) ¿Las habilidades e ideas que compartes con tus compañeros son comprendidas por ellos?		

Cuadro N° 3: Operacionalización de variables (Continuación)

Objetivo	VARIABLES	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Liderazgo	(2) Liderazgo personal	(2.5) Autoestima	(2.5.1) ¿Te sientes inseguro al comunicar ideas de mejora para tu área de trabajo?
				(2.5.2) ¿Eres apreciado adecuadamente en tu puesto de trabajo?
	Toma de decisiones	(1) Autonomía del trabajador	(1.1) Uso de recursos de la organización	(1.1.1) ¿Es tomada tu opinión al momento de tomar decisiones relacionadas al manejo de personal (Recursos Humanos) del departamento?
			(1.2) Estímulo de ideas e innovación	(1.2.1) ¿Los directivos del departamento estimulan la generación de ideas nuevas?
		(2) Potenciación de Responsabilidades	(2.1) Responsabilidad del trabajador	(2.1.1) ¿Eres responsable al realizar tus tareas y de los resultados que se obtienen en tu puesto de trabajo?
		(3) Confianza en el trabajador	(3.1) Resolución de problemas	(3.1.1) ¿Tienes autonomía al tomar decisiones para resolver problemas?

Cuadro N° 3: Operacionalización de variables (Continuación)

Objetivo	Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Trabajo en Equipo	(1) Cumplimiento de metas superiores	(1.1) Cumplimiento de metas	(1.1.1) ¿Mensualmente se da el caso en que el departamento supera las metas propuestas?
		(2) Capacidad de servicio	(2.1) Cooperación intragrupal	(2.1.1) ¿Existe cooperación y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo?
			(2.2) Nivel de Satisfacción de los clientes	(2.2.1) ¿El trabajo realizado en el Dpto. de Almacén de M.P. satisface las necesidades de los otros Departamentos?
			(2.3) Capacidad de servicio personal.	(2.3.1) ¿Ayudas y apoyas a tus compañeros en el trabajo?
		(3) Relación entre los miembros del equipo	(3.1) Conflictos en el departamento.	(3.1.1) ¿Existen relaciones conflictivas entre los miembros del equipo?
				(3.1.2) ¿Las diferencias de opinión se resuelven a través de consenso(reuniones)?
		(4) Capacitación al trabajador	(4.1) Capacitación	(4.1.1) ¿La empresa brinda capacitación e impulsa el trabajo en equipo?
		(5) Atmósfera del equipo de trabajo	(5.1) Atmosfera del trabajo en equipo	(5.1.1) ¿Laboras en un ambiente estresante y conflictivo?

Cuadro N° 3: Operacionalización de variables (Continuación)

Objetivo	Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Diagnóstico de la situación actual, en relación a la satisfacción laboral, motivación, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo presentes en el Departamento de Almacén de Materias Primas	Trabajo en Equipo	(5) Atmósfera del equipo de trabajo	(5.1) Atmosfera del trabajo en equipo	(5.1.2) ¿El trabajo en equipo te hace sentir que formas parte de un entorno agradable?
	Comunicación	(1) Conocimiento de ideales de la organización	(1.1) Capacitación	(1.1.1) ¿La empresa suministra información acerca de su Misión, Visión y Políticas?
			(2.1) Comunicación entre Departamentos vecinos	(2.1.1) ¿Existe una comunicación fluida con los departamentos vecinos?
		(2) Comunicación entre los departamentos de la organización	(2.2) Intercambio de información	(2.2.1) ¿La comunicación fluida entre los departamentos vecinos y el Almacén permite que la información llegue justo a tiempo?
			(3.1) Comunicación entre el personal y los superiores	(3.1.1) ¿Tus ideas son tomadas en cuenta por tus supervisores?
		(3) Comunicación entre el personal y los superiores	(3.2) Retroalimentación	(3.2.1) ¿Te comunican preocupaciones y/o sugerencias sobre tu desempeño laboral?

Además de las preguntas o ítems obtenidos de la operacionalización de variables, se hizo uso de preguntas de validación interna, como las siguientes:

Cuadro N° 4: Preguntas de Validación Interna.

Preguntas de validación interna	Variable asociada
¿Te sientes motivado para realizar tu trabajo eficientemente?	Motivación
¿Te sientes satisfecho en tu puesto de trabajo y del rol que desempeñas?	Satisfacción Laboral
¿Sientes que puedes confiar en tus superiores?	Liderazgo Organizacional
¿Consideras que el trabajo en equipo es eficiente dentro del Almacén?	Trabajo en equipo

Validación de Predicción o Validación por Juicio de Expertos

“Garantiza la ocurrencia de un evento en el futuro a partir de un Criterio de Predicción”, donde se obtuvo la colaboración del Ing. Marlon Patiño (Superintendente Corporativo de Almacenes de Corimon Pinturas C.A.), el Dr. Luis Valdés (Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México) y la Prof. Carla Vintró (Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona) (Anexo N° 3).

Validez de Constructo

Según Llanea (2009), es:

“La prueba que permite especificar el grado con el que se mide el rasgo o concepto teórico. Los constructos son atributos o características que no pueden observarse directamente. La validez del constructo indica como una medición se relaciona con otras de acuerdo con la teoría o hipótesis que concierne a los conceptos que se están midiendo” (p. 423).

Para determinar la fiabilidad de las escalas de medida empleadas Molina (2008) recomienda el método basado en el estadístico alfa de Cronbach:

“Este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Por tanto, el estadístico alfa de Cronbach puede considerarse como un coeficiente de correlación” (p.73).

“Indica si los diferentes ítems de una escala están midiendo una realidad común, las respuestas a estos ítems, tienen que presentar una elevada correlación entre si; en caso contrario, la existencia de una baja correlación entre algunos ítems muestra que algunas declaraciones de la escala no son medidas fiables del constructo. El valor del alfa de Cronbach puede oscilar entre 0 y 1. Si es 0 significa que las puntuaciones de los ítems individuales no están correlacionadas con las de todos los demás. Por el contrario, el mayor valor del alfa significa una mayor correlación entre los distintos ítems” (p. 73).

De esta manera aumenta la fiabilidad de la escala. Ahora bien, no existe un consenso entre los autores sobre cual debe ser el valor a partir del cual se puede considerar que una escala presenta una fiabilidad aceptable.

Según Nunnally (1978), citado por Molina (2008), “señala que, en investigaciones de naturaleza exploratoria, el valor mínimo recomendado se sitúa en 0,70” (p. 73).

El cálculo del alfa de Cronbach para cada una de las variables contempladas en el instrumento de recolección de datos se resume en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5: Alfa de Cronbach.

Variable	Alfa de Cronbach
Comunicación	0,64
Liderazgo	0,70
Satisfacción Laboral	0,74
Motivación	0,81
Trabajo en Equipo	0,71

III.6. Fases de la Investigación

Fase I

En la primera etapa, se ejecutó una indagación documental, por medio de una revisión bibliográfica a fin de identificar y consolidar las bases teóricas que respaldan el trabajo de grado. Así como también, se realizó la observación los procesos en el Departamento para recolectar la información.

Se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información necesaria, así como también se aplicaron técnicas para el análisis de la información de la situación actual de Departamento.

Aplicación de encuestas con el fin de obtener los datos necesarios para realizar el diagnóstico de la situación actual del Departamento vinculado a las variables que influyen en el empoderamiento del equipo de trabajo.

Realización de estudio de puestos de trabajo, compuesto por la elaboración de diagramas de flujo y procesos por trabajador, complementado por un muestreo de trabajo clasificado por las actividades ejecutadas por el empleado.

Fase II

Corresponde al análisis e interpretación de la situación actual, comprendida en el estudio estadístico de los datos recolectados por medio del instrumento aplicado, la comparación de descripciones de cargo versus actividades realizadas obtenidas mediante los diagramas de proceso por personas y el muestreo de trabajo efectuado.

Elaboración de una matriz DOFA, la cual permitió el análisis global del escenario presente en el Departamento, donde se consideraron los aspectos internos obtenidos de la indagación de los puestos de trabajo y la encuesta del nivel de empowerment, y los externos detectados en conjunto con el Superintendente de Corporativo de Almacenes y el Superintendente de Almacén de Materia Prima mediante la elaboración de una encuesta de aspectos que afectan o favorecen a la unidad de análisis externamente.

Fase III

Inicia con la elaboración de un plan estratégico el cual está sucedido por el diseño de un plan de acción, que permitirá la mejora del desempeño de los trabajadores y, por ende, el aumento del rendimiento del Departamento de Almacén de Materias Primas.

Fase IV

Fase conformada con el desarrollo de indicadores de gestión los cuales cuentan detalladamente con el responsable de su seguimiento, el objetivo y la forma de cálculo del mismo. Complementado con el uso de la herramienta del cuadro de mando integral, el cual se plantea para para el seguimiento estructurado a largo plazo tanto de los indicadores planteados como de los ya existentes en el Departamento.

Fase V

Se ejecutó la prueba piloto de aquellas estrategias implementadas a corto plazo, detallando las actividades realizadas en conjunto con los resultados obtenidos de los indicadores de gestión diseñados para su seguimiento.

Elaboración de recomendaciones y conclusiones del estudio, con el fin de realizar el último análisis general de las fases ya realizadas.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se exponen los distintos estudios realizados para la determinación de la situación actual del Departamento de Almacén de Materias Primas de Corimon Pinturas, C.A., donde se detallan los procesos, condiciones en las que se desenvuelven las actividades y el entorno laboral existente.

I.V.1. Situación Actual

IV.1.1. La Empresa

Reseña Histórica

Según información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos, Corimon Pinturas C.A. se forma por la fusión de las empresas Montana C.A. y Pinco S.A., ambas compañías de larga y reconocida trayectoria en el mercado de pinturas, ocupando posición de liderazgo con certificación ISO 9000 y QSS 9000.

Pinco fue fundada en 1941 en la ciudad de Caracas, siendo la primera industria de pinturas en Venezuela. En 1969 comienza a operar la planta en Charallave, Edo. Miranda, ocupando un área de 65.000 m², y con una capacidad instalada de 7,5 millones de galones al año. Actualmente, la fabricación de productos Pinco se realiza en la Planta Montana.

Montana, constituida en 1949 en la ciudad de Caracas, estableció en 1971 su planta de manufactura en Valencia, Edo. Carabobo, con una capacidad instalada de 12 millones de galones al año. La empresa siempre

ha estado orientada a la calidad como lo demuestran las certificaciones obtenidas a lo largo de su historia, marca NORVEN en pinturas emulsionadas (1986), esmaltes sintéticos (1986), pinturas de tráfico y demarcación de pavimento (1999), premio Q-101 de Ford Motor de Venezuela (1992) y, premio Q.O.S. Excelente de Ford Motor de Venezuela (1997).

Por su parte, la marca Pinco cuenta con certificaciones de calidad para sus productos, como son la marca NORVEN para pinturas emulsionadas (desde el año 1984), esmaltes sintéticos (desde 1987), pinturas de tráfico y demarcación de pavimento (1999), las cuales demuestran su compromiso con la calidad.

Es responsabilidad de la empresa suministrar productos con una excelente relación precio/valor, que aseguren una alta satisfacción y confianza en el cliente y el consumidor final.

Montana se consolida aún más al lograr un acuerdo con la firma "Eugenio Mendoza" donde básicamente se comprometía despachar sumas considerables de pintura para la distribución exclusiva, tanto en Caracas, como en las principales ciudades del interior.

Corimon Pinturas C.A. forma parte de la Corporación Corimon C.A. junto a Cerdex C.A. que se encarga del ensamblado de brochas y herramientas para el pintor, Montana Gráfica C.A. pioneros en la fabricación de etiquetas y envases flexibles, RESIMON C.A. productores de resinas sintéticas y otros derivados químicos, y Tiendas Montana C.A. la red encargada de la comercialización de pinturas y accesorios para la decoración.

Direccionamiento Estratégico de la Organización

Información que describe los ideales de la empresa, suministrada por el Departamento de Normalización de Corimon Pinturas C.A.

Misión

Diseñar, fabricar y distribuir en forma segura y cuidando el medio ambiente pinturas con calidad, para satisfacer las necesidades de los clientes. Utilizando las mejores prácticas en nuestro proceso con tecnología de punta, potenciando la formación, crecimiento, motivación del talento humano generando valor para los accionistas.

Visión

Ser el fabricante de pinturas más competitivo del continente americano.

Política de Calidad

En Corimon Pinturas estamos comprometidos a diseñar, fabricar y comercializar recubrimientos que permitan satisfacer permanentemente los requerimientos de los clientes, garantizando un crecimiento rentable y sostenido.

Objetivos de Calidad

Diseñar productos atractivos, útiles y de alta calidad que cumplan las necesidades del cliente.

Garantizar la disponibilidad de productos conforme que satisfagan las necesidades de los clientes.

Garantizar el cumplimiento del estimado de las ventas.

Potenciar la presencia de Corimon Pinturas en los puntos de venta.

Garantizar que la gestión sea percibida satisfactoriamente por los clientes.

Garantizar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de calidad.

Contribuir con el entorno promoviendo el trabajo en temas sociales y ambientales, a través de la unión de la Empresa, Comunidad, con el interés de favorecer el bienestar social de los individuos y el cuidado del ambiente.

Asegurar Recurso Humano altamente calificado y comprometido.

Optimizar el uso de los recursos financieros.

Promover el Mejoramiento Continuo.

Fortalecimiento de la Marca.

Principios y Valores

Integridad: los trabajadores de Corimon Pinturas siempre actúan de buena fe y con sus mejores propósitos. Todas sus acciones están enmarcadas dentro del más alto sentido ético y moral.

Respeto y Confianza: en Corimon Pinturas confían en las capacidades e intenciones de los demás. Profesando el respeto mutuo en todas sus relaciones.

Innovación: en Corimon Pinturas se anticipan a las necesidades del mercado para ser los primeros en satisfacerlas.

Excelencia: su gestión está orientada a la creación del máximo valor posible en todo lo que hacen, en miras a aumentar constantemente su competitividad.

Compromiso mutuo. Corimon Pinturas se compromete a brindar a sus trabajadores la oportunidad para que cada uno potencie su desarrollo

personal y profesional, limitado solo por la habilidad y el deseo individual. Se promueve a los trabajadores únicamente considerando su capacidad y calidad de trabajo. Asimismo, Corimon Pinturas se compromete a ofrecer condiciones de trabajo seguras y a impulsar acciones en pro de la conservación del medio ambiente. Los trabajadores asumen los objetivos de la empresa como propios, por lo que se comprometen al máximo para contribuir al logro de los mismos.

Responsabilidad Social Empresarial

CORIMON es una empresa que desde su fundación, en 1949, ha prestado interés en el desarrollo del país, no sólo a través de su esfuerzo en al área industrial, sino también con aportes que ha venido realizando dentro del marco de su Responsabilidad Social Empresarial, en el campo de la educación y la cultura, así como el apoyo que ha proporcionado para el embellecimiento de lugares emblemáticos de las comunidades venezolanas.

Productos elaborados por la Empresa.

Corimon Pinturas C.A., se dedica a la producción y comercialización de las pinturas y revestimientos industriales, donde contribuyen al desarrollo nacional sin olvidar el medio ambiente, la comunidad, los clientes, empleados y accionistas.

Actualmente fabrica para las marcas más prestigiosas del país tales como Montana, Pinco y Sherwin Williams. Cuenta con una larga y reconocida trayectoria en la elaboración de pinturas para las áreas arquitectónicas, maderas, tráfico, mantenimiento industrial, marinas, equipos originales (OEM) y reacadados automotrices.

Procesos

El proceso general de la empresa es realizado por un conjunto de departamentos que con su gestión, llevan a cabo fases gerenciales, medulares, de apoyo y de externos (Figura N° 2).

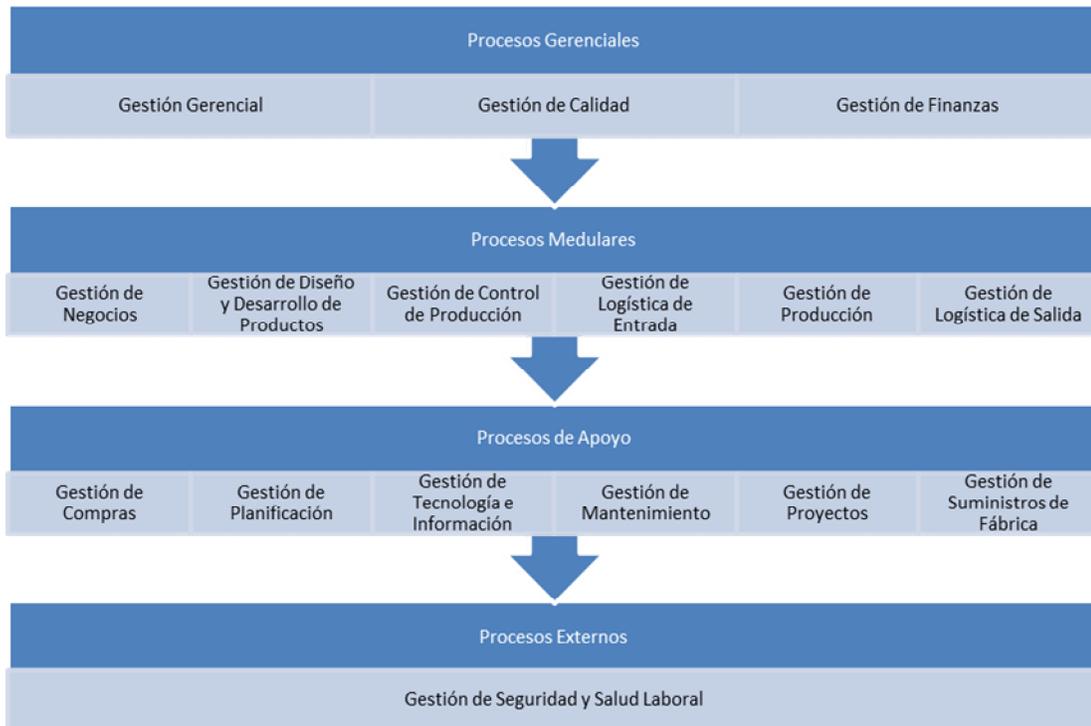


Figura N° 2: Mapa de Procesos
Fuente: Departamento de Normalización de Corimon C.A.

IV.1.2. Departamento de Almacén de Materia Prima

El estudio está enfocado en el Departamento de Almacén de Materias Primas, el cual pertenece a los Procesos Medulares, específicamente a la Gestión de Logística de Entrada. Cuenta con un área física de 16.735,76 m², distribuida en el Almacén de Materia Prima, dos sub-almacenes ubicados en las instalaciones de la planta de Corimon Pinturas (llamados Solvente y La Nitro) (Anexo N° 4) y tres galpones alquilados a RESIMON (denominados 6D, 6E, y 6F).

Los procesos se realizan principalmente en el almacén general, ya que en este se mantienen productos de alta rotación, los demás espacios se utilizan debido a la necesidad de conservar inventarios de gran volumen para evitar escasez de materiales. Además, cuentan con la custodia de 35 tanques (29 en superficie y seis subterráneos) donde se conservan los materiales a granel.

Organigrama del Departamento

La estructura está conformada por un Superintendente de Almacén quien reporta directamente al Superintendente Corporativo de Almacenes, cuatro supervisores, dos analistas, nueve montacarguistas y tres operarios, la cual se representa al igual que la del Almacén de Suministros de Fábrica en el organigrama de Departamentos de Almacenes de Insumos en la Figura N° 3.

Las labores diarias se realizan en tres turnos, normal (comprendido de 7:00 a.m. a 4:30 p.m.), primero (de 6:00 a.m. a 2:00 p.m.) y segundo (de 2:00 p.m. a 10:00 p.m.). El grupo de trabajo se encuentra dividido en subgrupos, tanto el primer turno como el segundo rotan semanalmente; mientras el turno normal mantiene su horario de trabajo. La tabla N° 1 detalla los subgrupos, identificándose a cada trabajador con el cargo que desempeña.

Cada uno de los miembros del equipo cuenta con una descripción de cargo normalizada por la organización (Cuadros N° 6, 7, 8 y 9), la que especifica los deberes o actividades a realizar en cada uno de los procesos, así como también el propósito general de la posición que se ocupa y los perfiles necesarios para formar parte de la organización desempeñando la misma. En este sentido, se evidenció que únicamente el 47,37% posee el

nivel académico descrito en el manual de procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada (Corimon Pinturas, 2012).

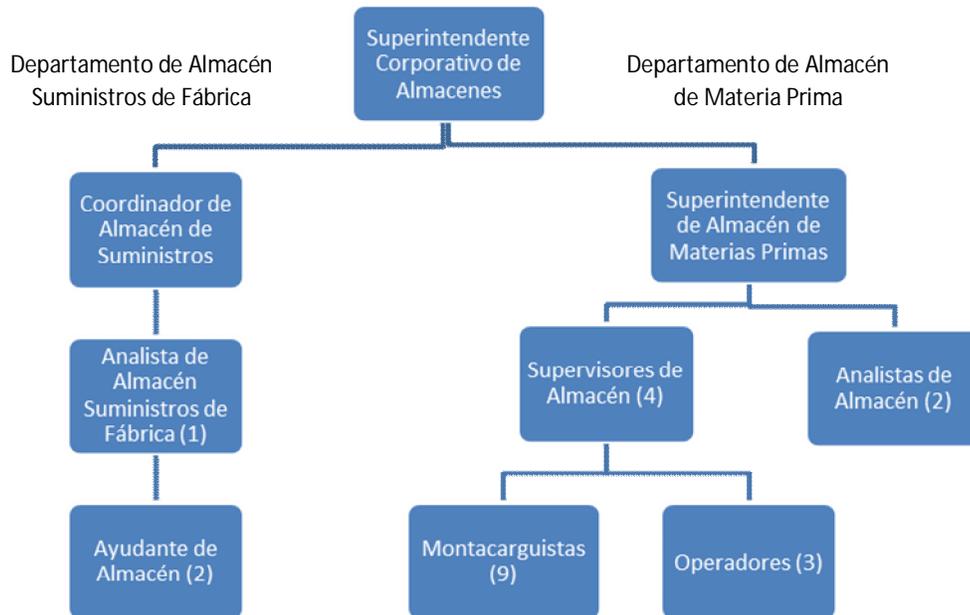


Figura N° 3: Organigrama de los Departamentos de Almacenes de Insumos
Fuente: Departamento de Normalización de Corimon Pinturas C.A.

Tabla N° 1: Subgrupos de Trabajo del Departamento de Almacén de Materia Prima.

Grupos (Primer y Segundo Turno)		Turno Normal
Grupo 1	Grupo 2	
Supervisor N° 4	Supervisor N° 1	Superintendente
Analista N° 1	Analista N° 2	Supervisor N° 2
Montacarguista N° 9	Montacarguista N° 4	
Montacarguista N° 8	Montacarguista N° 3	
Montacarguista N° 7	Montacarguista N° 2	
Montacarguista N° 6	Montacarguista N° 1	
Montacarguista N° 5	Operario N°1	
Operario N° 3	Supervisor N° 3 (mantiene primer turno)	
Operario N° 2		

Cuadro N° 6: Descripción de Cargo del Supervisor de Almacén.

PROPÓSITO GENERAL DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN
Supervisar los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
FINALIDADES
<p>Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos, con la finalidad de garantizar que el físico de la mercancía cumple con las especificaciones establecidas, en términos de tipo de material solicitado y cantidades, de acuerdo a los documentos de entrada de mercancía (EM) presentados por el proveedor.</p> <p>Supervisar el proceso de despacho de materiales productivos a Producción, a fin de cumplir con la rotación de inventario de acuerdo al sistema FIFO (First In – First Out/ Primero en Entrar - Primero en Salir).</p> <p>Comprobar la correcta ejecución de los registros que soportan los movimientos de inventario, a fin de mantener conciliados el stock físico con el teórico.</p> <p>Verificar continuamente los inventarios físicos y teóricos en los almacenes, a fin de detectar si hay deficiencias en el control de los mismos.</p> <p>Imprimir de manera regular el reporte de caducidad de materiales productivos del sistema MySAP, con la finalidad de garantizar que aquellos lotes próximos a su fecha de vencimiento, sean evaluados por el área de Control de Calidad.</p> <p>Emitir protocolos de re-chequeo que se originen del reporte de caducidad, y actualizar el Maestro de Materiales de MySAP en función de la nueva fecha de vencimiento del lote que indique el área de CDIM.</p> <p>Actualizar, con base en la información suministrada por CDIM, el Maestro Operativo de los materiales productivos.</p> <p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.</p> <p>Conocer y divulgar las normas y procedimientos del sistema de gestión de calidad con el personal a su cargo, a fin de promover su cumplimiento.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), a fin de garantizar el logro de los objetivos allí especificados.</p>

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 6: Descripción de Cargo del Supervisor de Almacén (Continuación)

FINALIDADES
Conocer y divulgar el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar y promover su cumplimiento.
Sustituir, en la medida de lo posible, al Superintendente de Almacén, en caso de que este se ausente, a fin de dar continuidad a las actividades mínimas para la función del departamento.

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 7: Descripción de Cargo del Montacarguista de Almacén

ACTIVIDADES DEL MONTACARGUISTA
Ejecutar las operaciones de traslado, carga y descarga de materiales, necesarias en las operaciones del proceso productivo.
Chequear las condiciones de los montacargas y plasmar dicha información en el formato de control, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.
Descargar y trasladar los materiales productivos que se reciben en el área según se requiera en las operaciones diarias del almacén.
Ordenar y despachar los materiales retornables de los proveedores, para garantizar el suministro oportuno de los materiales.
Cumplir con los programas de limpieza, higiene y seguridad establecidos, así como el desarrollo seguro y ordenado de las actividades diarias.
Movilizar materiales en el momento en que exista toma física de inventario cíclico y anual, con el propósito de agilizar el proceso de conteo.

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 8: Descripción de Cargo del Analista de Almacén

PROPÓSITO GENERAL DEL ANALISTA DE ALMACÉN
Apoyar administrativa y/u operativamente los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 8: Descripción de Cargo del Analista de Almacén (Continuación)

FINALIDADES
<p>Chequear toda la documentación asociada a cada una de las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), con la finalidad de garantizar que las mismas cumplan con las especificaciones establecidas en términos de tipo de material solicitado y cantidades.</p>
<p>Registrar las entradas de mercancía (EM) de los materiales recibidos en el sistema MySAP.</p>
<p>Generar las etiquetas de identificación de los materiales recibidos y entregárselas al Operador de Almacén a fin de que este último ejecute sus actividades respectivas en la identificación de los productos.</p>
<p>Participar activamente en las tomas de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.</p>
<p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.</p>
<p>Conocer y cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p>
<p>Conocer el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar su cumplimiento.</p>
<p>Realizar los asientos de entradas y salidas de inventario de las sustancias controladas de conformidad con la legislación vigente.</p>
<p>Controlar las entradas y salidas del área de etiquetas.</p>
<p>Sustituir, en la medida de lo posible, al Supervisor de Almacén, en caso de que este se ausente.</p>

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 9: Descripción de Cargo del Operador de Almacén

ACTIVIDADES DEL OPERADOR DE ALMACÉN
Ejecutar la medición diaria de los tanques de materia prima, con el uso de los equipos y sistemas de medición disponibles, a fin de garantizar un reporte confiable de valores de inventario.
Ejecutar la descarga de los materiales productivos, con los equipos necesarios, a fin de garantizar la calidad de los mismos.
Tomar, con el uso de los dispositivos previstos para tal fin, las muestras de los materiales, necesarias para la evaluación del área de Control de Calidad.
Trasladar las muestras obtenidas al área de Control de Calidad, para su evaluación y posterior aprobación.
Realizar la identificación de los materiales productivos, con las herramientas destinadas para tal fin, y garantizar así su correcta identificación.
Re-empacar ó trasegar, en la medida de lo posible, aquellos materiales que hayan sufrido algún deterioro menor en su embalaje original, con el uso de herramientas e implementos de seguridad adecuados.
Chequear las condiciones de los equipos de descarga y medición, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los mismos.
Cumplir con los programas de limpieza, higiene y seguridad establecidos, así como el desarrollo seguro y ordenado de las actividades diarias.
Formar parte de la toma física de inventarios cíclicos y anuales.

Fuente: Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de Corimon Pinturas C.A.

Procesos del Departamento

Los procesos básicos que se desarrollan en el Departamento son tres, a saber: la recepción de materiales, la preservación de los mismos y el despacho a los departamentos de pesaje pertenecientes a la Gestión de Control de Producción, según lo establecido en el Manual de Procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada de la empresa (Corimon Pinturas, 2012). Por medio de la observación directa, se recolectaron los datos

necesarios para realizar los diagramas de flujo correspondientes al desenvolvimiento de los procesos nombrados anteriormente, identificando a los trabajadores con el cargo desempeñado.

Proceso de Recepción de Materiales: inicia con la recepción de la orden de compra del proveedor que entrega el chofer al Supervisor de Almacén, donde se especifican las materias primas y/o materiales auxiliares requeridos. Este proceso cuenta con dos variantes, relacionadas a la presentación con la que ingresan los materiales a las instalaciones de la empresa, como lo son paletizadas (tamboras, sacos, sacas, carboyas, o rumas de envases flejadas en paletas de madera o plástico) o a granel (transportados en camiones cisternas) (Figuras N° 4 y 5).

Para el desarrollo del proceso es necesaria la intervención de un supervisor, dos montacarguista y un operario, quienes ejecutan las actividades de recepción, verificación de orden de compra en el sistema de control de inventario (MySap), chequeo de material recibido, descarga del vehículo y posterior almacenaje del material, para que finalmente los Analistas se encarguen de la etapa administrativa, realizando el ingreso del producto (descripción, cantidad recibida, proveedor, número de orden de compra) al sistema.

Proceso de Preservación de Materiales Almacenados: el cuidado y resguardo de los materiales custodiados por el Departamento debe ser tarea primordial en las labores diarias. Los supervisores elaboran el listado mensual de materiales por caducar y se encargan de la realización de protocolos (para que se realicen los estudios necesarios por parte del Departamento de Control de Calidad) y, a su vez, efectúan el re-chequeo de la lista de ya caducados para así ejecutar el seguimiento del estatus de los mismos (Figura N° 6).

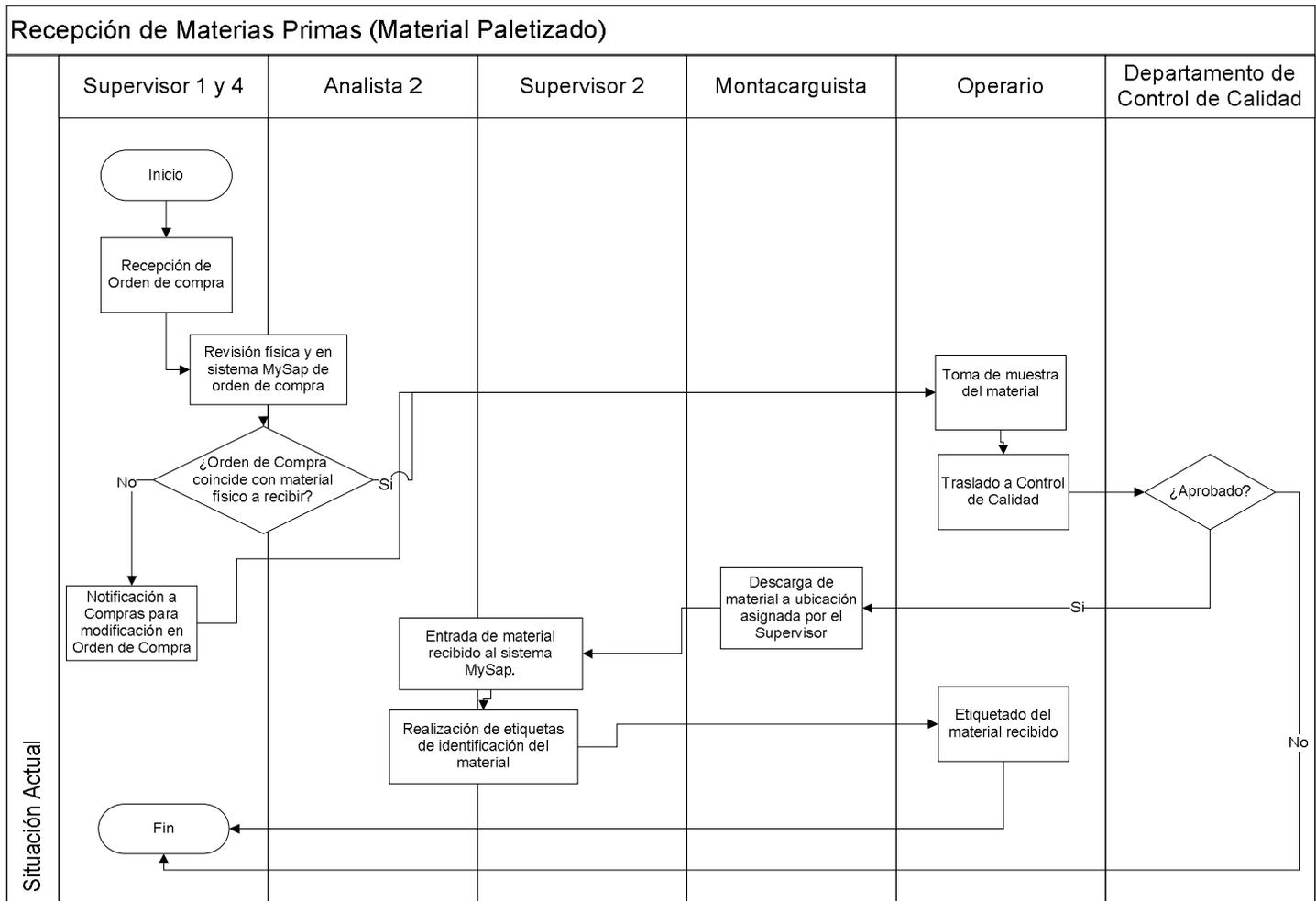


Figura N° 5: Situación actual Proceso de Recepción de Materias Primas Paletizadas

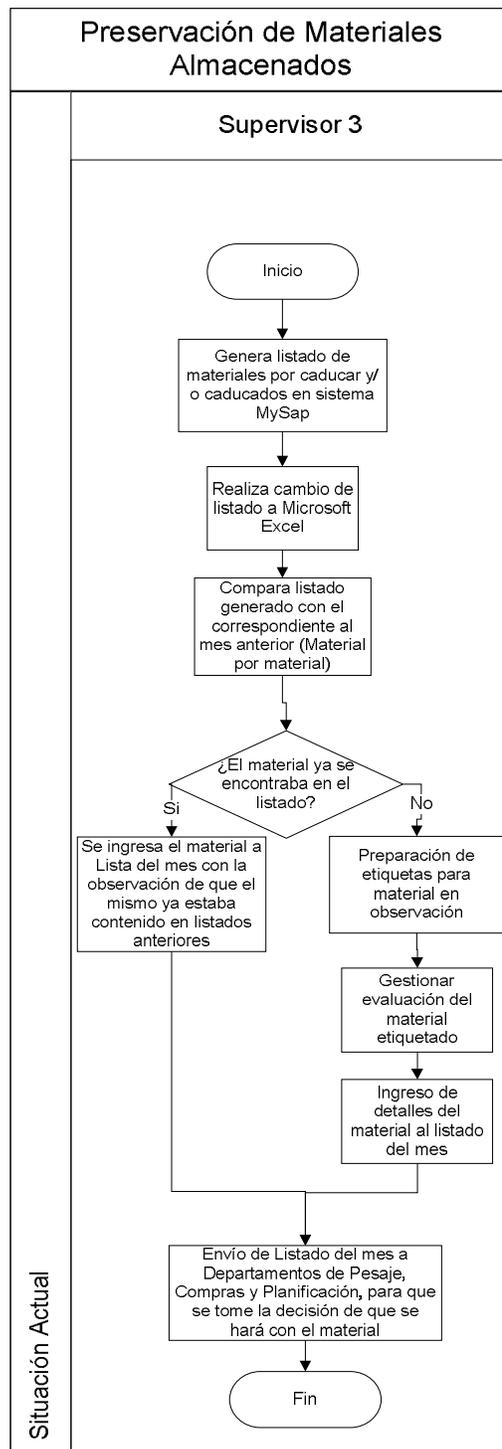


Figura N° 6: Situación actual Proceso de Preservación de Materiales Almacenados

Proceso de Despacho de Materiales: se trata de la entrega de insumos a los Departamentos de Pesaje (Industrial y Látex) o directamente a las plantas productoras de la organización. Se inicia con la entrega del Kanban señalador por parte del solicitante (Pesaje Látex, Pesaje Industrial o Plantas Productoras) al supervisor del Departamento, quien se encarga del chequeo del inventario tanto en sistema como en físico de las cantidades y lotes para mantener el consumo FIFO (“First in, first out”), la generación de la orden de transporte (OT) y la coordinación del montacarguista encargado del traslado del material al área requerida.

El despacho se realiza únicamente de materiales paletizados, ya que los a granel se consumen en forma directa de los tanques inicialmente cargados de materia prima.

De no tener Kanban señalador el despacho, se realiza mediante requisición interna, es decir se consume directamente del sistema la cantidad solicitada sin realizar la OT a la ubicación requerida (caso de pedidos esporádicos) (Figura N° 7).

Como evidencia de resultados de los procesos ya especificados en el Departamento, se puede detallar el indicador de Exactitud de Inventario Cíclico (medido en porcentaje de conteos exactos entre el total de conteos realizados), donde se observa la variabilidad del resultado de los inventarios cíclicos efectuados mensualmente (Gráfico N° 1), teniendo como meses críticos febrero con 55% y abril con 72%, siendo las justificaciones a estos casos de diferencias (tanto faltantes como sobrantes) una gestión deficiente en el Departamento debido a la ocurrencia de constantes errores administrativos y operativos.

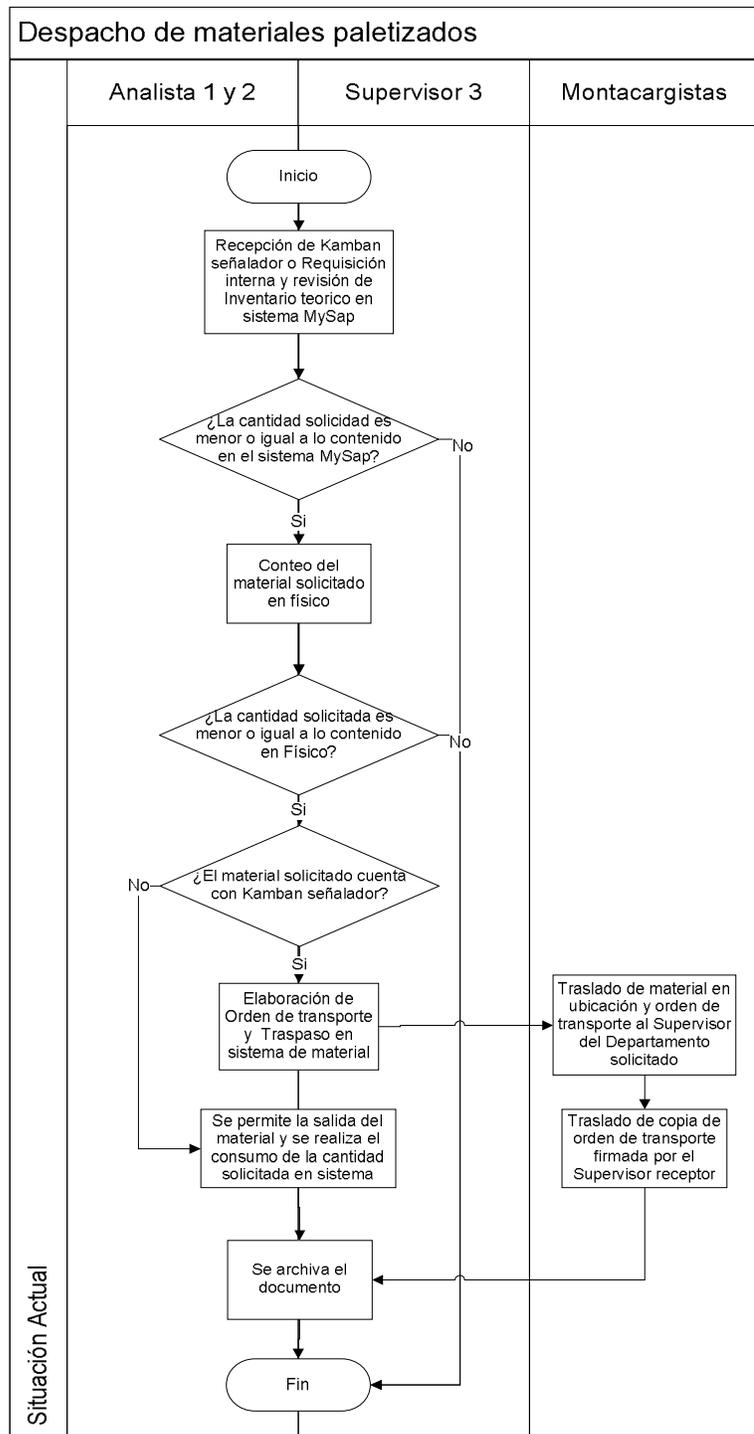


Figura N° 7: Situación actual Proceso de Despacho de Materiales
Fuente: Elaboración propia

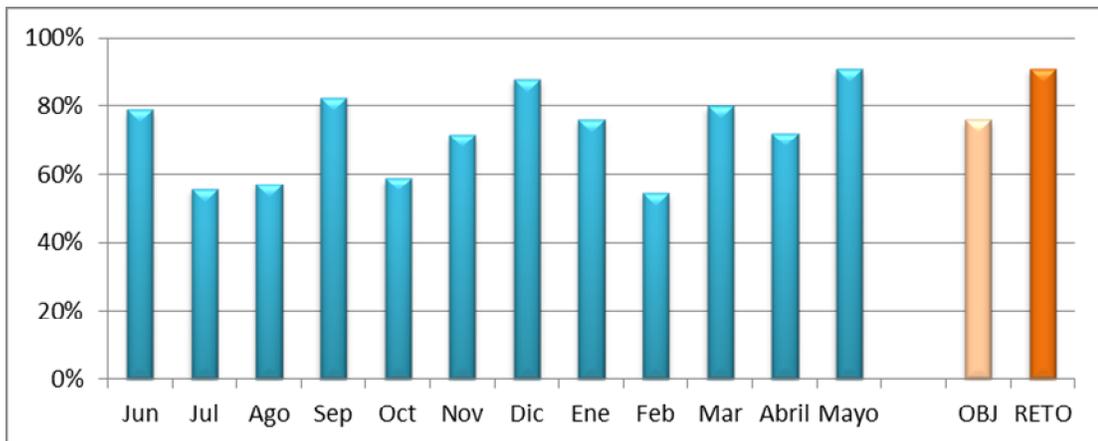


Gráfico N° 1: Exactitud de Inventario de Materias Primas por Cantidades
Fuente: Superintendencia Corporativa de Almacenes de Corimon C.A.

Con base en el seguimiento de los procesos de descarga de materiales a granel y paletizados se obtienen los indicadores de Productividad de Descarga, a través de los cuales se evalúa la gestión que se desempeña mensualmente. Para los materiales a granel se refleja el rendimiento en la relación “número de vehículos por hora” (N° Veh/hr.), mientras que en los paletizados se expresa en proporción “número de paletas por hora” (N° Paletas/hr.).

En ambos casos, durante el segundo trimestre del año 2012 se encuentra un estancamiento en la productividad, que además para los paletizados muestra una disminución en algunos casos de hasta 24,17% con respecto al valor establecido como meta. El comportamiento variable de este indicador en el área de estudio refleja la inconsistencia de los controles y, específicamente, la falta de supervisión en el proceso (Gráficos N° 2 y N° 3).

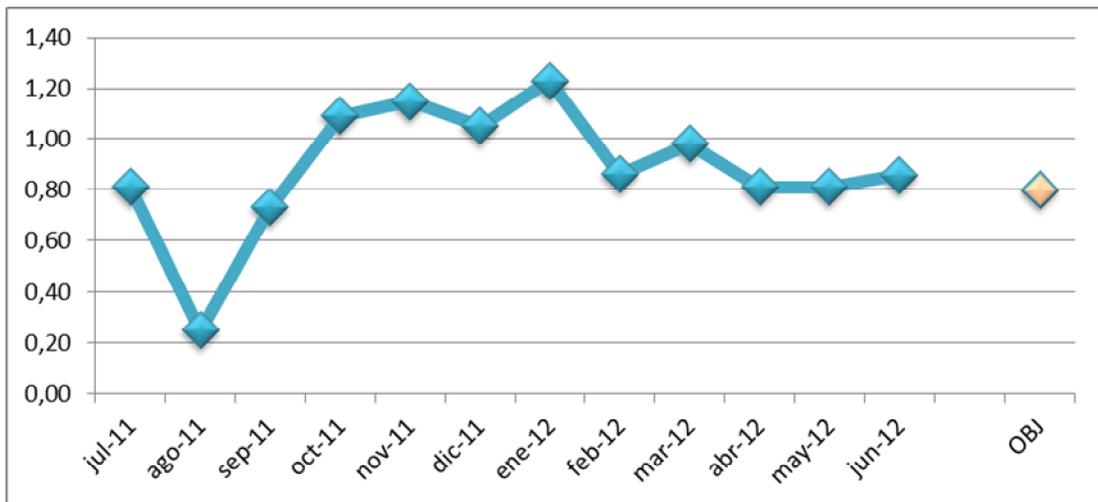


Gráfico N° 2: Productividad de Descarga de Materiales a Granel.
Fuente: Superintendencia Corporativa de Almacenes de Corimon C.A.

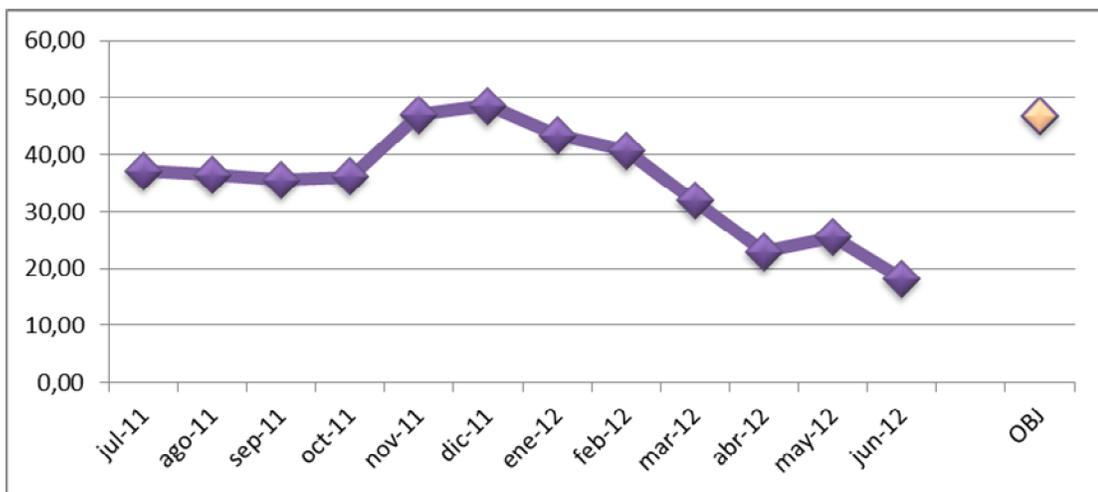


Gráfico N° 3: Productividad de Descarga de Materiales Paletizados.
Fuente: Superintendencia Corporativa de Almacenes de Corimon C.A.

IV.2. Análisis de la Situación Actual

El análisis de las condiciones actuales se realizó mediante la elaboración de diagramas de procesos para cada uno de los miembros del Departamento (Anexo N° 5), la comparación de las definiciones de cargos

versus tareas reales (Anexo N° 6), muestreo de trabajo (Anexo N° 7), detección de necesidades de adiestramiento (Anexo N° 8) y estudio de las variables necesarias para el empoderamiento del equipo de trabajo (Anexo N° 9), con el fin de contar con un diagnóstico integral de la realidad de los procesos.

IV.2.1. Análisis de los Puestos de Trabajo

Luego de comparar los resultados del muestreo de trabajo realizado en conjunto con los diagramas de proceso elaborados para cada uno de los trabajadores, se evidenció que la distribución de las actividades que desempeñan los Supervisores y Analistas resulta desequilibrada.

En general, ninguno de los Supervisores ni Analistas del área, desempeña todas las tareas reflejadas en su descripción de cargo, encontrándose mayor criticidad en el desempeño del Supervisor N° 2, quien realiza un 42,85% de sus obligaciones y el 30% de los deberes vinculados al Analista, mientras el Supervisor N° 1 ejecuta únicamente el 50% de las actividades contempladas en su descripción. Además, cada uno de los Analistas realiza el 14% de las labores que corresponden a los Supervisores y 75% en promedio de sus responsabilidades.

En el caso de los montacarguistas y operarios, cumplen con el 100% de las tareas puntualizadas en sus respectivas descripciones de cargos.

Este escenario dificulta el empoderamiento del equipo, debido a la falta de motivación que produce en los trabajadores la asignación de las labores diarias, ya que comparten el mismo rol (puesto de trabajo) dentro de la organización, pero sus tareas o responsabilidades en los procesos del Departamento no coinciden.

Al notar la discrepancia de las descripciones normalizadas, se procedió a efectuar un muestro de trabajo, cuyo objetivo principal fue

determinar el tiempo en que permanecen trabajando y las tareas realizadas por los empleados del Departamento de Almacén de Materia Prima de Corimon Pinturas C.A (Anexo N° 7).

El resumen del resultado de las observaciones realizadas para cada uno de los miembros del equipo se presenta en la Tabla N° 2, destacando que el porcentaje de ocupación de los montacarguistas y operarios para el segundo turno de trabajo es menor que en el primer turno (en ambos subgrupos), siendo 41% y 53% respectivamente en promedio, lo que refleja debilidades en la supervisión de los procesos y afecta la productividad del Departamento.

En el caso de los Supervisores N° 1 y N° 4, quienes rotan entre turnos semanalmente, se presenta una situación similar a la antes expuesta, donde la media del porcentaje de ocupación para el turno de la mañana es de 66% y 71% respectivamente, lo que disminuye hasta en 35 puntos porcentuales para el segundo turno.

El Supervisor N° 2 mantiene un porcentaje de ocupación del 68%, relativamente alto en comparación con el promedio total entre los miembros del equipo de trabajo (53%), donde la actividad que predomina (realizar entradas de mercancía al sistema MySap) resulta ser responsabilidad de los Analistas, quienes ejecutan en un 14% actividades que no le corresponden a su puesto de trabajo, debilitando el equipo supervisor, ya que la revisión y/o control de los procesos es realizada por tres personas únicamente, siendo necesaria la actuación de los Analistas para cumplir dicha ausencia.

Por su parte, el Supervisor N° 3 cuyo horario se limita únicamente al turno matutino (condición solicitada y acordada con el trabajador), cuenta con un porcentaje de ocupación de 72%, donde realiza los Procesos de Preservación de Materiales Almacenados (siendo el único que conoce los procedimientos y tareas asociadas a este), y Despacho.

Tabla N° 2: Resumen de Resultados del Muestreo de Trabajo en el Departamento de Almacén de Materia Prima.

Trabajador	N° Obs. en las que se encontraban trabajando	N° Obs. Total	% de Ocupación	Promedio Primer Turno	Promedio Segundo Turno
Superintendente	173	224	77%	-	-
Supervisor N° 1	175	384	53%	66%	39%
Supervisor N° 2	153	224	68%	-	-
Supervisor N° 3	133	184	72%	72%	-
Supervisor N° 4	170	384	53%	71%	36%
Analista N° 1	256	384	69%	74%	64%
Analista N° 2	198	384	55%	61%	49%
Operario N° 1	163	384	47%	54%	39%
Operario N° 2	120	384	40%	55%	24%
Operario N° 3	121	384	38%	51%	25%
Montacarguista N° 1	175	384	50%	59%	41%
Montacarguista N° 2	203	384	58%	67%	48%
Montacarguista N° 3	196	384	57%	67%	46%
Montacarguista N° 4	164	384	47%	57%	38%
Montacarguista N° 5	175	384	54%	70%	38%
Montacarguista N° 6	180	384	53%	65%	41%
Montacarguista N° 7	156	384	48%	61%	34%
Montacarguista N° 8	183	384	55%	70%	41%
Montacarguista N° 9	183	384	54%	65%	42%

Como conclusión, la descripción de cargo del Supervisor de Almacén resulta extensa y busca abarcar gran cantidad de acciones que realmente no son ejecutadas por una única persona. Adicionalmente, en algunos casos los mismos no cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar los procedimientos del Departamento (información basada en la detección de necesidades realizada, Anexo N° 8).

Asimismo los Analistas realizan actividades diferentes entre si, con un porcentaje de ocupación de 74% y 61% respectivamente. Estos a su vez efectúan a diario tareas del Supervisor y no conocen la totalidad de las labores contempladas en su descripción de cargo.

En el equipo de trabajo se observó la ejecución de actividades que no competen al puesto ocupado, por lo que se presume sea necesaria la reformulación de las descripciones normalizadas.

IV.2.2. Análisis del *Empoderamiento Actual del Equipo de Trabajo*

Con la finalidad de determinar la situación del Departamento de Almacén de Materias Primas en relación con las variables que intervienen para alcanzar el empoderamiento de los integrantes de un equipo de trabajo (satisfacción laboral, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación y comunicación), se aplicó el cuestionario diseñado con tal fin a los 19 trabajadores, cuyos resultados fueron analizados previamente mediante el alfa de Cronbach para validar su homogeneidad (Anexo N° 9), los que se detallan a continuación, especificando el promedio de respuestas obtenidas según la escala utilizada (del 1 al 7) y los ítems críticos según media y varianza calculada:

Comunicación

Esta variable incide en el desempeño de las actividades laborales, debido a su estrecha relación con la mejora continua (Fishman, 2002) mientras la información del Departamento sea compartida y conocida por cada uno de los miembros del equipo, estos sentirán mayor dominio o poder en sus acciones.

Según los resultados observados en el Gráfico N° 4, la respuesta con mayor porcentaje de frecuencia corresponde al 30% de los encuestados, los que coinciden en la existencia de “bastante” o “suficiente” comunicación en el Departamento, representando un nivel alto; mientras que un 27% asegura que esta variable se encuentra dentro de un rango bajo. Por lo tanto, se

presume que en la actualidad no se mantiene informada a la totalidad de los miembros del equipo.

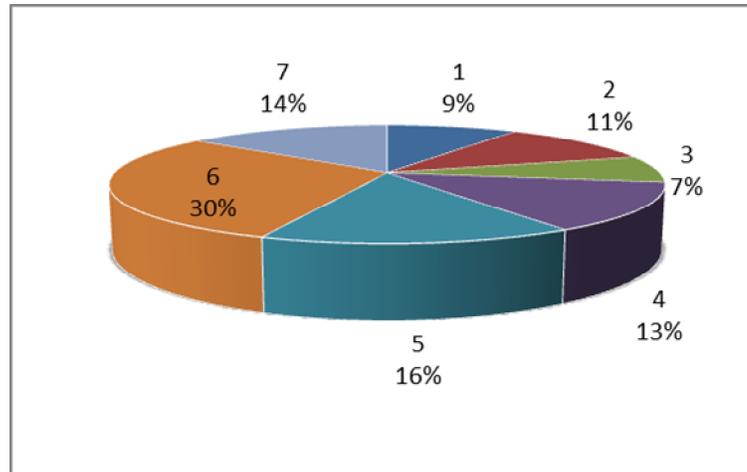


Gráfico N°4: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Comunicación.

El promedio de respuesta por ítems relacionados a la variable de Comunicación es de 4,65 en la escala seleccionada (Tabla N° 3).

Al analizar por separado cada uno de los ítems utilizados para la medición de esta variable (Gráfico N° 5), se puede apreciar que el ítem crítico corresponde al “C.3.2.1” propio del indicador de Retroalimentación, el cual evidencia un nivel neutral y una varianza alta (4,92), lo que representa diferencias de opinión en los encuestados. Esto indica que en su mayoría los trabajadores no reciben sugerencias o críticas sobre su desempeño laboral de manera continua, afectando notablemente la comunicación en el Departamento.

A su vez, la comunicación con los Departamentos vecinos (C.2.2.1) resulta con un nivel neutral lo que trae como consecuencia dificultades a la hora de comunicar o transmitir información importante, ocasionando paradas o retrasos en los procesos de producción.

Tabla N° 3: Ítems de la Variable Comunicación.

Ítems	Promedio	Varianza
C.1.1.1. ¿La empresa suministra información acerca de su Misión, Visión y Políticas?	4,95	4,27
C.2.1.1. ¿Existe una comunicación fluida con los departamentos vecinos?	4,53	3,26
C.2.2.1. ¿La comunicación fluida entre los departamentos vecinos y el Almacén permite que la información llegue justo a tiempo?	4,58	2,48
C.3.1.1. ¿Tus ideas son tomadas en cuenta por tus supervisores?	5,05	3,72
C.3.2.1. ¿Te comunican preocupaciones y/o sugerencias sobre tu desempeño laboral?	4,16	4,92
PROMEDIO	4,65	

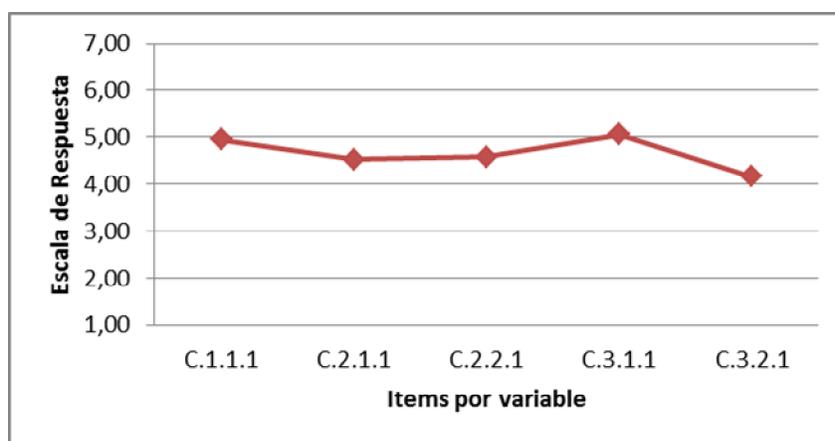


Gráfico N° 5: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Comunicación.

Se aprecia de manera positiva la relación entre supervisores y personal (C.3.1.1), ya que los primeros toman en cuenta las ideas de sus trabajadores, por lo que la organización debe aprovechar esta condición y ofrecer los medios para mantenerla y mejorarla aun más, logrando el impulso de nuevas ideas para el desarrollo del Departamento.

Al tomar en cuenta la homogeneidad de las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems encuestados (varianzas por ítem), se encuentra que la

unidad de análisis difiere en cuanto a ser informados sobre la misión, visión y política de la empresa (C.1.1.1).

Liderazgo

El Liderazgo resulta importante como proceso constante de unión para el equipo de trabajo. Según Richard (2006), esta es la situación en donde el líder estimula a sus compañeros a actuar hacia los objetivos, en este caso, los de la organización.

Esta variable cuenta con un porcentaje alto de frecuencia para la respuesta que alega “bastante” existencia de liderazgo en el Departamento (Gráfico N° 6). La pregunta de validación realizada concuerda con el nivel ya descrito. Sin embargo, los resultados en cuanto a productividad y rendimiento del Departamento evidencian que hace falta reforzamiento en tema del liderazgo.

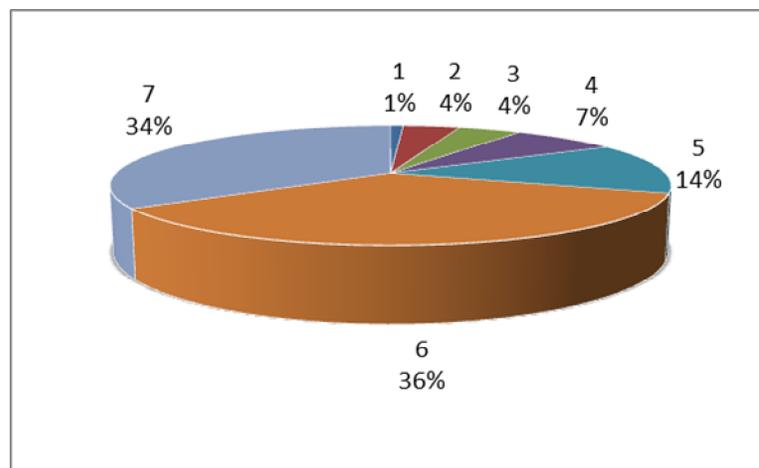


Gráfico N° 6: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Liderazgo.

El estudio detallado de los datos (Tabla N° 4 y Gráfico N° 7) demuestra como ítems críticos al “L.2.5.1” con un promedio de 4,37, donde se manifiesta que los trabajadores poseen la autoestima necesaria para sentirse seguros al momento de comunicar mejoras para el área de trabajo, y

al “L.1.1.1” donde los trabajadores se refieren a que la formación de líderes es neutral ó levemente positiva. Siendo estos ítems además los que cuentan con varianzas mayores, lo que refleja diferencia de opiniones en estos temas.

Además el ítem “L.1.2.1” cuenta con un valor promedio de 4,89 y una varianza de 1,77 que revela que quizás los superiores no delegan suficientemente autoridad a los trabajadores, lo que es imprescindible para la formación de los trabajadores como futuros líderes, con la finalidad de estimular la generación de ideas y la innovación continua en el Departamento, logrando el empoderamiento hasta los niveles inferiores (montacarguistas y operarios), así como también la creación de equipos auto-dirigidos.

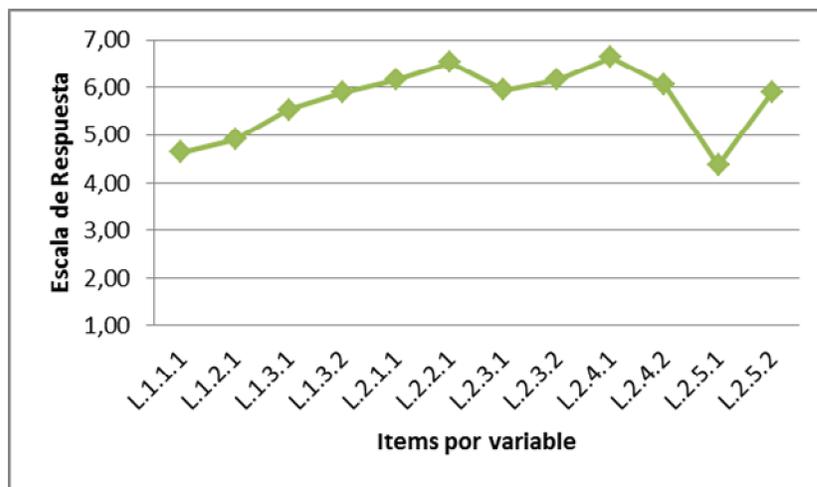


Gráfico N° 7: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Liderazgo.

Tabla N° 4: Ítems de la Variable Liderazgo.

Ítems	Promedio	Varianza
L.1.1.1. ¿El departamento forma a sus miembros como líderes?	4,63	3,58
L.1.2.1. ¿Se presentan eventos donde los superiores o jefes delegan autoridad a los trabajadores?	4,89	1,77
L.1.3.1. ¿Consideras que tus superiores ponen en práctica el liderazgo correctamente?	5,53	2,26
L.1.3.2. ¿El liderazgo de los superiores anima y apoya a los trabajadores?	5,89	0,70
L.2.1.1. ¿Estás de acuerdo con los cambios que resulten efectivos en tu entorno de trabajo?	6,16	0,70
L.2.2.1. ¿Estás en paz contigo mismo, entiendes y aceptas tus emociones?	6,53	0,37
L.2.3.1. ¿Sientes pasión por lo que haces en la organización?	5,95	1,50
L.2.3.2. ¿Tienes disposición a aprender y experimentar el liderazgo como oportunidad de mejora para el departamento?	6,16	1,81
L.2.4.1. ¿Compartes tus habilidades e ideas con tus compañeros de trabajo?	6,63	0,25
L.2.4.2. ¿Las habilidades e ideas que compartes con tus compañeros son comprendidas por ellos?	6,05	0,83
L.2.5.1. ¿Te sientes inseguro al comunicar ideas de mejora para tu área de trabajo?	4,37	3,58
L.2.5.2. ¿Eres apreciado adecuadamente en tu puesto de trabajo?	5,89	1,21

Satisfacción

La Satisfacción Laboral del área en estudio, para González (2006) está conformada por las actitudes de cada uno de los individuos que integran el equipo, al momento de realizar las actividades que permiten el funcionamiento del Departamento.

La mayor frecuencia de respuestas para esta variable (Gráfico N° 8) traduce que la mayoría de los encuestados denotaban un nivel alto de Satisfacción Laboral. No obstante, hay un número pequeño de personas que no coinciden con esta afirmación, las cuales no pueden ser excluidas.

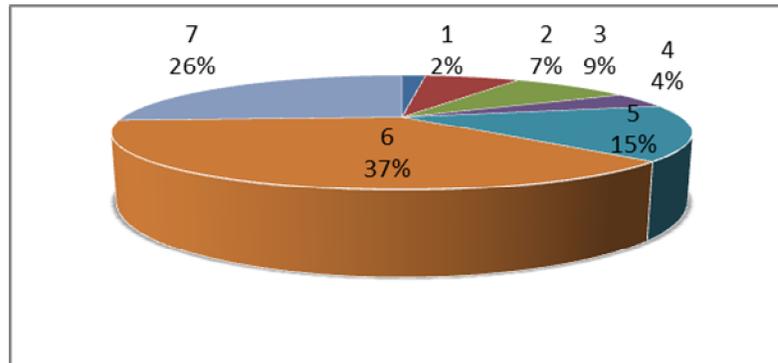


Gráfico N° 8: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Satisfacción Laboral.

El ítem con mayor criticidad (Gráfico N° 9 y Tabla N° 5) es “S.1.1.1”, que en esta oportunidad repercute al indicador Confianza en el trabajador, expresa un nivel neutral donde no se propicia la toma de decisiones y la innovación para el equipo de trabajo.

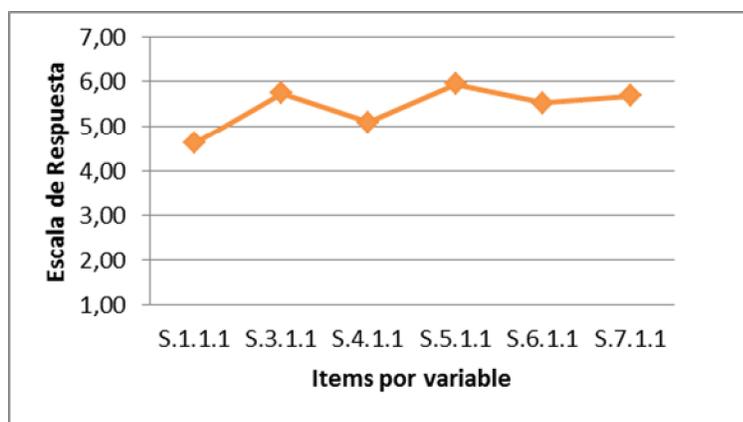


Gráfico N° 9: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Satisfacción Laboral.

Tabla N° 5: Ítems de la Variable Satisfacción Laboral.

Ítems	Promedio	Varianza
S.1.1.1. ¿Existe un nivel de confianza que impulse a los trabajadores a que tomen decisiones y corran riesgos?	4,63	3,36
S.3.1.1. ¿La empresa le brinda estabilidad (duración) en su puesto de trabajo?	5,74	1,98
S.4.1.1. ¿Consideras que el trabajo que desempeñas ayuda a tu desarrollo profesional?	5,11	3,10
S.5.1.1. ¿Las condiciones de trabajo en las que te desenvuelves diariamente son favorables (Cómodas)?	5,95	1,61
S.6.1.1. ¿La atención que le prestan los demás miembros del departamento a tu puesto de trabajo es positiva?	5,53	2,60
S.7.1.1. ¿Tu puesto de trabajo cuenta con la autoridad (prestigio) que merece?	5,68	1,78

El indicador de la Seguridad del puesto de trabajo donde se preguntaba al encuestado si había sufrido algún accidente laboral fue eliminado del análisis, ya que las 19 personas que conforman el estudio resultaron coincidir en la respuesta de nivel 7 o “Mucho”, lo que resulta en el análisis de Cronbach que el ítem carece de importancia y no requiere de atención en la investigación.

La variabilidad de los ítems “S.1.1.1” y “S.4.1.1” relacionados al nivel de confianza suministrado a los trabajadores y el desarrollo profesional que consideran proporciona su puesto de trabajo resultaron ser las más altas (3,36 y 3,10 respectivamente), lo que demuestra que parte de los encuestados se encuentra en desacuerdo con la respuesta realizada por el promedio y, a su vez, refleja que estos temas deben ser reforzados en el Departamento.

Mediante entrevistas no estructuradas realizadas a los miembros de la unidad de análisis, se indagó sobre la satisfacción laboral existente en los trabajadores, relacionada al incentivo monetario recibido, resultó que el 89,47% respondió sentirse satisfecho con este tema. Además los mismos cuentan con un ausentismo laboral bajo según datos suministrados por Superintendente de Almacén de Materia Prima, lo que representa un factor positivo en el análisis de esta variable.

Motivación

Según Palomo (2010) “el compromiso viene determinado por el nivel de motivación que esa persona tiene con relación a esa misma actividad”, y estos dos factores a su vez influyen en el liderazgo de la organización, por ende la variable “Motivación” debe ser favorable si se quiere aplicar el *Empowermt*, de lo contrario será necesario fijar atención en la misma.

La respuesta más frecuente representa al 23% de los encuestados (Gráfico N° 10) para los que la motivación en el Departamento se ubica en un nivel alto (6 en la escala determinada), mientras que el promedio manifiesta carencias en esta variable y la califican como neutra.

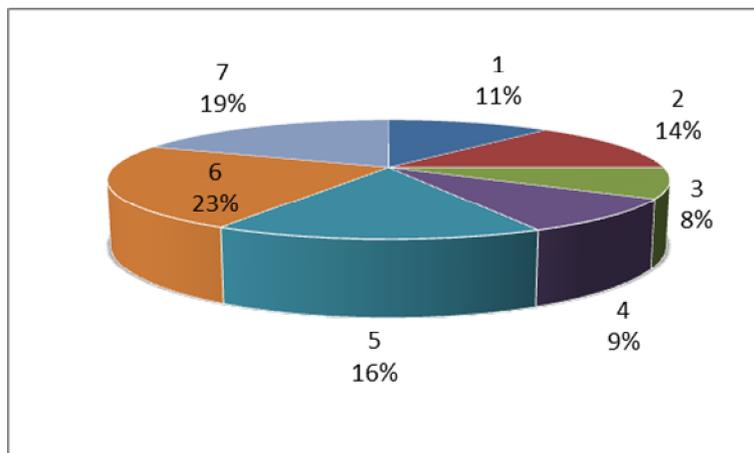


Gráfico N° 10: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Motivación.

Además de la validación de la consistencia realizada a las respuestas obtenidas con el alfa de Cronbach, se observó que la frecuencia de la pregunta de validación para esta variable tiene un comportamiento similar a la frecuencia de los ítems.

Realizando un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos (Tabla N° 6 y Gráfico N° 11) se encuentra al ítem “M.1.1.1” como crítico, lo que expresa fallas en la capacitación del personal y, a su vez, disminuye la oportunidad de aprendizaje que pudieran tener en sus puestos de trabajo. Tal situación fue constatada a través del historial de adiestramientos realizados durante el año 2011 y primer trimestre del 2012, evidenciándose que la totalidad de los entrenamientos fueron sobre temas de Seguridad o Salud Ocupacional y con una frecuencia de 1 a 2 veces al mes, según información suministrada por el Superintendente del Almacén de Materia Prima.

Tabla N° 6: Ítems de la Variable Motivación.

Ítems	Promedio	Varianza
M.1.1.1.¿Recibes capacitación semanalmente por parte de la empresa?	3,53	4,93
M.2.1.1.¿Tienes la posibilidad de pensar y actuar con independencia en tu puesto de trabajo?	5,32	3,45
M.3.1.1.¿Los trabajadores tienen la posibilidad de utilizar sus talentos y habilidades en el departamento?	5,00	3,67
M.3.1.2.¿Tienes la oportunidad de desarrollar tus preferencias e inclinaciones personales en tu puesto de trabajo?	4,47	4,15
M.4.1.1.¿Recibes reconocimientos y/o recompensas (no monetarias) por el buen desempeño en tus tareas laborales?	4,16	3,92

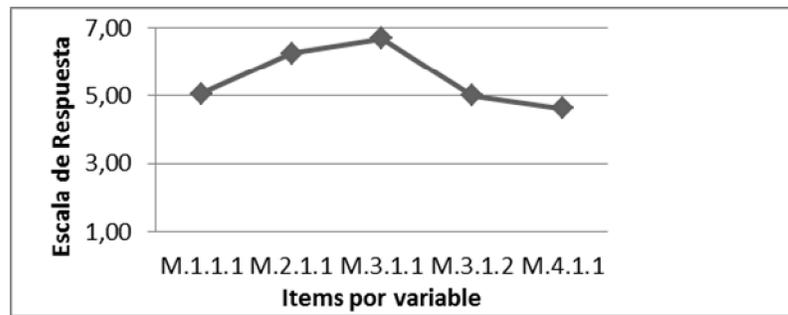


Gráfico N° 11: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Motivación.

Al igual resulta significativa la respuesta promedio obtenida del ítem “M.4.1.1” debido a la importancia del sentimiento por parte del miembro del equipo de reconocimiento y/o recompensa (no monetarias) por el buen desempeño en sus tareas laborales.

La dispersión existente en la totalidad de los ítems de esta variable refleja la carencia de motivación en el Departamento, ya que la diferencia de respuestas encontradas puede constatar la existencia de debilidades en la misma.

Trabajo en Equipo

Para Ander-Egg (2001), el trabajar en equipo conlleva a “mantener objetivos propios y bien definidos” que promueven el “liderazgo como responsabilidad compartida”. Según el análisis realizado de las frecuencias para cada una de las respuestas (Gráfico N° 12), se resume que en la unidad de estudio existe un nivel considerable de trabajo en equipo, lo que resulta similar al comparar el promedio final de la variable. Sin embargo, en la pregunta libre realizada para la validación interna relacionada con las debilidades, tres personas coincidieron que en los miembros del equipo existía individualismo, lo que no favorece al trabajo en equipo.

Con el estudio se busca potenciar las fortalezas y cohesionar el equipo de trabajo, creando un ambiente homogéneo, en donde la fuerza que

integra el grupo se exprese en solidaridad y sentido de pertenencia, así como también compartan valores, actitudes y normas de conducta entre los miembros del mismo.

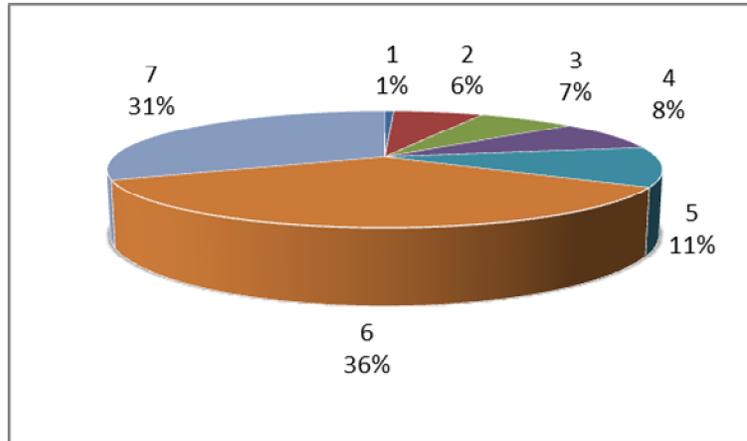


Gráfico N° 12: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Trabajo en Equipo.

Los ítems críticos para esta variable (Tabla N° 7 y Gráfico N° 13), están representadas principalmente por situaciones conflictivas que se presentan entre los miembros del Departamento (Tr.3.1.1), así como también la ausencia de capacitación continua sobre el trabajo en equipo, lo cual se refleja a su vez en dificultades para superar las metas propuestas dentro del Departamento (Tr.1.1.1).

Las varianzas con mayor criticidad resultaron en los ítems “Tr.3.1.1” y “Tr.4.1.1”, lo que refleja discrepancia de opiniones al momento de hablar sobre relaciones conflictivas entre los miembros del equipo de trabajo y, además acerca de la capacitación e impulso al trabajo en equipo, donde el promedio afirma la existencia del adiestramiento orientado a esta variable.

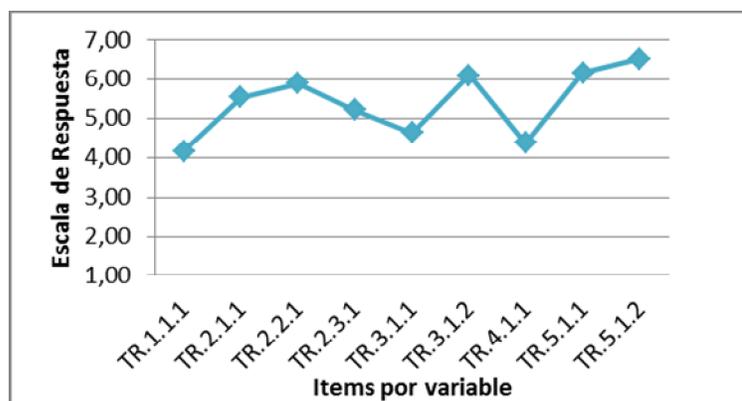


Gráfico N° 13: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Trabajo en Equipo.

Tabla N° 7: Ítems de la Variable Trabajo en Equipo.

Ítems	Promedio	Varianza
Tr.1.1.1. ¿Mensualmente se da el caso en que el departamento supera las metas propuestas?	4,63	1,80
Tr.2.1.1. ¿Existe cooperación y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo?	6,05	1,61
Tr.2.2.1. ¿El trabajo realizado en el Dpto. de Almacén de M.P. satisface las necesidades de los otros Departamentos?	6,26	0,32
Tr.2.3.1. ¿Ayudas y apoyas a tus compañeros en el trabajo?	6,68	0,23
Tr.3.1.1. ¿Existen relaciones conflictivas entre los miembros del equipo?	3,00	3,89
Tr.3.1.2. ¿Las diferencias de opinión se resuelven a través de consenso (reuniones)?	4,68	3,01
Tr.4.1.1. ¿La empresa brinda capacitación e impulsa el trabajo en equipo?	5,00	3,89
Tr.5.1.1. ¿Laboras en un ambiente estresante y conflictivo?	5,58	2,70
Tr.5.1.2. ¿El trabajo en equipo te hace sentir que formas parte de un entorno agradable?	6,11	0,65

Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones forma parte fundamental del proceso de estimulación, motivación y satisfacción del personal. Según Hersey y Blanchard (1998), se debe delegar poder en los empleados para la toma de

decisiones impulsando de esta manera, la generación de ideas y soluciones rápidas, así como el desarrollo de estrategias, propuestas de mejoras continuas e innovaciones que originen el desarrollo del Departamento.

Según el Gráfico N° 14, la respuesta de mayor frecuencia fue efectuada por el 24% de los encuestados, los que respondieron en conclusión que existía un ambiente de pleno trabajo en equipo; sin embargo, no es una diferencia notable con respecto a los trabajadores que opinaron distinto, por lo que se presenta el escenario de descontento para algunos sobre esta variable.

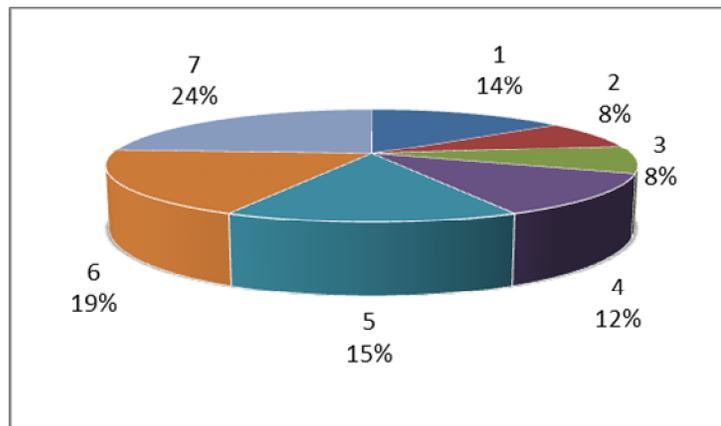


Gráfico N°14: Porcentajes de Frecuencia por Nivel de Respuesta a la Variable Toma de Decisiones.

El ítem que refleja mayor criticidad (Tabla N° 8 y Gráfico N° 15), es el “To.1.1.1” que cuenta con una media de 3,00 y una varianza de 2,89, el que se refiere al nivel de confianza que se les proporciona a los trabajadores para correr riesgos y tomar decisiones relacionadas al manejo de personal, siendo esta una oportunidad de mejora para el Departamento.

Igualmente, se evidenciaron fallas en el estímulo de ideas por parte de los directivos del Departamento (To.1.2.1), ítem que mantiene la mayor varianza de esta variable y, por ende, manifiesta diferencia de opiniones, las que se alejan de la respuesta dada por el promedio encuestado y representa deficiencias la gestión.

Tabla N° 8: Ítems de la Variable Toma de Decisiones.

Ítems	Promedio	Varianza
To.1.1.1. ¿Es tomada tu opinión al momento de tomar decisiones relacionadas al manejo de personal (Recursos Humanos) del departamento?	3,00	2,89
To.1.2.1. ¿Los directivos del departamento estimulan la generación de ideas nuevas?	4,00	5,67
To.2.1.1. ¿Eres responsable al realizar tus tareas y de los resultados que se obtienen en tu puesto de trabajo?	5,95	1,16
To.3.1.1. ¿Tienes autonomía al tomar decisiones para resolver problemas?	5,21	3,62

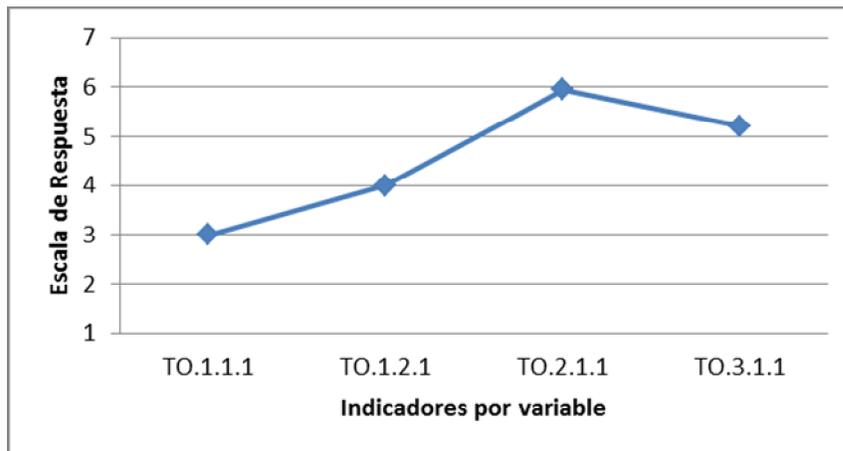


Gráfico N° 15: Valoración Promedio por Ítem de la Variable Toma de Decisiones.

Mientras que el ítem que revela aceptación por los encuestados es el referente a la responsabilidad del trabajador (To.2.1.1), lo que a su vez es reforzado como fortaleza en la pregunta de validación interna e indica que el equipo de trabajo puede reflexionar, dirigir, orientar y apreciar las consecuencias de sus actos en el plano de lo moral.

Análisis en Conjunto de las Variables

Según los datos obtenidos de la aplicación del instrumento en el Departamento de Almacén de Materias Primas de Corimon Pinturas, a través de los promedios de promedios efectuados (Gráfico N° 16), se puede concluir que las variables que presentan mayores debilidades de acuerdo a la media de respuestas seleccionadas para cada uno de los ítems, son:

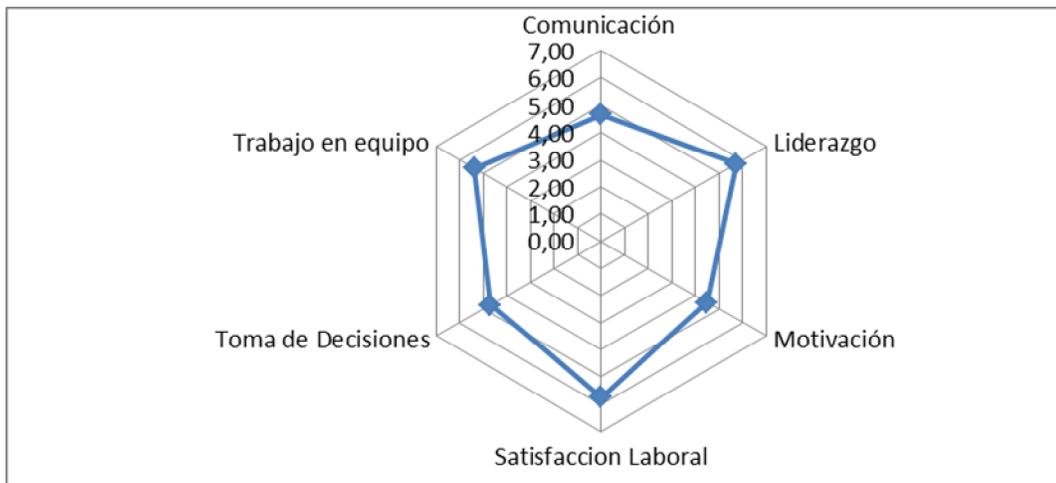


Gráfico N° 16: Promedio de los Promedios de las Variables en Estudio.

La Motivación obtuvo un promedio de 4,472, donde se observan fallas relacionadas a la capacitación que reciben los miembros del Departamento, lo que produce la disminución del nivel de rendimiento sujeto al estancamiento de los conocimientos técnicos relacionados a los procesos realizados en el área. Otro de los indicadores críticos es el concerniente a los reconocimientos y recompensas no monetarias, ya que al no existir estímulos a los trabajadores por aquellos aportes positivos propuestos a la organización, estos podrían percibir que sus esfuerzos no son valorados por sus superiores, lo que afectaría su desempeño a largo plazo.

La Comunicación es otra de las variables que muestra debilidades con media de 4,65; haciendo énfasis en el indicador de retroalimentación, el cual es factor relevante para la mejora continua de los procesos, ya que se

deben compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para así aspirar a mejoras en el Departamento, ciclo que debe mantenerse de forma bidireccional de superiores a subordinados y de subordinados a superiores.

En las respuestas obtenidas en preguntas abiertas realizadas en el instrumento, se manifestó la falta de compañerismo y solidaridad a la hora de **trabajar en equipo**, lo que cuenta con una media de 5,33. A pesar de que este valor está por encima del valor medio de la escala, es evidente la necesidad de impulsar al personal a trabajar de manera conjunta para alcanzar las metas establecidas en el almacén.

En la **Toma de Decisiones**, con una media de 4,54, se reveló criticidad en el indicador “Estímulo de ideas e innovación”, lo que está estrechamente ligado a las variables de Comunicación y Motivación en los trabajadores, debido a que si los mismos no se sienten libres de expresarse y, a su vez, no cuentan con el incentivo a generar nuevas ideas, se impide el flujo de opiniones que resultan efectivas para el crecimiento del Departamento. Es necesario fomentar la creatividad y contribuir a la innovación de ideas que permitan mejoras en la gestión.

Las sub-variables enlazadas al **Liderazgo**, las que resultan con niveles altos de respuesta no deben ser relegadas, debido al resultado obtenido en el muestreo de trabajo. Tomando en cuenta que el porcentaje promedio de ocupación es de apenas 53,9%, se puede inferir que los trabajadores no cuentan con un liderazgo que los impulse a efectuar las tareas diarias, con el fin de propiciar la eficiencia y eficacia en los procesos.

El diagnóstico realizado de la Situación Actual del Departamento de Almacén de Materias Primas, demuestra la disminución de la productividad de descarga de material paletizado y el bajo rendimiento que presenta la unidad de estudio, ya que los trabajadores al no realizar el 100% de las

actividades contempladas en el manual de procedimientos, evidencian deficiencias principalmente en la motivación, comunicación, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Por este motivo, se requiere generar la sinergia necesaria que permita empoderar y dinamizar el equipo de trabajo, logrando enriquecer los puestos, fomentar el liderazgo, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la solidaridad y el bienestar, promoviendo la generación de ideas que permita alcanzar el mejoramiento continuo en el desempeño del Departamento.

CAPÍTULO V

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN DE MATERIA PRIMA

Este capítulo se centra en el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta el Departamento de Almacén de Materias Primas, a partir del cual se elaboró el plan estratégico propuesto, el cual establece estrategias, directrices y comportamiento que debe seguir la unidad de estudio para su implementación. Además, se detalla un plan de acción que especifica el plazo, los recursos, los responsables y las actividades a realizar para el logro de los objetivos propuestos.

V.1. Análisis DOFA

A partir del diagnóstico de la situación actual, se analizó el ambiente general en el que se desarrollan las actividades de los trabajadores del Departamento y las variables que intervienen en la implantación de la filosofía del *Empowerment*, permitiendo identificar debilidades y fortalezas.

En cuanto a la identificación de los factores externos (oportunidades y amenazas) que influyen directa o indirectamente en el Departamento de Materias Primas, se utilizó la evaluación propuesta por Serna (2003) (Anexo N° 10), la cual contempla seis factores a saber: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Este instrumento fue aplicado al Superintendente Corporativo de Almacenes del Grupo Corimon y al Superintendente de Almacén de Materias Primas, con la finalidad de determinar la situación actual del medio externo en el que se desenvuelve el Departamento.

A partir de esta información, se elaboró la propuesta de plan estratégico que se detalla en el Cuadro N° 10 y páginas siguientes:

Debilidades

D1: el Departamento de Materias Primas no cuenta con profesionales universitarios, sus miembros presentan un bajo nivel académico. El 31,57% son técnicos medios y el 68,42% bachilleres.

D2: diferencias entre los trabajadores, ocasionando conflictos que dificultan el trabajo en equipo y evidencian falta de compañerismo, causado por la ausencia de responsabilidad y fallas cometidas a nivel operativo.

D3: proteccionismo sindical, donde se limita a los trabajadores a realizar únicamente las actividades comprendidas en la descripción de cargo establecida en las normas de la organización. Esta restricción debilita el horizonte de planificación del Departamento, así como también el crecimiento personal del individuo.

D4: constantes errores administrativos, originados por la falta de supervisión y control en los procesos e incumplimiento en responsabilidades según las descripciones de cargo, lo cual se traduce en un bajo rendimiento del Departamento de Almacén de Materias Primas.

D5: problemas en la comunicación de resultados a los miembros del Departamento, lo que dificulta la consecución de los objetivos establecidos.

D6: deficiencias en la motivación de los miembros del equipo por parte de sus superiores, quienes obvian en algunos casos los incentivos no monetarios necesarios para el estímulo de los trabajadores.

D7: ausencia de canales de información formales entre los departamentos generan dificultades en la supervisión y control de los

procesos de recepción y despacho, ocasionando re-trabajos y diferencias en los inventarios.

D8: no se fomenta la creatividad y la generación de ideas, lo cual limita el desarrollo continuo.

D9: falta de la capacitación necesaria a los trabajadores, con la finalidad de consolidar personal calificado y productivo a través del aprendizaje de conocimientos y habilidades.

D10: desequilibrio en la asignación de tareas e incumplimiento de descripciones de cargo normalizadas por la organización.

D11: el Departamento evidenció un promedio de 44,84% de tiempo de ocio, donde los supervisores cuentan con una media de 38,5%, los analistas un 38%, los operarios un 58,33% y los montacarguistas un 47,11%, afectando el rendimiento y productividad de los procesos internos que se llevan a cabo en el área de estudio.

Fortalezas

F1: alta remuneración salarial del personal, lo que traduce que el 95% de los miembros del Departamento cuentan con una motivación monetaria considerable, generando un ambiente favorable de satisfacción laboral en el área.

F2: bajo ausentismo laboral.

F3: la experiencia acumulada por el 50% de los trabajadores en el desempeño de su respectivo cargo por un largo periodo de tiempo (entre 5 y 18 años).

F4: alto nivel de liderazgo personal en el equipo de trabajo.

Amenazas

A1: las políticas de control de cambio existente en el país, obliga a mantener altos niveles de inventarios para evitar paradas en la producción, originando altos costos de posesión, elevado porcentaje de materiales vencidos y, a su vez, dificultando la planificación de actividades en el almacén.

A2: errores originados en departamentos aledaños que trascienden al Departamento de Almacén de Materias Primas y comprometen su desempeño.

A3: la intervención del gobierno nacional en las empresas privadas, lo que repercute en el aumento de la incertidumbre al evaluar nuevas inversiones por parte de los empresarios.

A4: crisis socio-cultural existente en el país, que representa un bajo nivel de educación en la sociedad, lo cual repercute directamente en el desarrollo de las empresas, y limita sus posibilidades de mejoramiento continuo.

A5: temor en la contratación de mano de obra por parte de las empresas debido a los nuevos cambios implementados en la legislación laboral.

A6: la recesión económica afecta directamente la actividad económica de la empresa, trayendo como consecuencia la disminución de la producción de bienes, el consumo, la inversión, el empleo y escasez de materiales importados necesarios para la producción.

A7: las tasas de interés bancario en Venezuela, las cuales están entre 24% y 30% aproximadamente, conllevan a un incremento en los costos de los materiales necesarios para la producción de pinturas.

Oportunidades

O1: alta competitividad entre los departamentos que conforman CORIMON Pinturas C.A., lo que potencia la productividad para cada uno de ellos.

O2: existencia de altos estándares de calidad, normativas y políticas de la empresa que brindan el soporte técnico y tienen como filosofía la valoración de su capital humano.

O3: apoyo por parte del Superintendente Corporativo de Almacenes, con disposición para solicitar presupuestos y aprobar propuestas que promuevan mejoras en el Departamento.

O4: nuevas tecnologías que propician un mayor cuidado de los inventarios físicos.

O5: los tratados de libre comercio, en los cuales participa Venezuela, que favorecen la importación de materias primas y demás componentes utilizados para la producción de pinturas.

Definición de Estrategias

A partir del análisis de los factores internos y externos del Departamento de Almacén de Materias Primas, se formuló una serie de estrategias, que se detallan a continuación:

Estrategias DO

D2 y O3. Rotación individual de trabajadores entre los turnos. La rotación individual del personal entre turnos (primero y segundo), de modo de alternar sus labores sin permanecer con el mismo subgrupo, debido a las diferencias que existen entre los mismos.

D7, D4 y O1. Propiciar el flujo de información a través de reuniones interdepartamentales. La ejecución de reuniones interdepartamentales, que propicien el flujo constante de información entre departamentos, con el fin de fortalecer el control de los procesos de Recepción y Despacho, evitando fallas que se trasformen a corto plazo en diferencias de inventario y, a su vez, represente una gestión desfavorable del Departamento para los directivos de la organización.

D8, D3 y O3, O2. Instalación de “Buzón de Sugerencias” y reuniones semanales entre los miembros del Departamento. Instalación de un “Buzón de sugerencias” y ejecución de reuniones entre los miembros del Departamento que permitan la comunicación de ideas nuevas a los superiores y se recolecten inquietudes generadas en el área, estimulando así la creatividad de los trabajadores.

D6 y O3. Selección del “Trabajador del mes” y almuerzo con la Gerencia. La selección del “Trabajador del mes”, así como también la planificación de un almuerzo anual con la Gerencia de la empresa, con el propósito de promover las recompensas no monetarias apreciadas por los miembros del equipo.

D4 y O3. Cursos de Manejo del Sistema MySap y Microsoft Excel. Brindar cursos avanzados de Manejo del Sistema MySap y Microsoft Excel a los trabajadores, logrando así la disminución de errores en procesos administrativos y el desarrollo del personal.

D5 y O2. Cuadro de Mando Integral. La elaboración de un cuadro de mando integral en el cual se revelen los resultados de indicadores determinados para el seguimiento de los procesos internos del Departamento y, posteriormente, sean expuestos a través de una cartelera donde se especifiquen los objetivos planteados y los resultados obtenidos de cada

mes, con la finalidad de que los miembros del equipo estén al tanto de cuáles son las metas, éxitos y fracasos del Departamento.

D10, D11 y O2. Balance en la carga de trabajo. Comprende la reestructuración del organigrama del Departamento manteniendo los ideales y políticas de la organización, así como la redistribución de las funciones establecidas en las descripciones de cargos, para así equilibrar las labores entre los miembros del equipo.

Estrategias DA

D8, D9 y A2. Desarrollo de campaña comunicacional. En la organización existe una cultura apartada a la filosofía del cuidado de los inventarios físicos de materias primas y auxiliares, lo que afecta principalmente al Departamento por ser los responsables de su resguardo.

Se propone una campaña comunicacional que promueva la preservación de los inventarios, la cual inicie en el Almacén y se extienda por la empresa, esta será diseñada con la ayuda de los trabajadores del área para así estimular la generación de ideas nuevas e innovación.

D1 y A4. Programa de capacitación de temas culturales. El bajo nivel profesional del personal es reflejo de la crisis socio-cultural existente en el país, por lo tanto es elemental la existencia de un programa integral de capacitación que permita de educar a los empleados en temas culturales.

Estrategias FO

F1 y O1. Capacitación de temas técnicos y profesionales. Con el apoyo de la capacitación en temas técnicos y profesionales y la competencia existente con los departamentos vecinos, se propiciará el mejoramiento en el desempeño de los procesos.

F4 y O1. Formación de líderes. Se propone el fortalecimiento de la formación de líderes del Departamento, con la finalidad de contar con individuos capaces de integrar un equipo de trabajo e influenciar al personal a que realicen acciones en forma conjunta y dirigir las energías, potencialidades y actividades del grupo para alcanzar objetivos en común.

Estrategias FA

F3, F4, F2 y A3. Inversión del capital humano de la empresa. La experiencia acumulada de los integrantes del Departamento, el bajo ausentismo laboral y los altos indicios de liderazgo, representan la justificación necesaria a los directivos de la organización a invertir en su capital humano para así propiciar mejoras en el Departamento.

V.2. Propuestas de Mejoras

Reasignación de Actividades y Modificación de Descripciones de Cargo del Departamento de Almacén de Materia Prima

A través de los estudios de muestreo de trabajo, la elaboración de diagramas de procesos y la comparación de actividades ejecutadas por los trabajadores con respecto a las funciones descritas en el manual de procedimientos (Corimon Pinturas, 2012), se comprobó que los trabajadores no realizan la totalidad de las tareas asignadas a su cargo, además cuentan con un tiempo de ocio de 44,84% en promedio. Según los resultados de dichos análisis se llegó a la conclusión de que los Supervisores de Almacén realizan en promedio un 53,56% de las actividades asociadas a su cargo, por el contrario los Analistas realizan en promedio un 75% de las actividades correspondientes a su puesto de trabajo.

De acuerdo a la situación antes expuesta, se elaboraron dos propuestas, las cuales fueron sometidas a una evaluación por puntos (Anexo

Nº 11), resultando seleccionada la propuesta Nº 2, la cual contempla mantener la actual estructura organizacional del Departamento y los aspectos que se detallan a continuación:

Para el cargo de Supervisor de Almacén, se propone la división de las funciones descritas entre el equipo supervisor, el cual está constituido por cuatro trabajadores, ya que una sola persona no abarca todas las tareas establecidas en dicho cargo. Por este motivo, se presenta la formulación de un programa de actividades (Cuadro Nº 11), con la finalidad de que cada uno realice un conjunto de tareas enlazadas entre sí. Además se planea la rotación de los mismos, con el objetivo de que los trabajadores conozcan todos los aspectos requeridos para desempeñar sus labores, incrementando así sus habilidades y conocimientos.

En el Programa de Actividades se especifican claramente las actividades que realizarán, los puntos a evaluar de cada una, la frecuencia con la que se debe realizar y los supervisores que ejecutarán la acción, representando un mes de trabajo que se repetirá periódicamente (semana Nº1 y Nº3: Cuadro Nº 11, semana Nº2 y Nº4: Cuadro Nº 12). El programa de rotación de funciones (Cuadro Nº 13) muestra la distribución de procesos por turnos, la forma en que rotarán las funciones de los supervisores y cómo se distribuirán haciendo sus rotaciones de turnos.

Cuadro N° 11: Programa de Actividades del Supervisor de Almacén. Semana N° 1 y N° 3.

Actividad	Puntos a Evaluar	Frecuencia de verificación	Supervisores			
			S1	S2	S3	S4
Recepción de Materias Primas	Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos, con la finalidad de garantizar que el físico de la mercancía cumple con las especificaciones establecidas, en términos de tipo de material solicitado y cantidades, de acuerdo a los documentos de entrada de mercancía (EM) presentados por el proveedor.	Por Turno			X	X
Verificación de requerimientos de áreas productivas.	Cantidad de tarjetas Kanban pendientes por despachar; cantidad de órdenes de transporte pendientes por despachar.	Por Turno	X	X		
Despacho de Materia Prima	Supervisar el proceso de despacho de materiales productivos a Producción, a fin de cumplir con la rotación de inventario de acuerdo al sistema FIFO (First In – First Out / Primero en Entrar - Primero en Salir).	Por Turno	X	X		
Verificación de registros de movimientos	Comprobar la correcta ejecución de los registros que soportan los movimientos de inventario.	Diaria	X	X	X	X
Estatus de materiales con alerta de caducidad.	Verificación de reporte mensual de rechequeos por caducidad, con la finalidad de garantizar que aquellos lotes próximos a su fecha de vencimiento, sean evaluados por el área de Control de Calidad. Estatus de casos pendientes en Laboratorio, CDIM y áreas de Pesaje.	Semanal	X	X		
Recorrido por las áreas de almacén.	Orden y limpieza en todas las áreas de administración; necesidad de colocar Órdenes de Trabajo para reparar o mejorar aspectos de mantenimiento o seguridad; identificación de materiales; desviaciones en almacenamiento de materiales; condiciones inseguras.	Diaria	X	X	X	X

Cuadro N° 11: Programa de Actividades del Supervisor de Almacén. Semana N° 1 y N° 3 (Continuación)

Actividad	Puntos a Evaluar	Frecuencia de verificación	Supervisores			
			S1	S2	S3	S4
Revisión de casos de diferencia de inventario.	Conciliación de casos de faltantes y sobrantes resultantes de los conteos diarios y semanales realizados en el AMP; revisión por sistema de histórico de ajustes; revisión de casos de mermas.	Diaria	X	X	X	X
Manejo de materiales retornables.	Verificación de movimientos de cada proveedor; coordinar acciones para que las demás áreas mantengan control, comunicar novedades de los materiales retornables de proveedores.	Semanal			X	X
Estatus de recepción	Logística de vehículos por recibir; cantidad de vehículos recibidos por día; Toma de muestras.	Por Turno			X	X
Compromisos con el área de Normalización.	Revisión de reportes CRM-GCA-F22 pendientes por elaborar; acciones correctivas, preventivas y de mejora pendientes por cerrar.	Mensual			X	X
Revisión de estatus de movimientos de inventario.	Trasposos al DF01; trasposos al DS01; movimientos de siniestros, cantidad de requisiciones por rebajar.	Diaria			X	X
Actualización del Maestro de Materiales	Emitir protocolos de re-chequeo que se originen del reporte de caducidad, y actualizar el Maestro de Materiales de MySAP en función de la nueva fecha de vencimiento del lote que indique el área de CDIM. Actualización del Maestro Operativo de las materias primas según información suministrada por CDIM	Semanal	X	X		

Cuadro N° 12. Programa de Actividades del Supervisor de Almacén. Semana N°2 y N°4.

Actividad	Puntos a Evaluar	Frecuencia de verificación	Supervisores			
			S1	S2	S3	S4
Recepción de Materias Primas	Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos, con la finalidad de garantizar que el físico de la mercancía cumple con las especificaciones establecidas, en términos de tipo de material solicitado y cantidades, de acuerdo a los documentos de entrada de mercancía (EM) presentados por el proveedor.	Por Turno	X	X		
Verificación de requerimientos de áreas productivas.	Cantidad de tarjetas Kanban pendientes por despachar; Cantidad de Órdenes de transporte pendientes por despachar.	Por Turno			X	X
Despacho de Materia Prima	Supervisar el proceso de despacho de materiales productivos a Producción, a fin de cumplir con la rotación de inventario de acuerdo al sistema FIFO.	Por Turno			X	X
Verificación de registros de movimientos	Comprobar la correcta ejecución de los registros que soportan los movimientos de inventario.	Diaria	X	X	X	X
Estatus de materiales con alerta de caducidad.	Verificación de reporte mensual de rechequeos por caducidad, para que sean evaluados por el área de Control de Calidad. Estatus de casos pendientes en Laboratorio, CDIM y áreas de Pesaje.	Semanal			X	X
Recorrido por las áreas de almacén.	Orden y limpieza en todas las áreas de administración; Necesidad de colocar Órdenes de Trabajo; Identificación de materiales; Desviaciones en almacenamiento de materiales.	Diaria	X	X	X	X

Cuadro Nº 12. Programa de Actividades del Supervisor de Almacén. Semana Nº2 y Nº4 (Continuación)

Actividad	Puntos a Evaluar	Frecuencia de verificación	Supervisores			
			S1	S2	S3	S4
Revisión de casos de diferencia de inventario.	Conciliación de casos de faltantes y sobrantes resultantes de los conteos diarios y semanales realizados en el AMP; Revisión por sistema de histórico de ajustes; Revisión de casos de mermas.	Diaria	X	X	X	X
Manejo de materiales retornables.	Verificación de movimientos de cada proveedor; coordinar acciones para que las demás áreas mantengan control, Comunicar novedades de los materiales retornables de proveedores.	Semanal	X	X		
Estatus de recepción	Logística de vehículos por recibir; Cantidad de vehículos recibidos por día; Toma de muestras.	Por Turno	X	X		
Compromisos con el área de Normalización.	Revisión de reportes CRM-GCA-F22 pendientes por elaborar; Acciones correctivas, preventivas y de mejora pendientes por cerrar.	Mensual	X	X		
Revisión de estatus de movimientos de inventario.	Trasposos al DF01; Trasposos al DS01; Movimientos de Siniestros, Cantidad de Requisiciones por rebajar.	Diaria	X	X		

Cuadro N° 12. Programa de Actividades del Supervisor de Almacén. Semana N° 2 y N° 4 (Continuación)

Actividad	Puntos a Evaluar	Frecuencia de verificación	Supervisores			
			S1	S2	S3	S4
Actualización del Maestro de Materiales	Emitir protocolos de re-chequeo que se originen del reporte de caducidad, y actualizar el Maestro de Materiales de MySAP en función de la nueva fecha de vencimiento del lote que indique el área de CDIM. Actualización del Maestro Operativo de las materias primas según información suministrada por CDIM	Semanal			X	X

Cuadro N° 13: Descripción de Rotación de Supervisores.

Semana N° 1	Semana N°2
Turno I	Turno I
Supervisor N° 3 - Proceso de Recepción de M.P. Supervisor N° 2 - Proceso de Despacho y Caducidad	Supervisor N° 4 - Proceso de Despacho y Caducidad Supervisor N° 1 - Proceso de Recepción de M.P.
Turno II	Turno II
Supervisor N° 4 - Proceso de Recepción de M.P. Supervisor N° 1 - Proceso de Despacho y Caducidad	Supervisor N° 3 - Proceso de Despacho y Caducidad Supervisor N° 2 - Proceso de Recepción de M.P.

Cuadro N° 13: Descripción de rotación de Supervisores. (Continuación)

Semana N° 3	Semana N°4
Turno I	Turno I
Supervisor N° 3 - Proceso de Recepción de M.P. Supervisor N° 2 - Proceso de Despacho y Caducidad	Supervisor N° 4 - Proceso de Despacho y Caducidad Supervisor N° 1 - Proceso de Recepción de M.P.
Turno II	Turno II
Supervisor N° 4 - Proceso de Recepción de M.P. Supervisor N° 1 - Proceso de Despacho y Caducidad	Supervisor N° 3 - Proceso de Despacho y Caducidad Supervisor N° 2 - Proceso de Recepción de M.P.

En el caso de los analistas deberán realizar todas las funciones correspondientes a la descripción de cargo, debido a que rotan en turnos, por lo tanto, se propone su capacitación en las áreas que no dominan o que en su defecto no realizan. En el cuadro de necesidades de entrenamiento (Cuadro N° 14) se detallan las actividades que efectúan, los puntos a evaluar y en cuáles necesitan adiestramiento.

Cuadro N° 14: Necesidades de entrenamiento para Analistas.

Actividad	Puntos a evaluar	Analista N° 1	Analista N° 2
Chequeo documentación de mercancía entrante	Chequear toda la documentación asociada a cada una de las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), con la finalidad de garantizar que la mismas cumplan con las especificaciones establecidas en términos de tipo de material solicitado y cantidades.		X
Registro de entradas de materias primas	Registrar las entradas de mercancía (EM) de los materiales recibidos en el sistema MySAP.		X
Toma de inventarios	Participar activamente en las tomas de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.		
Revisión de casos de diferencia de inventario.	Conciliación de casos de faltantes y sobrantes resultantes de los conteos diarios y semanales realizados en el AMP; Revisión por sistema de histórico de ajustes; Revisión de casos de mermas.		X

Cuadro N° 14: Necesidades de entrenamiento para cada analista
(Continuación)

Actividad	Puntos a evaluar	Analista N°1	Analista N°2
Revisión de programa de charlas al personal.	Estatus de cumplimiento de las dos charlas por turno programadas para cada semana; Monitoreo de su efectividad; Inclusión de temas de interés operacional; Verificación de la participación del personal en las mismas.	No lo realiza	No lo realiza
Actualización de indicadores dimensionales y de gestión.	Evaluación de evolución de los indicadores con respecto a las metas trazadas; seguimiento estructurado de acciones pendientes.		X
Revisión de libros de sustancias controladas	Detección de errores en llenado de libros; Confirmación de movimientos de inventario; Revisión de vigencia de permisos de proveedores.	X	
Generación de etiquetas de identificación	Generar las etiquetas de identificación de los materiales recibidos y entregárselas al Operador de Almacén a fin de que este último ejecute sus actividades respectivas en la identificación de los productos.		X
Control de movimientos de etiquetas	Controlar las entradas y salidas del área de etiquetas.		

La consecución de la redistribución de las funciones de cada puesto, trae consigo la necesidad de capacitar a todo el personal que experimentará cambios para su buen desenvolvimiento en el ejercicio de sus nuevos puestos de trabajo.

Programa de Capacitación

De la ausencia de preparación del personal evidenciada, surge la necesidad de un programa sistemático orientado a la capacitación donde se engloben temas de interés, seleccionados mediante la detección de necesidades, que dio como resultado tópicos relacionados con Control de

Calidad y Normalización, Control de Inventario, Seguridad y Salud Laboral, y Temas Generales. Dicho esquema será ejecutado con frecuencia de dos veces por semana a los dos turnos de trabajo, siendo los facilitadores miembros de la Organización quienes compartirán sus conocimientos al Departamento de Almacén de Materia Prima. Para facilitar su planificación, control y práctica se realizó un programa que consta de 5 hojas de cálculo, las cuales se detallan a continuación.

Hoja 1: **Matriz de Tópicos**

En la primera hoja de Excel se realizó una matriz que contiene los temas clasificados en Tópicos y por color, donde los temas de Control de Calidad y Normalización (Cuadro N° 15), se identifican con el color verde; Control de Inventario en anaranjado (Cuadro N° 16), Seguridad y Salud Laboral en azul (Cuadro N° 17) y Temas Generales en morado (Cuadro N° 18).

Cuadro N° 15: Capacitación (Tópico: Control de Calidad y Normalización).

Control de Calidad y Normalización
Definiciones básicas del SGC: Normativas, Procedimientos, Políticas, Registros.
Inducción sobre cada uno de los documentos controlados de la Gestión de Logística de Entrada.
Toma de muestras en sólidos y líquidos.
¿Cómo se llenan los formatos?
¿Cómo se llevan los registros?
¿Cómo realizar el muestreo de materiales a granel?
¿Cómo realizar el muestreo de material paletizado?
Descripción de Cargos del Almacén de Materias Primas.
Descripción del proceso de Gestión de Logística de Entrada
Normativa del Proceso de Recepción de Materiales
Normativa del Muestreo y Toma de Muestra
Normativa de Inspección y Control de Calidad de materiales productivos
Normativa de Salida de Materiales del AMP
Normativa de Presentación del Material Almacenado
Manejo de Materiales Retornables
Misión, Visión y Política de la empresa

Cuadro N° 16: Capacitación (Tópico: Control de Inventario).

Control de Inventario
Identificación de los materiales.
Manejo de sistema MySap
Aplicación de Microsoft Excel en el Control de Inventario
Unidades de medida.
Procesos de planificación
Manejo del sistema kanban.
Fundamentos de Estadística
¿Cómo realizar la toma física de inventario? (Código, Lote, etc.)
Elaboración de Informes
Orden y limpieza de racks y pasillos
Chequeo y control de lotes y ubicación a nivel de físico y teórico
Ubicación de los materiales
Cantidad de material a despachar
Casos puntuales de fallas en el manejo de materiales
Tolerancias permitidas en diferencias de inventario, Tipos.

Cuadro N° 17: Capacitación (Tópico: Seguridad y Salud Laboral).

Seguridad y Salud Laboral
Cómo realizar el check-list de condiciones a los montacargas.
Cómo identificar condiciones inseguras
Cómo manejar cargas en altura con el montacargas.
Generalidades sobre "grounding and bonding" (aterramiento y manejo de estática para líquidos).
Cómo leer e interpretar una Hoja de Seguridad de los Materiales (MSDS).
Uso adecuado de bombas de descarga de materiales a granel
Extintores contra-incendio
Objetos cortantes
Investigación de accidentes
Prevención de las lesiones de columna
Alarmas de monóxido de carbono
Peligros del envenenamiento con monóxido de carbono
Primeros auxilios para adultos conscientes – ahogo
Beber y conducir
Seguridad en los temblores de tierra

Fuente: Departamento de Seguridad Laboral de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 17: Capacitación (Tópico: Seguridad y Salud Laboral) (Continuación).

Seguridad y Salud Laboral
Conciencia ambiental
Primeros auxilios - desmayos
Extintores de incendios
Prevención de incendios -- aparatos de gas
Seguridad con armas de fuego
Primeros auxilios
Primeros auxilios en quemaduras
Primeros auxilios en envenenamientos
Intoxicación con alimentos
Protección de los pies
Protección de brazos y manos
Herramientas manuales
Protección para la cabeza
Agotamiento por calor
Ataque de calor
Seguridad con herbicidas
Seguridad en el uso de escaleras

Fuente: Departamento de Seguridad Laboral de Corimon Pinturas C.A.

Cuadro N° 18: Capacitación (Tópicos generales).

Generales (Tema Libre)
Valores de Grupo Corimon: Compañerismo, Honestidad, etc.
Consejos saludables para vivir mejor: dieta, ejercicios, etc.
Cómo tomar decisiones personales y de trabajo con el Método de Ponderación por Puntos.
Cómo realizar planes de trabajo y de vida en el corto, mediano y largo plazo.
Manejo del estrés
Método del Punto-Círculo, ejemplos, beneficios
Método de solución del problema: 5 ¿Por qué?
Valores en la familia
El Compromiso
Competitividad en el área de trabajo
Herramientas básicas de Excel

Cuadro N° 18: Capacitación (Tópicos generales) (Continuación)

Generales (Tema Libre)
Movimientos básicos en SAP
Tips para una Buena Redacción
Introducción sobre PNL
Como atacar el Miedo escénico
Consecuencias del consumo de tabaco

Hoja 2: **Lista de Facilitadores**

Directorio contenido en el Cuadro N° 19, incluye los posibles facilitadores quienes por la semejanza a la labor que desempeñan con el tema a tratar podrían realizar la capacitación.

Cuadro N° 19: Lista de Facilitadores para el Programa de Capacitación.

Lista de Facilitadores			
Control de Calidad y Normalización	Control de Inventario	Salud y Seguridad Laboral	Generales
Rosa Hernández	María Ojeda	Luis Quijada	José Luis Alvarado
Freddy Roa	José Luis Alvarado	Luis Chacoa	Marlon Patiño
José Luis Alvarado	Marlon Patiño	Miembros de brigada	Freddy Roa
Marlon Patiño	Felipe Garboza	José Luis Alvarado	Jorge Saba
		Marlon Patiño	Miriam Hernández
		Miriam Hernández	Adriana Flete

Hoja 3: **Cronograma**

Se realizó la programación de las actividades por semanas, detallando la fecha tentativa en las que se puede realizar la capacitación, además se define el posible tópico (indicado con el código de color correspondiente), donde se escribirá el tema planificado de acuerdo con esta clasificación y su respectivo facilitador (Cuadro N° 20).

Cuadro N° 20: Cronograma Semanal de Actividades de Capacitación.

Semana del 08 al 12 de Octubre		
Lunes	Miércoles	Jueves

Hoja 4: Balance de Charlas Realizadas

Esta hoja se encuentra formulada con el fin de tomar la información acerca de la realización (o no) de la capacitación del personal, para así mantener un Indicador de “Charlas realizadas al mes”. Para el llenado del mismo solo es necesario escribir “Realizado” en la casilla correspondiente a la fecha y el tema dictado (Tabla N° 9).

Hoja 5: Indicador

El indicador “Charlas realizadas al mes” se actualiza automáticamente al momento de hacer uso de la Hoja 4 de este archivo, el contenido se refleja porcentualmente y, a su vez, graficará la data de este indicador. Esta información se encontrará protegida y solo podrá ser observada por la Superintendencia del Almacén.

Tabla N° 9: Capacitación (Balance de Charlas realizadas).

	Control de Calidad y Normalización	Control de Inventario	Salud y Seguridad Laboral	Generales
Octubre				
Lunes 1				
Miércoles 3				
Jueves 4				
Lunes 8				
Miércoles 10				
Jueves 11				
Lunes 15				
Miércoles 17				
Jueves 18				
Lunes 22				
Miércoles 24				
Jueves 25				
Lunes 29				
Miércoles 30				

Almuerzo con la Gerencia

Los trabajadores coinciden que no son motivados por sus superiores, lo que repercute en su desempeño diario. Para atacar dicha queja se planea la organización de un almuerzo con la Gerencia General, donde en una presentación se destaquen las características positivas que han aportado cada uno de los empleados a la organización, mantengan una conversación fluida con el Superintendente de Cadena de Suministros, el Superintendente Corporativo de Almacenes y el Gerente General de la empresa.

Este almuerzo será solicitado a un proveedor externo (distinto al encargado diariamente del comedor), lo que contará con un costo adicional de 4500 Bs. aproximadamente, cotización suministrada por la Agencia Galés. Esta estrategia podrá ser realizada anualmente.

Trabajador del mes

Los trabajadores requieren de motivación mientras desempeñen sus labores adecuadamente, con esta filosofía se plantea el personaje del “Trabajador del mes”, quien será electo mensualmente por sus compañeros y contará con una fotografía en la cartelera del departamento. Además se le obsequiará material P.O.P suministrado por la organización.

Los criterios que se tomarán en cuenta para su designación serán las siguientes:

- a. El trabajador a elegir deberá haber demostrado una asistencia perfecta en el mes, asimismo deberá ser puntual.
- b. Deberá portar sus implementos de trabajo completo y en buen estado (lentes, botas, entre otras).
- c. Deberá cumplir con todos los procedimientos y las actividades que este deba realizar en el tiempo adecuado.
- d. Disposición para trabajar en diferente turno cuando se le solicite.
- e. Deberá mostrar una actitud positiva y un espíritu de equipo para auxiliar a sus compañeros, que lo distinga como talento organizacional y líder del equipo.
- f. Debe promover y divulgar entre sus compañeros los objetivos del Departamento.

Esta estrategia tiene como finalidad motivar a los trabajadores a realizar sus labores eficientemente y fomentar el liderazgo, trabajo en equipo y competitividad entre los miembros del Departamento.

Implementación de un Buzón de Sugerencias

Promover la comunicación y el constante flujo de ideas en el Departamento forma parte de uno de los factores importantes del

Empowerment. Para que los trabajadores se sientan libres de expresar sus ideas se propone la instalación de un Buzón de Sugerencias. Podrá ser ubicado en las cercanías del baño del Departamento, para así mantener la confidencialidad de las ideas propuestas. Su costo aproximado es de 280 Bs.

Reunión Interdepartamental

Se plantea la realización de una reunión entre aquellos departamentos que requieren de materias primas para el desempeño de sus labores, la que debe estar encabezada por los superintendentes y un representante del conjunto supervisor del Almacén. De esta forma se promoverá la comunicación y se fortalecerán los controles de los procesos de despacho y recepción de materias primas.

Reunión Semanal entre los Miembros del Departamento

Para propiciar la comunicación de resultados, la generación de ideas y la toma de decisiones, el Superintendente de Almacén de Materias Primas convocará semanalmente al personal que labora en el Departamento a una reunión con una duración aproximada de 20 min, donde se discutirán los problemas suscitados durante esa semana, las causas, las acciones correctivas que se deberán tomar en cuenta y los resultados obtenidos.

Campaña Comunicacional

Con el fin de impulsar el cuidado de las materias primas en los trabajadores del Departamento se plantea una Campaña Comunicacional, metodología propuesta por Andrade (2005), la cual permite relacionar a los trabajadores con ideales de liderazgo.

Objetivo

Informar al personal sobre las consecuencias desfavorables vinculadas tanto al mal uso de las materias primas, como al desempeño ineficaz de las labores diarias en la empresa.

Promover la motivación e impulsar el sentido de pertenencia de los empleados.

Público objetivo

La Campaña Comunicacional va dirigida específicamente los trabajadores del Departamento de Almacén de Materias Primas, en el cual laboran un Superintendente de Almacén, cuatro supervisores, dos analistas, y 11 operadores.

En este departamento se realizan los procesos de recepción, inspección, almacenamiento, preservación y despacho de manera segura de las materias primas y auxiliares (872 ítems), las cuales deben cumplir con los requisitos de calidad exigidos en las hojas de especificación correspondientes. Dichos procesos inician con la recepción y finalizan con la entrega realizada a los departamentos de Pesaje Industrial, Pesaje Látex o directamente a alguna de las plantas productoras de la organización.

No obstante la campaña comunicacional servirá de aporte a los departamentos de Pesaje y a las plantas productoras, debido a que el cuidado de las materias primas y auxiliares les afecta a aquellos que necesitan de ellas para desempeñar sus labores.

Eje de la Campaña

El beneficio básico de la campaña estará relacionado con promover el cumplimiento de los procesos de recepción, inspección, almacenamiento,

preservación y despacho ya contenidos en las normas de la empresa, y propiciar el cuidado de las materias primas y materiales auxiliares, para así aumentar la efectividad de inventarios cíclicos y anuales.

Otro beneficio relevante estaría relacionado con el reforzamiento de los valores de la organización.

Creación de la Propuesta

El personaje que impulsará la campaña lleva por nombre “Stockito”, el cual está conformado por las materias primas y auxiliares utilizadas para la elaboración de pinturas (sacos, sacas, tambores, tótems, cuñetes, etiquetas y paletas).

“Stockito” compartirá información útil a los trabajadores ligada al correcto desempeño de los procesos o actividades laborales del departamento, el uso adecuado de los insumos y la importancia que se le debería atribuir al inventario físico de la organización.

Mensajes Básicos

Sin Materias Primas, ¡No hay Pinturas!

El inventario es responsabilidad de TODOS, ¡Cúidalo!

¡Evitemos los faltantes de inventario!

Comprueba que el código del material contenido en la orden de transporte sea el mismo que está en físico.

¡No olvides verificar el lote de la OT versus el del producto almacenado!

Fíjate bien en la presentación y unidad de medida.

Saque usted su propia cuenta y compárela con la O.T.

¡No dejes de revisar la apariencia y estado del material que recibes!

¡Recuerda que sin O.T no hay despacho de ningún tipo de material!

Misión de la empresa.

Visión de la empresa.

¡No dejes de usar tu equipo de Protección Personal!

Plan de Medios

Los mensajes de la campaña serán suministrados semanalmente en las carteleras del Departamento, carteles acrílicos fijos en puntos estratégicos y en folletos preparados para la capacitación del personal en caso de nuevos ingresos.

Por otra parte, se informará sobre la importancia de los inventarios en lugares comunes de la empresa, como lo son el comedor y pasillos entre departamentos.

Rotación de Turnos

Con el fin de promover el trabajo en equipo y procurar solventar las diferencias personales entre los trabajadores, se propone la rotación individual entre los dos turnos, con la finalidad de que interactúen todos los miembros del Departamento y se cree un ambiente de armonía, solidaridad y compañerismo.

Evaluación 360°

Según Mondy y Noe (2005), el método de retroalimentación de 360° proporciona:

“Una medida objetiva del desempeño de una persona. La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vista limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es

esencial en el lugar de trabajo, requiere una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica” (p. 251).

Por este motivo, se propone aplicar esta herramienta, con el propósito de proporcionar la retroalimentación necesaria al líder del Departamento de Almacén de Materias Primas y, posteriormente, tomar medidas correctivas que ayuden a mejorar su desempeño y comportamiento, al obtener aportes desde diversos ángulos: Supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos.

La aplicación del instrumento consiste en que el evaluado seleccione un grupo de colaboradores, integrado por tres pares o iguales, quienes deben estar en su misma línea de mando, tres subordinados y su jefe inmediato, lo que será comparado con su autoevaluación y los parámetros establecidos anexos en los formatos, dicha estrategia será coordinada por el Departamento de Recursos Humanos.

V.3. Plan de Acción

Para la implementación de las estrategias planteadas, se propone un Plan de Acción cuyo objetivo general es la disminución de diferencias de inventario y el aumento de la productividad del Departamento de Almacén de Materia Prima. Para el logro de dicha meta se pretende atacar fallas encontradas en la motivación, la comunicación, el porcentaje de ocupación, el nivel académico, la asignación de tareas, las relaciones entre los miembros del Departamento, entre otras debilidades evidenciadas en el Análisis DOFA (Cuadro N° 21).

En el plan se detalla, el objetivo específico que se establece en cada estrategia, seguido de las actividades que se deben realizar para el correcto desempeño de la misma, los recursos necesarios, el responsable y, por último, la frecuencia con que se hará.

Cuadro N° 21: Plan de Acción del Departamento de Almacén de Materias Primas.

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Responsable	Frecuencia
Motivar a los miembros del Departamento, capacitándolos en temas útiles para su desempeño diario.	1. Seleccionar tema del que se realizará el adiestramiento.	Humanos: Facilitadores, personal planificador.	Analistas	Dos veces por semana
	1.1 Escoger Facilitador, y verificar su disponibilidad. 1.2 Imprimir lista de asistencia y archivar la misma en la carpeta designada.	Materiales: Computadora para el uso del programa de capacitación diseñado y, folletos o trípticos de ser necesario.		
Motivar a los miembros del Departamento destacando sus aportes positivos a la organización	2. Planificar fecha del almuerzo, tomando en cuenta la disponibilidad del Gerente General y el Superintendente de Corporativo de Cadena de Suministros.	Humanos: Planificador, Gerente General y el Superintendente de Corporativo de Cadena de Suministros.	Superintendente Corporativo de Almacenes	Anual
	2.1 Reservar lugar donde se realizará el almuerzo y contactar al proveedor de los alimentos.	Materiales: Almuerzo para el equipo de trabajo, computadora, proyector, sala de conferencias.		
	2.2 Realizar diapositivas donde se destaquen detalles positivos grupales e individuales.			
	2.3 Realizar la presentación.			

Cuadro N° 21: Plan de Acción del Departamento de Almacén de Materias Primas.
(Continuación)

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Responsable	Frecuencia
Motivar a los miembros del Departamento destacando sus aportes positivos a la organización	3. Realizar votaciones del “Trabajador del mes” la primera semana del mes que inicia.	Humanos: Ejecutor.	Supervisores	Mensual
	3.1. Contabilizar votos. 3.2. Colocar fotografía del trabajador elegido en la sección determinada en la cartelera del Departamento y hacer entregar de obsequio.	Materiales: Fotografías de miembros del equipo, hojas, bolígrafos, material P.O.P. proporcionado por la empresa.		
Motivar a los miembros del Departamento dándoles la oportunidad de expresar sus ideas	4. Leer comentarios e ideas realizadas por los miembros del equipo, colocadas en el Buzón de Sugerencias.	Humanos: Ejecutor. Materiales: Buzón de sugerencias.	Superintendente de Almacén de Materia Prima.	Semanal
	4.1. Realizar retroalimentación al equipo de trabajo.			
Promover la comunicación y la toma de decisiones en los miembros del equipo de trabajo.	5. Liderar reunión de 20min donde se muestren resultados e inconvenientes suscitados en el Departamento.	Humanos: Ejecutor.	Superintendente de Almacén de Materia Prima.	Semanal
	5.1. Tomar nota de propuestas de mejora e ideas innovadoras.	Material: Computador.		

Cuadro N° 21: Plan de Acción del Departamento de Almacén de Materias Primas.
(Continuación)

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Responsable	Frecuencia
Propiciar el flujo constante de información entre Departamentos vecinos	6. Realizar reunión donde se resuelva problemática relacionada a las materias primas y se comparta información afín.	Humanos: Supervisor, Superintendente y representantes de Departamentos vecinos	Superintendente de Almacén de Materia Prima y Supervisores.	Una vez cada dos semanas.
Concientizar a los trabajadores sobre el uso y cuidado de las Materias Primas	7. Mantener carteles de concientización en buen estado. 8. Actualizar Cartelera con información proporcionada de la campaña comunicacional.	Humanos: Ejecutores. Materiales: Folletos y carteles diseñados para la campaña comunicacional.	Supervisores y Analistas	Semanal
Propiciar la retroalimentación e impulsar liderazgo	9. Aplicación de formato de Evaluación 360°. 10. Comparación del registro versus patrones.	Humano: Personal a evaluar. Materiales: Formatos de Evaluación del IESA.	Superintendente Corporativo de Almacenes	Semestral

V.4. Sistema de Indicadores

Las estrategias planteadas requieren de medidas, que permitan conocer en cualquier momento el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y, de esta forma, comunicar, motivar y centrar los esfuerzos de la gestión.

El sistema diseñado (Cuadro N° 22), indica el nombre del indicador, el objetivo del mismo, su forma de cálculo, la periodicidad en la que se actualizaría y el responsable encargado.

Para el seguimiento continuo de los resultados se sugiere el manejo de un cuadro de mando integral, según Norton y Kaplan (2009) “es un sistema de gestión que canaliza las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo” (p. 40), esta herramienta es actualizada mensualmente con la información suministrada por los indicadores ya existentes en el Departamento, como lo son: Desempeño de Seguridad, Orden y Limpieza; Cantidad de Materiales Vencidos; Exactitud de Inventarios por Cantidades; Cantidad de Materiales Retornables (entradas, salidas y Stock); Productividad de Descarga de Materiales a Granel y Paletizado y Uso de la Capacidad Instalada de los almacenes. Asimismo se especificarán los planteados para el seguimiento de las estrategias propuestas. Dicho cuadro contendrá el registro del último trimestre de gestión, las metas establecidas por la Organización y los objetivos trazados (Figura N° 8).

Cuadro Nº 22: Sistema de Indicadores del Departamento de Materias Primas

Nombre del Indicador	Objetivo	Indicador	Periodicidad	Responsable
Índice de Capacitación	Evaluar el cumplimiento del Programa de Capacitación del Departamento	$\frac{\text{Número de adiestramientos realizados}}{\text{Número de adiestramientos programados}}$	Mensual	Analistas
Porcentaje de ejecución de reunión semanal del Departamento	Mantener control de elaboración de la reunión e informar al Superintendente Corporativo de Almacenes sobre la gestión de la estrategia	$\frac{\text{Número de reuniones del equipo realizados}}{\text{Número de reuniones del equipo programados}} * 100$	Mensual	Superintendente de Almacén de Materia Prima
Porcentaje de ejecución de reunión interdepartamental sobre materias primas	Mantener control de la planificación de la reunión e informar al Superintendente Corporativo de Almacenes sobre la gestión de esta estrategia	$\frac{\text{Número de reuniones departamentales de MP realizados}}{\text{Número de reuniones departamentales de MP programadas}} * 100$	Trimestral	Superintendente de Almacén de Materia Prima

Cuadro N° 22: Sistema de Indicadores del Departamento de Materias Primas (Continuación)

Nombre del Indicador	Objetivo	Indicador	Periodicidad	Responsable
Asistencia a reunión interdepartamental	Informar sobre la participación de departamentos vecinos a los superiores	$\frac{\text{Número de asistentes a la reunion interdepartamentales de MP realizados}}{\text{Número de invitados a la reunion interdepartamentales de MP realizados}} * 100$	Trimestral	Superintendente de Almacén de Materia Prima
Nivel de participación de ideas y sugerencias	Medir la participación de los miembros del Departamento, tomando como objetivo una idea o sugerencia por persona (19).	<ul style="list-style-type: none"> • De 19 a 13 Ideas innovadoras o sugerencias: “Alto”. • De 12 a 7 Ideas o sugerencias: “Medio”. • De 6 a 0 Ideas o sugerencias: “Bajo”. 	Mensual	Superintendente de Almacén de Materia Prima

Desempeño: Almacén de Materia Prima CRP

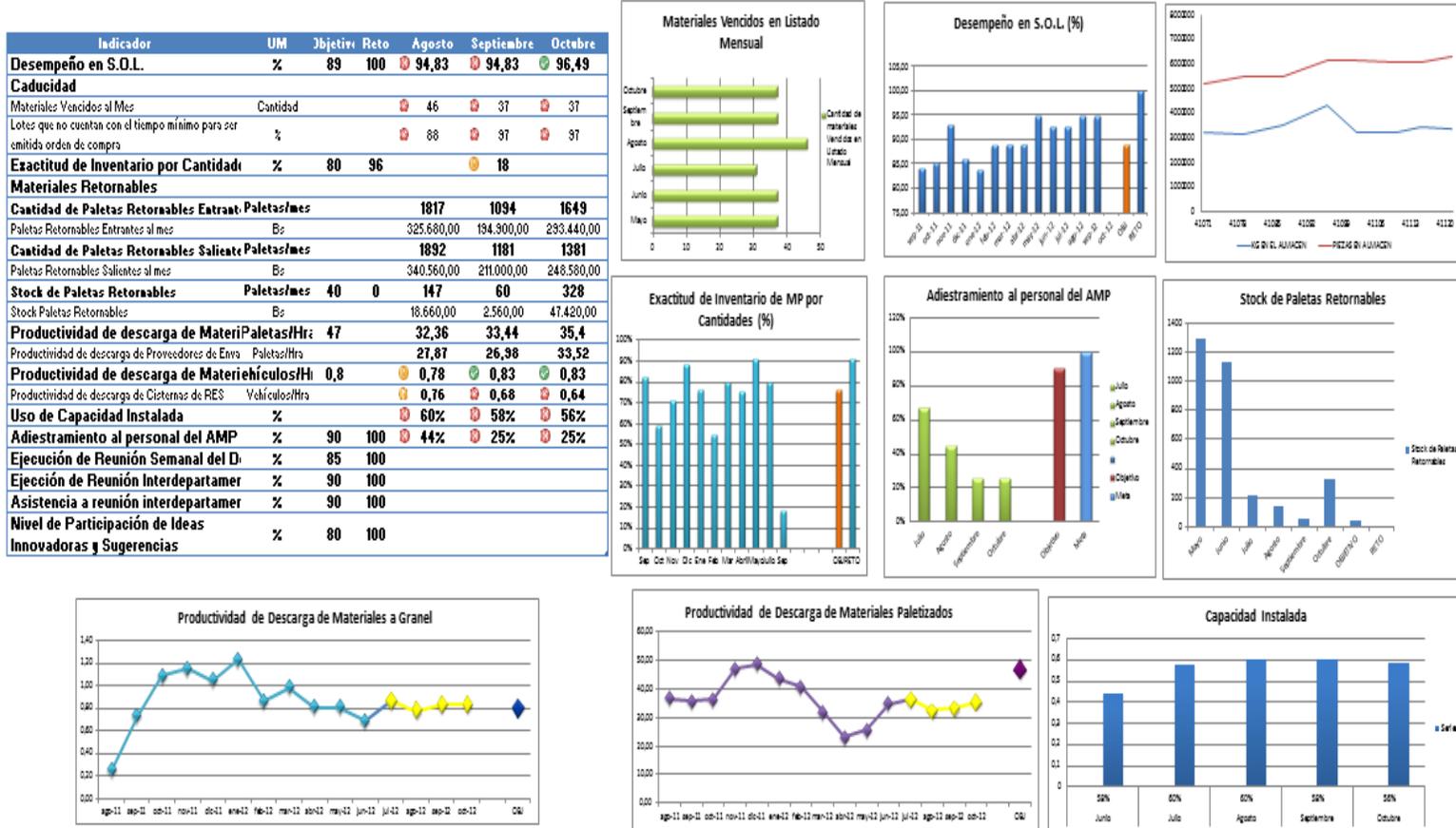


Figura N° 8: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que, dada la magnitud de las diferencias de inventario, la importancia con la cual la empresa asume el mejoramiento continuo y su capital humano y el compromiso de la gerencia en la obtención de los recursos necesarios para la implantación de la propuesta, el criterio estrictamente económico no se ha considerado como el más relevante para su puesta en marcha, aunque sus beneficios se reflejarán en la productividad y, en consecuencia, en la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO VI PRUEBA PILOTO

Una vez definidas las fases de planeación detalladas en el capítulo anterior, se procedió a realizar una prueba piloto donde se abarcaron tres de las estrategias planteadas, tomando en cuenta su objetivo, plazo de ejecución, recursos, responsables y productos esperados.

En esta fase de prueba, el estudio cobra especial importancia, debido al cambio representado por las mejoras a implantar en el Departamento, permitiendo afinar ideas antes de expandirlas a toda la Organización.

La prueba piloto comprende la puesta en marcha de las siguientes estrategias: el Programa de Capacitación, Buzón de Sugerencias y, por último, el Almuerzo con la Gerencia.

El Programa de Capacitación, consiste en la realización de adiestramientos cortos (de 15 a 20 min) referentes a temas de Control de Calidad y Normalización, Control de Inventario, Seguridad y Salud Laboral y Temas Generales, con una frecuencia de dos veces por semana a los dos turnos de trabajo en las instalaciones del Departamento de Almacén de Materias Primas. El plazo que se consideró para la práctica del piloto fue de cuatro meses, iniciado el 01/07/2012 y finalizado el 01/11/2012. La capacitación efectuada (Tabla N° 10) se detalla a continuación:

Tabla Nº 10: Capacitación programada vs Capacitación efectuada

	Julio					Agosto					Septiembre				Octubre			
Semanas del mes	02 al 06	09 al 13	16 al 20	23 al 27	30 al 31	06 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 31	03 al 07	10 al 14	17 al 21	24 al 28	01 al 05	08 al 12	15 al 19	22 al 26	
Charlas propuestas al mes	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2
Charlas realizadas al mes																		

Fuente: Elaboración propia.

El día 10/07/2012 se inició la formación de los trabajadores con una charla de 60 min concerniente al Control de Inventario, donde se especificaron las funciones, propósito de las políticas de inventarios, metodología del sistema FIFO (Primeras en entrar, Primeras en Salir) y los procesos que se deben ejecutar para la correcta realización de inventarios. El adiestramiento fue en horario matutino de 7:00 a.m. a 8:00 a.m. y se efectuó nuevamente la siguiente semana (17/07/2012), para así cubrir los dos turnos de operaciones. Fue dictada por los Superintendentes de las plantas productoras y el Superintendente del Almacén a los obreros, montacarguistas y personal administrativo del Almacén de Materia Prima, Pesaje Látex y Pesaje Industrial.

El día 19/07/2012, se realizó una charla a cada turno, relacionada con una de las normativas del almacén (CRP-GLE-NO1, 2012), la cual tuvo una duración de 15 min. Se dictaron otros dos adiestramientos el día 24/07/2012 para el reforzamiento de la normativa (CRP-GLE-NO4, 2012) de 20 min aproximadamente. Ambos adiestramientos fueron dictados por el Superintendente Corporativo de Almacenes.

Posterior a esta, se efectuaron dos charlas el día 26/07/2012, acerca de cómo utilizar la “Guía de Respuesta en Caso de Derrames”, con una duración estipulada de 15 min para cada equipo de trabajo (el Departamento de Seguridad y Salud Laboral participó como facilitador). Por último, se desarrollaron dos presentaciones el día 31/07/2012 sobre la Normativa (CRP-GLE-NO7, 2012) para culminar la capacitación del mes de Julio.

En el mes de Agosto se ejecutaron cuatro charlas los días 14, 16, 21 y 23 cada uno de los turnos, sobre Trabajo en Equipo, Manipulación de Materiales Peligrosos, Técnica de Evaluación por Puntos y Investigación de Accidentes respectivamente. El equipo de facilitadores estuvo conformado por el Superintendente Corporativo de Almacenes, el Superintendente de

Almacén de Materia Prima, un delegado de prevención y el pasante del Departamento, con una duración de 15 a 20 min para cada una.

En el mes de Septiembre se realizó la capacitación de los subgrupos de trabajo, de la mano del Superintendente Corporativo de Almacenes el día 04/09/2012, la cual trató sobre el Plan de Pautas de Supervisión del Almacén de Materias Primas y el día 26/09/2012 los delegados de seguridad de la organización conversaron acerca de las previsiones que deben tomar los trabajadores al hacer uso de mangueras de aire a presión, con una duración de 25 y 20 min respectivamente.

Finalmente, se realizaron dos charlas el mes de Octubre, una el día 09/10/2012, donde la facilitadora fue la pasante del Departamento, quien presentó la Filosofía del Empowerment y las etapas y ventajas que trae consigo su implementación (15 min de duración). Para el día 18/10/2012, se realizó el segundo adiestramiento sobre el Liderazgo y sus tipologías, efectuado por uno de los Supervisores.

Del total de charlas programadas (Gráfico N° 17) se cumplió para el primer mes en un 62,5%, presentándose una disminución en el índice para el mes de Agosto con 44,4% y aun más en Septiembre y Octubre con 25% respectivamente. Las causas de la disminución evidenciada se debe a la falta de compromiso por parte de los facilitadores, por lo tanto, se pretende exponer en la cartelera del Departamento los responsables de las presentaciones de la semana, a fin de que se sientan comprometidos a realizarlas, además se contará con la supervisión del Superintendente de Materias Primas y Analistas, quienes harán el seguimiento para su cumplimiento.

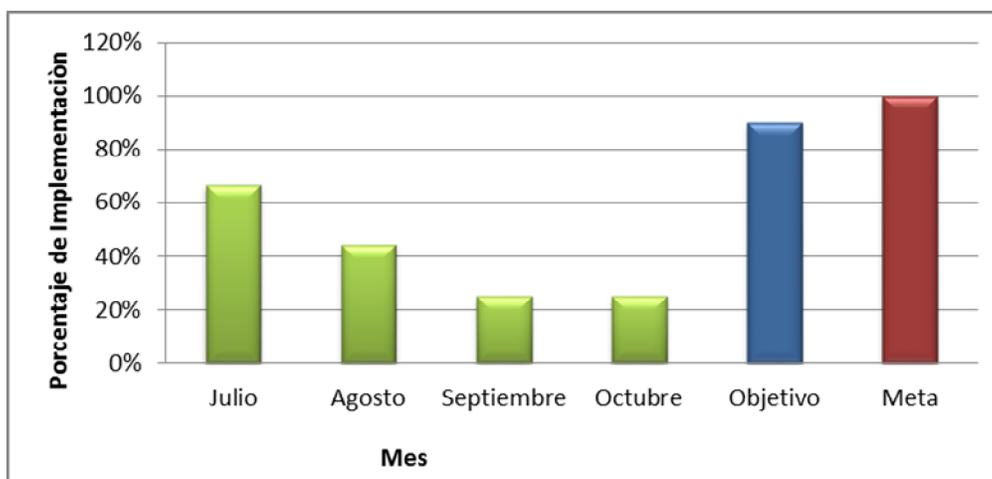


Gráfico N° 17: Indicador de Índice de Capacitación. Periodo de Prueba Piloto.
Fuente: Elaboración propia.

La instalación del **Buzón de Sugerencias**, se hizo con la intención de promover la comunicación y estimular el constante flujo de ideas, para así lograr el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento y fomentar en los trabajadores la toma de decisiones, en un ambiente donde estos se sientan libres de expresar sus ideas.

El plazo de ejecución de esta propuesta se inició en septiembre y finalizó el primero de noviembre del año en curso, donde se midió la participación de los miembros del Departamento, tomando como objetivo una idea o sugerencia por persona. Los resultados fueron recaudados en el indicador de “Nivel de participación de ideas innovadoras y sugerencias”.

En el primer mes de estudio se recolectaron cuatro sugerencias o inquietudes, siendo el nivel de participación de los trabajadores “Bajo”, en las cuales contribuyeron con ideas de mejoras, además se generaron reclamos que anteriormente no se habían expuesto, a saber:

1. Las entradas de los galpones alquilados en Resimon, están en mal estado, dificultando la entrada y salida de los montacargas, pudiendo

generar derrames al descargar o buscar los materiales. Es necesaria la reconstrucción de los pisos de cemento.

2. Con base en la charla presentada sobre el *Empoderamiento*, en la que se expuso que los superiores debían delegar poder y autoridad a los subordinados en sus puestos de trabajo, uno de los trabajadores aseguró que el Supervisor N° 4 no permite la comunicación bidireccional, ni la toma de decisiones en la mayoría de los casos, imponiéndoles órdenes en procesos que ellos dominan.
3. Uno de los operarios expuso un reclamo acerca de que los miembros del otro equipo, quienes realizan la misma función, no ejecutan su trabajo completamente, dejando parte de las actividades al siguiente turno. Esta situación incide negativamente en el trabajo en equipo y en el rendimiento del Departamento.
4. Uno de los trabajadores afirma que el Analista N° 2 necesita capacitación, ya que los problemas relacionados con la elaboración de órdenes de transporte y ubicación en sistema de los materiales, mayormente son causados por este trabajador, generando retrabajos para el resto del personal.

Para el mes de Octubre, se presentó un incremento en la participación de los trabajadores, que dio como resultado siete comentarios en el buzón, alcanzando un nivel de participación “Medio” según el indicador de esta estrategia. Se encontraron sugerencias y/o problemas que necesitan de acciones correctivas por parte de la Superintendencia del Almacén de Materia Prima, encabezadas por:

1. “Los sistemas de medición de los tanques son obsoletos”, lo que dificulta el buen desempeño de los operarios al cumplir con sus labores en condiciones inseguras, asimismo repercute en los resultados obtenidos de los inventarios cíclicos mensuales y anuales.

2. Al momento de realizar la toma de muestra de los materiales a granel, están expuestos a “condiciones inseguras al montarse en los camiones cisternas para realizar dicha tarea”.
3. “Individualismo a la hora de trabajar en grupo”, retrasando los procesos del Departamento.
4. Falta de colaboración por parte de los montacarguistas y operarios, quienes piden sobretiempo a diario, pero a la hora de que se suscite un problema realmente importante, los mismos se excusan para no realizar dicho trabajo, por lo que se ha visto la necesidad de buscar a otros trabajadores de otros departamentos.
5. Falta de compromiso de algunos trabajadores en sus labores diarias.
6. Los montacargas se encuentran en “malas condiciones”, se requiere el mantenimiento y la revisión técnica de los mismos.
7. Falta de atención en los procesos por parte de los Analistas y Supervisores del área, lo que se traduce en errores en las operaciones.

A través de las ideas y quejas de los trabajadores, se evidenció el descontento existente con respecto a situaciones que acontecen diariamente en el Departamento, por esto se programó una reunión con el Superintendente Corporativo de Almacenes y el Superintendente del Almacén de Materias Primas, donde se discutieron los casos con el fin de emprender la búsqueda de soluciones y encontrar acciones correctivas.

El Almuerzo con la Gerencia, se organizó con la finalidad de destacar las características positivas de cada trabajador y las ideas que han aportado a la organización, donde además sintieran confianza de expresar cualquier contribución o inquietud, manteniendo una conversación fluida con el Superintendente de Cadena de Suministros, el Superintendente Corporativo de Almacenes y el Gerente General de la empresa.

Dicha actividad se programó en dos semanas, con el propósito de no ocupar a todos los trabajadores y evitar interferir en las labores diarias que se desempeñan en el Departamento. Se dividieron en dos grupos para los días 14/11/2012 y 04/12/2012 respectivamente.

El primer grupo (Figura N° 9) estuvo conformado por los dos Supervisores, un Analista, un operario y cuatro montacarguistas; mientras que el segundo grupo estará integrado por dos Supervisores, dos operarios y cinco montacarguistas. El objetivo primordial de esta estrategia fue motivar a los trabajadores a través de incentivos no monetarios.



Figura N° 9: Primer Grupo de Trabajadores antes del Almuerzo con la Gerencia.

La Campaña Comunicacional, a pesar de que su implementación no alcanzó la etapa de prueba piloto, tuvo gran aceptación en la organización,

contando con la colaboración del Departamento de Publicidad y Mercadeo el cual diseñó el personaje que representa la estrategia (Figura N° 10).

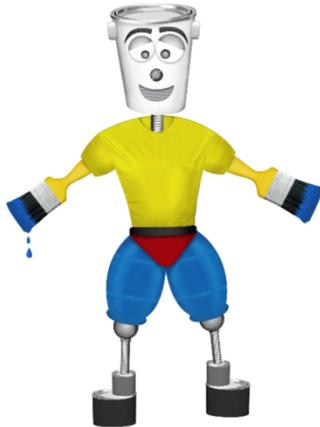


Figura N° 10: Representación Gráfica del Personaje de la Campaña Comunicacional.

Fuente: Dpto. de Publicidad y Mercadeo. Corimon Pinturas, C.A.

Con la implementación del plan estratégico propuesto se espera que el equipo de trabajo logre generar las sinergias necesarias que permita el trabajo entusiasta, armónico y coordinado de cada uno de los miembros del Departamento del Almacén de Materias Primas, contribuyendo con sus esfuerzos y habilidades particulares, de manera que los mismos adopten actitudes positivas, que favorezcan la integración, la motivación y la comunicación como base de unión para el logro de resultados, el mejoramiento e incremento de la productividad y, consecuentemente, el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos generales del área de trabajo.

CONCLUSIONES

En base a los objetivos desarrollados en la investigación se concluye:

1. A partir del análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, en la que se evaluaron los factores que influyen en la filosofía del Empowerment, se evidenciaron las variables en las que tenían mayores debilidades tales como la comunicación existente entre los miembros del equipo; la toma de decisiones, debido a la falta de estímulo de los trabajadores para la generación de ideas, limitando el desarrollo del Departamento; la motivación del personal, por la falta de incentivos no monetarios; el trabajo en equipo, la cual dificulta el buen desenvolvimiento de los procesos de la unidad, además presentan dificultades en los aspectos relacionados con el conocimiento de herramientas administrativas modernas, lo que dificulta aun más su utilización. La unión de todos los factores antes mencionados, dejaron al descubierto la existencia de obstáculos para el empoderamiento de los integrantes del Departamento de Almacén de Materias Primas.
2. Los aspectos positivos detectados en el diagnóstico realizado al nivel del Empowerment de los trabajadores, resultaron relacionados a la satisfacción laboral existente, debido a la alta remuneración salarial percibida por los miembros sindicalizados.
3. Mediante el análisis de los diagramas de procesos se detectaron puntos críticos directamente relacionados con el control y supervisión de los procesos, debido a la falta de liderazgo que presentan los superiores en el Departamento, ya que de ellos deben establecer las directrices a seguir para la consecución de los objetivos establecidos.

4. A través de los estudios realizados de muestreo de trabajo, diagramas de procesos de cada uno de los miembros del equipo y la comparación de las definiciones de cargo con tareas reales, se comprobó que la distribución de las actividades que desempeñan los Supervisores y Analistas resulta desequilibrada. Esta situación trae como consecuencia una deficiente gestión humana, lo cual dificulta notablemente el mejoramiento continuo de los procesos internos que se llevan a cabo, comprometiendo la productividad y el rendimiento del Departamento de Almacén de Materias Primas.
5. De acuerdo a la detección de necesidades realizada al personal de la unidad de estudio, se manifestó la falta de capacitación de los trabajadores del Departamento en distintos aspectos tales como: la productividad, la salud y seguridad del trabajador, el nivel de motivación, satisfacción y en el desarrollo profesional y personal del trabajador.
6. Fueron planteadas las estrategias necesarias para lograr la sinergia del equipo de trabajo requirieron un enfoque en el capital humano, el cual exhorta a motivar, sin dejar a un lado la comunicación tanto de ideas como de resultados obtenidos.
7. Tanto los indicadores de gestión como el plan de acción propuesto permitirán sistematizar el control de los procesos realizados en el Departamento, promoviendo el cumplimiento y buen desempeño de las actividades descritas por las normativas de la empresa, las cuales están fundamentadas en la misión, visión y políticas de la esta.

RECOMENDACIONES

1. La compra e instalación de un sistema de códigos de barra, el cual proporcione mayor control en los inventarios y disminuya errores asociados al manejo del mismo.
2. El estudio específico de los tres procesos ejecutados en el Departamento, manteniendo como interrogante si la cantidad de trabajadores que actualmente laboran en el área es proporcional a la carga de trabajo existente.
3. En virtud de que el Almacén de Suministros de Fábrica de Corimon Pinturas C.A. permanece a la línea del Superintendente Corporativo de Almacenes al igual que el Almacén de Materia Prima, se propone el intercambio de personal con la finalidad de propiciar la rotación en los puestos de trabajo, sin necesidad de realizar despido alguno, debido a la inamovilidad laboral existente.
4. Mantener el control de los indicadores de gestión y suministrar a los trabajadores detalles relacionados a las metas propuestas por la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, J. (2008) *Almacenes. Análisis, Diseño y Organización*. Madrid. España: Editorial Esic.
- Ander - Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso, S.A. de C.V.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Barroso, Y.; Maldonado, L. y Meza, C. (2003) *Modelo gerencial que aumente la motivación del personal en la unidad de medios y comunicaciones eléctricas de la Universidad de Carabobo basado en el Empowerment*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Valencia, Venezuela. Venezuela.
- Blanchard, K.; Randolph, A. y John, P. (2001) *Las tres Claves para el Empowerment: Cómo Dar Poder para Liberar la Capacidad de Las Personas y Lograr Que Den lo Mejor de Sí*. España: Ediciones Granica.
- Burgos, F. (2009). *Ingeniería de Métodos*. Segunda Edición. Venezuela: Departamento de Producción Editorial.
- Castellanos, A.; Mendoza, M. y Mijares, N. (2002) *El Empowerment como herramienta eficaz para motivar el cambio en el capital humano e incrementar la productividad en las Pymes del Estado Carabobo. Caso: Empaques Plásticos, C.A*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Valencia, Venezuela.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Da Silva, R. (2002) *Teorías de la administración*. Sao Paulo, Brasil: Cengage Learning Editores.

- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencias y evidencias en los procesos organizacionales*. (1° Edición). Chile: Siglo Veintiuno Editores.
- Díaz, S. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid: Ediciones MAPCAL, S.A.
- Departamento de Normalización de Corimon Pinturas, C.A., (2012). *Manual de procedimientos de la Gestión de Logística de Entrada*.
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. (2ª Edición). Madrid, España: Editorial ESIC.
- Fishman, D. (2002). *El Camino del Líder: Sabiduría ancestral aplicada al liderazgo*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Francés, A. (2006) *Estrategias y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Editorial Pearson Educación.
- Gan, F. y Triginé, J. (2004). *Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas es las Organizaciones*. España: Ediciones Díaz De Santos.
- Gómez, E. y Núñez, F. (2009). *PLANTAS INDUSTRIALES. Aspectos Técnicos para el Diseño*. Venezuela.
- González, J. (2006) *Habilidades Directivas*. España: Edición INNOVA 2006.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hellriegel, D. y Jackson, S. (2005) *Administración, un enfoque basado en competencias*. (10ª Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1988). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma. Edición en Español.

- Kaufman, R., Oakley, H. y Watkins, W., (2003) *Strategic planning for Success*. San Francisco, USA: Editorial Pfeiffer.
- Llaneza, F (2009) *Ergonomía aplicada: Manual para la formación del especialista*. 12ª Edición. España: Lex Nova.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos*. México: Editorial Pearson.
- Molina, F (2008) *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas*, Bilbao: Rubes Editorial
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa.
- Norton, R. y Kaplan, D. (2009). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral* (2ª Edición). Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Sexta Edición. España: ESIC EDITORIAL.
- Párraga, P.; Carreño, F.; Nieto, A.; López, J. y Madrid, M. (2004). *Profesores de Enseñanza Secundaria. Administración de Empresas, Volumen IV*. (1º Edición). España: Editorial Mad, S.A.
- Pérez, I. y Maldonado, M. (2006). *Clima organizacional y gerencia*. Venezuela: *Revista Investigación y Postgrado*, Vol. 21, No. 2. pp. 231-248.
- Real Academia de la Lengua Española (2012). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid.

- Richard, L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Tercera Edición. México: International Thomson Editores, S.A.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª Edición). México: Editorial Pearson Educación de México, S.A.
- Rodríguez, Y.; Ochoa, N. y Pineda, M. (2010). *La experiencia de investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento*. (3ª Edición). Valencia, Venezuela. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Rojas, J. y Tortolero, J. (2007). *Cultura organizacional en una planta de servicios de comunicación. Caso: NCTV*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ingeniería, Valencia, Venezuela.
- Ronquillo, L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Editorial Panorama.
- Senge, P. (2000) *La Danza del Cambio* (Edición original en inglés). Bogotá, Colombia: Editorial Normal.
- Serna, H (2003). *Mercadeo Interno: Una estrategia para Gerenciar la cultura Empresarial*. Colombia: Editorial Legis.
- Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. 4ª Edición. México: Editorial Limusa, S.A.
- Urbano, C. y Yuri, J. (2006) *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. (2ª Edición). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Vásquez, R. (2006) *Técnicas de mando y dirección de equipos: conceptos básicos y aplicaciones*. España: Editorial Ideaspropias.
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores*. Barcelona, España: Ed. Gestión.

Anexo N° 1: Instrumento de Recolección de Datos Aplicado a Miembros del Departamento de Almacén de Materias Primas

Se elaboró esta encuesta con la finalidad de diagnosticar la situación actual de Departamento, vinculada a las variables que intervienen en el logro del empoderamiento del equipo de trabajo. Inicialmente se realizó la Operacionalización de las Variables para la detección y clasificación de ítems (preguntas), se procedió a validarlos, para luego aplicar la encuesta a los 19 miembros del equipo, los que plasmaron su opinión sobre el tema en el formato detallado a continuación:

Estimado Señor(a),

Solicitamos su colaboración para responder las preguntas que se enlistan a continuación. La información suministrada será totalmente anónima, los resultados estarán revelados porcentualmente al finalizar el estudio. Para la evaluación de la misma se propone una lista, en la que se incluyen diferentes características o cualidades que están relacionadas con su puesto de trabajo o con el cargo que usted desempeña en el Almacén de Materia Prima, según su criterio, podrá calificar cada una de las preguntas, por medio de la siguiente escala de 7 puntos:



Se deberá marcar con una tilde o una equis la columna correspondiente a la cifra que se crea representa la característica que se califica. Las cifras inferiores representan cantidades bajas o mínimas y las cifras altas representan valoraciones elevadas o máximas de la característica correspondiente.

Si usted piensa que en el momento actual “hay poco o nada” de una característica en su cargo o puesto de trabajo, deberá marcar el círculo correspondiente al número 1. Pero si cree que hay “un poquito” de ella, deberá rellenar el círculo de la cifra 2. Finalmente, si supone que esa característica se da en una medida considerable, pero no máxima, rellene el círculo correspondiente a la cifra 6.

De este modo se marcará solo una opción para cada una de las preguntas. No debe omitirse ninguna escala.

Gracias por su colaboración.

Preguntas		1	2	3	4	5	6	7
1	¿Tienes la posibilidad de pensar y actuar con independencia en tu puesto de trabajo?	<input type="radio"/>						
2	¿Te sientes motivado para realizar tu trabajo eficientemente?	<input type="radio"/>						
3	¿Las condiciones de trabajo en las que te desenvuelves diariamente son favorables (cómodas)?	<input type="radio"/>						
4	¿Existe un nivel de confianza que impulse a los trabajadores a que tomen decisiones y corran riesgos?	<input type="radio"/>						
5	¿La atención que le prestan los demás miembros del departamento a tu puesto de trabajo es positiva?	<input type="radio"/>						
6	¿Ha sufrido algún accidente o incidente en su puesto de trabajo los últimos 6 meses?	<input type="radio"/>						
7	¿La empresa le brinda estabilidad (duración) en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>						
8	¿El liderazgo de los superiores anima y apoya a los trabajadores?	<input type="radio"/>						

	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
9	¿Te sientes satisfecho en tu puesto de trabajo y del rol que desempeñas?	<input type="radio"/>						
10	¿Recibes capacitación semanalmente por parte de la empresa?	<input type="radio"/>						
11	¿Consideras que el trabajo que desempeñas ayuda a tu desarrollo profesional?	<input type="radio"/>						
12	¿Estas de acuerdo con los cambios que resulten efectivos en tu entorno de trabajo?	<input type="radio"/>						
13	¿Sientes pasión por lo que haces en la organización?	<input type="radio"/>						
14	¿Consideras que tus superiores ponen en práctica el liderazgo correctamente?	<input type="radio"/>						
15	¿Tienes la oportunidad de desarrollar tus preferencias e inclinaciones personales en tu puesto de trabajo?	<input type="radio"/>						
16	¿Laboras en un ambiente estresante y conflictivo?	<input type="radio"/>						
17	¿Tus ideas son tomadas en cuenta por tus supervisores?	<input type="radio"/>						
18	¿Existe cooperación y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>						
19	¿Tu puesto de trabajo tiene la autoridad (prestigio) que merece?	<input type="radio"/>						
20	¿Las habilidades e ideas que compartes con tus compañeros son comprendidas por ellos?	<input type="radio"/>						
21	¿Sientes que puedes confiar en tus superiores?	<input type="radio"/>						
22	¿Los trabajadores tienen la posibilidad de utilizar sus talentos y habilidades en el departamento?	<input type="radio"/>						
23	¿El trato que recibes de tus superiores es el adecuado?	<input type="radio"/>						
24	¿Tienes disposición a aprender y experimentar el liderazgo como oportunidad de mejora para el departamento?	<input type="radio"/>						
25	¿Tienes autonomía al tomar decisiones para resolver problemas?	<input type="radio"/>						
26	¿Te sientes inseguro al comunicar ideas de mejora para tu área de trabajo?	<input type="radio"/>						
27	¿Consideras que el trabajo en equipo es eficiente dentro del Almacén?	<input type="radio"/>						
28	¿Estás en paz contigo mismo, entiendes y aceptas tus emociones?	<input type="radio"/>						

	Preguntas	1	2	3	4	5	6	7
29	¿Ayudas y apoyas a tus compañeros en el trabajo?	<input type="radio"/>						
30	¿La empresa brinda capacitación e impulsa el trabajo en equipo?	<input type="radio"/>						
31	¿Recibes reconocimientos y/o recompensas (no monetarias) por el buen desempeño en tus tareas laborales?	<input type="radio"/>						
32	¿El trabajo en equipo te hace sentir que formas parte de un entorno agradable?	<input type="radio"/>						
33	¿La empresa suministra información acerca de su Misión, Política y Visión?	<input type="radio"/>						
34	¿Te comunican preocupaciones y/o sugerencias sobre tu desempeño laboral?	<input type="radio"/>						
35	¿Los directivos del departamento estimulan la generación de ideas nuevas?	<input type="radio"/>						
36	¿Las diferencias de opinión se resuelven a través de consenso (reuniones)?	<input type="radio"/>						
37	¿Se presentan eventos donde los superiores o jefes delegan poder a los trabajadores?	<input type="radio"/>						
38	¿Mensualmente se da el caso en que el Departamento supera las metas propuestas?	<input type="radio"/>						
39	¿Eres apreciado adecuadamente en tu puesto de trabajo?	<input type="radio"/>						
40	¿La comunicación entre los departamentos vecinos y el Almacén permite que la información llegue justo a tiempo?	<input type="radio"/>						
41	¿Existe una comunicación fluida con los departamentos vecinos?	<input type="radio"/>						
42	¿Existen relaciones conflictivas entre los miembros del equipo?	<input type="radio"/>						
43	¿El trabajo realizado en el Dpto. de Almacén de M.P. satisface las necesidades de los otros departamentos?	<input type="radio"/>						
44	¿El departamento forma a sus miembros como líderes?	<input type="radio"/>						
45	¿Compartes tus habilidades e ideas con tus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>						
46	¿Es tomada tu opinión al momento de tomar decisiones relacionadas al manejo de personal (Recursos Humanos) del departamento?	<input type="radio"/>						
47	¿Eres responsable al realizar tus tareas y de los resultados que se obtienen en tu puesto de trabajo?	<input type="radio"/>						

Anexo N° 2: Encuesta de Factores Externos aplicada al Superintendente Corporativo de Almacenes y al Superintendente de Almacén de Materia Prima (Oportunidades y Amenazas)

El análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) fue realizado en conjunto con el Superintendente Corporativo de Almacenes y el Superintendente de Almacén de Materia Prima, quienes colaboraron respondiendo la encuesta realizada en base a la planteada por el autor Serna (2003). El documento entregado a los colaboradores es el siguiente:

Estimado Señor(a):

Solicitamos su colaboración para responder la evaluación que se presenta a continuación. El resultado concreto de este análisis es la determinación o identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el medio externo al Departamento de Materias Primas, con la finalidad de aprovechar aquellas oportunidades y eludir al máximo las amenazas.

Dicha evaluación externa contempla seis factores (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos), mediante los cuales se llega a un conocimiento preciso del contexto institucional, que puede incidir en el desarrollo de la unidad de estudio. Se trata pues de enfocar cual es la situación actual del medio ambiente y cómo podría llegar a configurarse en el futuro.

Según su criterio, podrá calificar las Oportunidades y Amenazas mediante el nivel A(3)= Alto, M(2)= Medio, B(1)= Bajo, para luego ser ponderada con respecto a su impacto en la escala.

Se deberá marcar con una tilde o una equis la columna correspondiente a las oportunidades o amenazas de acuerdo a los factores que se listan, seleccionando la escala que usted considere apropiada Alto,

Medio o Bajo. Posteriormente, debe apreciar el impacto que tiene dicho criterio en el Departamento de Almacén de Materias Primas.

Gracias por su colaboración.

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Los acuerdos de libre comercio									
2. La tasa de cambio									
3. La recesión económica									
4. Las tasas de interés									
5. El problema fiscal del país									
6. La política fiscal y los impuestos									
7. La política cambiaria									
8. La política laboral									
9. La inflación									
10. La competencia global desigual									
11. Dependencia de los costos del petróleo									
12. Subsidios de otros países al sector									
13. Los sobrecostos inesperados									
14. Inestabilidad del sector									
15. Los incentivos gubernamentales									
16. Otros:									

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del País									
2. Política de seguridad del estado									
3. Manejo de la clase política									
4. Participación activa de la Gerencia									
5. Participación ciudadana									
6. Acuerdos de comercio internacionales									
7. Coordinación económico-social									
8. Costumbres políticas del país									
9. Credibilidad en las instituciones									
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa									
11. Política tributaria y fiscal									
12. Otros:									

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Participación en el mercado									
2. Precio									
4. Calidad									
5. Lealtad del consumidor									

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
3. Posición financiera									
4. Calidad									
5. Lealtad del consumidor									
6. Responsabilidad									
7. Otros									

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.El desempleo									
2. Las reformas a la seguridad social									
3. El desplazamiento									
4. La violencia									
5. El nivel de educación de la sociedad									
6. Aumento de la inversión en seguridad									
7. Índice inseguridad-Delincuencia									
8. Debilidad del sistema educativo									
9. Políticas salariales									
10. Crisis de valores de la sociedad									
11. Otros									

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre									
2. Calidad de las vías de acceso									
3. Condiciones climáticas y ambientales									
4. Otros:									

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Telecomunicaciones									
2. Internet y el comercio electrónico									
3. Facilidad de acceso a la tecnología									
4. Globalización de la información									
5. Nuevas tecnologías industriales									
6. Velocidad del desarrollo tecnológico									
7. Las investigaciones									
8. Resistencia al cambio tecnológico									
9. Nuevas tecnologías computacionales									
10. Flexibilidad en la producción									
12. Otros:									

Anexo N° 3: Validación por Juicio de Expertos

Se contó con la colaboración de tres personas competentes en el tema, las que se detallan a continuación en las Figuras N° 11, N° 12 y N° 13:

EVALUACION GENERAL DEL INSTRUMENTO

Criterios	Evaluación/Observaciones
Lenguaje claro y adaptado a la población que debe responder.	<u>Es necesario hacer aún más coloquial y sencillo el lenguaje en algunas de las preguntas, teniendo en cuenta que el mismo instrumento está siendo aplicado a fuerza administrativa y fuerza obrera.</u>
Ambigüedades en la formulación de las preguntas	<u>Cuando se habla de si la persona es valorada, por ejemplo, pudiera generarse dudas como: "valorado desde qué punto de vista?", "en qué sentido?", etc.</u>
Se sugiere la respuesta, se orienta a contestar más en un sentido que en otro	<u>En general muy bien. Solo hay que modificar redacción en los casos señalados.</u>
Las preguntas se limitan a una sola idea o a un solo concepto.	<u>En general muy bien. Solo hay que modificar redacción en los casos señalados.</u>
Las preguntas permiten medir la variable correspondiente	<u>Bastante bien.</u>

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Validez	Si	No
Aplicable		<input checked="" type="checkbox"/>
No aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>	

Figura N° 11: Comentarios del Ing. Marlon Patiño (Superintendente Corporativo de Almacenes de Corimon C.A.).
Fuente: Ing. Marlon Patiño.

Apreciada Adriana,

Antes que nada, disculpe por mi tardanza en madarle una respuesta, pues estos días he andado muy ocupada.

He revisado con detenimiento los documentos que me mandaron. Les felicito por el trabajo efectuado, me parece que el instrumento de recolección de datos que han desarrollado les va a ser muy útil, contiene cuanto necesita y no es excesivamente largo. Espero que la investigación les traiga interesantes resultados.

A su disposición por si necesitaran algo más.

Figura N° 12: Comentarios de la Prof. Carla Vintró (Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Barcelona)
Fuente: Prof. Carla Vintró.

EVALUACION GENERAL DEL INSTRUMENTO

Criterios	Evaluación/Observaciones
Lenguaje claro y adaptado a la población que debe responder.	En la mayoría de las preguntas
Ambigüedades en la formulación de las preguntas	Sólo en siete preguntas
Se sugiere la respuesta, se orienta a contestar más en un sentido que en otro	No
Las preguntas se limitan a una sola idea o a un solo concepto.	Si
Las preguntas permiten medir la variable correspondiente	Si

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Validez	Si	No
Aplicable	XXX	
No aplicable		
Aplicable considerando observaciones		

OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES:

Si el instrumento es para un diagnóstico situacional de la empresa (en determinadas variables), las preguntas deben estar orientadas a definir los efectos que actualmente presenta la organización, aquellas preguntas que se marcaron en el instrumento —desde el punto de vista del suscrito— se plantean de tal manera que no proporcionan información de la situación presente, ya que se orientan a las características de la persona “per se” y no a la persona “en” la organización, hay otras que además, considero, pueden confundir al entrevistado por la manera en que están redactadas con un español de técnico especializado.

Figura N° 13: Comentarios del Dr. Luis A. Valdés (Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México).
Fuente: Dr. Luis Valdés.

Anexo N° 4: Plano de Corimon Pinturas. Ubicación del Almacén.

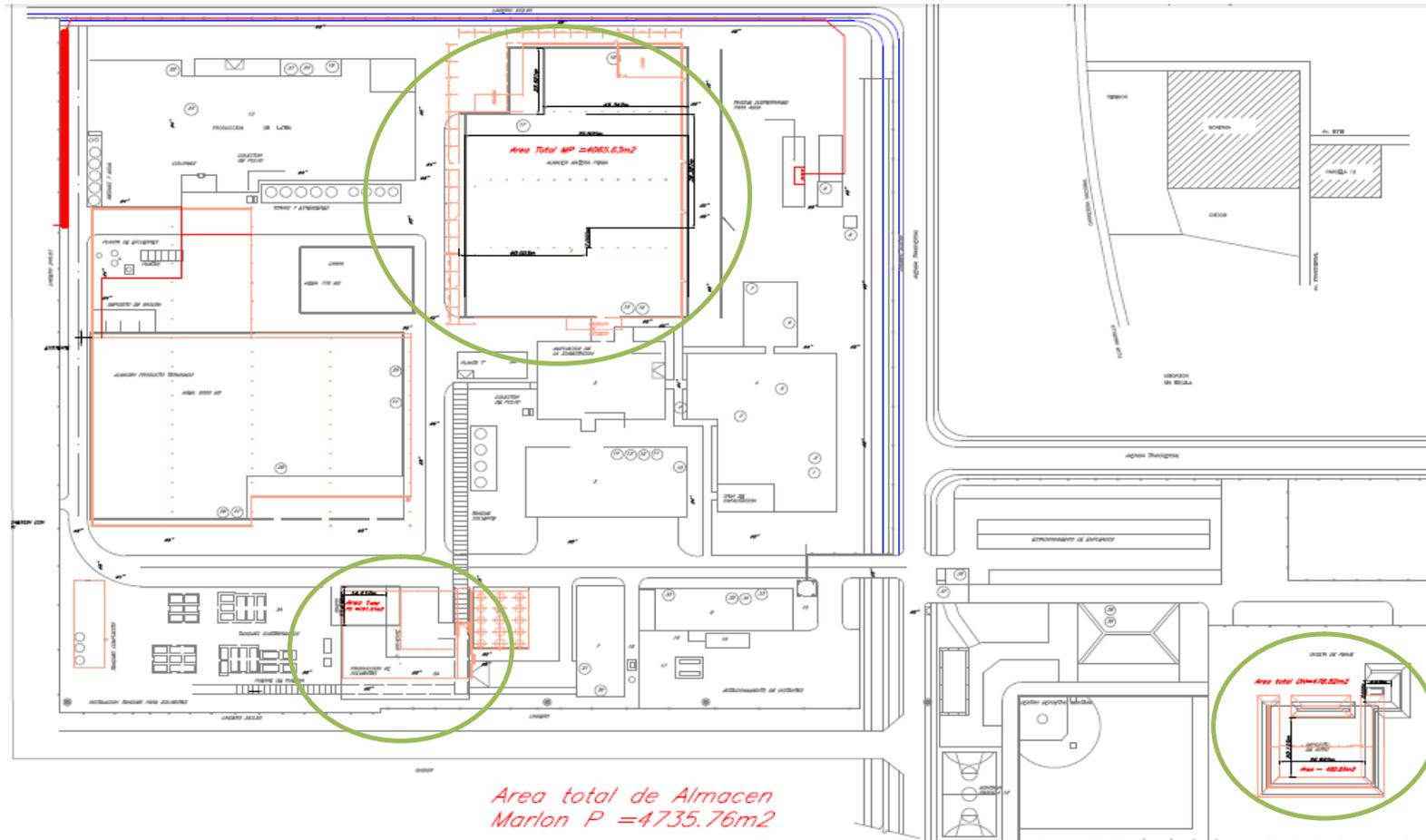


Figura N° 14: Plano de Corimon Pinturas C.A. con Almacenes Seleccionados.

Fuente: Departamento de Ingeniería y Proyectos de Corimon Pinturas C.A.

Anexo N° 5: Diagramas de Proceso

Fueron elaborados los diagramas de los tres procesos que se desempeñan en el Departamento para cada uno de sus miembros, con cada una de las variables relacionadas al personal que lo ejecutaba y divididos en las respectivas etapas de desarrollo, lo que dio como resultado la verdadera ejecución de los procesos descritos en el Manual de Procedimientos. A continuación se presenta una muestra ilustrativa de los diagramas de procesos realizados.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERIA
LABORATORIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

DIAGRAMA DEL PROCESO

RESUMEN						
	Actual		Propuesto		Diferencias	
	No	Tiempo	No	Tiempo	No	Tiempo
○ OPERACIONES	5	76,851				
⇨ TRANSPORTES	3	63,166				
□ INSPECCIONES						
D DEMORAS						
∇ ALMACENAJES		0,016				
Distancia recorrida	0				mts	
Tiempo total	140,017					

Nombre del Proceso: Etapa administrativa del Proceso de Recepción de Materia Prima al sistema MYSAP

Hombre [X] Material [] Supervisor 2

Se inicia en: Recepción de Orden de Compra con el Peso final por parte del Supervisor de Almacén

Se termina en: Ubicación de etiquetas en el área de etiquetas

Hecho por: Erika Hidalgo - Adriana Flete Fecha: 22 - Octubre - 2012

DESCRIPCION DEL METODO	Actual [] Propuesto []	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Distancia en metros	Cantidad	Tiempo	ANALISIS				OBSERVACIONES	ACCION							
										¿Por qué?	¿Qué es?	¿Dónde es?	¿Cuándo?		¿Quién?	¿Cómo?	Eliminar	Combinar	Secuencia	Lugar	Persona	Mejora
1 Organización de las Ordenes de entradas de MP (la Orden de Compra con su respectivo peso de entrada y salida)		●	⇨	□	D	∇			5 a 15 min													
2 Impresión del reporte de movimientos de MP		●	⇨	□	D	∇			0,083 a 1min													
3 Chequeo de los traspasos, entradas, requisiciones (Código, Cantidad, Movimiento)		○	⇨	■	D	∇			5 a 60 min													
4 Verificación de la Orden de Compra en el reporte de movimientos		○	⇨	■	D	∇			1 a 3 min													
5 Realización de entrada		●	⇨	□	D	∇			0,33 a 0,833													
6 Anexar en la Orden de Compra (Nº de Orden)		●	⇨	□	D	∇			0,016 a 0,018 min													
7 Verificar la correcta ubicación del producto o cambiarla si es necesario		○	⇨	■	D	∇			0,083 a 0,166min													
8 Generación de etiquetas (Código, Lote del proveedor, Lote de Corimon Pinturas, Peso)		●	⇨	□	D	∇			5 a 60 min													
9 Ubicación de etiquetas en el área de etiquetas		○	⇨	□	D	∇			0,016 min													

Figura N° 15: Diagrama de Proceso de Recepción de Materias Primas Paletizadas (Etapa Administrativa). Supervisor N° 2

Anexo N° 6: Comparación de las Definiciones de Cargos vs. Tareas

Se realizó la comparación entre las Descripciones de Cargo suministradas por el Departamento de Normalización de Corimon Pinturas C.A., y las actividades que realmente realizaban los Supervisores y Analistas del Almacén de Materia Prima (Cuadros N° 23 y N° 24).

Cada una de las responsabilidades reflejadas en las Descripciones fueron tomadas como ítems para facilitar el análisis de la comparación.

Las actividades realmente ejecutadas fueron obtenidas mediante observación directa del trabajo realizado por los empleados del área (proporcionada por los diagramas previamente elaborados), para así indagar en los procesos que se llevan a cabo y verificar únicamente el cumplimiento de las labores de cada cargo, sin especificar la efectividad que puedan tener al realizar tarea.

Cuadro N° 23: Definición de Cargo de Analista vs. Tareas

Cargo: Analista de Almacén	
Apoyar administrativa y/u operativamente los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
<p>Chequear toda la documentación asociada a cada una de las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), con la finalidad de garantizar que la mismas cumplen con las especificaciones establecidas en términos de tipo de material solicitado y cantidades.</p> <p>Registrar las entradas de mercancía (EM) de los materiales recibidos en el sistema MySAP.</p> <p>Generar las etiquetas de identificación de los materiales recibidos y entregárselas al Operador de Almacén a fin de que este último ejecute sus actividades respectivas en la identificación de los productos.</p> <p>Participar activamente en las tomas de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.</p> <p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.</p>	<p>Analista de Almacén N° 1:</p> <p>Cuando es necesario chequea la documentación asociada a las recepciones de mercancía.</p> <p>Conoce y cumple las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon</p> <p>Registra las entradas de mercancía de los materiales recibidos en el sistema MySAP.</p> <p>Genera las etiquetas de identificación de los materiales recibidos.</p> <p>Vela por el buen uso de los activos de la empresa.</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos y anuales</p> <p>Sustituye al Supervisor de Almacén, en caso de que este se ausente.</p> <p>Verifica los inventarios físicos y teóricos en los almacenes</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración propia.

Cuadro Nº 23: Definición de Cargo de Analista vs. Tareas (Continuación)

Cargo: Analista de Almacén	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
<p>Conocer y cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conocer el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar su cumplimiento.</p> <p>Realizar los asientos de entradas y salidas de inventario de las sustancias controladas de conformidad con la legislación vigente.</p> <p>Controlar las entradas y salidas del área de etiquetas.</p> <p>Sustituir, en la medida de lo posible, al Supervisor de Almacén, en caso de que éste se ausente.</p>	<p>Analista de Almacén N° 1:</p> <p>Realiza el proceso de despacho de materiales productivos</p>
	<p>Analista de Almacén N° 2:</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos y anuales.</p> <p>Realiza los asientos de entradas y salidas de inventario de las sustancias controladas de conformidad con la legislación vigente.</p> <p>Controla las entradas y salidas del área de etiquetas.</p> <p>Supervisa el proceso de despacho de materiales productivos a Producción.</p> <p>Verifica los inventarios físicos y teóricos en los almacenes, a fin de detectar si hay deficiencias en el control de los mismos</p> <p>Sustituye al Supervisor de Almacén, en caso de que este se ausente.</p> <p>Vela por el buen uso de los activos de la empresa.</p> <p>Conoce y cumple las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon.</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración propia.

Cuadro N° 24: Definición de Cargo de Supervisor vs. Tareas

Cargo: Supervisor de Almacén	
Supervisar los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
<p>Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos, con la finalidad de garantizar que el físico de la mercancía cumple con las especificaciones establecidas, en términos de tipo de material solicitado y cantidades, de acuerdo a los documentos de entrada de mercancía (EM) presentados por el proveedor.</p> <p>Supervisar el proceso de despacho de materiales productivos a Producción, a fin de cumplir con la rotación de inventario de acuerdo al sistema FIFO (First In – First Out / Primero en Entrar - Primero en Salir).</p> <p>Verificar continuamente los inventarios físicos y teóricos en los almacenes, a fin de detectar si hay deficiencias en el control de los mismos.</p> <p>Imprimir de manera regular el reporte de caducidad de materiales productivos del sistema MySAP, con la finalidad de garantizar que aquellos lotes próximos a su fecha de vencimiento, sean evaluados por el área de Control de Calidad.</p>	<p>Supervisor N° 1:</p> <p>Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos.</p> <p>Chequea la documentación asociada a las recepciones de mercancía.</p> <p>Verifica los inventarios físicos y teóricos en los almacenes.</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos</p> <p>Vela por el buen uso de los activos de la empresa.</p> <p>Conoce y cumple las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon.</p> <p>Supervisa el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p> <p>Vela por la organización, identificación de los materiales en el área de almacén asignada para la ubicación.</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración Propia.

Cuadro N° 24: Definición de Cargo de Supervisor vs. Tareas (Continuación)

Cargo: Supervisor de Almacén	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
<p>Emitir protocolos de rechequeo que se originen del reporte de caducidad, y actualizar el Maestro de Materiales de MySAP en función de la nueva fecha de vencimiento del lote que indique el área de CDIM.</p> <p>Actualizar, con base en la información suministrada por CDIM, el Maestro Operativo de los materiales productivos.</p> <p>Velar por la organización, identificación de los materiales en el área de almacén asignada para la ubicación, a fin de garantizar su custodia y preservación, y evitar errores de manipulación.</p> <p>Participar activamente en las toma de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.</p> <p>Adiestrar y supervisar el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p>	<p>Supervisor N° 2:</p> <p>Chequea la documentación asociada a las recepciones de mercancía.</p> <p>Registra las entradas de mercancía de los materiales recibidos en el sistema MySAP.</p> <p>Genera las etiquetas de identificación de los materiales recibidos.</p> <p>Verifica los inventarios físicos y teóricos en los almacenes</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos.</p> <p>Vela por el buen uso de los activos de la empresa.</p> <p>Conoce y cumple las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon.</p> <p>Supervisa el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración Propia.

Cuadro Nº 24: Definición de Cargo de Supervisor vs. Tareas (Continuación)

Cargo: Supervisor de Almacén	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
<p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.</p> <p>Conocer y divulgar las normas y procedimientos del sistema de gestión de calidad con el personal a su cargo, a fin de promover su cumplimiento.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), a fin de garantizar el logro de los objetivos allí especificados.</p> <p>Conocer y divulgar el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar y promover su cumplimiento.</p> <p>Sustituir, en la medida de lo posible, al Superintendente de Almacén, en caso de que éste se ausente, a fin de dar continuidad a las actividades mínimas para la función del departamento.</p>	<p>Supervisor N° 3:</p> <p>Supervisa el proceso de despacho de materiales productivos a Producción</p> <p>.Verifica continuamente los inventarios físicos y teóricos en los almacenes.</p> <p>Imprime de manera regular el reporte de caducidad de materiales productivos del sistema MySAP.</p> <p>Emite protocolos de re-chequeo que se originen del reporte de caducidad, y actualiza el Maestro de Materiales de MySAP en función de la nueva fecha de vencimiento del lote que indique el área de CDIM.</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos.</p> <p>Vela por el buen uso de los activos de la empresa.</p> <p>Conoce y cumple las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon.</p> <p>Supervisa el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración Propia

Cuadro N° 24: Definición de Cargo de Supervisor vs Tareas (Continuación)

Cargo: Supervisor de Almacén	
Según Descripción de Cargo	Según Actividades que realmente realiza
	<p>Supervisor N° 4:</p> <p>Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos.</p> <p>Participa en la toma, preparación, ejecución y análisis de inventarios cíclicos.</p> <p>Conoce el código de ética del grupo Corimon.</p> <p>Supervisa el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p> <p>Vela por la organización, identificación de los materiales en el área de almacén asignada para la ubicación.</p>

Fuente: información suministrada por la empresa. Elaboración Propia

Para el cálculo del porcentaje de correspondencia de cargos, se evaluaron las actividades que realmente realizan cada uno de los analistas y supervisores, posteriormente se compararon con las funciones descritas en sus cargos. A partir de los resultados obtenidos se determinaron dichos porcentajes. (Tabla N° 11)

Tabla N° 11: Resumen de Porcentaje de Correspondencia de Cargos.

Porcentaje de Correspondencia	Cargo					
	Analista N° 1	Analista N° 2	Supervisor N° 1	Supervisor N° 2	Supervisor N° 3	Supervisor N° 4
Cargo que desempeña	80%	70%	50%	43%	64%	57%
Cargo que no desempeña	14%	14%	0%	30%	0%	10%

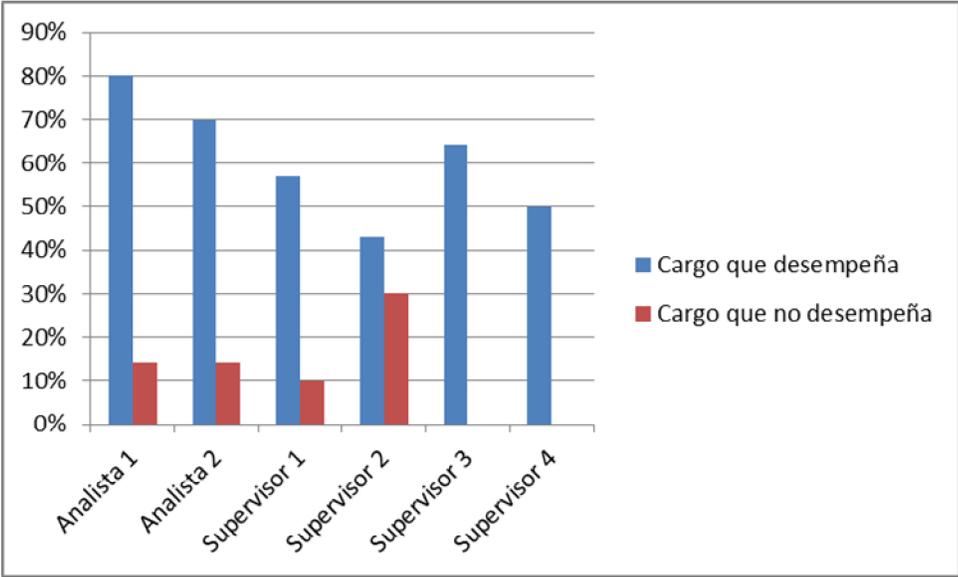


Grafico N° 18:

Anexo N° 7: Muestreo de Trabajo

Para complementar el análisis del diagnóstico de la situación actual del Departamento en relación a los puestos de trabajo, se realizó el estudio del muestreo de trabajo, metodología propuesta por Burgos (2009), en el cual se observó de manera directa a los trabajadores para registrar si permanecían ocupados en sus labores diarias y, de ser así en qué actividad empleaban su tiempo. El tiempo de estudio fue de 9 días, a continuación se detallan los resultados obtenidos:

Metodología

Se efectuó una estimación preliminar del porcentaje de ocurrencias del evento que se desea medir. De este estudio piloto resultaron los datos que se separan por turnos en la Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Porcentaje de ocurrencias por turno.

Turno	p
Turno I (6:00 a.m. - 2:00 p.m.)	0,72
Turno II (2:00 p.m. - 10:00 p.m.)	0,58
Turno Normal (7:00 a.m. - 4:30 p.m.)	0,83

Para el cálculo del número total de observaciones a realizar en cada turno, se tomó en cuenta el porcentaje de ocurrencias ya tabulado (p), un nivel de confianza (C) del 90% y una precisión (e) de $\pm 5\%$ (Tabla N° 13).

Tabla N° 13: Número de observaciones por turno del estudio.

Turno	n
Turno I (6:00 a.m. - 2:00 p.m.)	780
Turno II (2:00 p.m. - 10:00 p.m.)	419
Turno Normal (7:00 a.m. - 4:30 p.m.)	221

Debido a que el horario de Recepción de Materiales es de 7:00 a.m. a 7:00 p.m. y en las horas restantes para cada turno se maneja menos carga de trabajo (únicamente para aquellos empleados que formen parte de este proceso), el estudio fue estratificado con el fin de obtener valores cercanos a la realidad. La cantidad de observaciones por día (n_{diaria}) fue determinada para un periodo de 8 días.

En las Tablas N° 14 y N° 15 se presenta el número de observaciones por día para cada empleado, dependiendo de si forman parte de la llegada de proveedores o no.

Tabla N° 14: Número de Observaciones Diarias por Turno para Empleado Cuya Carga de Trabajo se Afecta por la Llegada de Proveedores.

Turno	Estrato A	Estrato B
Turno I (6:00 a.m. - 2:00 p.m.)	6:00 a.m. - 7:00 a.m.	7:00 a.m. - 2:00 p.m.
n_{diaria}	3	20
Turno II (2:00 p.m. - 10:00 p.m.)	7:00 p.m. - 10:00 p.m.	2:00 p.m. - 7:00 p.m.
n_{diaria}	29	44

Tabla N° 15: Número de Observaciones Diarias por Turno para Empleados Cuya Carga de Trabajo no Afectada por la Llegada de Proveedores.

Turno	n_{diaria}
Turno I (6:00 a.m. - 2:00 p.m.)	23
Turno II (2:00 p.m. - 10:00 p.m.)	73
Turno Normal (7:00 a.m. - 4:30 p.m.)	28

Cálculo tipo:

Para el primer día de estudio el valor de p fue:

N° Total del observaciones= 233

$$P_{\text{Turno I}} = \frac{N^{\circ} \text{ de observaciones (trabajando)}}{N^{\circ} \text{ Total de Observaciones}} = \frac{168}{233} = 0,72$$

Cálculo del N° de observaciones a partir de p:

C= 90%

e= ±5%.

K= 1,64

$$N^{\circ} = \frac{K^2(1-p)}{e^2(p)} = \frac{(1,64)^2 * (0,28)}{(0,05)^2 * 0,72} = 418,38$$

Posteriormente, se determinó el número de observaciones a realizar tomando en cuenta las observaciones realizadas el primer día de estudio, de la siguiente manera:

$$N^{\circ} \text{ de } \frac{\text{Observaciones}}{\text{día}} = \frac{(418,38 - 233)}{8 \text{ días de estudio}} = 23 \frac{\text{observaciones}}{\text{día}}$$

Luego, se procedió a estratificar el muestreo para aquellos empleados que intervienen directamente en el proceso de recepción de materiales productivos.

Sabiendo que:

Turno I = 8 horas de jornada laboral

$$\text{Estrato A} = \frac{1 \text{ hora}}{8 \text{ horas}} * 23 \text{ observaciones} = 3 \text{ observaciones}$$

$$\text{Estrato B} = \frac{7 \text{ hora}}{8 \text{ horas}} * 23 \text{ observaciones} = 20 \text{ observaciones}$$

En total serían 23 observaciones al día para el primer turno.

Tabla N° 16: Muestreo de Trabajo del Superintendente de Almacén.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba				
			Planificación	Reunión	En oficina	En computadora	Dando instrucciones
20	28	71%	15%	20%	55%	5%	5%
21	28	75%	19%	10%	0%	0%	71%
21	28	75%	33%	10%	0%	5%	52%
22	28	79%	18%	9%	14%	0%	59%
20	28	71%	0%	45%	0%	5%	50%
24	28	86%	17%	21%	0%	8%	54%
23	28	82%	9%	9%	22%	0%	61%
22	28	79%	18%	23%	0%	0%	5%

Tabla N° 17: Muestreo de Trabajo del Supervisor N° 1.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba							Turno
			Recepción de MP	Dando instrucciones	Verificando OC en sistema	Chequeo de MP	Supervisión de descarga	Realización de formato de CC	Realización de orden de transporte	
16	23	70%	19%	13%	6%	50%	6%	6%	0%	Primer Turno
12	23	52%	33%	8%	8%	42%	8%	0%	0%	
16	23	70%	13%	6%	19%	38%	13%	13%	0%	
17	23	74%	29%	0%	12%	24%	12%	0%	24%	
33	73	45%	12%	6%	9%	42%	3%	9%	18%	Segundo Turno
38	73	52%	8%	8%	3%	53%	13%	3%	13%	
16	73	22%	44%	6%	6%	25%	13%	6%	0%	
27	73	37%	15%	15%	7%	33%	11%	11%	7%	

Tabla N° 18: Muestreo de Trabajo del Supervisor N° 2.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba					
			Planificación	Chequeo de entradas	Organizando entradas	Realizando entradas	Chequeo de Inventario	Generación de etiquetas
16	28	57%	0%	0%	0%	75%	0%	25%
18	28	64%	6%	22%	6%	50%	17%	0%
18	28	64%	0%	17%	0%	83%	0%	0%
22	28	79%	0%	23%	14%	36%	9%	18%
21	28	75%	10%	24%	0%	43%	5%	19%
20	28	71%	10%	5%	5%	60%	15%	5%
22	28	79%	9%	18%	14%	45%	0%	14%
16	28	57%	0%	19%	0%	81%	0%	0%

Tabla N° 19: Muestreo de Trabajo del Supervisor N° 3.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba				Turno
			Proceso de Despacho	Dando instrucciones	Chequeo de MP	Caducidad de MP	
16	23	70%	50%	6%	13%	31%	Primer Turno
12	23	52%	58%	8%	33%	0%	
13	23	57%	54%	8%	15%	23%	
19	23	83%	58%	21%	11%	11%	
17	23	74%	53%	18%	29%	0%	
19	23	83%	58%	5%	37%	0%	
19	23	83%	47%	21%	32%	0%	
18	23	78%	44%	0%	11%	44%	

Tabla N° 20: Muestreo de Trabajo del Supervisor N° 4.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba							Turno
			Recepción de MP	Dando instrucciones	Verifica OC en sistema	Chequeo de MP	Supervisión de descarga	Elabora formato de CC	Realización de orden de transporte	
29	73	40%	21%	28%	7%	17%	7%	14%	7%	Segundo Turno
18	73	25%	22%	11%	22%	33%	11%	0%	0%	
25	73	34%	20%	28%	8%	20%	8%	12%	4%	
33	73	45%	15%	18%	9%	27%	12%	0%	18%	
16	23	70%	19%	6%	13%	31%	13%	6%	13%	Primer Turno
15	23	65%	13%	7%	20%	33%	7%	7%	13%	
18	23	78%	17%	0%	28%	39%	6%	0%	11%	
16	23	70%	25%	6%	25%	25%	6%	13%	0%	

Tabla N° 21: Muestreo de Trabajo del Analista N° 1.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba							Turno
			Entradas al Sistema	Chequeo de MP	Archivando entradas	Dando instrucciones	Chequeo de entradas	Generando etiquetas	Proceso de despacho	
18	23	78%	83%	11%	6%	0%	0%	0%	0%	Primer Turno
17	23	74%	35%	12%	12%	0%	18%	24%	0%	
15	23	65%	67%	7%	0%	0%	0%	27%	0%	
18	23	78%	28%	11%	28%	6%	6%	11%	11%	
29	73	40%	0%	14%	17%	14%	0%	7%	48%	Segundo Turno
56	73	77%	25%	2%	11%	7%	4%	5%	46%	
58	73	79%	41%	0%	0%	3%	0%	0%	55%	
45	73	62%	20%	13%	27%	4%	2%	9%	24%	

Tabla N° 22: Muestreo de Trabajo del Analista N° 2.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba				Turno
			Proceso de Despacho	Da Instrucciones	Chequeo de MP	Libros de Sustancias Controladas	
44	73	60%	61%	14%	25%	0%	Segundo Turno
32	73	44%	59%	22%	19%	0%	
42	73	58%	95%	5%	0%	0%	
24	73	33%	50%	8%	0%	42%	
14	23	61%	43%	0%	14%	43%	Primer Turno
16	23	70%	44%	0%	13%	44%	
12	23	52%	0%	0%	58%	42%	
14	23	61%	21%	0%	14%	64%	

Tabla N° 23: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 1.

N° obs ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Descarga de MP	Ubicación de MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Carga de MP	Limpieza de Almacén	
10	23	43%	70%	0%	10%	0%	0%	20%	Primer Turno
11	23	48%	82%	0%	0%	0%	0%	18%	
17	23	74%	76%	12%	0%	0%	0%	12%	
16	23	70%	75%	0%	13%	6%	0%	6%	
26	73	36%	23%	38%	15%	23%	0%	0%	Segundo Turno
37	73	51%	22%	16%	43%	19%	0%	0%	
23	73	32%	52%	0%	48%	0%	0%	0%	
35	73	48%	11%	14%	54%	20%	0%	0%	

Tabla N° 24: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 2.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Traspasos de MP	Chequeo de MP	Limpieza de Almacén	Carga de MP	
14	23	61%	21%	0%	36%	0%	14%	29%	Primer Turno
17	23	74%	0%	29%	24%	0%	12%	35%	
16	23	70%	0%	63%	19%	0%	19%	0%	
15	23	65%	13%	47%	40%	0%	0%	0%	
34	73	47%	24%	0%	74%	3%	0%	0%	Segundo Turno
40	73	55%	18%	3%	58%	5%	0%	18%	
29	73	40%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	
38	73	52%	47%	11%	29%	13%	0%	0%	

Tabla N° 25: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 3.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Carga de MP	Limpieza de Almacén	
15	23	65%	40%	0%	0%	13%	33%	13%	Primer Turno
16	23	70%	19%	0%	31%	6%	31%	13%	
14	23	61%	0%	0%	36%	0%	50%	14%	
17	23	74%	53%	0%	0%	12%	35%	0%	
43	73	59%	37%	0%	21%	16%	26%	0%	Segundo Turno
34	73	47%	24%	0%	38%	6%	32%	0%	
29	73	40%	41%	0%	59%	0%	0%	0%	
28	73	38%	0%	0%	0%	25%	75%	0%	

Tabla N° 26: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 4.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba					Limpieza de Almacén	Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Carga de MP		
14	23	61%	0%	14%	64%	0%	0%	21%	Primer Turno
9	23	39%	0%	33%	56%	11%	0%	0%	
12	23	52%	25%	0%	67%	8%	0%	0%	
17	23	74%	0%	29%	53%	12%	0%	6%	
28	73	38%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	Segundo Turno
35	73	48%	9%	0%	80%	11%	0%	0%	
26	73	36%	35%	31%	35%	0%	0%	0%	
23	73	32%	39%	0%	61%	0%	0%	0%	

Tabla N° 27: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 5.

N° obs. ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Limpieza de Almacén	Carga de MP	
25	73	34%	0%	72%	24%	4%	0%	0%	Segundo Turno
27	73	37%	15%	85%	0%	0%	0%	0%	
23	73	32%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	
36	73	49%	36%	14%	50%	0%	0%	0%	
15	23	65%	0%	20%	60%	0%	20%	0%	Primer Turno
18	23	78%	39%	0%	61%	0%	0%	0%	
16	23	70%	50%	0%	44%	0%	6%	0%	
15	23	65%	60%	0%	20%	0%	20%	0%	

Tabla N° 28: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 6.

N° obs. ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Limpieza de Almacén	Carga de MP	
35	73	48%	0%	0%	49%	3%	0%	49%	Segundo Turno
26	73	36%	0%	0%	92%	8%	0%	0%	
26	73	36%	0%	50%	46%	4%	0%	0%	
33	73	45%	36%	15%	30%	18%	0%	0%	
14	23	61%	14%	0%	50%	14%	21%	0%	Primer Turno
14	23	61%	29%	0%	50%	7%	14%	0%	
17	23	74%	18%	18%	53%	0%	12%	0%	
15	23	65%	0%	33%	0%	0%	13%	53%	

Tabla N° 29: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 7.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba					Limpieza de Almacén	Turno
			Descarga de MP	Ubicando MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Carga de MP		
23	73	32%	0%	0%	91%	9%	0%	0%	Segundo Turno
26	73	36%	0%	0%	77%	8%	15%	0%	
21	73	29%	0%	0%	75%	25%	0%	0%	
30	73	41%	17%	0%	43%	0%	40%	0%	
14	23	61%	14%	29%	29%	0%	14%	14%	Primer Turno
11	23	48%	36%	0%	36%	0%	18%	9%	
15	23	65%	47%	0%	40%	0%	0%	13%	
16	23	70%	19%	25%	25%	25%	0%	6%	

Tabla N° 30: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 8.

N° obs. ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba					Limpieza de Almacén	Turno
			Descarga de MP	Ubicación de MP	Trasposos de MP	Chequeo de MP	Carga de MP		
30	73	41%	73%	0%	27%	0%	0%	0%	Segundo Turno
27	73	37%	74%	0%	26%	0%	0%	0%	
30	73	41%	86%	0%	14%	0%	0%	0%	
32	73	44%	25%	22%	41%	13%	0%	0%	
16	23	70%	75%	6%	6%	0%	0%	13%	Primer Turno
14	23	61%	57%	7%	29%	0%	0%	7%	
17	23	74%	24%	0%	76%	0%	0%	0%	
17	23	74%	0%	29%	59%	0%	0%	12%	

Tabla N° 31: Muestreo de Trabajo del Montacarguista N° 9.

N° obs ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba						Turno
			Carga de MP	Realiza Traspaso	Ubica Material	Descarga de MP	Chequeo de MP	Limpieza de MP	
30	73	41%	13%	40%	0%	43%	3%	0%	Segundo Turno
30	73	41%	40%	23%	0%	33%	3%	0%	
26	73	36%	0%	46%	0%	54%	0%	0%	
37	73	51%	0%	56%	0%	28%	17%	0%	
17	23	74%	13%	38%	0%	41%	3%	6%	Primer Turno
13	23	57%	39%	23%	0%	32%	3%	3%	
18	23	78%	0%	39%	0%	45%	0%	16%	
12	23	52%	0%	53%	0%	26%	16%	5%	

Tabla N° 32: Muestreo de Trabajo del Operario N° 1.

N° obs. ocupado	N° obs. diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba									Turno
			Descarga de Cisterna	Toma de Muestra	Traslado de muestra a CC	Etiquetado de MP	Medición de tanques	Identificación de muestra	Trasposos de etiquetas	Limpieza de Almacén	Chequeo de MP	
18	23	78%	0%	22%	11%	28%	17%	0%	0%	11%	11%	Primer Turno
9	23	39%	33%	11%	11%	33%	0%	0%	0%	0%	11%	
14	23	61%	21%	14%	14%	21%	21%	0%	0%	0%	7%	
9	23	39%	0%	22%	22%	11%	0%	11%	22%	11%	0%	
17	73	23%	0%	35%	18%	29%	0%	0%	18%	0%	0%	Segundo Turno
31	73	42%	13%	29%	16%	16%	0%	10%	16%	0%	0%	
38	73	52%	21%	0%	13%	66%	0%	0%	0%	0%	0%	
27	73	37%	0%	15%	15%	37%	0%	0%	19%	0%	15%	

Tabla N° 33: Muestreo de Trabajo del Operario N° 2.

N° obs. ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba									Turno
			Descarga de Cisterna	Toma de Muestra	Traslado de muestra a CC	Etiquetar MP	Medición de tanques	Identifica muestra	Trasposos de etiquetas	Chequeo de MP	Limpieza de Almacén	
14	73	19%	36%	29%	21%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	Segundo Turno
16	73	22%	31%	31%	31%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	
22	73	30%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
17	73	23%	24%	24%	6%	0%	6%	0%	24%	18%	0%	
14	23	61%	0	21%	14%	36%	0%	0%	0%	0%	29%	Primer Turno
13	23	57%	31%	31%	8%	15%	15%	0%	0%	0%	0%	
11	23	48%	27%	36%	9%	0%	18%	9%	0%	0%	0%	
13	23	57%	0%	15%	8%	23%	23%	8%	0%	23%	0%	

Tabla N° 34: Muestreo de Trabajo del Operario N° 3.

N° obs. ocupado	N° obs diarias	% Trabajo	Actividades realizadas mientras trabajaba									Turno
			Descarga de Cisterna	Toma de Muestra	Traslado de muestra a CC	Etiquetado de MP	Medición de tanques	Trasposos de Etiquetas	Identificación de muestra	Chequeo de MP	Limpieza de Almacén	
16	73	22%	0%	19%	6%	31%	0%	25%	0%	19%	0%	Segundo Turno
16	73	22%	0%	0%	0%	47%	0%	41%	6%	6%	0%	
32	73	44%	0%	0%	31%	38%	0%	31%	0%	0%	0%	
10	73	14%	0%	20%	10%	40%	0%	0%	0%	30%	0%	
9	23	39%	0%	0%	0%	67%	0%	22%	0%	11%	0%	Primer Turno
12	23	52%	0%	17%	8%	33%	0%	0%	8%	25%	8%	
14	23	61%	0%	21%	7%	43%	0%	0%	0%	14%	14%	
12	23	52%	0%	8%	8%	42%	0%	17%	0%	17%	8%	

Anexo N° 8: Detección de Necesidades

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a cada uno de los integrantes del Departamento de Almacén de Materia Prima, donde se les preguntaba individualmente si tenían los conocimientos especificados en sus descripciones de cargo, y además por aquellos temas que les resultaran de interés para la mejora de los procesos y la evolución del desempeño de los mismos.

Las Tablas N° 35, N° 36, N° 37 y N° 38 presentan aquellas necesidades obtenidas por la falta de conocimientos, donde la “x” significa la ausencia del ítem para el trabajador.

Tabla N° 35: Conocimientos Necesarios Según el Perfil del Cargo del Supervisor de Almacén

Conocimiento	Supervisor			
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4
Control de inventario				
Manejo de almacén				
Manejo de materiales peligrosos	X			X
Programas bajo ambiente Windows	X			X
Gestión y administración de almacenes				
Procesos de planificación y control de producción e inventario				
Proceso productivo de la organización				
Fundamentos de estadísticas	X		X	
Elaboración de informes	X			
Manejo de personal				
Manejo de sistema MySap	X			X

Tabla N° 36: Conocimientos Necesarios Según el Perfil del Cargo del Analista de Almacén

Conocimiento	Analista	
	N° 1	N° 2
Control de inventario	X	
Programas bajo ambiente Windows		
Manejo de materiales peligrosos	X	X
Gestión de almacenes		
Procesos de planificación y control de producción e inventario		
Proceso productivo de la organización		
Manejo de personal	X	
Manejo de sistema MySap		

Tabla N° 37: Conocimientos Necesarios Según el Perfil del Cargo del Montacarguista

Conocimiento	Montacarguista								
	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6	N°7	N°8	N°9
Manejo de materiales peligrosos	X		X	X	X	X		X	X
Normas de seguridad	X		X	X		X			X
Conocimiento sobre rotación de inventario	X				X	X			

Tabla N° 38: Conocimientos necesarios según el perfil del cargo del Operador de Almacén

Conocimiento	Montacarguista		
	N° 1	N° 2	N° 3
Manejo de materiales peligrosos		X	
Normas de seguridad	x	x	

Como temas relevantes resultaron los relacionados con las sustancias químicas, el control de inventario y la normativa de la organización, siendo necesarios también adiestramientos sobre Microsoft Excel y Windows. Adicionalmente los trabajadores sugirieron temas encontrados en los Cuadros N° 15, N° 16, N° 17 y N° 18 ubicados en el Capítulo V.

Anexo N° 9: Resultados del Instrumento de Recolección de Datos aplicado a Miembros del Departamento de Almacén de Materias Primas

Tabla N° 39: Resultados del Instrumento de Recolección de Datos

Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	Xbarra	Varianza
C.1.1.1	5	6	6	6	6	7	4	7	5	1	6	7	7	2	1	4	5	2	7	4,95	4,27
C.2.1.1	5	6	7	6	2	5	7	3	6	1	4	4	5	5	5	5	3	6	1	4,53	3,26
C.2.2.1	6	4	7	6	6	5	5	3	6	2	4	4	6	4	4	5	3	6	1	4,58	2,48
C.3.1.1	6	4	7	2	6	7	7	4	6	7	6	7	7	2	2	5	4	5	2	5,05	3,72
C.3.2.1	6	5	6	6	2	6	1	6	6	1	6	6	6	1	1	2	4	2	6	4,16	4,92
L	6	4	2	4	6	7	5	2	5	4	6	5	7	4	6	5	3	5	5	4,79	2,06
L.1.1.1	6	6	2	6	6	7	6	4	7	3	5	6	6	2	1	3	2	5	5	4,63	3,58
L.1.2.1	5	3	7	4	6	6	6	5	5	4	6	6	4	3	6	5	4	2	6	4,89	1,77
L.1.3.1	6	3	6	5	6	7	7	4	7	7	7	5	7	7	4	2	6	5	5	5,58	2,26
L.1.3.2	6	5	7	6	6	7	5	6	6	6	7	6	7	5	4	5	6	6	5	5,84	0,7
L.2.1.1	5	6	5	7	6	6	6	4	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6,16	0,7
L.2.2.1	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	6,53	0,37
L.2.3.1	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	3	5	4	4	6	5	5,95	1,5
L.2.3.2	6	5	7	7	6	7	7	4	6	7	7	7	7	6	7	7	7	5	2	6,16	1,81
L.2.4.1	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	6,63	0,25
L.2.4.2	5	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	6	6	6	3	6,05	0,83
L.2.5.1	4	6	4	5	2	7	2	5	5	5	7	7	1	2	3	3	6	3	6	4,37	3,58
L.2.5.2	7	4	7	7	6	7	6	5	7	4	5	7	7	6	6	4	6	5	6	5,89	1,21
M	7	6	7	7	6	6	7	5	2	7	7	6	7	5	6	6	6	3	2	5,68	2,67
M.1.1.1	4	3	6	5	2	6	7	1	7	1	4	2	7	1	3	3	3	1	1	3,53	4,93
M.2.1.1	6	7	7	7	6	7	7	4	6	1	7	7	6	5	3	4	2	4	5	5,32	3,45
M.3.1.1	6	6	7	6	2	7	7	5	6	7	6	7	5	5	2	3	2	4	2	5	3,67

Tabla N° 39: Resultados del Instrumento de Recolección de Datos (Continuación)

Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	Xbarra	Varianza	
M.4.1.1	6	5	6	7	6	5	5	1	6	5	5	5	2	5	4	2	2	1	1	4,16	3,92	
M.3.1.2	5	2	3	6	6	7	6	4	6	4	6	7	6	6	2	1	2	5	1	4,47	4,15	
S	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	4	6	6	6	5	4	6,26	0,98	
S.1.1.1	6	3	2	3	2	7	6	3	6	1	5	7	6	7	4	5	5	5	5	4,63	3,36	
S.2.1.1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
S.3.1.1	6	6	7	7	6	6	7	5	7	5	7	7	7	3	3	6	3	5	6	5,74	1,98	
S.4.1.1	7	5	6	6	6	5	6	6	7	1	5	7	6	6	2	4	4	6	2	5,11	3,1	
S.5.1.1	6	4	7	6	6	7	5	6	7	7	6	7	7	2	6	7	5	6	6	5,95	1,61	
S.6.1.1	6	6	6	6	6	7	7	5	7	7	6	7	6	2	3	4	6	6	2	5,53	2,6	
S.7.1.1	6	5	7	5	6	6	6	2	7	7	6	7	7	5	6	3	5	6	6	5,68	1,78	
TO.1.1.1	6	4	4	6	2	5	1	3	1	1	5	3	1	2	4	3	3	2	1	3	2,89	
TO.1.2.1	5	1	7	5	2	6	7	5	7	1	5	6	7	1	1	1	4	2	3	4	5,67	
TO.2.1.1	7	6	7	7	6	6	7	5	7	6	6	7	7	5	6	6	4	4	4	5,95	1,16	
TO.3.1.1	5	6	7	6	6	7	7	5	4	7	7	7	7	1	4	5	2	3	3	5,21	3,62	
TR	6	6	2	7	6	7	7	7	7	3	7	5	7	5	6	5	5	2	2	5,37	3,36	
TR.1.1.1	5	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	2	7	4,63	1,8	
TR.2.1.1	6	4	6	6	6	7	7	7	7	7	6	5	7	6	7	7	6	6	2	6,05	1,61	
TR.2.2.1	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	5	6,26	0,32	
TR.2.3.1	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6,68	0,23	
TR.3.1.1	3	6	1	2	1	7	1	4	1	4	2	3	2	2	3	6	6	2	1	3	3,89	

Tabla N° 39: Resultados del Instrumento de Recolección de Datos (Continuación)

Variable	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	Xbarra	Varianza
TR.3.1.2	5	4	6	5	6	5	7	6	5	3	1	7	7	4	5	4	5	2	2	4,68	3,01
TR.4.1.1	7	6	7	5	6	7	7	5	7	4	4	6	6	2	2	2	3	2	7	5	3,89
TR.5.1.1	6	7	6	6	2	7	7	2	7	7	6	5	6	6	4	7	3	6	6	5,58	2,7
TR.5.1.2	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	7	7	5	5	4	6	6	6	6,11	0,65

Cálculo tipo:

La determinación del alfa de Cronbach a partir de las correlaciones, permite obtener la validez y fiabilidad de los ítems de la encuesta aplicada

$$\text{Alfa de Cronbach} = \frac{K * p}{1 + p(K - 1)}$$

Donde:

K= número de ítems, **P**= promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Tabla N° 40. Resultados por variable para el cálculo del alfa de Cronbach

Variable	Σ Correlación de Pearson	Promedio	N Var	Alfa de Cronbach
Comunicación	2,63	0,263	5	0,64
Liderazgo	11,76	0,151	13	0,70
Satisfacción Laboral	5,96	0,284	7	0,74
Motivación	6,12	0,408	6	0,81
Trabajo en Equipo	7,59	0,211	9	0,71

Anexo N° 10: Resultados de la Evaluación de Factores Externos al Departamento de Almacén de Materias Primas

La selección de las amenazas y oportunidades, se realizó a través de un cálculo, que consiste en efectuar el producto del factor externo elegido por el evaluador y el nivel de impacto que este genera en la organización para cada ítem de la encuesta. Seguidamente se compararon los puntajes determinados y se clasificaron según los resultados, en la siguiente escala: entre los valores 1 y 3 puntos se califica como factor de bajo impacto, entre 4 y 7 de impacto medio, y de 7 a 9 de alto impacto. Los ítems que dieron como resultados valores mayores a siete, fueron los seleccionados como factores clave para el análisis DOFA (Cuadro N° 25).

Cuadro N° 25: Resultados de la Evaluación Externa al Departamento de Materias Primas

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alta competitividad entre los departamentos. 2. Existencia de altos estándares de calidad, normativas y políticas de la empresa 3. Disposición del Superintendente Corporativo de Almacenes para solicitar presupuestos y aprobar propuestas 4. Nuevas tecnologías 5. Tratados de libre comercio con Venezuela	1. Políticas de control de cambio en el país 2. Errores originados en departamentos aledaños. 3. Intervención del gobierno nacional en las empresas privadas. 4. Crisis socio-cultural existente en el país. 5. Cambio en la legislación laboral. 6. La recesión económica que afecta la actividad económica del país 7. Las altas tasas de interés bancario

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Los acuerdos de libre comercio						X			X
2. La tasa de cambio					X			X	
3. La recesión económica				X			X		
4. Las tasas de interés					X			X	
5. El problema fiscal del país					X			X	
6. La política fiscal y los impuestos					X			X	
7. La política cambiaria					X			X	
8. La política laboral				X			X		
9. La inflación					X			X	
10. La competencia global desigual					X			X	
11. Dependencia de los costos del petróleo						X			X
12. Subsidios de otros países al sector						X			X
13. Los sobrecostos inesperados					X			X	
14. Inestabilidad del sector						X			X
15. Los incentivos gubernamentales						X			X
16. Otros factores internos en la Organización:									

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del País					X			X	
2. Política de seguridad del estado					X			X	
3. Manejo de la clase política						X			X
4. Participación activa de la Gerencia					X			X	
5. Participación ciudadana						X			X
6. Acuerdos de comercio internacionales						X			X
7. Coordinación económico-social						X			X
8. Costumbres políticas del país						X			X
9. Credibilidad en las instituciones						X			X
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa					X			X	
11. Política tributaria y fiscal						X			X
12. Otros factores políticos internos en la Organización: MAYOR INJERENCIA DEL ENTE SINDICAL EN LAS DECISIONES OPERACIONALES				X			X		

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.El desempleo						X			X
2. Las reformas a la seguridad social						X			X
3. El desplazamiento						X			X
4. La violencia					X			X	
5. El nivel de educación de la sociedad						X			X
6. Aumento de la inversión en seguridad		X						X	
7. Índice inseguridad-Delincuencia					X			X	
8. Debilidad del sistema educativo						X			X
9. Políticas salariales					X			X	
10. Crisis de valores de la sociedad					X			X	
11. Otros factores sociales internos en la Organización: AUSENTISMO					X			X	

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Participación en el mercado						X			X
2. Precio						X			X
3. Posición financiera		X						X	
4. Calidad		X						X	
5. Lealtad del consumidor		X						X	
6. Responsabilidad		X						X	
7. Otros factores competitivos internos en la Organización : POSIBILIDAD DE VENCIMIENTO O CADUCIDAD DE MATERIAS PRIMAS SI EL MERCADO SE MUEVE LENTO				X			X		

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre					X			X	
2. Calidad de las vías de acceso					X			X	
3. Condiciones climáticas y ambientales					X			X	
4. Otros factores geográficos internos en la Organización:									

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Telecomunicaciones		X						X	
2. Internet y el comercio electrónico			X						X
3. Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
4. Globalización de la información		X						X	
5. Nuevas tecnologías industriales		X						X	
6. Velocidad del desarrollo tecnológico		X						X	
7. Las investigaciones			X						X
8. Resistencia al cambio tecnológico					X			X	
9. Nuevas tecnologías computacionales		X						X	
10. Flexibilidad en la producción		X						X	
11. Otros factores tecnológicos internos en la Organización:	X						X		

Resultados del Superintendente del Departamento de Almacén de Materias Primas

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Los acuerdos de libre comercio	X							X	
2. La tasa de cambio				X			X		
3. La recesión económica					X			X	
4. Las tasas de interés				X			X		
5. El problema fiscal del país					X				X
6. La política fiscal y los impuestos					X			X	
7. La política cambiaria				X			X		
8. La política laboral				X			X		
9. La inflación				X			X		
10. La competencia global desigual					X			X	
11. Dependencia de los costos del petróleo						X			X
12. Subsidios de otros países al sector					X			X	
13. Los sobrecostos inesperados					X			X	
14. Inestabilidad del sector					X			X	
15. Los incentivos gubernamentales					X			X	
16. Otros factores									

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Política del País					X			X	
2. Política de seguridad del estado					X			X	
3. Manejo de la clase política					X			X	
4. Participación activa de la Gerencia			X						X
5. Participación ciudadana			X						X
6. Acuerdos de comercio internacionales	X							X	
7. Coordinación económico-social					X			X	
8. Costumbres políticas del país					X			X	
9. Credibilidad en las instituciones					X			X	
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa			X						X
11. Política tributaria y fiscal			X						X
12. Otros factores políticos internos en la Organización:									

FACTORES SOCIALES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.El desempleo					X			X	
2. Las reformas a la seguridad social					X			X	
3. El desplazamiento					X			X	
4. La violencia									
5. El nivel de educación de la sociedad				X			X		
6. Aumento de la inversión en seguridad		X						X	
7. Índice inseguridad-Delincuencia					X			X	
8. Debilidad del sistema educativo					X			X	
9. Políticas salariales					X			X	
10. Crisis de valores de la sociedad					X			X	
11. Otros factores sociales internos en la Organización:									

FACTORES COMPETITIVOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Participación en el mercado						X			X
2. Precio						X			X
3. Posición financiera		X						X	
4. Calidad		X						X	
5. Lealtad del consumidor									
6. Responsabilidad	X							X	
7. Otros factores competitivos internos en la Organización:									

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre					X			X	
2. Calidad de las vías de acceso					X			X	
3. Condiciones climáticas y ambientales					X			X	
4. Otros factores geográficos internos en la Organización:									

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.Telecomunicaciones		X						X	
2. Internet y el comercio electrónico		X						X	
3. Facilidad de acceso a la tecnología		X						X	
4. Globalización de la información		X						X	
5. Nuevas tecnologías industriales	X						X		
6. Velocidad del desarrollo tecnológico		X						X	
7. Las investigaciones		X						X	
8. Resistencia al cambio tecnológico					X			X	
9. Nuevas tecnologías computacionales		X						X	
10. Flexibilidad en la producción			X					X	
12. Otros factores tecnológicos internos en la Organización:									

Anexo N° 11: Evaluación por Puntos de Propuestas para la Reasignación de Actividades y Modificación de Descripciones de Cargo del Departamento de Almacén de Materia Prima

A partir de los resultados obtenidos del estudio exhaustivo de los procesos internos del Departamento de Almacén Materias Primas, el cual permitió determinar los porcentajes de ocio de los trabajadores, al igual que el porcentaje de ocupación clasificado en las actividades que realiza cada individuo con respecto a las funciones descritas en el manual de procedimiento de su respectivo cargo y, finalmente, la detección de necesidades de adiestramiento que requieren los miembros del equipo, se desprende la necesidad redistribuir las funciones y responsabilidades de cada trabajador y así lograr efectivamente la consecución de los objetivos establecidos.

Propuesta N° 1

Al realizar el análisis específico de la estructura organizacional del Departamento de Almacén de Materia Prima en conjunto con el porcentaje promedio de ocupación de los trabajadores (55%) y de la premisa de inamovilidad entre departamentos existente con motivo de la sindicalización de sus miembros, se plantea la reestructuración de su organigrama y una serie de recomendaciones que deberían ser aplicados para el buen desempeño del equipo.

El Supervisor N° 2 emplea el 80% de su tiempo realizando actividades relacionadas al ingreso de materiales recibidos en el Almacén al sistema MySap, siendo esta una actividad que le compete a los Analistas de Almacén, por ende se propone la creación de un Supervisor de Almacén Senior. Las responsabilidades de este trabajador se especifican en el Cuadro N° 26.

Cuadro N° 26: Descripción de Cargo Propuesta Supervisor de Almacén Senior.

PROPÓSITO GENERAL DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN SENIOR
Realizar las actividades administrativas, vinculadas a la documentación asociada a las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), e el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
FINALIDADES
Registrar las entradas de mercancía (EM) de los materiales recibidos en el sistema MySap.
Generar las etiquetas de identificación de los materiales recibidos y entregárselas al Operador de Almacén a fin de que este último ejecute sus actividades respectivas en la identificación de los productos.
Imprimir de manera regular el reporte de caducidad de materiales productivos del sistema MySap y emitir protocolos de re-chequeo, con la finalidad de garantizar que aquellos lotes próximos a su fecha de vencimiento, sean evaluados por el área de Control de Calidad.
Actualizar, con base en la información suministrada por CDIM, el Maestro Operativo de los materiales productivos.
Verificar diariamente los inventarios físicos y teóricos en los almacenes, a fin de detectar si hay deficiencias en el control de los mismos.
Participar activamente en las tomas de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.
Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.
Conocer y cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
Conocer el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar su cumplimiento.

Al notar la falta de supervisión a los montacarguistas y operarios, se expone la posibilidad de fortalecer el equipo supervisor con la capacitación en los procedimientos necesarios para llevar a cabo los procesos ejecutados en el Almacén.

De esta forma, el Supervisor N° 1 deberá ser preparado en el manejo del sistema de gestión (MySap) y Microsoft Excel, al igual que el Supervisor N° 4 se deberá entrenar en el proceso de Despacho de materiales y, respectivamente, al Supervisor N° 3 en el de Recepción, así los tres tendrán las competencias para rotar al conocer las actividades realizadas por sus iguales, como se observa en la Figura N° 19. En el Cuadro N° 27 se muestra la descripción de cargo planteada para el Supervisor de Almacén.

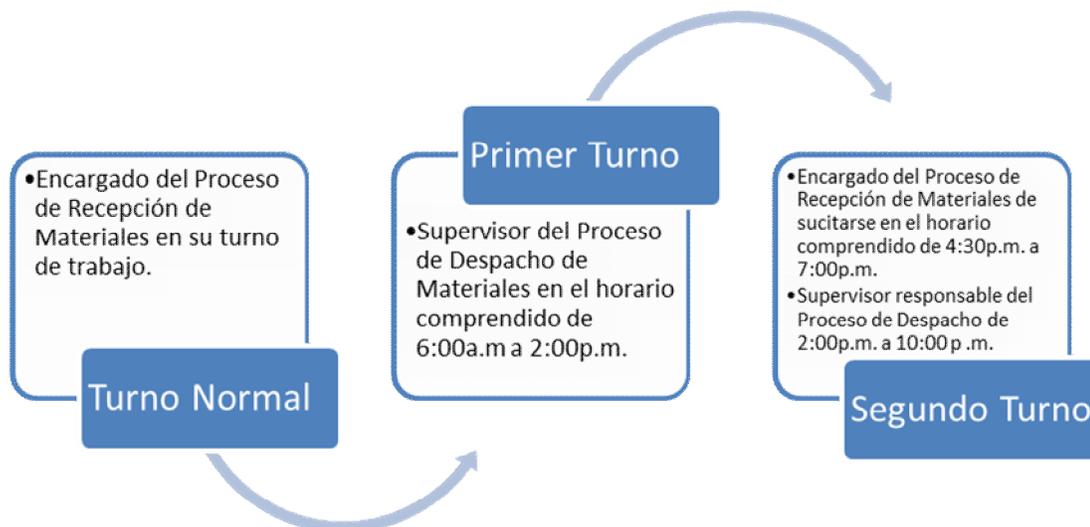


Figura N° 19: Esquema de Rotación Entre Supervisores

Los Analistas deberán ser instruidos por la organización, de modo que conozcan todas y cada una de las actividades correspondientes a su descripción de cargo, de esta forma servirá de apoyo al Supervisor Senior y a los Supervisores. La descripción de cargo modificada se observa en el Cuadro N° 28

Finalmente el organigrama adecuado para las variaciones proyectadas se presenta en la Figura N° 20.

Cuadro N° 27: Descripción de cargo propuesta. Supervisor de Almacén.

PROPÓSITO GENERAL DEL SUPERVISOR DE ALMACÉN
Supervisar los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
FINALIDADES
<p>Chequear toda la documentación asociada a cada una de las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), con la finalidad de garantizar que la mismas cumplan con las especificaciones establecidas en términos de tipo de material solicitado y cantidades.</p> <p>Supervisar el proceso de recepción de materiales productivos, con la finalidad de garantizar que el físico de la mercancía cumple con las especificaciones establecidas, en términos de tipo de material solicitado y cantidades, de acuerdo a los documentos de entrada de mercancía (EM) presentados por el proveedor.</p> <p>Supervisar el proceso de despacho de materiales productivos a Producción, a fin de cumplir con la rotación de inventario de acuerdo al sistema FIFO (First In – FirstOut / Primero en Entrar - Primero en Salir).</p> <p>Comprobar la correcta ejecución de los registros que soportan los movimientos de inventario, a fin de mantener conciliados el stock físico con el teórico.</p> <p>Velar por la organización, identificación de los materiales en el área de almacén asignada para la ubicación, a fin de garantizar su custodia y preservación, y evitar errores de manipulación.</p> <p>Participar activamente en las toma de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.</p> <p>Adiestrar y supervisar el personal bajo su línea de autoridad, a fin de evitar accidentes o errores con pérdidas para la organización o el trabajador.</p> <p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos. Conocer y divulgar las normas y procedimientos del sistema de gestión de calidad con el personal a su cargo, a fin de promover su cumplimiento.</p> <p>Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), a fin de garantizar el logro de los objetivos allí especificados.</p> <p>Conocer y divulgar el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar y promover su cumplimiento.</p> <p>Encargarse del registro y control de los indicadores de gestión del Departamento.</p>

Cuadro N° 28: Descripción de cargo propuesta. Analista de Almacén.

PROPÓSITO GENERAL DEL ANALISTA DE ALMACÉN
Apoyar administrativa y/u operativamente los procesos de recepción, almacenamiento, preservación y despacho de materiales productivos, en el área de almacén, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
FINALIDADES
<p>Servir de apoyo si es necesario en el chequeo de toda la documentación asociada a cada una de las recepciones de mercancía (factura, orden de compra, nota de entrega, certificado de calidad, entre otros que apliquen), con la finalidad de garantizar que la mismas cumplan con las especificaciones establecidas en términos de tipo de material solicitado y cantidades.</p> <p>Hacer uso del programa de adiestramiento, planificar e intervenir en el proceso de capacitación del personal del Departamento.</p> <p>Sustituir de ser preciso al Analista Senior en el registro de entradas de mercancía (EM) de los materiales recibidos en el sistema MySap.</p> <p>Participar activamente en las tomas de inventarios cíclicos y anuales, tanto en las actividades de preparación, como en las de ejecución y análisis.</p> <p>Velar por el buen uso de los activos de la empresa a fin de evitar desperdicios o deterioro de los mismos.</p> <p>Conocer y cumplir las normas y procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).</p> <p>Conocer el código de ética del grupo Corimon, a fin de garantizar su cumplimiento.</p> <p>Realizar los asientos de entradas y salidas de inventario de las sustancias controladas de conformidad con la legislación vigente.</p> <p>Controlar las entradas y salidas del área de etiquetas.</p> <p>Sustituir, en la medida de lo posible, al Supervisor de Almacén, en caso de que éste se ausente.</p>

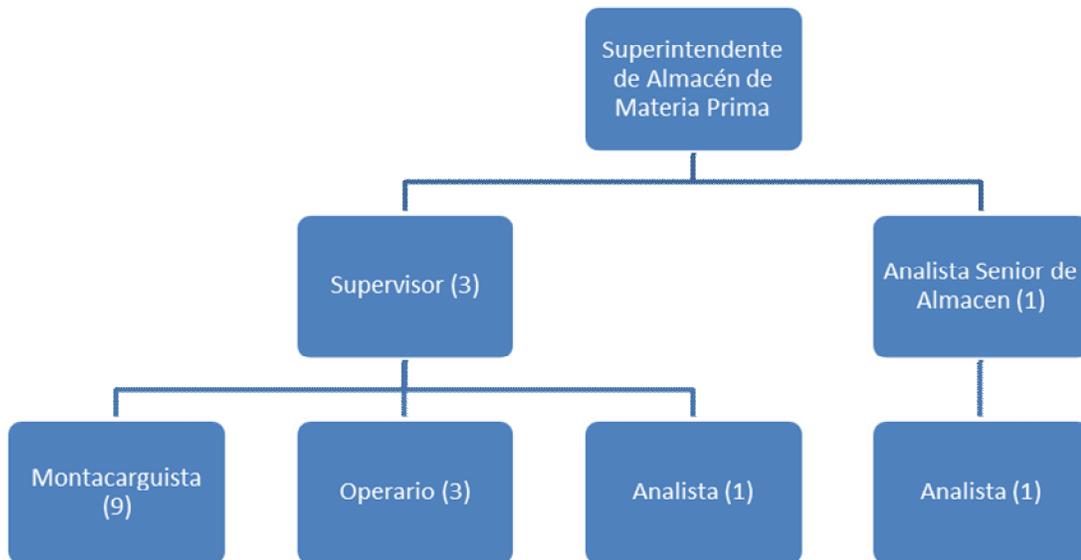


Figura N° 20: Organigrama de la Propuesta N° 1 para el Departamento de Almacén de Materia Prima de Corimon Pinturas C.A.
Fuente: Elaboración propia.

Propuesta N° 2

Para el cargo de Supervisor de Almacén, se propone la división de las funciones descritas entre el equipo supervisor, el cual está constituido por cuatro trabajadores, ya que una sola persona no abarca todas las tareas establecidas en dicho cargo, además se plantea un cuadro de capacitación para los dos analistas en las áreas que no dominan o que en su defecto no realizan. Propuesta detallada en el Capítulo V.

Evaluación por Puntos.

Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de criterios que se consideran relevantes para la selección de la mejor alternativa. Esta metodología propuesta por Gómez y Núñez (2009), permite ponderar dichos criterios por medio de pesos para indicar su importancia relativa de acuerdo al impacto que estas generen al momento de tomar la decisión.

A continuación se presentarán los criterios seleccionados que influyen en la reasignación de tareas para la Organización.

- ✓ **Criterio 1.** Facilidad de Implementación: este factor se relaciona a las restricciones de implantación en cuanto a tiempo y espacio.
- ✓ **Criterio 2.** Alineación con las metas e ideales de la Organización: este elemento se asocia al nivel de correspondencia que tiene cada propuesta con las metas e ideales de la empresa.
- ✓ **Criterio 3.** Aceptación por el ente sindical: este aspecto hace referencia a las barreras que podría imponer el sindicato de la organización.
- ✓ **Criterio 4.** Adaptabilidad de los trabajadores: se relaciona al nivel de adaptabilidad de los trabajadores con la nueva estructura y/o redistribución de los cargos.

Se seleccionó un escala del 1 al 10, donde el nivel 1 representa un factor no determinante para la elección de la propuesta y el valor 10, significa un elemento con alto impacto. A juicio propio, los coeficientes de ponderación designados para cada uno de los criterios son los mostrados en la Tabla N° 41.

Tabla N° 41: Coeficientes de Ponderación de los Criterios de Evaluación.

Criterios de Evaluación	Coeficiente de ponderación
1. Facilidad de Implementación	9
2. Alineación con las metas e ideales de la Organización	10
3. Aceptación por el ente Sindical	10
4. Adaptabilidad de los trabajadores	8

Según el criterio del Superintendente Corporativo, podrá calificar los factores antes mencionados con la escala de Alto (3), Medio (2) o Bajo (1), dependiendo al impacto que considere tener dicha alternativa. Finalmente, en la Tabla N° 47 asignaron las calificaciones a los criterios establecidos para cada una de las propuestas planteadas, posteriormente se realizaron los cálculos pertinentes para determinar la mejor alternativa (Tabla N° 42).

Resultando la propuesta N°2 seleccionada por el Superintendente de Corporativo de Almacenes.

Tabla N° 42: Calificación de Alternativas Propuestas.

Criterios	Coeficiente de ponderación	Calificación (P1)	Calificación (P2)
Facilidad de Implementación	9	1	2
Alineación con las metas e ideales de la empresa	10	3	3
Aceptación por el ente Sindical	10	1	2
Adaptabilidad de los trabajadores	8	2	3

Tabla N° 43: Totalización de Calificaciones de Alternativas Propuestas.

Criterios	Calificación Propuesta 1	Puntaje Propuesta 1	Calificación Propuesta 2	Puntaje Propuesta 2
Facilidad de Implementación	1	9	2	18
Alineación con las metas e ideales de la empresa	3	30	3	30
Aceptación por el ente Sindical	1	10	2	20
Adaptabilidad de los trabajadores	2	16	3	24
TOTAL		65		92

Cálculo tipo: Determinación de la mejor alternativa por medio del método de Evaluación por puntos: Se realiza el cálculo a través de la fórmula que se presenta y la propuesta que obtenga mayor puntaje será la seleccionada.

$$Propuesta\ seleccionada = \sum (Coeficiente\ de\ ponderación * Calificación)$$