

**ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL EN LA  
PREVENCION DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y  
PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS  
UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN, DEL ESTADO CARABOBO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL EN LA**  
**PREVENCION DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y**  
**PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**  
**UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN, DEL ESTADO CARABOBO.**

Autor: **Lic. Armando Polly**

**C.I. 7.231.962**

Tutora: **Dra. Belkis Tovar**

**C.I. 3.577.957**

**Línea de Investigación: Seguridad y Protección de los Activos**

**Bárbula, enero 2019**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**Línea de Investigación:** Seguridad y Protección de los Activos

**ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL EN LA  
PREVENCION DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y  
PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS  
UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN, DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor:**

Lic. Armando Polly

**Tutora de Contenido:**

Dra. Belkis Tovar

**Tutora Metodológica:**

Dra. Belkis Tovar

Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de  
Especialista en Gerencia de Protección Industrial

**Bárbula, enero 2019**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Por medio de la presente se hace constar que el presente trabajo de Grado ha sido titulado: **“ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL EN LA PREVENCIÓN DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN, DEL ESTADO CARABOBO”**.

Autor: **Lic. Armando Polly**

**C.I.V- 7.231.962**

Tutora: **Dra. Belkis Tovar**

**C.I.V- 3.577.957**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado

Profesora Belkis Tovar

C.I.V – 3.577.957

**Bárbula, enero 2019**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN  
INDUSTRIAL  
CAMPUS BÁRBULA

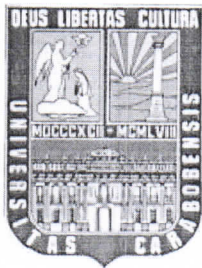


VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL EN LA PREVENCIÓN DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO”**.  
Presentado por el ciudadano(a): Polly B. Armando. Titular de la Cédula de identidad N° V- 7.231.962. Para optar al título de Especialista en Gerencia de Protección Industrial, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 13 día del mes de febrero del año 2019

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Belkis Larv</u>	<u>3577957</u>	<u>[Firma]</u>
<u>THEMIS SANDOVAL</u>	<u>9678556</u>	<u>[Firma]</u>
<u>CARMELO PARELLA PARELLA</u>	<u>6964832</u>	<u>[Firma]</u>



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

**"ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL EN LA PREVENCIÓN DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL por el(la) aspirante:


**POLLY B., ARMANDO D.**  
C.I.: 7.231.962

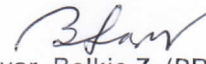
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. TOVAR, BELKIS Z., titular de la cédula de identidad N°. 3.577.957

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

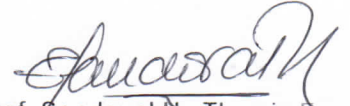
En Bárbula, a los 13 días del mes de Febrero de 2019

  
Prof. Parrella C., Carmen M.  
C.I.: 6964882  
Fecha: 13/02/2019

  
Prof. Tovar, Belkis Z. (PRESIDENTE)

C.I. 3577957  
Fecha: 13-02-2019



  
Prof. Sandoval U., Themis E.  
C.I.: 9678556  
Fecha: 13-02-2019



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL EN LA PREVENCIÓN DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO”**.  
Presentado por el ciudadano(a): Polly B. Armando. Titular de la Cédula de identidad N° V- 7.231.962. Para optar al título de Especialista en Gerencia de Protección Industrial, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ día del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

El presente trabajo de grado implico una ausencia casi total en mi grupo familiar lo que conlleva a dedicárselo con todo lo que puedo ofrecer de mí

... A **Maria Asunción**, mi esposa, mi amiga y compañera inseparable, quien tuvo una gran comprensión y apoyo durante el tiempo invertido, para aceptar lo que implico culminar esta fase de mi carrera.

... A mis hijos **Carlos Daniel, Armando Ernesto y Jesus Alejandro**, la verdadera razón de mi existir y me animan a dar cada dia más de mí.

... A mi adorada madre **Alicia**, quién me dio el ser y me motivo continuamente a superarme.

... A **mis familiares y amigos** que han estado siempre pendiente de mí.

... A **Dios** por darme una vez más la oportunidad de seguirme superando.

¡Gracias a todos!



## **AGRADECIMIENTO**

A mi Tutora y asesora metodológica Dra. Belkis Tovar, un agradecimiento muy especial, por su gran apoyo y quien me oriento para poder cristalizar este proyecto que hoy se hace realidad, quien admiro y aprecio de una manera desinteresada por orientarme, guiarme y exigirme lo necesario para hacer un excelente trabajo, así como por sus consejos oportunos.

A la Profesora Belkis Rojas quién me dio su apoyo incondicional.

A mis compañeros de corte quienes en más de una oportunidad me dieron la mano para salir adelante.

A la distinguida facultad y mis profesores que me dieron una luz en los momentos en que necesite su consejo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ROL DE LA GERENCIA DE PROTECCIÓN INDUSTRIAL EN LA  
PREVENCIÓN DEL HURTO CONTINUADO DE MATERIA PRIMA Y  
PRODUCTOS TERMINADOS EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS  
UBICADA EN EL MUNICIPIO SAN JOAQUIN, DEL ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** Polly, Armando

**Tutora:** Dra. Belkis Tovar

**Fecha:** enero, 2019

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín del estado Carabobo. Para llevar a cabo el siguiente trabajo de investigación fue necesario plantear tres objetivos específicos, siendo el primero de ellos enfocado a Identificar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo, el segundo encaminado a Describir las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio, el tercer objetivo nos lleva a Determinar el cumplimiento de las acciones preventivas que contribuyan a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en la producción en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo. El estudio se basó en una investigación de campo, en un nivel descriptivo. Las técnicas para la recolección de datos empleada fue el cuestionario, por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos a través del cuestionario, basado en respuestas en forma de escala tipo Likert, formada por treinta (30) preguntas, la muestra estuvo representada entre veinte (20) gerentes y supervisores. Como conclusiones se observó que el rol de la gerencia de Protección Industrial es importante para la prevención y control de pérdidas, en acuerdo a las normas, políticas y funciones establecidas por la empresa.

**Palabras clave:** Protección Industrial, Prevención, Hurto Continuado.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROTECCIÓN**  
**INDUSTRIAL**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ROLE OF THE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL PROTECTION IN THE  
PREVENTION OF THE CONTINUED THEFT OF RAW MATERIALS AND  
FINISHED PRODUCTS IN A FOOD COMPANY LOCATED IN THE  
MUNICIPALITY SAN JOAQUIN, OF THE CARABOBO STATE.**

**Author:** Polly, Armando

**Tutor:** Dra. Belkis Tovar

**Date:** January 2019

**ABSTRACT**

The objective of this research is to analyze the role of the Industrial Protection Management in the prevention of continued theft of raw materials and finished products in a food company located in the Municipality of San Joaquin, Carabobo State. To carry out the following research work, it was necessary to establish three specific objectives, the first of which was focused on Identifying the role of the Industrial Protection Management in the prevention of continued theft in a food company located in the state of Carabobo. second aimed at Describing the vulnerabilities related to the current situation of continued theft of raw materials and finished products in the company under study, the third objective leads us to determine compliance with preventive actions that contribute to minimize the continued theft of raw material and finished products in production at a food company located in the Municipality of San Joaquin, Carabobo State. The study was based on field research, at a descriptive level. The techniques for data collection used was the questionnaire, so it was necessary to design a data collection instrument through the questionnaire, based on responses in the form of a Likert scale, consisting of thirty (30) questions, the sample was Represented among twenty (20) managers and supervisors. As conclusions, it was observed that the role of Industrial Protection management is important for the prevention and control of losses, according to the norms, policies and functions established by the company.

**Keywords:** Industrial Protection, Prevention, Continued Theft.

## INDICE GENERAL

	Pp.
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
Índice general .....	x
Índice de cuadros y gráficos .....	xii
Lista de referencias .....	xvi
Introducción .....	xvii

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

Planteamiento del problema .....	19
Objetivos de la Investigación .....	26
Objetivo General .....	26
Objetivos Específicos .....	26
Justificación .....	27

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes .....	29
Bases Teóricas .....	33
Gerencia .....	33
Competencias Gerenciales .....	35
Resiliencia .....	40

Enfoque Teórico Conceptual de Seguridad .....	42
Normas y Procedimientos de la Empresa .....	48
Inventarios .....	55
Almacenes .....	59
El Hurto .....	61
Bases Legales .....	62
Definición de Términos .....	65

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

Naturaleza de la Investigación .....	66
Método y Estrategia Metodológica .....	67
Población .....	68
Muestra .....	68
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	68
Validez y Confiabilidad .....	70

### **CAPITULO IV**

#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de Resultados .....	76
-----------------------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones .....	114
Recomendaciones .....	119
Lista de Referencias .....	122

## INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Nro	PROPOSICIÓN	Pp
	Cuadro N°1 Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.	71
	Cuadro N°2 Cuadro Técnico Metodológico.	73
	<b>FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL:</b>	
1	El Gerente de Protección Industrial debe ser Resiliente	77
2	Los Gerentes de Protección Industrial deben ser excelentes comunicadores	78
3	Se realiza el proceso de supervisión de la entrada y salida de material y equipos con sus respectivas autorizaciones.	79
4	Se supervisa diariamente las actividades del servicio de seguridad de manera que se cumplan las normas y procedimientos establecidos por la empresa.	81
5	El Gerente de Protección Industrial debe poseer cualidades de liderazgo y desarrollar equipos de alto desempeño	81
	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS:</b>	
6	Posee un sistema de gestión con sus indicadores a fin de medir y llevar el control de sus objetivos.	83
7	El Gerente de Protección Industrial posee conocimientos sobre cuál es el manejo y bondades de un CCTV	84
8	Se realiza el control de acceso de personal de trabajadores, visitantes y contratistas de manera efectiva	85
9	Cuenta con el personal de prevención, control y pérdida para que realice actividades preventivas, de investigación, que verifique la merma y recomiende la aplicación de medidas oportunas	86

### **IDENTIFICACION DE VULNERABILIDADES:**

10 La evaluación de riesgo se realiza para poder identificar las vulnerabilidades en los procesos de producción. 88

11 La matriz de riesgo ayuda a cuantificar los riesgos en los procesos de producción. 89

### **RELACIONES CON LOS ORGANISMOS DE SEGURIDAD DEL ESTADO:**

12 Considera usted que es importante realizar reuniones de coordinación con los Organismos de Seguridad del estado 90

13 Es importante mantener una comunicación constante con los Organismos de Seguridad del estado para prevenir el hurto de materia prima y productos terminados. 91

### **HURTO CONTINUADO:**

14 Las pérdidas de productos terminados y materia prima se deben a la falta de control en el proceso de producción 92

15 La sustracción de materia prima y productos terminados se debe a la falta de control en el proceso de despacho de la mercancía 94

16 Se tiene control sobre la elaboración de las recetas durante el proceso de producción e interviene la Gerencia de Calidad para verificar la correcta preparación 95

### **INVENTARIOS PERIODICOS:**

17 Los inventarios de materia prima y productos terminados se realizan mensualmente. 97

18 Los inventarios cíclicos se realizan de acuerdo con lo establecido en el procedimiento. 98

19 Los ajustes de inventarios se están realizando de acuerdo con el procedimiento establecido 100

20	Las variaciones de inventarios se están realizando de acuerdo con los procedimientos establecidos	101
	<b>CONTROL EN LAS LINEAS DE PRODUCCION:</b>	
21	El personal de Protección Industrial tiene participación directa en el control de la producción	102
	<b>CANTIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS PARA LA DISTRIBUCIÓN:</b>	
22	Se verifica el pesaje en la Romana a los vehículos de carga antes de la salida de Planta.	103
23	Existe un procedimiento documentado establecido cuando la Romana se encuentre inoperativa para el pesaje de los vehículos de carga tanto al ingreso como a la salida.	104
	<b>UBICACIÓN DE LOS HABLADORES EN LOS RACKS:</b>	
24	Están correctamente identificados los habladores en las paletas ubicadas en los Rack.	106
	<b>INVENTARIOS CICLICOS:</b>	
25	Están los controles de los cíclicos de inventarios de materia prima y productos terminados con sus respectivas variaciones	107
	<b>ADECUACION DE ALMACENES:</b>	
26	Existe una adecuación correcta de los almacenes de acuerdo con la normativa establecida.	108
27	Los almacenes están bien definidos de acuerdo con los productos almacenados en relación con la normativa establecida.	109



**ENTRADA Y SALIDA DE MATERIAL DE LOS  
ALMACENES Y BODEGAS:**

28 Se lleva el control en los almacenes y bodegas de la entrada y salida  
de productos certificando su ingreso o egreso del inventario. 110

**PICKING DE LOS PRODUCTOS:**

29 Se realiza el seguimiento a los pickings para la salida de productos  
certificando su ingreso o egreso del inventario. 111

30 Se cuenta con un área definida para colocar el Picking. 112

## **LISTA DE REFERENCIAS**

### **ANEXOS**

	<b>Pp</b>
Anexo A. Cuestionario para conocer el Rol de la Gerencia de Protección Industrial en la Prevención del Hurto Continuado de Materia Prima y Productos Terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquin, del Estado Carabobo.	130
Anexo B. Aprobación del Instrumento	135

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de alimentos en Venezuela vienen sufriendo el flagelo del hurto continuado por lo que es importante desarrollar procesos que ayuden a minimizar este tipo de delito. En este sentido se plantea el estudio del rol de la gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el municipio San Joaquín del estado Carabobo.

La metodología que se utilizó está enmarcada dentro del estudio de campo, la cual permitió obtener información de fuentes primarias, a través de técnicas e instrumentos, lo que hizo posible registrar de manera objetiva la información que se obtuvo sobre la realidad estudiada, es de tipo descriptivo ya que busco especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, lo cual estuvo conformado por una población de veinte (20) empleados entre gerentes y supervisores, por lo que la muestra represento el 100% de la población a quienes se le aplico el instrumento tipo cuestionario conformado por treinta (30) ítems de los indicadores de los procesos claves para la gerencia de Protección Industrial, relacionados de la siguiente manera: funciones de la gerencia de Protección Industrial, medidas preventivas, identificación de vulnerabilidades, relaciones con organismos de seguridad del estado, hurto continuado, inventarios periódicos, control en las líneas de producción, cantidad de productos terminados para la distribución, ubicación de habladores en los racks, inventarios cíclicos, adecuación de almacenes, entrada y salida de los almacenes y bodegas y picking de los productos. Esta investigación persiguió encontrar las posibles causas y proponer recomendaciones con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, el presente trabajo se estructuró en cinco (5) capítulos a saber:

Capítulo I, El Problema, el cual tiene su eje en el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado. El estudio a los efectos de este capítulo está conformado bajo los siguientes aspectos: Planteamiento del Problema, Objetivos y Justificación de la Investigación,

Capítulo II, Marco Teórico Referencial, se plantea todo el soporte teórico, presentación de las empresas relacionadas con el tema, los antecedentes, el basamento legal y las definiciones de términos.

Capítulo III, Marco Metodológico, conformado por la naturaleza de la investigación, método y estrategia metodológica, técnicas e instrumento de recolección de datos, población, muestra, validez, confiabilidad y el cuadro técnico metodológico.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados, se refiere al análisis e interpretación de datos derivados de la aplicación de los instrumentos, se encuentran los cuadros estadísticos con sus respectivos análisis, con el fin de proporcionar la comprensión de estos.

Finalmente se presenta las Conclusiones y las Recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las conductas anti productivas generan anualmente enormes pérdidas en las empresas de todo el mundo, principalmente son reconocidos los perjuicios del hurto de empleados, rotación laboral, accidentes laborales, ausentismo o sabotaje. Está ampliamente documentado que en promedio las empresas, sin importar el rubro o el país, pierden aproximadamente el 3% de las ventas totales netas anualmente, producto de la merma desconocida, la cual considera el hurto de empleados, hurto de clientes y errores administrativos. (Borofsky, 2001).

Hay empresas que consideran que las conductas deshonestas al interior de una organización, son prácticamente imposibles de controlar y asumen las diferencias de inventario como costos administrativos, traspasando esos costos a los clientes, si bien es cierto es una solución corriente, en la actualidad existe mucho desarrollo en el ámbito de la criminología que da luces de cómo enfrentar estas conductas anti productivas, asimismo de herramientas específicas que abordan el tema de cómo reducirlo. (Borofsky, 2001).

En el plano teórico, durante décadas ha sido ampliamente estudiado y abordado de diferentes maneras los elementos que condicionan el hurto interno, existiendo consenso en la explicación del hurto de empleados a través del Triángulo del Robo. Este triángulo se compone de tres elementos básicos a la hora de hablar de hurto de empleados: Oportunidad, Necesidad y Racionalización de la Conducta.

La oportunidad subjetiva es la percepción de realizar un acto deshonesto sin miedo a ser descubierto; mientras que la oportunidad objetiva es la probabilidad real de realizar un acto deshonesto sin ser descubierto. (Garcia, 2001).

Igualmente, el citado autor refiere que la oportunidad es necesaria para la ocurrencia del hurto, de hecho, gran parte de las medidas de reducción del hurto tienden a reducir la oportunidad del robo, a través de cámaras de seguridad, guardias, revisiones y diversos controles. Lamentablemente, los hechos han demostrado que el empleado deshonesto siempre buscará y encontrará formas de violar los sistemas de seguridad, ya sea a través del establecimiento de redes delictuales, o bien conociendo y evadiendo los distintos controles.

En ese orden de ideas y con respecto al hurto lo define Bembibre en el diccionario (Definición ABC, 2010):

Como a todo acto que represente la sustracción de algún elemento a una persona de manera ilegítima o sin su acuerdo o aceptación. El hurto es una forma de delincuencia, quizás menor, pero de todos modos significa la realización de un acto ilegal ya que implica obtener algo de un modo incorrecto o sin la aceptación de aquel a quien se le saca el objeto. (en línea).

Indudablemente la creatividad humana muchas veces sorprende al generar soluciones impensables por los más calificados expertos en la materia, violando los sistemas más sofisticados de control de la oportunidad.

Con respecto a la necesidad, García (2001:85) la define como “una sensación de carencia, sensación que puede ser física, psicológica, social o individual, que tienen

todos los seres humanos independientemente de su raza, cultura, etc., pero que se satisfacen de diferentes maneras”. Por ello el empleado deshonesto justifica su actuar a través de la necesidad existente por el producto sustraído, explicado en necesidades económicas apremiantes. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la necesidad por dichos productos en estos momentos se corresponde por ser de primera necesidad y que les puede generar ingresos extraordinarios al venderlos en el mercado paralelo. Por otro lado, si las necesidades explicaran el hurto, podríamos afirmar que todos los sectores socioeconómicos de menores ingresos buscarían formas ilícitas de conseguir ingresos y no es así, ya que muchos empleados honestos frente a premios económicos se esfuerzan el doble buscando un segundo trabajo, buscando formas honestas de aumentar sus ingresos.

Siguiendo el orden de ideas, de acuerdo con García (2001:89) la racionalización de la conducta se entiende “como un proceso psicológico de los empleados a través del cual justifican su conducta racionalizándola para hacerla aceptable para sí mismo y frente a los demás”.

Partiendo que todo empleado conoce perfectamente el daño que provoca y lo inadecuado de su conducta, debe recurrir a procesos de justificación para poder enfrentar tal situación y entenderla como normal. Al respecto García (2001) indica:

Las racionalizaciones regulares son las siguientes:

-“La empresa gana demasiado”, “lo que tomo es insignificante”.

”Es como quitarle un pelo a un gato”.

-“Todos lo hacen, es algo normal llevarse cosas de la empresa”.

-“Todos son deshonestos, partiendo por los políticos, los empresarios, esto es algo normal”.

-“Nos pagan muy poco”, “tenemos que arreglar nuestro salario”,” es hacer justicia”.

-“Lo necesito, la empresa no”.

-“Me explotan en esta empresa, es una forma de justicia” (p.91).

Para Bryan Hylans (1998), ex inspector general del Ministerio de Trabajo de EE.UU, referido por V&A Consultores (2016), para hacer frente al hurto de empleados, las empresas comúnmente invierten enormes sumas de dinero para reducir la oportunidad de ocurrencia del hurto a través de sistemas de cámaras de seguridad y guardias de seguridad, sin embargo, está demostrado que todos los empleados disponen de oportunidades para involucrarse en estas conductas, sin embargo, algunos lo hacen y otros definitivamente no, independiente de la oportunidad. Según el autor citado las cifras internacionales indican que “el 90% de los trabajadores han estado involucrado en conductas deshonestas, por ejemplo, en una empresa normal, el 25% de los empleados hurtan habitualmente, otro 25% no hurtará bajo ningún concepto y el 50% restante hurtará si tiene la oportunidad” (p.42).

Es de resaltar que el centro de interés de la presente investigación es el estudio del Rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos del Municipio San Joaquín, del estado Carabobo, empresa transnacional con sesenta (60) años en el mercado alimenticio con una plantilla de ochocientos (800) trabajadores y con capital internacional, por lo que es necesario hacer referencia a la problemática existente en la misma.

En esta empresa es importante mantener controles y uno de ellos es la realización periódica de inventarios físicos para poder determinar con precisión las variaciones propias de la operación y la diferencia que presenta con respecto al hurto.



Estos inventarios están planificados anualmente bajo el procedimiento de toma de inventarios físicos cíclicos (por norma corporativa) el cual consiste en contar físicamente, por lo menos una vez al mes, la materia prima y los productos terminados existentes en los almacenes, procedimiento que es ejecutado por la gerencia de logística con los departamentos de almacén de materia prima y almacén de productos terminados y controlado por el departamento de costos, ya que de esta manera van cuantificando la existencia de faltantes y determinando de cuanto sería la merma y así tomar las respectivas acciones preventivas.

Se ha detectado que al realizar los ajustes de recetas durante los procesos de preparación de lotes (jarabe de azúcar, colados, salsas, etc.) y al efectuar los análisis físicos químicos de los productos, estos arrojan variaciones de acidez, consistencia, grado brix, ácido cítrico, almidones, azúcar, pastas, entre otros. Para efectuar este proceso existe un formato de ajuste de receta que debe llenar el departamento de producción para solicitar al departamento de almacenes el ingrediente que se requiera ajustar, este procedimiento en ocasiones no se cumple.

Una de las debilidades que se ha observado en el proceso es con relación a las solicitudes de materia prima. Cuando se realiza la planificación de producción, se generan las ordenes de trabajo que consisten en una lista de requerimientos de materia prima para producir determinado producto, que es entregada al almacenista, generándose a nivel de sistema una solicitud, la cual es entregada a los pesadores de especias y al montacarguista de líneas, quien realiza la entrega de este pedido a la línea de producción bajo un formato denominado TR (hoja de transferencia de materias primas), quienes deben firmarla en señal de conformidad de la recepción del material. Hay ocasiones donde no se cumple con el llenado y entrega de la TR, generando problemas en las variaciones de inventario, por no poder verificarse la veracidad de la operación.

Otra irregularidad, es la falta de control por parte de los Supervisores hacia los montacarguistas que están asignados por líneas de producción (rotativa, ketchup, colado, vaciado de pasta, talsa, postre y recepción). Los montacarguistas son los responsables de la entrega y devolución de insumos a las líneas asignadas bajo el criterio del Supervisor y el almacenista de línea, es por ello la importancia del chequeo de las unidades y rotaciones periódicas de sus puestos de trabajo bajo un buen criterio del Supervisor.

Actualmente y de forma frecuente, en la empresa de alimento en estudio, se ha estado observando un fenómeno que se ha venido incrementando por las escasas de alimentos, en donde el personal de trabajadores se han dado a la tarea de sustraer materia prima, sobre todo azúcar y producto terminado, para luego vender en el mercado paralelo a precios muy por encima del precio establecido por el organismo del Estado encargado en esta materia como lo es la Súper Intendencia Nacional de Precios Justos (SUNNDE) quienes están siendo apoyados en su misión por las Fuerzas Armadas a través de la Gran Misión Abastecimiento Soberano para combatir este flagelo que está afectando a la población en general.

Es de indicar que a pesar de la existencia de una gerencia de protección industrial y que esta ha hecho el procedimiento necesario para evitar la ocurrencia frecuente de las irregularidades aquí señaladas, el fenómeno de sustracción de materia prima y productos terminados no ha mermado, trayéndole a la empresa pérdidas económicas.

La problemática expresada, conduce a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el Rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo?

¿Cuáles serán las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles serían las acciones preventivas que puedan contribuir a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar el Rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados, en una empresa de Alimentos ubicada en el Municipio San Joaquin del estado Carabobo.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Identificar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo.
2. Describir las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio.
3. Determinar el cumplimiento de las acciones preventivas que contribuyan a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio permite señalar como el hurto continuado en la empresa de alimentos está afectando la producción, y como las gerencias de Protección Industrial pueden ayudar en su rol con la prevención de este delito donde se ven involucrados presuntamente trabajadores o el hampa común quienes pudiesen sustraer la materia prima o los productos terminados con la intención de un beneficio o de un lucro mediante la venta clandestina.

La realización de esta investigación es importante para la sociedad en general, ya que este flagelo del hurto continuado en la empresa en estudio afecta la producción, así mismo afecta a la población en general ya que los productos o la materia prima posteriormente serán vendidos en el mercado paralelo a precios muy por encima del precio establecido por el organismo del gobierno nacional regulador en materia de precios justo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación procura analizar como la Gerencia de Protección Industrial contribuye con su rol en la prevención del hurto continuado en la empresa de alimentos, dando pie a una investigación realizada en las propias instalaciones de la empresa en estudio, siguiendo el procedimiento de una investigación de campo y un hilo conductor que permitió llegar a unas conclusiones y recomendaciones, que son de interés para la empresa objeto de estudio y para otras del ramo.

También representa un aporte para la Universidad de Carabobo y para cualquier otra Universidad pública o privada, porque permitió ahondar en el tema de estudio; y el cuál sirve de antecedentes para otras investigaciones que realicen alumnos u otros investigadores, interesados en el tema.

La línea de investigación a la que se suscribe la presente investigación es seguridad y protección de los activos, perteneciente al laboratorio de investigación de estudios del trabajo (LAINET) de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, por cuanto en ella se encuentran los estudios de temas relacionados con la arquitectura de la seguridad y protección de activos, siendo una de las áreas prioritarias la prevención y control de pérdidas.

La información que proporciona la presente investigación podría ofrecer un interés especial a los profesionales encargados de las Gerencias de Protección Industrial de manera que los pueda ayudar a prevenir el hurto continuado contribuyendo así a la obtención de una gestión exitosa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han realizado respecto al hurto continuado de materia prima y producto terminado. Presentándose a continuación algunos de los trabajos que para la investigación representan un aporte valioso.

#### **Antecedentes:**

Rodriguez (2012), realizó un estudio titulado: Procedimiento a seguir por parte del equipo Gerencial de las Tiendas Farmatodo C.A., en caso de Delito de Hurto en Flagrancia en Valencia Estado Carabobo. Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Derecho Penal de la Universidad Jose Antonio Páez. San Diego. Venezuela. No publicado.

El objetivo general fue: analizar el procedimiento a seguir por parte del equipo Gerencial de las tiendas Farmatodo en los casos de Delito de Hurto en Flagrancia. En cuanto a la metodología se trató de una investigación de campo, donde se realizó como técnica de recolección de la información, la entrevista, para la misma se utilizó un guion de entrevista.

Entre las conclusiones es de observancia, que el procedimiento a seguir por parte del equipo Gerencial de las Tiendas Farmatodo en los casos de Delito de Hurto en Flagrancia presenta debilidades ya que desconocen las bases legales para hacer frente a la problemática. Para ello, el autor de la investigación se debió estudiar el procedimiento establecido en el Código Orgánico Procesal Penal aplicado al Delito de

Hurto en Flagrancia y poder conocer lo amparado en la Ley, para poder llevar a cabo la misma. Así como verificar las estadísticas de Hurto en Flagrancia cometidos en las Tiendas de Farmatodo y poder conocer con exactitud la cantidad de delitos los cuales hacen énfasis a lo antes planteado.

La relación de esta investigación que sirvió de antecedente, con la efectuada, es porque proporciona conocimiento de cuales fueron los procedimientos, tanto internos como externos, a seguir por parte de la Gerencia de la Tienda Farmatodo al momento de cometerse el Delito de Hurto en Flagrancia y como se desarrollaba el hurto continuado de productos.

Ramírez (2016), realizo una investigación titulada: Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano. Trabajo presentado para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo.

En cuanto a la metodología utilizada, la investigación se basó en un enfoque cualitativo y soportado por una revisión documental-bibliográfica y de campo. Como técnica de recolección de la información se realizaron entrevistas a profundidad. Los resultados fueron tratados, desde el enfoque hermenéutico para la comprensión y entendimiento de la realidad estudiada.

Entre las conclusiones se encuentran que la competencia interpersonal que debe poseer el gerente se está dejando de lado, así como se considera que existe poca valoración de las competencias gerenciales en lo concerniente a las relaciones humanas del gerente y aquellas personas en cargos directivos. Se reflejo de igual manera que no existe un adecuado cumplimiento del rol de gerente en el proceso de relaciones interpersonales, comunicación y solución de conflictos, ya que de acuerdo con los



informantes claves en la actualidad se está aplicando una gerencia situacional por contingencia, descuidando así aspectos tales como: el afrontamiento de la complejidad, que afecta a todas las áreas del campo gerencial.

El aporte que este estudio proporciona es de interés a la presente investigación, porque en su revisión teórica es de observancia las diferentes competencias que debe tener un gerente empresarial, las cuales deben ser tomadas en cuenta y estar presentes en el Gerente de Protección Industrial y su rol en la prevención del hurto, como es el caso de estudio

Cataví (2015), presentó su investigación titulada: Modus de criminalidad en el robo y hurto en viviendas en el Departamento de Guatemala y diligencias aplicadas por la Policía Nacional Civil y Ministerio Público. Trabajo presentado para optar al título de Especialista en Investigación Criminal y Forense de la Universidad Rafael Landívar de la Asunción en Guatemala.

El objetivo general fue mostrar las formas, técnicas y métodos que utilizan las bandas criminales que tienen por objetivo la invasión, el robo y hurto en viviendas.

En cuanto a la metodología se trata de una investigación de tipo documental, se utilizó como instrumento un cuestionario que contenía preguntas directas a una población de diez personas de diferentes zonas y municipios del Departamento de Guatemala.

Entre las conclusiones se encontró que, a través de la recolección de información de la Dirección General de la Policía Nacional Civil, se estableció que, entre los delitos de robo y hurto a viviendas, el mayor cometido es el hurto, debido a

que para los delincuentes resulta menos problemático entrar a una casa sin presencia de personas ya que supone que no existirá riesgo de oposición alguna.

La relación de esta investigación con la que se lleva a efecto es la mirada que se le da al hurto como un delito y su afectación que le causa a la sociedad; y el cual está tipificado en las leyes nacionales.

Marval (2017). Realizó una investigación titulada: El rol de la unidad Protección Industrial como factor clave para el posicionamiento estratégico de su gestión en las empresas ensambladoras adscritas a la Cámara de Industriales del estado Carabobo. Trabajo presentado para optar al título de Especialista de Protección Industrial. Universidad de Carabobo, Venezuela.

El objetivo general fue analizar el rol de la unidad Protección Industrial como factor clave para el posicionamiento estratégico de su gestión en las empresas ensambladoras adscritas a la Cámara de Industriales del estado Carabobo.

En cuanto a la metodología, se trata de una investigación de campo en un nivel descriptivo y analítico, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario

Entre las conclusiones se observó que es vital para la gestión de seguridad entender que la visión de la seguridad evolucionó y deben adaptarse rápidamente a los cambios que comienzan por su formación académica en el área de seguridad, tener una estructura robusta, clara y bien definida, cada quien con sus roles y responsabilidades, así mismo empoderarse de su función e involucrarse con la alta gerencia, además de ser asesores y consultor de la junta directiva sobre los grandes cambios que ocurren en el mundo, en la región y en el país.

Guarda una relación con esta investigación ya que esta enfocada en el rol de la unidad de Protección Industrial en la que se debe tener una gestión estratégica de seguridad y donde el gerente debe tener la capacidad de ir más adelante de manera de ejercer prevención, protección física e investigaciones en función de disminuir el hurto continuado en la empresa estudio.

### **Bases Teóricas**

Constituyen todas las teorías que guardan relación con la investigación. De acuerdo a Delgado de Smith (2012:116) “Constituye la teoría y/o disciplinas desde las cuales argumentamos nuestra investigación”

### **Gerencia**

Cada persona tiene sus propias ideas en relación con el significado del término gerencia. Algunos utilizan la palabra gerencia, como un sustantivo colectivo, refiriéndose a la gerencia como un cierto grupo de personas dentro de una organización. Otros definen la gerencia como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas, y hay quienes ven la gerencia como una profesión, una ciencia, o un arte. La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un punto y un campo de estudio. Cada uno de estos conceptos refleja aspectos diferente de la naturaleza de la gerencia.

De acuerdo con Romero (2004), la gerencia es:

Conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades, que se utilizan para dirigir los procesos productivos, que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que la gerencia, además de la administración

de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno, (p. 17).

Así mismo Mendez (2000:27) plantea que la gerencia “tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones”.

Grinbal (1997) considera que la gerencia la constituyen cuatro (04) funciones básicas, las cuales se resumen de la siguiente manera:

I. La gerencia tiene que producir resultados, no es solo generar ganancias ni utilidades, sino, satisfacer las necesidades de la clientela, tanto interna como externa. Acota el autor, que, en función de la calidad del servicio de interno, se puede prestar un servicio externo, es decir, tiene que haber coherencia y para ello, se requiere planificación, control, sistematización, orden y disciplina, además de estrategias globales.

II. La segunda función es la de administrar, el autor señala que para producir resultados en forma efectiva se necesita un sistema base de control de administración y de planificación que en efecto potencia la producción de los resultados. Este segundo punto es problemático si se convierte en un fin en sí misma, ya que ahoga la función de producción de resultados y termina con todo un papeleo que mata la capacidad productiva, por lo que esta función debe estar en permanente revisión.

III. La tercera función tiene que ver con la creatividad e innovación, sobre todo en función de futuro, es decir, la función de “empresariado”. Deben ser esquemas y procedimientos que estén al día, pero siempre en función de futuro, es decir, a largo plazo.

IV. La cuarta y última, el autor la llama integración, en la que consiste integrar a la gente con motivación y mística, compromiso, iniciativa y competencia emocional.

## **Competencias Gerenciales**

Están referidas a la capacidad heredada o adquirida de aplicar conocimiento y/o experiencia al trabajo o profesión que desempeña y que se ponen de manifiesto en los procesos de toma de decisión gerencial (Rosenberg, 1995).

De acuerdo con Martínez y Echeverría (2009), en las décadas de los años 60 y 70, se pedían esencialmente capacidades para realizar actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión. A partir de la década de los años 80, comenzaron a demandarse cualificaciones que incluyesen conocimientos y destrezas para ejercer una amplia gama de actividades laborales. Desde inicios de la década de los años 90, esta intersección de cualificaciones impuso un profundo replanteamiento de los perfiles profesionales, que de forma progresiva tienden a definirse en términos de competencias. Sin embargo, el término competencia en las últimas décadas ha ido cambiando su significado para referirse a la capacidad, habilidad, aptitud y destreza que presenta el individuo.

Gutiérrez (2010), define las Competencias Laborales:

Como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en su empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traduce en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocios. (p. 5)

Para Bunk (1994), posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización de trabajo. Por su parte

Quiroz (2007), afirma que las competencias requeridas para un profesional del siglo XXI responden al saber hacer, saber ser y saber.

Tobón (2006), menciona las principales competencias genéricas requeridas por las empresas, entre ellas: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación del trabajo.

Así mismo para HayGroup (2001), las competencias que requieren los gerentes son el reflejo de los retos que enfrentan. El modelo que presentan posee once (11) competencias organizadas en cuatro (4) áreas:

- El manejo de ti mismo que incluye las competencias de empatía, autocontrol y autoconfianza.
- El manejo del grupo que incluye las competencias de desarrollar a otros, liderazgo del grupo y apoyar a otros para alcanzar las metas.
- El manejo del trabajo que incluye las competencias de iniciativa, orientación a resultados y solución de problemas.
- Manejo de la colaboración que incluye competencias como influir en otros y comentar el trabajo en equipo.

Desde la perspectiva de Pernía, Coscojuela y Vásquez (2005), manejar la hipercomplejidad con éxito, requiere de ciertas competencias por parte del gerente: entre las cuales pueden mencionarse: la recursividad, que consiste en procesar información constante o moverse en red, no linealmente; la capacidad hologramática, la cual le permite encontrar los elementos semejantes o sintetizadores en realidades diferentes; el diálogo para poder formar equipos eficientes; la habilidad para poder crear climas emocionales positivos o, en todo caso, impedir ser afectado por los cimbras negativos de otros; así como el correcto diagnóstico de los escenarios.

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios, con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de estas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante, así como competitivo.

En este sentido, para Hellriegel y otros (2002:32), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales

De los trabajos previos revisados en relación con el tema, hay autores que comentan y toman posición sobre los aspectos en función al hurto continuado en relación con la aplicación de la legislación vigente en Venezuela, así como las competencias gerenciales que deben contemplar los Gerentes de Protección Industrial en su rol de prevenir este flagelo que afecta la producción en las empresas y/o la comercialización de los productos terminados.

Según Katz citado por Robbins y Coulter (2000), los gerentes deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las mismas se describen a continuación:

Habilidades técnicas: Comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como, por ejemplo: la ingeniería, la

computación, las finanzas o la manufactura. Aun cuando este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

**Habilidades humanas:** Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. La capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

**Habilidades conceptuales:** Comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos, así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Asimismo, de acuerdo con Benavides (2002), las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral.



Una clasificación expuesta por Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), quienes plantean que en labores donde se exija responsabilidad gerencial, debe ubicarse personal con las siguientes competencias:

**Competencia en la comunicación:** Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación.

**Competencia para la planificación y administración:** Comprende decidir qué tareas deben realizarse, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos necesarios para llevarlas a cabo; luego, supervisar la evolución para asegurarse de su ejecución correcta. Esta competencia comprende, entre otros puntos: analizar información, resolver problemas, planificar proyectos, administrar el tiempo, presupuestar y administrar las finanzas.

**Competencia en el trabajo en equipo:** Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los gerentes de las empresas que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí: planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

**Competencia en la acción estratégica:** Es entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas. Esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas.

Competencia para la globalización: Es realizar la labor gerencial de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información o materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas. No todas las empresas cuentan con mercados mundiales para sus productos o servicios, ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones. Sin embargo, con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, los gerentes deben comenzar a desarrollar competencias relacionadas con: conocimientos, así como comprensión cultural, apertura y sensibilidad cultural.

Competencia en el manejo personal: Es responsabilizarse de la propia vida dentro o fuera del trabajo. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás, los buenos gerentes no lo hacen. Este tipo de competencia comprende: integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.

### **Resiliencia**

Asimismo, según la American Psychological Association (APA, 2013), “la resiliencia es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras” (s/p). La resiliencia no es una característica que la gente tiene o no tiene, sino que incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona.

De acuerdo con Herrera (2012), es importante resaltar que no se trata de sobrevivir y tampoco de resistir; va más allá, se trata de aprovechar positivamente la

experiencia estresante, para obtener un beneficio que no estaba planeado, pero que en el momento se convierte en una oportunidad para crear soluciones de beneficio individual (persona o empresa), que posteriormente al ser replicados se pueden llegar a convertir en estándares de desempeño colectivo.

Para el autor citado y desde la perspectiva humana, construir el éxito en contextos de inestabilidad es algo más que un reto, constituye la verdadera esencia de la salud mental; a través del desarrollo de psicología positiva y con un alto fortalecimiento de la inteligencia emocional. El individuo logra controlar e incluso superar los eventos o traumas estresantes, convirtiéndolos en oportunidades reales de crecimiento y desarrollo; siendo casi inmunes a la inestabilidad que se vive. Las respuestas a las adversidades son simplemente decisiones que se toman, en los denominados momentos de la verdad, que permiten desarrollar nuestro potencial y nuestro talento; En contextos de verdaderas crisis inclusive permiten auto-descubrir el potencial y el talento que tenemos, pero del cual no estamos conscientes, hasta que tenemos necesidades reales y riesgos potenciales que debemos superar; por supuesto si así lo decidimos.

Herrera (2012) refiere que desde la perspectiva empresarial sucede exactamente lo mismo; las crisis empresariales o los desequilibrios económicos y competitivos que se dan en el medio empresarial pueden ser afrontados solamente a través de la utilización de la creatividad y la innovación. Si relacionamos ambas perspectivas, la humana y la empresarial, es fácil comprender que la Resiliencia empresarial es consecuencia de la aplicación de la Resiliencia humana, puesto que las organizaciones son administradas por personas y la organización por si misma nunca pudiera aplicar los principios de la Resiliencia. Siendo en este caso la Resiliencia una de las principales competencias de los líderes de la actualidad.

## **Enfoque Teórico Conceptual de Seguridad**

### Seguridad

Cortes (2012:34), define la seguridad como “el estado de confianza basados en el conocimiento de que no existe acechanza de peligro en su actividad como resultado de la adopción de un conjunto de acciones y disposiciones que les permiten estar libres de un riesgo determinado”

Para Díaz (2012), la seguridad física tiene como propósito, manejarse bajo el enfoque de una cobertura amplia y el pleno control que debe existir en todas las operaciones claves y actividades críticas de la organización. Ella debe estar presente en todas las áreas y actividades críticas de la empresa: en el control de inventarios, en la seguridad de las bodegas y centro de distribución, en los distintos formatos de locales y puntos de venta, en las importaciones, en la logística y cadena de distribución; no sólo desde el punto de vista de su aseguramiento físico sino de toda la operación interna.

De acuerdo con el autor antes mencionado, las normas, procedimientos, operaciones y responsabilidad de seguridad cubren un espectro muy amplio y variado que, tomando en términos de generalización apunta a dos objetivos esenciales:

1. Reducir la acción y alcance de las amenazas y riesgos reales o potenciales de pérdida, perturbación, daño, perjuicio o lesión.
2. Eliminar los riesgos y amenazas reales y potenciales.

A su vez el autor citado indica que la seguridad física tiene 12 campos de acción e interés, las cuales se menciona:

- ✓ Protección del perímetro y de las instalaciones.
- ✓ Control de accesos e intrusiones.
- ✓ Control de las áreas interiores.
- ✓ Alarmas y sistemas de vigilancia electrónica.
- ✓ Prevención de hurtos, robos y sustracciones.
- ✓ Observancia de la ley y el orden.
- ✓ Dirección y utilización del personal de seguridad.
- ✓ Planeamiento para casos de emergencias y desastres.
- ✓ Prevención y control de incendios.
- ✓ Prevención de accidentes y seguridad en el trabajo.
- ✓ Transporte de valores.
- ✓ Servicio de escolta.

Según Díaz (2012), el estudio de seguridad física inicia con un análisis de riesgos, es decir, determinar las áreas críticas, identificar las amenazas, evaluar el riesgo y considerar la gravedad o impacto, así como las probabilidades de ocurrencia por tiempo y tendencia, establecer el nivel real de riesgo y realizar un diseño de contramedidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo.

Luego de realizar el respectivo análisis de riesgos se debe determinar los lugares críticos que requieren de atención especial, urgente o simplemente prioritaria. Atendiendo lo urgente y lo indispensable se gana tiempo y efectividad, pues lo trivial se va arreglando a medida que se soluciona lo importante.

### La Protección.

De acuerdo con Ray (2014), la protección está referida al proceso que busca darle respuesta al evento con el objeto de resguardar los activos tangibles e intangibles de la organización, a través de la ejecución de actividades de protección, basadas en las normas y procedimientos internos, a fin de garantizar la continuidad operacional del negocio.

Dentro de la protección es importante resaltar que la seguridad electrónica cumple un rol preponderante en la resolución de hechos que hayan ocurrido y para determinar responsabilidades.

### Seguridad Electrónica.

Al respecto Díaz (2012), refiere que los sistemas de seguridad electrónica sirven de apoyo al esfuerzo de seguridad y están diseñados para alertar sobre cualquier intento de penetración. Es muy importante que los directivos de seguridad, gerentes y propietarios de empresas, quienes son los que toman la decisión final sobre adquisición de medios protectores, conozcan bien todos los sistemas que lo integran.

Los circuitos cerrados de televisión (CCTV) son sistemas de supervisión y sistemas disuasivos para prevenir hurtos y en un momento determinado tener evidencias, tienen capacidad para cubrir todos los lugares dentro de las instalaciones ya que se los puede ubicar de acuerdo con la necesidad existente y a la vulnerabilidad de las áreas. Existen en la actualidad cámaras y videograbadoras que satisfacen cualquier necesidad.

## Prevención de Perdidas

La prevención es la esencia de todo sistema de seguridad. Según Marroquín (2002) citado por Díaz (2012:58) “es débil sobremanera toda humana previsión, pues en más de una ocasión, sale lo que no se espera”. Es la piedra angular de la seguridad, es estudiar y analizar una situación problemática presente o futura para descubrir sus causas, en el caso de la seguridad física son las causas de las pérdidas, daños o lesiones bajo los parámetros de gravedad, urgencia y tendencia.

Según Chiavenato (2007), cada organización tiene su servicio de vigilancia con características propias, además las medidas preventivas se deben revisar frecuentemente para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos. El plan de prevención de perdidas debe incluir el control de entrada y salida de personal a fin de llevar un registro del personal de planta, visitantes y contratistas. A si mismo se debe llevar el control de entrada y salida de vehículos de carga para la distribución de productos y que ingresan con materia prima y otros productos registrados por el personal de vigilancia quienes anotan los datos del vehículo, del conductor y del material que ingresa o sale de la Fábrica.

Para Morales, J y Morales, R (2013), la Política de Seguridad será el principal documento en la gestión de la Administración de Seguridad y englobará los objetivos, conductas, normas y métodos de actuación y distribución de responsabilidades y actuará como documento de requisitos para la implementación de los mecanismos de seguridad. La política debe contemplar al menos la definición de funciones de seguridad, la realización de un análisis de riesgos, la definición de normativa y procedimientos, la definición de planes de contingencia ante desastres y la definición del plan de auditoría.

Así mismo plantean los autores precitados que hay dos cuestiones fundamentales que deberán considerarse para implantar con éxito una política de seguridad: Es necesario que la política sea aprobada por la Alta Gerencia, tema que asegurará su cumplimiento y la asignación de recursos; y es necesario que se realicen revisiones periódicas que la mantengan siempre actualizada y acorde con la situación real del entorno.

Por otro lado, y partiendo de la Política de Seguridad emitida, “el Plan de Seguridad debe ser un proyecto que desarrolle los objetivos de seguridad a largo plazo de la organización, siguiendo el ciclo de vida completo desde la definición hasta la implementación y revisión”. (Cabrera, 2000).

La prevención de pérdidas de acuerdo con la ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (2000). La gestión debería planificar la mitigación de los efectos de las pérdidas para la organización con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos. Debería aplicarse la prevención de pérdidas en la forma de planificación a los procesos de realización y a los de apoyo, a las actividades y a los productos para asegurar la satisfacción de las partes interesadas.

Para que la planificación de la previsión de pérdidas sea eficaz y eficiente, ésta debería ser sistemática. Debería basarse en datos procedentes de métodos apropiados, incluyendo la evaluación de datos históricos de tendencias, y los aspectos críticos del desempeño de la organización y sus productos, con el fin de generar datos en términos cuantitativos.

Los datos pueden generarse a partir de:

La utilización de herramientas de análisis de riesgo tales como el modo de fallos y el análisis de los efectos.



- ✓ La revisión de las necesidades y expectativas del cliente.
- ✓ El análisis del mercado.
- ✓ Los resultados de la revisión por la dirección.
- ✓ Los resultados del análisis de datos.
- ✓ Las mediciones de la satisfacción.
- ✓ Las mediciones de procesos.
- ✓ Los sistemas que consolidan fuentes de información de las partes interesadas.
- ✓ Los registros significativos del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Los resultados de la autoevaluación.
- ✓ Los procesos que proporcionan advertencias anticipadas de la aproximación a condiciones de operación fuera de control.

Tales datos proporcionarían información que permitan una planificación eficaz y eficiente para la prevención de las pérdidas y la definición de prioridades apropiadas para cada proceso y producto, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La ISO 9000:2000 (208), define la Gestión de la Calidad como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”. En general se puede definir la Gestión de la Calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad, con el objetivo de orientar las actividades de la empresa para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio, de acuerdo con las necesidades del cliente.

El sistema de gestión de la calidad proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de estos (procedimientos de acciones

correctivas). Incluye también los recursos humanos y materiales, y las responsabilidades de los primeros; todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

### **Normas y Procedimientos de la empresa estudio.**

De acuerdo con los procedimientos establecidos en la empresa estudio. Explicaciones de las variaciones de uso (2016), el Almacenista de Materia Prima (Líneas de Producción), genera e imprime el reporte de variación de producción a través del Sistema Administrativo (Modulo de Control de Inventario), compara las cantidades usadas contra el estándar, verifica las variaciones de uso de ingredientes y empaques, entrega el reporte con soportes al Analista de Producción, si se encuentra fuera de los parámetros anota la explicación sobre las causas. Luego envía el reporte al Analista de Finanzas de Costos, el cual verifica que las explicaciones coincidan con las causas, codifica las explicaciones para el resumen mensual, envían al Supervisor de Costos que posteriormente enviara vía E-mail a las respectivas Gerencias.

Procedimiento Conteo General en Almacén de Productos Terminados (2012), indica que el Coordinador de Almacén de Producto Terminado debe:

- ✓ Recoger las firmas del personal que asistirá al inventario, esto se debe realizar 15 días antes ya que deben ser entregadas en RRHH para su aprobación. Esto se debe a que esta actividad se realiza por lo general un sábado lo que representa sobretiempo para los trabajadores del almacén de PT.
- ✓ Supervisar el correcto almacenaje dentro de las ubicaciones del almacén de Producto Terminado; respetando FIFO y familia de productos.
- ✓ Verificar que cada paleta de producto porte su respectivo código de barra, que refleje toda la información del producto (Tarima, Recurso, Lote, Descripción del producto, Fecha de vencimiento, Cantidad de cajas).

- ✓ Garantizar el óptimo aspecto del almacén con respecto a higiene y seguridad industrial (Limpieza, Paletas bien ubicadas y No averiadas, Racks en buen estado, Oficina limpia).
- ✓ Alinear los Case Pick (Se debe colocar los pasillos del almacén lo más contable posible e identificado con el recurso, descripción y lote) Lo ideal debe ser una paleta completa más el puño o remanente.
- ✓ Mantener la flota de montacargas completa en buen estado y ubicar dentro de la planta.

Siguiendo con los procedimientos de la empresa estudio. Inventario físico de productos terminados. (2017), semestral y anualmente el Supervisor de Finanzas/Dpto. de Costos coordina con el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén la toma física del inventario. Luego el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén genera los Listados de Conteos de Inventario y selecciona los líderes por grupos de conteos.

Suministra los listados de Conteo de Inventario a los Líderes de Grupos, quienes con sus respectivos grupos realizan el conteo físico de productos terminados. Luego cada líder realiza la conciliación física de los grupos de conteos y entrega al Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén. Una vez conciliado el inventario físico, de existir diferencias el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén investiga la causa y se realiza un tercer conteo. Genera el Reporte de Variación de Conteo Físico, solicita la aprobación de los resultados del inventario de acuerdo con los límites establecidos y envía al Dpto. de Costos.

Seguidamente, el Supervisor de Finanzas/Dpto. de Costos en conjunto con el Analista de Finanzas de Costos, previa recepción y verificación de la aprobación del Reporte de Variación de Conteo Físico, realiza por sistema el ajuste y archiva el documento, para su control.

De acuerdo con los procedimientos establecidos en la empresa estudio. Recepción de materia prima (2008), el Supervisor de Vigilancia Privada, anuncia la llegada del Proveedor, facilitando al Almacenista de Materia Prima, los datos descriptos en la Factura: Descripción del Proveedor, Descripción del Material, Orden de Compra (O/C), Cantidad, Etc. Luego se verifica en el sistema las características de la O/C, Fecha de Entrega, Cantidad Esperada y se autoriza el pase al Proveedor, previa verificación de la O/C, si se observa que la O/C no cumple con algunas de las características arriba mencionadas, se le notifica al Dpto. de Compras a fin de que realice los ajustes correspondientes.

Posteriormente se procede al pesaje de la Unidad de transporte a fin de registrar la entrada del Proveedor en el Sistema de Pesaje de Camiones. Luego se recibe el Proveedor, se indica su sitio de estacionamiento, cumpliendo con las Normas de Seguridad Industrial (con cuñas metálicas en las ruedas), posteriormente se hace la recepción en el sistema, utilizando los siguientes datos: O/C, Cantidad Despachada, Referencia o Número de Factura. Luego se incorpora manualmente en el sistema, el Número de Lote y Fecha de vencimiento del Proveedor, adicionalmente se verifica el Costo Total de la Transacción, el cual tiene que coincidir con el Costo de la Factura, de lo contrario se notifica al Dpto. de Compras para el ajuste o corrección de la Orden de Compra (O/C).

Al finalizar la descarga, se verifica o cuantifica la cantidad recibida, según Factura, y se identifica, para que sea guardada por el Operador de Montacargas en el Almacén de Materia Prima, o la zona a la cual está destinada su custodia. Se le indica al Proveedor que debe pasar por la Balanza (Romana) para su pesada de salida. Se pesa el camión de salida en la Balanza (Romana), se anexa una copia del Ticket de Pesaje a la Factura del Proveedor, quedando una copia de la misma anexa a la Factura original.

De acuerdo con el procedimiento Entrega de Materia Prima a las Líneas (2008) especifica que el departamento de Planificación de Producción genera un listado de órdenes de trabajo de producción el cual debe contar con todos los recursos requeridos y disponibles en la Planta sin especular ni contar con insumos en espera de recepción; la misma debe reflejar específicamente los distintos productos a fabricar, la cantidad de lotes o cajas a producir y las fechas de inicio y finalización de cada orden de trabajo.

Posteriormente el Almacenista procede a analizar los reportes de órdenes verificando prioridades de producción para posteriormente lanzar las órdenes en el sistema y reservar la materia prima asegurando de esta manera los insumos necesarios, generando así la receta y luego el formato solicitud de insumos para producción el cual es entregado al montacarguista para que realice las transferencias de recursos hacia las zonas de consumo. La receta es entregada al pesador de especias para la preparación de lotes y posterior traslado a la zona de transferencia.

El Operario de Montacargas ubica y traslada los insumos correspondientes a la orden de trabajo a fabricarse y solicita al técnico operador que firme el formato de Solicitud de Insumos para la Producción (TR) como constancia de conformidad por haber recibido la materia prima como indica la receta. El formato lo utiliza el Operario de Montacargas como medio de información y control durante la realización de sus tareas. Culminando el traslado de materia prima incluyendo la devolución y luego de haber registrado toda la información que requiere el formato TR, procede a entregarlo al Almacenista, quien analiza las cantidades utilizadas de cada materia prima por orden de trabajo de producción.

El almacenista registra en el sistema de control de inventario el consumo real de ingredientes y empaques usados en la orden de trabajo de producción según información registrada en el formato anteriormente nombrado y genera el Reporte De

Variación (Modificación costo reporte costo estándar) que luego es enviado al gerente de línea de producción junto a los siguientes soportes: Lista De Despacho (Pick List) Reporte Diario de Elaboración y Modificación de Recetas (Reporte de Plataforma) , Ajuste De Receta , Solicitud de Insumos para Producción (TR).

Siguiendo con los procedimientos de la empresa estudio. Cumplimiento del Programa de Producción (2007). Como primer paso esta las Actividades Previas al arranque de la Producción:

Una vez que el Planificador abre las Ordenes de trabajo, el Supervisor de Producción realiza el ajuste de receta para el lote a fabricar. Registra los ajustes en el formato correspondiente, lo entrega al Almacenista de Materia Prima, Simultáneamente, el Gerente de Línea conjuntamente con el Supervisor de Producción verifican en la orden de trabajo, el número de recurso del producto y la cantidad de cajas a fabricar. Luego el Supervisor de Producción coordina la ubicación del personal en los diferentes puntos de la línea de fabricación y la entrega de los documentos para fabricar requeridos en cada puesto de trabajo.

Como segundo paso la Entrega de Materias Primas y Preparación del Producto:

El Almacenista de Materia Prima, tomando en cuenta las cantidades ajustadas por el Supervisor de Producción genera la transferencia de recursos y autoriza el despacho de la materia prima a las zonas de entrega de la Línea de Fabricación. El Supervisor de Producción y el Operario II (Cocinero) verifican las cantidades entregadas con las indicadas en la transferencia. El OP II (Cocinero) utiliza las materias primas recibidas para preparar los lotes indicados en el Programa; durante la preparación toma muestras del producto en olla y las llevan a Control de Calidad y realizan sus respectivos análisis.

Cuando los resultados obtenidos en el primer lote coinciden con los valores indicados en la Norma de Calidad del producto, el Supervisor de Producción autoriza al OP III (Operario de Panel) para que arranque el proceso de llenado con el fin de cumplir con la Orden de trabajo establecida. En caso de presentarse una parada de línea durante la corrida de producción ocasionada por un desperfecto de algún equipo, el Supervisor de Producción, solicita al Supervisor de Mantenimiento la reparación de los equipos afectados a través de mantenimiento correctivo.

Y como tercer y último paso la entrega de Productos Fabricados y Actualización del Sistema:

Una vez producidas las cantidades solicitadas en la orden de trabajo, el Supervisor de Producción genera el MDI (movimiento de inventario) y hace entrega de las cajas de producto final al Almacén de Productos Terminados según lo indicado en el procedimiento. Entrega de Productos Terminados al Almacén de Producto o al Almacén de Cuarentena). Luego el Supervisor de Producción devuelve al Almacenista de Materia Prima los ingredientes y empaques no utilizados en la corrida de producción. Finalmente, el Supervisor de Producción verifica que las cantidades reportadas a la orden de trabajo corresponden al producto fabricado.

El procedimiento de despacho de Producto Terminado (2016), establece que el Supervisor de Facturación, procede a la preparación del Plan de Carga (por Territorio o Cliente), el Analista de Facturación recibe el Plan de Carga y procede a la asignación de la Unidad, luego de asignado procede a enviar el Plan de Carga con la Documentación Respectiva al área de Despacho. Luego el Supervisor de Almacén de Producto Terminado recibe el plan de carga, lo desglosa en paletas y cajas, asigna el Plan de Carga a un Almacenista de Despacho que a su vez está colocado en un andén de carga, con un Operador de Montacargas, el plan de carga de cajas se entrega a los Preparadores para que procedan con su preparación e identificación de las paletas, las

cuales se entregan al Operador de Montacargas que realizará la búsqueda en el almacén y procede al traslado de la misma, para la carga de la unidad.

Seguidamente el Almacenista (Área de Despacho) antes de efectuar la carga de la unidad de transporte procede a efectuar una revisión de esta, evalúa las condiciones generales para asegurarse que los productos no sufrirán daño o deterioro y por último revisa los documentos del conductor. Registra los resultados de la revisión en el formato Check List, y solicita al conductor su firma en señal de conformidad. Si la unidad de transporte no cumple los requisitos, devuelve los tres juegos del Plan de Carga al Supervisor de Almacén de Producto Terminado para que revise, firme y asigne otra unidad de transporte, luego envía los soportes al asistente administrativo. Al mismo tiempo, el Almacenista de Producto Terminado (Área de Despacho) una vez finalizada la revisión del transporte, procede a la carga del transporte.

Así mismo el Analista de Facturación, procede a generar automáticamente tres juegos de la Guía de Carga de Transferencia (Bill of Lading). Anexa el Plan de Carga (Pick List), Check List despacho, facturas y la relación de facturas generadas de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de Facturación Centralizada y en conjunto al supervisor de facturación generan la guía Sunagro y envía la documentación al Supervisor de Almacén de Producto Terminado.

El Supervisor de Almacén de Producto Terminado verifica que la Relación de Factura contenga la cantidad de Facturas recibidas, que la Guía de Carga de Transferencia (Bill of Lading) contenga las firmas de aprobación respectivas y que las cantidades despachadas coincidan con lo reflejado en la relación de facturas. Luego, entrega los tres juegos del Bill of Lading junto a la guía Sunagro al conductor de la unidad de transporte, acompañado de Plan de Carga (Pick List), el Check List, las Facturas y Relación de Facturas, quien firma en señal de recepción y devuelve al



Supervisor de Producto Terminado un juego de los documentos para que lo envíe al Supervisor de Facturación. Finalmente, el conductor posiciona el transporte en la balanza para que procedan a pesarlo de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de Control de Pesaje de Vehículo de Carga.

### **Inventarios. Definición**

Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada. Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén. En términos generales, es la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad. En contabilidad, el inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario. (Burt, 2008).

Según Aldana, M (2002), se considera como otra definición de inventario

Todas las materias primas, los materiales, suministros, productos totalmente elaborados, productos en proceso de elaboración, recursos renovables, recursos no renovables, semovientes y todos los bienes con que cuenta la empresa, los cuales se utilizan como base para procesos de transformación, adición, subdivisión, coproducción o acondicionamiento de otro producto, estos inventarios pueden venderse o arrendarse en el ciclo de la operación normal del negocio, en cumplimiento del objeto social (p.108).

### Tipos de inventario.

De acuerdo con Añez (2011), existen diferentes tipos de inventarios, entre estos:

**Inventario Perpetuo:** El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados.

**Inventario Final:** Es aquel que se realiza al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un periodo, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial. De acuerdo con Romero (2002), manifiesta que; “El inventario final, es la suma del inventario inicial más las compras netas como resultado las mercancías disponibles para la venta, a las que resta aquella mercancía que no se vendió durante el periodo contable y al finalizar el ejercicio aún permanecen en el almacén” (p.228)

**Inventario Inicial:** Es el que se realiza al iniciar las actividades. Según Catacora (Citado por Añez 2011:2), expresa que: “El inventario inicial, es aquel en el cual se registran todos los bienes de la empresa, solo se documentan los bienes existentes el día de la elaboración, por lo general se elabora al inicio del periodo contable, que suele ser el 1ero de enero”.

**Inventario Físico:** Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias. De acuerdo con Catacora (Citado por Añez, 2011:2): “El inventario periódico o inventario físico, es aquel que se realiza cada determinado tiempo dentro de una empresa”.

**Inventario Máximo:** Debido al enfoque de control de masas empleado, existe el riesgo que el nivel del inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto, se establece un nivel de inventario máximo. Se mide en meses de demanda pronosticada.

Inventario Mínimo: Es la cantidad mínima de inventario a ser mantenida en el almacén.

Inventario Disponible: Es aquel que se encuentra disponible para la producción o venta.

Inventario Permanente: Método seguido en el funcionamiento de algunas cuentas, en general representativas de existencias, cuyo saldo ha de coincidir en cualquier momento con el valor de los stocks. (Burt, 2008).

En cuanto al control de inventarios. Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios. Un buen control de inventarios permite:

- ✓ Disponer de cantidades adecuadas de artículos para la venta.
- ✓ Evitar pérdidas en las ventas.
- ✓ Evitar pérdida innecesaria por deterioro u obsolescencia, o por exceso de artículos almacenados.
- ✓ Reducir los costos en mantenimiento de inventarios.

Por lo consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes. Igualmente, se hace referencia al control físico; es decir, al conteo de las existencias para determinar algún faltante, y a la presencia de medidas de protección contra hurto o deterioro. Estas medidas abarcan la presencia de alarmas contra robos, vigilancia, cercas, cerraduras, orden y limpieza en las áreas donde se encuentra almacenada la mercancía. (Vidal, 2014).

#### Métodos para control de inventarios.

Para Albújar, K y Zapata, W (2014), el objetivo de los métodos de control de inventarios es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materia

prima, productos en proceso y producto terminado; los objetivos de un buen servicio al cliente y de una buena producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel mínimo.

Es importante destacar que los elementos fundamentales que debe contemplar un adecuado sistema de gestión para los inventarios de mercancía, tales como:

- ✓ Segregación adecuada de las funciones: de autorización, recepción, custodia y almacenaje de la mercancía.
- ✓ Protección contra pérdida por hurto o daños de la existencia.
- ✓ Comprobación de la existencia física a través de toma física de los inventarios.
- ✓ Presencia de procedimientos adecuados para registrar en forma oportuna y exacta el flujo del movimiento del inventario, esto involucra: entrada-- proceso--salida.

#### Prevención de Pérdidas de inventario.

Prevención de pérdidas es el conjunto de actividades que tiene como objetivo el establecimiento de políticas, procedimientos y prácticas de negocios para evitar la pérdida de inventario o el dinero en un entorno minorista. El desarrollo de un plan de acción sobre este concepto le ayudará a reducir las oportunidades en las que pueden ocurrir pérdidas y más específicamente, para prevenirlas y no sólo ser reactivos después de que ocurran.

La Prevención para Ray (2014), el objetivo de este proceso es evitar la ocurrencia de hechos que atenten contra el patrimonio de la organización y sus trabajadores, a través de la ejecución del análisis de riesgo basados en el comportamiento y estimulando la participación de los trabajadores con el propósito de

establecer una cultura de seguridad fundamentada en un cambio aptitudinal para la protección del patrimonio.

### **Almacenes.**

Para Bastardo, J (2008), el almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

### Funciones del Almacén.

La manera de organizar u administrar el departamento de almacenes depende de varios factores tales como el tamaño y el plano de organización de la empresa, el grado de descentralización deseado, a variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de a la programación de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacenes:

- 1- Recepción de Materiales.
- 2- Registro de entradas y salidas del Almacén.
- 3- Almacenamiento de materiales.
- 4- Mantenimiento de materiales y de almacén.
- 5- Despacho de materiales.
- 6- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad.

### Principios básicos del Almacén.

El almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o a la venta de artículos o mercancías.

De acuerdo con Bastardo, J (2008), los siguientes principios son básicos para todo tipo de almacén:

- 1- La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
- 2- El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
- 3- Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida (ambas con su debido control).
- 4- Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas.
- 5- Es necesario informar a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas) y a programación y control de producción sobre las existencias.
- 6- Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
- 7- La identificación debe estar codificada.
- 8- Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.

- 9- Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por personal ajeno al almacén.
- 10- Toda operación de entrada o salida del almacén requiere documentación autorizada según sistemas existentes.
- 11- La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él, y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
- 12- La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible para poder realizar modificaciones pertinentes con mínima inversión.
- 13- Los materiales almacenados deberán ser fáciles de ubicar.
- 14- La disposición del almacén deberá facilitar el control de los materiales.
- 15- El área ocupada por los pasillos respecto de la del total del almacenamiento propiamente dicho, debe ser tan pequeña como lo permitan las condiciones de operación.

### **El Hurto. Tipos**

De acuerdo con el Código Penal (2005), el hurto está tipificado de la siguiente manera:

#### 1.- Hurto simple:

Indica que todo el que se apodere de algún objeto mueble perteneciente a otro para aprovecharse de él quitándolo sin el consentimiento de su dueño del lugar donde se hallaba, será penado con prisión de un año a cinco años (art 453).

#### 2.- Hurto agravado:

La pena de prisión por el delito de hurto será de dos a seis años, si el delito se ha cometido: en las oficinas, archivos o establecimientos públicos apoderándose de las cosas conservadas en ellos o de otros objetos destinados a algún uso de utilidad pública. El fundamento de esta agravante estriba en la duplicidad de la ofensa, porque además

de vulnerar la propiedad, se lesiona a la Administración Pública y por ende, se perjudica el interés social. Por otra parte, es notable la alarma pública que causa este acto. Es un delito de sujeto activo indiferente. En lo que atañe a la culpabilidad es necesario que el agente capte el sentido y el alcance de las circunstancias ya señaladas, en las cuales se apoya el agravante. Por otra parte, es preciso que conozca el carácter del lugar donde se efectúa la acción y el destino público de la cosa hurtada (elemento intelectual y elemento efectivo del dolo). De lo contrario el hurto es simple. Si la cosa sustraída es de las destinadas notoriamente a la defensa pública o a la pública reparación o alivio de algún infortunio, el hurto es calificado (art 453).

### **Bases Legales**

Las bases legales conforman el grupo de Normativas y Leyes que dan fundamento, tales como las que se mencionan a continuación y que sirven de apoyo a la Investigación:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 114, establece “el ilícito económico, la especulación, el acaparamiento, la usura. La cartelización y otros delitos conexos serán penados severamente de acuerdo con la ley”. Esta norma constitucional es de interés para el estudio, ya que en la empresa es de observancia que algunos trabajadores sustraen la materia prima (azúcar) y productos terminados (Compotas, Salsas y otros productos) para ser comercializados en el mercado negro a precios muy por encima de lo estipulado por la legislación vigente.

Código Penal (2005), en el Título X, de los Delitos contra la propiedad, Capítulo I, denominado Hurto, en su Artículo 451 establece que:



Todo el que se apodere de algún objeto mueble, perteneciente a otro para aprovecharse de él, quitándolo sin el consentimiento de su dueño, del lugar donde se hallaba, será penado con prisión de un (1) año a cinco (5) años. Si el valor de la cosa sustraída no pasare de una (1) unidad tributaria (1 UT) la pena será de prisión de Tres (3) meses a seis (6) meses. Se comete también este delito cuando el hecho imputado recaiga sobre cosas que hagan parte de una herencia aun no aceptada y por el copropietario, el asociado o coheredero, respecto de las cosas comunes o respecto de la herencia indivisa siempre que el culpable no tuviere la cosa en su poder.

Así mismo el Artículo 453 establece la pena de prisión para el delito de hurto será de cuatro a ocho años en los casos siguientes:

1.- Si el hecho se ha cometido abusando de la confianza que nace de un cambio de buenos oficios, de un arrendamiento de obra o de una habitación aun temporal entre el ladrón y su víctima y así el hecho ha tenido por objeto las cosas que bajo tales condiciones quedaban expuestas o se dejaban a la buena fe del culpable.

2.- Si para cometer el hecho el culpable se ha aprovechado de las facilidades que le ofrecían algún desastre, calamidad, perturbación publica o las desgracias particulares del hurtado.

3.- Si el culpable, bien para cometer el hecho, bien para trasladar la cosa sustraída, ha destruido, roto, demolido o trastornado los cercados hechos con materiales sólidos para la protección de las personas o de las propiedades, aunque el quebrantamiento o ruptura no se hubiere efectuado en el lugar del delito.

4.- Si para cometer el hecho o para trasladar la cosa sustraída el culpable se ha servido de una vía distinta de la destinada ordinariamente al pasaje de la gente, venciendo para penetrar en la casa o su recinto o para salir de ellos, obstáculos u cercas tales que no podrían salvarse sino a favor de medios artificiales o a fuerza de agilidad personal.

5.- Si el hecho se ha cometido por tres o más personas reunidas.

Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012) en su Capítulo IV, de la Suspensión de la Relación de Trabajo\_Artículo 72. La suspensión de la relación de trabajo procede en los siguientes casos:

f) La privación de libertad en el proceso penal, siempre y cuando no resulte en sentencia condenatoria.

i) Casos fortuitos o de fuerza mayor que tengan como consecuencia necesaria, inmediata y directa, la suspensión temporal de las labores, en cuyo caso deberá solicitarse autorización a la Inspectoría del Trabajo dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la ocurrencia de los hechos que ameritan la suspensión, la cual no podrá exceder de sesenta días.

Artículo 423. Excepción a la solicitud de calificación previa.

Cuando un trabajador o trabajadora haya incurrido en violencia que ponga en peligro la integridad física de otro u otros trabajadores o trabajadoras, del patrono o patrona o de sus representantes, y que pueda constituir un peligro a la seguridad de las personas o de las instalaciones y bienes del centro de trabajo, el patrono o patrona podrá separar de manera excepcional al trabajador o trabajadora que se trate por un tiempo no mayor de cuarenta y ocho horas, dentro de las cuales solicitará al funcionario o funcionaria del trabajo competente, la autorización legal correspondiente para mantener esta separación hasta que se resuelva la calificación de despido. Mientras dure la separación del puesto de trabajo tendrá derecho a recibir el salario y demás beneficios legales.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Apoderarse:** No es tomar dominio, sino obtener la custodia sobre la cosa mueble sustraída a la víctima y adquirir la posibilidad de disponer materialmente del bien.

**Aprovechamiento:** Acción y efecto de aprovechar o aprovecharse, emplear útilmente alguna cosa, hacerla provechosa o sacarle al máximo rendimiento. Tener intención de un beneficio, un lucro que necesariamente debe ser de contenido patrimonial económico. Hay aprovechamientos.

**Delito:** Toda acción u omisión voluntaria penada por ley.

**Hurto:** Consiste en tomar, con ánimo de lucro, bienes muebles ajenos sin la voluntad de su dueño, no empleando la violencia o intimidación en las personas, ni fuerza en las cosas.

**Procedimiento:** Conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

**Testigo:** Son las personas que por haber presenciado la ejecución de un hecho pueden relatar lo ocurrido.

**Prueba:** Es la demostración de la verdad de una afirmación de la existencia de una cosa o realidad de un hecho.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO.

El marco metodológico para Arias (2012:110) indica “el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Y donde se indicará el grado de profundidad con el cual se realizará la investigación.

#### **Naturaleza de la Investigación**

En función con los objetivos establecidos, la investigación es documental ubicada en un nivel descriptivo, entendiéndose como estudio documental de acuerdo con Delgado de Smith (2012):

Es encontrar la gran diversidad de aportes teóricos, conceptuales y explicativos de hechos y fenómenos determinados. Así, es necesario advertir que todo hecho de índole social, cultural, político, económico, ideológico, entre otros está contextualizado en páginas escritas (en forma mecánica, virtual) producto del tratamiento sistemático y científico de investigadores e intelectuales que con anterioridad han abordado fenómenos de naturaleza singular y colectiva. (p.248)

Tiene también un nivel descriptivo tomando como base lo que dice en este sentido (Danhke,1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003:117), señala: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El trabajo se apoya igualmente en una investigación de campo, lo que permitió registrar de manera objetiva la información que se obtuvo sobre la realidad estudiada. De acuerdo con Palella y Martins (2010:88) la investigación de campo consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular las variables”.

### **Método y Estrategia Metodológica.**

Para realizar la investigación se procedió de la siguiente manera:

- ✓ Revisión documental de fuentes bibliográficas y digitales sobre la temática investigada.
- ✓ Determinación de objetivos tanto general como específicos, operacionalizando las variables y definiendo indicadores e ítems.
- ✓ Elaboración de cuestionario para recolectar datos.
- ✓ Aplicación de instrumento de recolección de información.
- ✓ Tabulación de datos, elaborando tablas para luego proceder al análisis de los resultados.

Con relación a la operacionalización de las variables, se elaboró el cuadro técnico metodológico el cual consiste en la operacionalización de los objetivos, de acuerdo con Delgado de Smith (2012:236) “la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio. Cada uno de los ítems servirá de insumo al instrumento de investigación seleccionado”. (Ver cuadro técnico metodológico paginas 62 al 64).

## **Población.**

El contexto poblacional es la precisión de la unidad de análisis o la descripción del entorno situacional de la investigación, con referencia a esto, Tamayo y Tamayo (2003: 62) definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población en la presente investigación estuvo conformada por los 20 gerentes y supervisores de la empresa en estudio.

## **Muestra**

Para Sabino (2002:83) “la muestra consiste en una parte del universo y que sirve para representarlo”. Como la población se considera finita, el muestreo será censal, al respecto Ramírez (1997), refiere que el muestreo censal es aquel donde todas las unidades de la población presente en la investigación son consideradas como muestra, en este sentido la muestra fue de 20 gerentes y supervisores de la empresa en estudio.

## **Técnica e instrumento de recolección de datos.**

Según Hurtado y Toro (2008:153) “la técnica de recolección de datos comprende procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación”. En la presente investigación la técnica que se utilizó fue la encuesta.

La encuesta es definida por Zapata (2006:198) “como un conjunto de técnicas a reunir de manera sistemática, datos sobre determinados temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos que integran la población estudiada”.

Para la técnica de la encuesta se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual contiene un conjunto de preguntas que se formularon tomando en cuenta los indicadores del cuadro técnico metodológico. Según Bavaresco (2006: 100) “el cuestionario es el instrumento que más contiene los detalles de la población que se investiga, tales como variables, dimensiones e indicadores”.

El instrumento utilizado fue elaborado en escala de tipo Likert, de acuerdo con Hernandez, Fernández y Baptista (2003):

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (p. 368).

En cuanto a la escala utilizada fue la siguiente:

- 1) Totalmente de acuerdo (TD).
- 2) De acuerdo (DO).
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NI).
- 4) En desacuerdo (ED).
- 5) Totalmente en desacuerdo (TDC).

## **VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

### **Validez:**

De acuerdo con Bisquerra (1996:91), se denomina validez de un test al grado en que mide lo que pretende medir. En este caso se realizó la validez a través del juicio de expertos. Para asegurar la validez de los instrumentos de recolección de información, estos se sometieron a la consideración de un número de expertos en contenido, los cuales fueron seleccionados tomando en cuenta las siguientes características: conocimientos, experiencia laboral, experiencia docente y cargos ocupados. Entre otras cosas se consideró el contenido y la secuencia lógica del orden de las ideas, si a su criterio permita obtener la información que facilite cumplir con los objetivos del trabajo y finalmente el vocabulario, para determinar si es pertinente en cuanto a que sea entendible y comprensible su contenido.

Para la validez se realizó el procedimiento siguiente: se entregó a cada experto los objetivos de la investigación, el cuadro técnico metodológico, el cuestionario con escala tipo Likert, con el formato donde el evaluador realizó las observaciones de acuerdo con los criterios de:

- ✓ Pertinencia: Relación estrecha de la pregunta, con el indicador y subindicador, con la investigación y con los objetivos del estudio.
- ✓ Redacción: Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.
- ✓ Adecuación: Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado.

Una vez mejorado el instrumento de acuerdo con las observaciones realizadas por los expertos se procedió a la aplicación del mismo.



## **Confiabilidad:**

Para la confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach. Para Palella y Martins (2010:180), “es una de las técnicas que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”.

Palella y Martins (2010), señalan que.

El Cronbach, por su parte, mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. El coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta. (p. 181).

Cuadro N°1: Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (Dimensión)</b>
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,50	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

Fuente: Palella y Martins (2010)

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH																																
Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.																																
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	K:																															
	$\sum Si^2$ :	$S_T^2$ :																														
$\alpha$ :																													El número de ítems			
																												Sumatoria de Varianzas de los Ítems				
																												Varianza de la suma de los Ítems				
																												Coefficiente de Alfa de Cronbach				
Items	I	II	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Suma de Items	
Sujetos																																
1	4	5	4	4	5	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	5	4	3	3	4	3	4	4	4	118	
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	1	1	2	5	5	5	5	5	5	2	3	2	121	
3	5	5	1	2	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	94	
4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5	1	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2	2	2	1	1	91	
5	5	5	1	3	5	3	5	3	4	4	3	4	5	5	3	2	1	1	3	1	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	98	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	135	
7	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	5	2	4	3	5	3	2	2	2	5	3	4	4	3	3	4	3	3	107	
8	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	2	5	5	2	2	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	130	
9	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	3	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	103	
10	5	5	5	5	5	2	5	5	2	4	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	101	
11	5	5	3	3	5	3	2	4	4	4	4	5	5	3	3	2	4	3	2	2	2	4	2	4	3	2	2	2	3	2	97	
12	5	4	4	3	5	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	4	109	
13	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	4	1	5	4	5	3	4	5	4	3	4	123	
14	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	112	
15	5	5	5	2	5	4	5	2	4	2	2	5	5	4	4	2	5	4	4	3	3	5	3	2	3	4	5	1	2	3	108	
16	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	2	4	2	2	4	2	2	105	
17	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	4	2	5	4	2	4	2	2	4	2	2	112	
18	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	4	3	3	4	2	2	119	
19	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	2	4	4	2	4	2	2	111	
20	5	5	5	4	5	5	4	5	3	2	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	2	2	2	111	
VARP	0.09	0.16	1.30	0.85	0.05	0.70	0.79	0.79	0.85	0.70	0.59	0.16	0.16	0.83	0.65	0.99	1.19	1.41	1.10	1.23	0.73	0.25	0.93	1.43	0.65	1.10	1.29	1.25	0.55	1.01	23.75	$S_T^2$ : 154.56
(Varianza de la Población)	$\sum Si^2$ :																												24.00			

**K:** El número de ítems  
 **$\sum Si^2$ :** Sumatoria de las Varianzas de los Ítems  
 **$S_T^2$ :** La Varianza de la suma de los Ítems  
 **$\alpha$ :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \left[ 1 - \frac{419}{914} \right]$$

$$\alpha = \frac{30}{29} [1 - 0.4584]$$

$$\alpha = 0.84$$

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

**CONFIABILIDAD:**

- Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos
- Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados
- Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable

### Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnica o Instrumentos
1. Identificar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo.	Rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de Alimentos ubicada en el estado Carabobo.	Referido a las funciones de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención para evitar la sustracción continua de Materia prima y Producto terminado.	1.Competencias Gerenciales  2.Medidas preventivas  3.Identificar vulnerabilidades  4. Relaciones con organismos de Seguridad del Estado.	1, 2, 3, 4 y 5  6, 7, 8 y 9  10 y 11  12 y 13	Gerente y Supervisores de Operaciones de la empresa de alimentos en estudio	Técnica de encuesta Instrumento de cuestionario escala tipo Likert

### Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnica o Instrumentos
2. Describir las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio.	Vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio.	Referido a la situación del hurto continuado de Materia prima y Producto terminado y a su afectación en la producción en una empresa de Alimentos	1. Hurto Continuado  2. Inventarios periódicos en los almacenes de PT y MP.  3. Control en las líneas de producción.  4. Cantidad de productos terminados para la distribución.	14, 15 y 16  17, 18, 19 y 20  21  22 y 23	Gerente y Supervisores de Operaciones de la empresa de alimentos en estudio	Técnica de encuesta Instrumento de cuestionario escala tipo Likert

### Cuadro Técnico Metodológico

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensión o Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica o Instrumentos</b>
3. Determinar el cumplimiento de las acciones preventivas que contribuyan a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo	Conjunto de acciones preventivas y oportunidades de mejoras que contribuyen a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo	Definir las acciones preventivas y oportunidades de mejoras que contribuyen a minimizar el hurto continuado de Materia prima y Producto terminado en una empresa de Alimentos	1. Ubicación de los habladores en los Racks.	24	Gerente y Supervisores de Operaciones de la empresa de alimentos en estudio	Técnica de encuesta Instrumento de cuestionario escala tipo Likert
			2. Inventarios cíclicos.	25		
			3. Adecuación de almacenes.	26 y 27		
			4. Entrada y Salida de material de los almacenes y bodegas.	28		
			5. Pickings de los Productos	29 y 30		

Elaborado por: Armando Polly (2017)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se describen las deducciones de la investigación, su interpretación y su análisis, lo cual permitió la interpretación de los resultados acerca del estudio del rol de la gerencia de protección industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el municipio San Joaquin de estado Carabobo. Siendo tomada como muestra entre veinte gerentes y supervisores de la empresa estudio.

Con respecto al procedimiento que se siguió fue colocar cada uno de los ítems, su número y contenido, luego se levantó en cada uno de los ítems, una tabla con los rasgos la frecuencia y los porcentajes obtenidos en cada una de las respuestas. (Procedimiento estadístico). Finalmente se hizo el análisis de cada uno de los ítems, confrontando o armonizando cada uno de estos con la teoría.

En la presentación de los resultados se utilizó tablas y gráficos donde se especificó las respuestas a cada uno de los reactivos formulados en el cuestionario y posteriormente se realizó el análisis de cada ítem. El cuestionario esta estructurado por tres partes.

### **Parte I:** Información sociodemográfica:

Para la realización del presente estudio fue tomada la siguiente información sociodemográfica:

- 1) En función del tiempo en el cargo, entre 1 a 5 años: 7 personas; entre 6 y 10 años: 10 personas y entre 11 a 20 años 03 personas.
- 2) En cuanto al sexo fueron 8 femeninas y 12 masculinos.
- 3) De acuerdo con la edad promedio, entre 18 a 28 años: 5 personas; entre 29 a 39 años: 5 personas; entre 40 a 50 años: 8 personas y entre 51 a 61 años: 2 personas.
- 4) Para los siguientes cargos 7 Gerentes y 13 Supervisores.

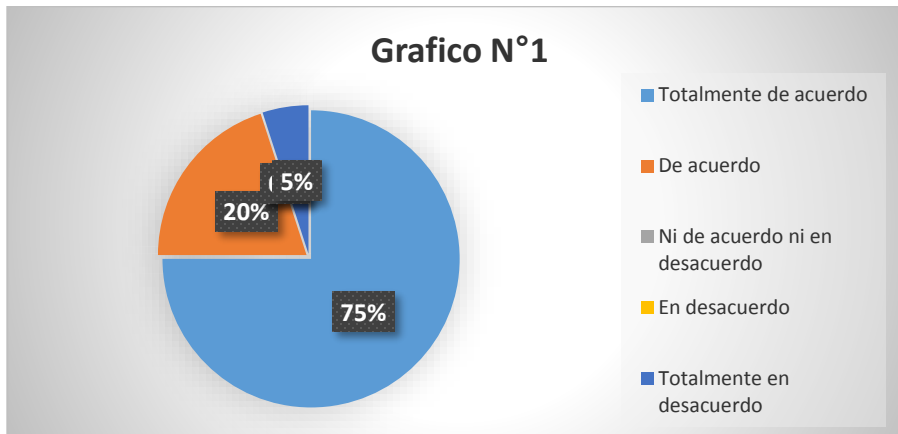
**Parte II:** Según el cuadro técnico metodológico indicado por sus objetivos específicos con sus respectivos indicadores e ítems:

Para dar respuesta al objetivo específico N° 1: Identificar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 20 entre gerentes y supervisores de la empresa en estudio. A continuación, se presentan los resultados en tablas y gráficos por cada uno de los indicadores.

### **Indicador I: Funciones de la Gerencia de Protección Industrial.**

Item N°1: El Gerente de Protección Industrial debe ser resiliente.

<b>Tabla N° 1</b>			
<b>N° de Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	Totalmente de acuerdo	15	75%
4	De acuerdo	4	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	1	5%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

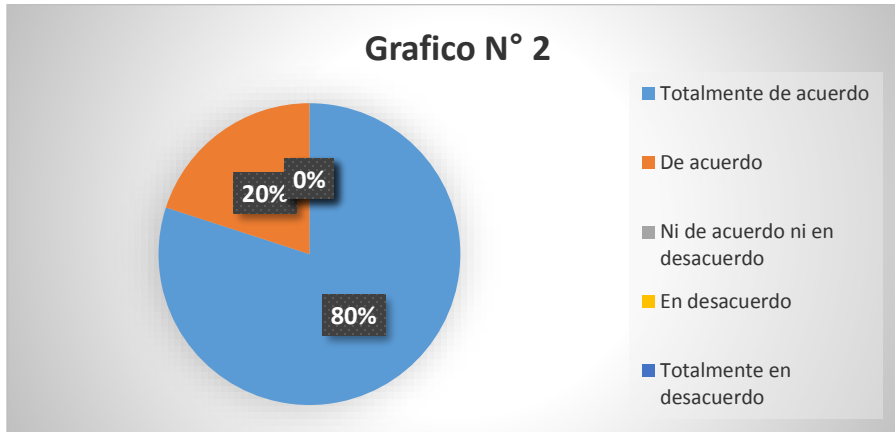
### Análisis

En función de los resultados obtenidos donde se evidencia que el 75% está totalmente de acuerdo y 20% de acuerdo con que el Gerente de Protección Industrial sea resiliente y un 5% totalmente en desacuerdo, lo cual es indicativo de una fortaleza que debe poseer el Gerente. De acuerdo con la APA (2013), “la resiliencia es el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza, o fuentes de tensión significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras” (s/p), lo cual es importante para los Gerentes de la empresa ante las situaciones de dificultad que tienen que presentar a diario por los conflictos en la empresa estudio.

Item N°2: Los Gerentes de Protección Industrial deben ser excelentes comunicadores.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	16	80%
4	De acuerdo	4	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>





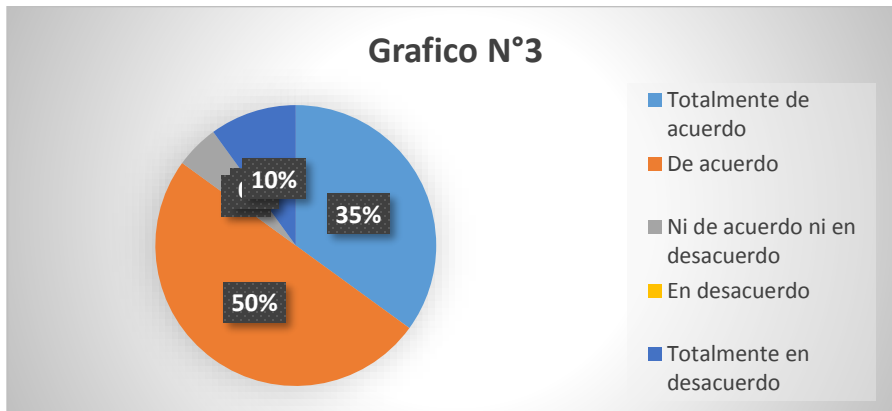
Elaborado por: Polly (2018)

**Análisis:**

Los resultados reflejan que el 100% señalan estar en totalmente de acuerdo y de acuerdo que el Gerente de Protección Industrial deben ser excelentes comunicadores, lo que podría estar evidenciando una fortaleza, ya que de acuerdo con las competencias gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), la comunicación es importante por la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y comprende: comunicación formal e informal, así como negociación.

Item N°3: Se realiza el proceso de supervisión de la entrada y salida de material y equipos con sus respectivas autorizaciones.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	7	35%
4	De acuerdo	10	50%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



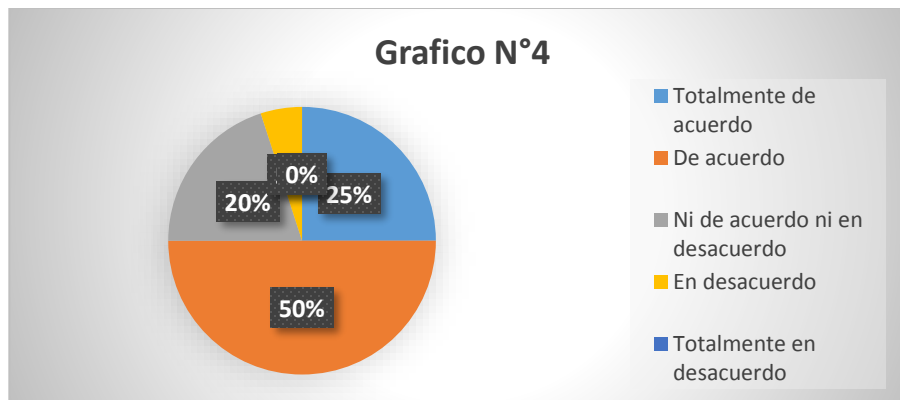
Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

De acuerdo con los datos el 85% señala estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se realiza el proceso de supervisión de la entrada y salida de material y equipos con sus respectivas autorizaciones, sin embargo, un 10% señala que está totalmente en desacuerdo, lo que podría estar indicando la existencia de algunas dificultades ya que de acuerdo con Chiavenato (2007), donde indica que las medidas preventivas se deben revisar frecuentemente para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos. Un plan de prevención de pérdidas incluye el control de entrada y salida de vehículos de carga para distribución, entrada de materia prima y otros siendo chequeados por el personal de vigilancia anotando el contenido, así como datos del conductor y del vehículo. Se confirma el procedimiento de la empresa: recepción de materia prima (2008), donde se establece que el Supervisor de Vigilancia anuncia la llegada del Proveedor, facilitando al Almacenista de Materia Prima, los datos descriptos en la Factura: Descripción del Proveedor, Descripción del Material, Orden de Compra (O/C), Cantidad, Etc. Luego se verifica en el sistema las características de la O/C, Fecha de Entrega, Cantidad Esperada y se autoriza el pase al Proveedor, previa verificación de la O/C, si se observa que la O/C no cumple con algunas de las características arriba mencionadas, se le notifica al Dpto. de Compras a fin de que realice los ajustes correspondientes.

Item N° 4: Se supervisa diariamente las actividades del servicio de seguridad de manera que se cumplan las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

Tabla N° 4			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	5	25%
4	De acuerdo	10	50%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



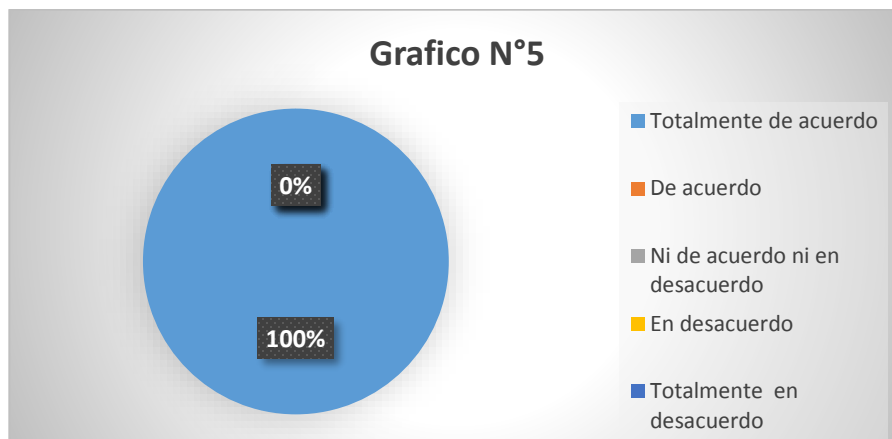
Elaborado por: Polly (2018)

### Análisis

De acuerdo con las cifras el 75% indica estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 20% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 5% en desacuerdo, que se supervisa diariamente las actividades del servicio de seguridad de manera que se cumplan las normas y procedimientos establecidos por la empresa, lo que podría estar señalando que un porcentaje significativo opina en forma positiva, se refleja un porcentaje, aunque menor opina en forma negativa. De acuerdo con Morales, J y Morales, R (2013). La política de seguridad debe contemplar al menos la supervisión de las funciones de seguridad, la realización de un análisis de riesgos, la definición de normativa y procedimientos, la definición de planes de contingencia ante desastres y la definición del plan de auditoría.

Item N° 5: El Gerente de Protección Industrial debe poseer cualidades de liderazgo y desarrollar equipos de alto desempeño.

Tabla N° 5			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	20	100%
4	De acuerdo	0	0%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### Análisis

En función de los datos obtenidos el 100% de los encuestados señala que el Gerente de Protección Industrial debe poseer cualidades de liderazgo y desarrollar equipos de alto desempeño, lo que indica fortalezas que posee el gerente de la empresa en estudio. De acuerdo con HayGroup (2001), las competencias que requieren los gerentes son el reflejo de los retos que enfrentamos. El manejo del grupo que incluye las competencias de desarrollar a otros, liderazgo del grupo y apoyar a otros para alcanzar las metas.

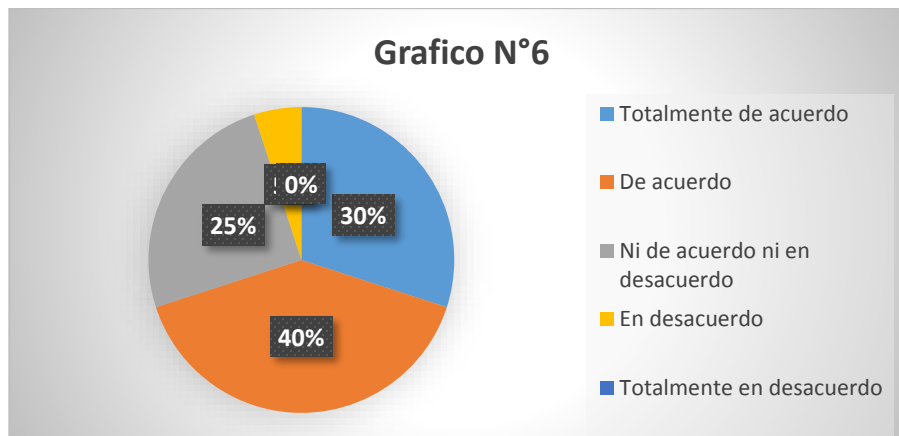
De acuerdo con el indicador N° 1, en relación con las funciones de la Gerencia de Protección Industrial es primordial que sea resiliente para que se pueda sobreponer a las adversidades, ser un excelente comunicador y llevar un Plan de prevención de

perdidas de manera que pueda mantener un control sobre la entrada y salida de material. Contemplando entre sus políticas la supervisión constante de las funciones de seguridad y tener entre sus competencias las cualidades de liderazgo.

### Indicador II: Medidas Preventivas.

Item N° 6: Posee un sistema de gestión con sus indicadores a fin de medir y llevar el control de sus objetivos.

Tabla N° 6			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	6	30%
4	De acuerdo	8	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

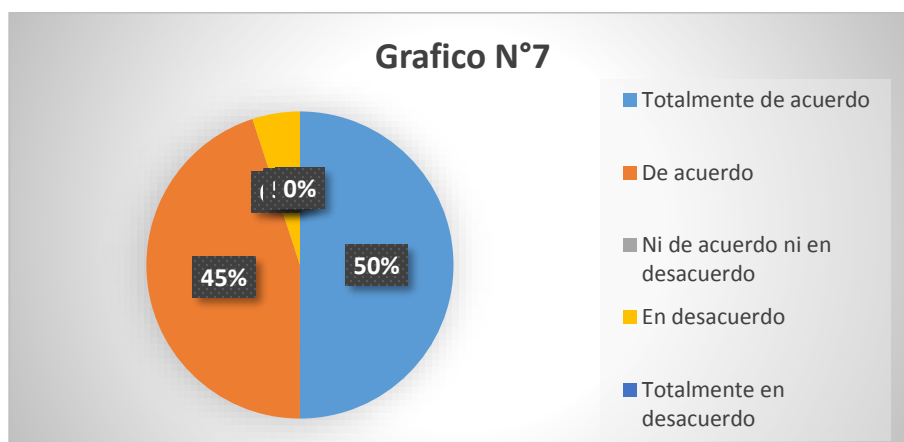
### Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos el 70% opina estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que posee un sistema de gestión con sus indicadores a fin de medir y llevar el control de sus objetivos, un 5% indica estar en desacuerdo, observándose que hay un 25% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, estas cifras pueden estar indicando dificultad. De acuerdo con Morales, J y Morales, R (2013), la Política de

Seguridad será el principal documento en la gestión de la Administración de Seguridad y englobará los objetivos, conductas, normas y métodos de actuación y distribución de responsabilidades y actuará como documento de requisitos para la implementación de los mecanismos de seguridad. La empresa estudio se maneja bajo el esquema de Gerencia por Objetivos por lo que la Gerencia de Proteccion Industrial tiene entre sus objetivos cinco KPI, entre ellos el de Exactitud del Inventario.

Item N°7: El Gerente de Proteccion Industrial posee conocimientos sobre cuál es el manejo y bondades de un CCTV.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	10	50%
4	De acuerdo	9	45%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

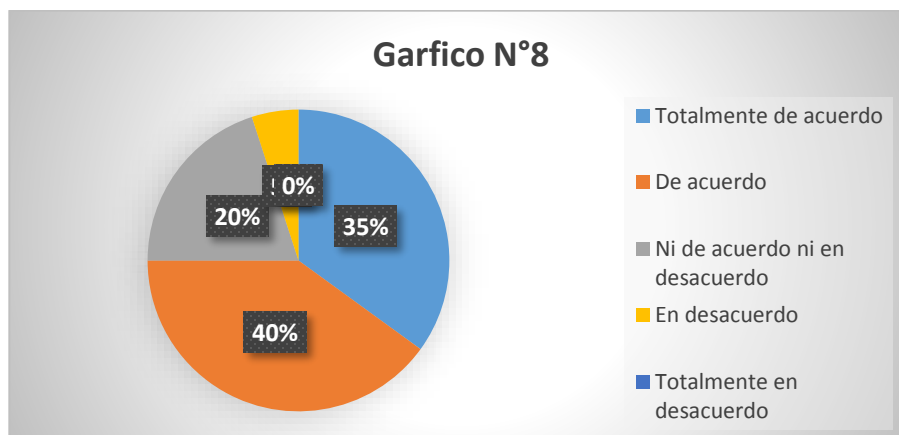
De acuerdo con los resultados obtenidos el 95% opina que el Gerente de Protección Industrial posee conocimientos sobre cuál es el manejo y bondades de un CCTV y un 5% indica estar en desacuerdo, lo cual señala que es una fortaleza que

posee el Gerente. Según Díaz (2012), los sistemas de seguridad electrónica son un apoyo al esfuerzo de seguridad y están diseñados para alertar sobre cualquier intento de penetración. Es muy importante que los directivos de seguridad, gerentes y propietarios de empresas, quienes son los que toman la decisión final sobre adquisición de medios protectores, conozcan bien todos los sistemas que lo integran. La empresa estudio ha realizado inversiones en función de mantener la operatividad del sistema de CCTV, así como posee un centro de monitoreo de manera de visualizar en tiempo real cualquier evento, es por ello que le ha dado las herramientas al Gerente de Protección Industrial para el manejo de este sistema de seguridad electrónica.

Item N° 8: Se realiza el control de acceso de personal de trabajadores, visitantes y contratistas de manera efectiva.

**Tabla N° 8**

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	7	35%
4	De acuerdo	8	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

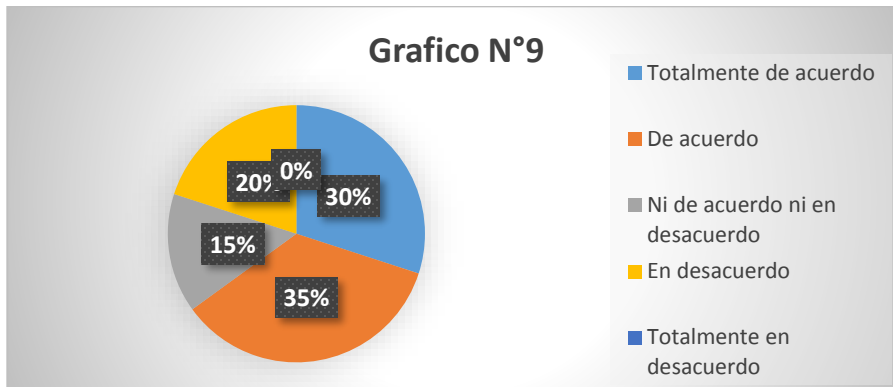
## Análisis

En función de los resultados obtenidos en la encuesta el 75% señala estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 5% indica estar en desacuerdo que se realiza el control de acceso de personal de trabajadores, visitantes y contratistas de manera efectiva, observándose que hay un 20% que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto podría estar indicando un obstáculo ya que no hay un total control de acceso en la empresa, De acuerdo con Chiavenato (2007), cada organización tiene su servicio de vigilancia con características propias, por ello el plan de prevención de perdidas debe incluir el control de entrada y salida de personal a fin de llevar un registro del personal de fábrica, visitantes y contratistas que ingresan o salen de las instalaciones. Así mismo de acuerdo con los procedimientos de la empresa recibe al proveedor y le indica que pase por el sistema de pesaje de camiones y le indica el sitio de estacionamiento, cumpliendo con las normas de seguridad industrial, posteriormente hace la recepción en el sistema.

Item N°9: Cuenta con el personal de prevención, control y perdida para que realice actividades preventivas, de investigación, que verifique la merma y recomiende la aplicación de medidas oportunas.

<b>Tabla N° 9</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	6	30%
4	De acuerdo	7	35%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	4	20%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>





Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

De acuerdo con las cifras el 65% indica estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 15% señala ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% en desacuerdo, en que se cuenta con el personal de prevención, control y perdida para que realice actividades preventivas, de investigación, que verifique la merma y recomiende la aplicación de medidas oportunas, esto podría estar señalando cierta debilidad por falta de personal calificado para ejercer estas funciones. De acuerdo con Díaz (2012), la seguridad debe estar presente en todas las áreas y actividades críticas de la empresa: en el control de inventarios, en la seguridad de las bodegas y centro de distribución, en las importaciones, en la logística y cadena de distribución; no sólo desde el punto de vista de su aseguramiento físico sino de toda la operación interna. La empresa estudio no cuenta con un departamento de prevención, control y perdida, para ello la empresa estudio contrato una empresa para que de soporte a la Gerencia de Proteccion Industrial en este aspecto, de manera que apoye en las investigaciones y en las medidas preventivas para disminuir las perdidas de materia prima y producto terminado.

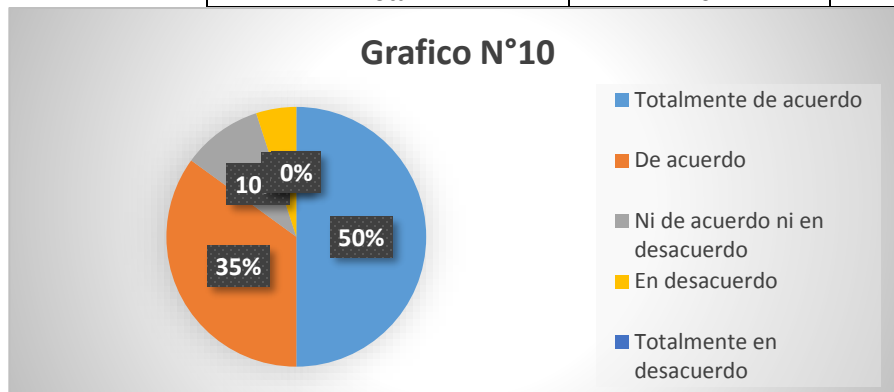
De acuerdo con el indicador N° 2, en relación con las medidas preventivas el Gerente de Protección Industrial cuenta entre uno de sus indicadores el de exactitud del inventario a fin de medir su gestión y controlar este objetivo. Así mismo ha realizado inversiones en el sistema de CCTV y suministrado herramientas al Gerente de

Proteccion Industrial para el manejo de este sistema de seguridad electrónica. En cuanto al control de acceso este es realizado por el personal de Vigilancia cumpliendo con lo establecido en los procedimientos de la empresa estudio.

### Indicador III: Identificación de Vulnerabilidades.

Item N° 10: La evaluación de riesgo se realiza para poder identificar las vulnerabilidades en los procesos de producción.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	10	50%
4	De acuerdo	7	35%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

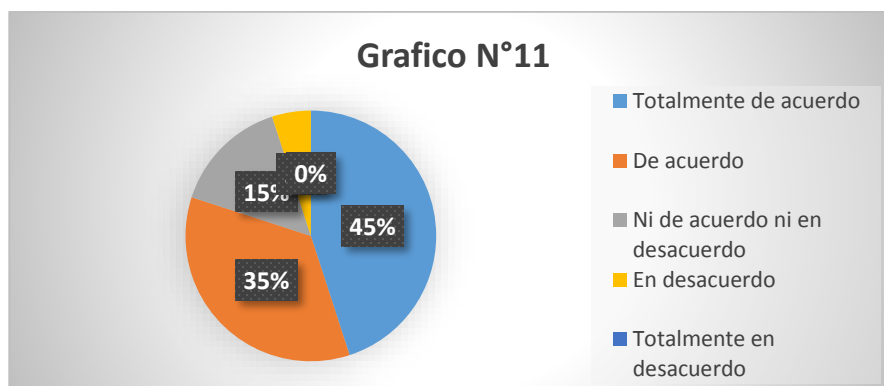
### Análisis

En función de lo obtenido en la encuesta realizada donde el 85% señala estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 5% en desacuerdo y 10% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que la evaluación de riesgo se realiza para poder identificar las vulnerabilidades en los procesos de producción, lo cual refleja la importancia de realizar las evaluaciones de riesgo para poder determinar las vulnerabilidades que se puedan observar en la empresa estudio. De acuerdo con Díaz (2012), el estudio de seguridad física inicia con un análisis de riesgos, es decir, determinar las áreas críticas,

identificar las amenazas, evaluar el riesgo y considerar la gravedad o impacto, así como las probabilidades de ocurrencia por tiempo y tendencia, establecer el nivel real de riesgo y realizar un diseño de contramedidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo.

Item N° 11: La matriz de riesgo ayuda a cuantificar los riesgos en los procesos de producción.

Tabla N° 11			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	9	45%
4	De acuerdo	7	35%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	1	5%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### Análisis

De acuerdo con lo indicado en la encuesta el 75% opina estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, en que la matriz de riesgo ayuda a cuantificar los riesgos en los procesos de producción, lo cual representa una fortaleza. Pero es de observancia que un 5% señala estar en desacuerdo y un 15% indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo lo cual podría estar significando un desconocimiento de la información que suministra la matriz de riesgo para la cuantificación de estos. De acuerdo con Diaz (2012), luego de realizar el respectivo análisis de riesgos se debe determinar los lugares críticos que

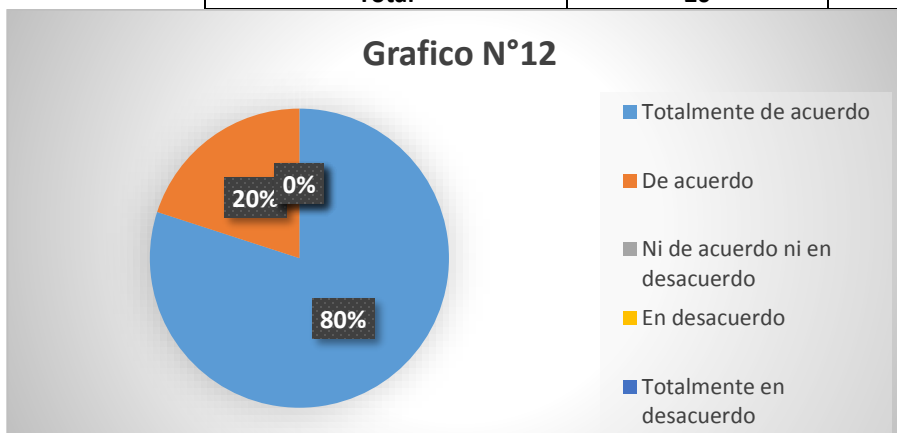
requieren de atención especial, urgente o simplemente prioritaria. Atendiendo lo urgente y lo indispensable se gana tiempo y efectividad, pues lo trivial se va arreglando a medida que se soluciona lo importante.

De acuerdo con el indicador N° 3, en relación con la identificación de vulnerabilidades es importante la realización de las evaluaciones de riesgo para poder determinar las vulnerabilidades y de esta manera poder realizar un diseño de contra medidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. Es por ello que es determinante ejecutar la matriz de riesgo para poder identificar los lugares críticos que requieran atención especial, urgente o simplemente prioritaria.

**Indicador IV: Relaciones con Organismos de Seguridad del Estado.**

Item N° 12: Considera usted que es importante realizar reuniones de coordinación con los Organismos de Seguridad del estado.

<b>Tabla N° 12</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	16	80%
4	De acuerdo	4	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



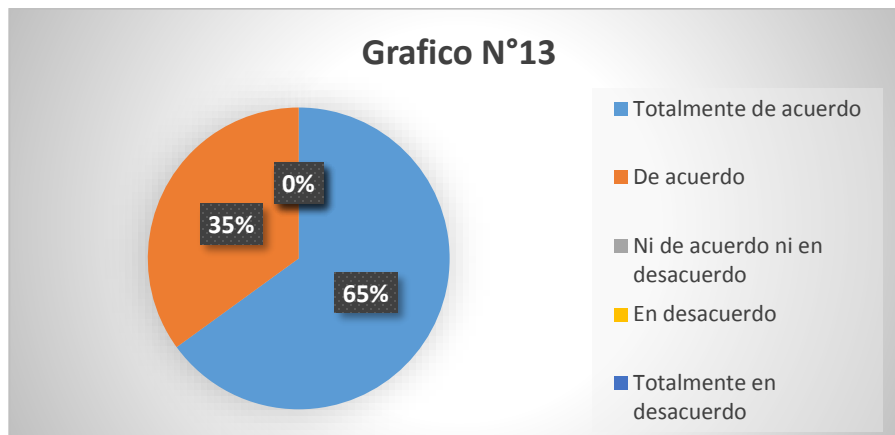
Elaborado por: Polly (2018)

## Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos el 100% considera que es importante realizar reuniones de coordinación con los Organismos de Seguridad del estado lo cual podría ser una evidencia de fortaleza para la empresa al tener un contacto permanente con los organismos de seguridad del estado. De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), la gerencia estratégica utiliza la comunicación para dar a entender la misión y los valores generales de la organización, además de asegurarse que las acciones de todos los integrantes de la empresa estén alineadas. Esta competencia comprende: entender la industria; comprender la organización, así como adoptar medidas estratégicas con otros entes organizacionales.

Item N° 13: Es importante mantener una comunicación constante con los Organismos de Seguridad del estado para prevenir el hurto de materia prima y productos terminados.

Tabla N° 13			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	13	65%
4	De acuerdo	7	35%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

## **Análisis**

De acuerdo con los datos obtenidos el 100% señala que es importante mantener una comunicación constante con los Organismos de Seguridad del estado para prevenir el hurto de materia prima y productos terminados, lo cual podría ser una evidencia de fortaleza para la empresa al tener una comunicación permanente con los organismos de seguridad del estado. De acuerdo Katz citado por Robbins y otros (2000), el gerente debe tener capacidad para comunicarse y ver la organización como un todo, establecer relaciones con su entorno y reconocer asuntos complejos.

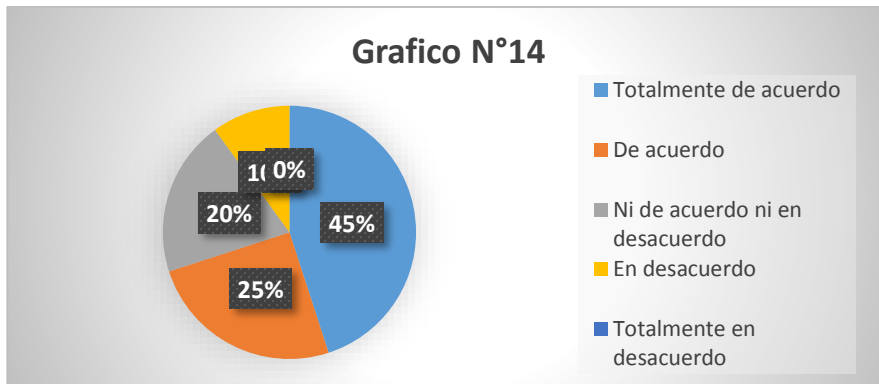
De acuerdo con el indicador N° 4, en relación con las relaciones con los organismos de seguridad del estado es de vital importancia para la empresa estudio realizar reuniones de coordinación para mantener una comunicación directa a fin de poder recibir apoyo para prevenir o intervenir al momento que se produzca hurto de materia prima o producto terminado.

Para dar respuesta al objetivo específico N° 2. Describir las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio”, se procedió a aplicar la tercera parte del cuestionario, a continuación, se presentan los resultados por indicador con sus respectivos ítems.

### **Indicador I: Hurto Continuado:**

Item N° 14: Las pérdidas de productos terminados y materia prima se deben a la falta de control en el proceso de producción.

<b>Tabla N° 14</b>			
<b>N° de Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	Totalmente de acuerdo	9	45%
4	De acuerdo	5	25%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
2	En desacuerdo	2	10%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

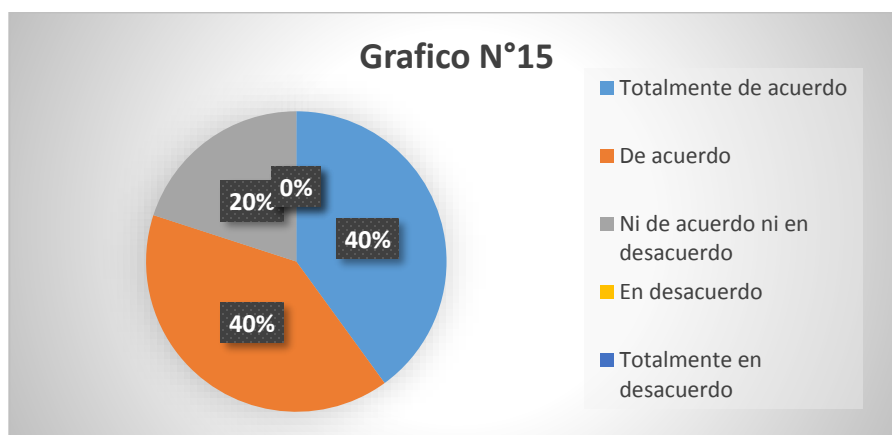
### **Análisis**

Los datos son indicativos de que el 70% señalan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que las pérdidas de productos terminados y materia prima se deben a la falta de control en el proceso de producción, mientras que el 10% indica que están en desacuerdo y un 20% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto refleja debilidades a la empresa para el control de las pérdidas. De acuerdo con la norma ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (2000). La gestión debería planificar la mitigación de los efectos de las pérdidas para la organización con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos. Debería aplicarse la prevención de pérdidas en la forma de planificación a los procesos de realización y a los de apoyo, a las actividades y a los productos para asegurar la satisfacción de las partes interesadas. La empresa estudio cuenta con el procedimiento establecido sobre explicaciones de las variaciones de uso (2016), donde el Almacenista de Materia Prima (Líneas de Producción), genera e imprime el reporte de variación de producción a través del Sistema Administrativo (Modulo de Control de Inventario), compara las cantidades usadas contra el estándar, verifica las variaciones de uso de ingredientes y empaques, entrega el reporte con soportes al Analista de Producción, si se encuentra fuera de los parámetros anota la explicación sobre las causas. Luego envía el reporte al Analista de Finanzas de Costos, el cual verifica que las explicaciones coincidan con las causas,

codifica las explicaciones para el resumen mensual, envían al Supervisor de Costos que posteriormente enviara vía E-mail a las respectivas Gerencias. Este procedimiento en ocasiones no es realizado estrictamente como está establecido por el personal de trabajadores por conveniencia para poder justificar las pérdidas a través de los ajustes de perdidas en línea.

Item N° 15: La sustracción de materia prima y productos terminados se debe a la falta de control en el proceso de despacho de la mercancía.

<b>Tabla N° 15</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	8	40%
4	De acuerdo	8	40%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

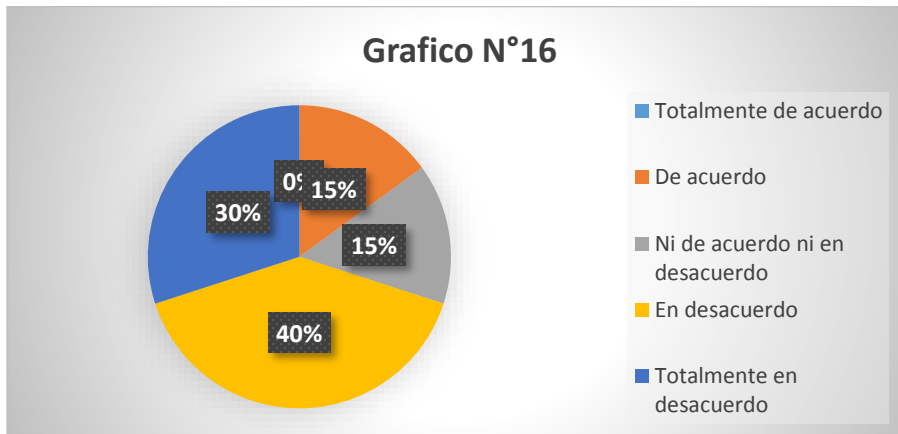
El 80% afirma que la sustracción de materia prima y productos terminados se debe a la falta de control en el proceso de despacho de la mercancía y 20% señala estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto puede estar indicando falta de compromiso y control por parte del personal en el área de despacho. De acuerdo con Chiavenato (2007), se debe llevar el control de entrada y salida de vehículos de carga para la



distribución de productos y que ingresan con materia prima y otros productos registrados por el personal de vigilancia quienes anotan los datos del vehículo, del conductor y del material que ingresa o sale de la Fábrica. Aun cuando la empresa estudio cuenta con el procedimiento para el proceso de despacho de mercancía el mismo no es realizado ajustado al mismo, motivado a que el despachador entrega los precintos al conductor y este proceso no es auditado constantemente. Siendo el procedimiento de la empresa estudio el siguiente, Despacho de Productos Terminados (2017), que establece el Supervisor de Facturación, procede a la preparación del Plan de Carga (por Territorio o Cliente), el Analista de Facturación recibe el Plan de Carga y procede a la asignación de la Unidad, luego de asignado procede a enviar el Plan de Carga con la Documentación Respectiva al área de Despacho. El Supervisor de Almacén de Producto Terminado recibe el plan de carga, lo desglosa en Paletas y Cajas, asigna el Plan de Carga a un Almacenista de Despacho que a su vez está colocado en un andén de carga, con un Operador de Montacargas, el plan de Carga de Cajas se entrega a los Preparadores para que procedan con su preparación e identificación de las Paletas, las cuales se entregan al Operador de Montacargas que realizará la búsqueda en el almacén y procede al traslado de la misma, para la carga de la unidad.

Item N° 16: Se tiene control sobre la elaboración de las recetas durante el proceso de producción e interviene la Gerencia de Calidad para verificar la correcta preparación.

<b>Tabla N° 16</b>			
<b>N° de Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	3	15%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	8	40%
1	Totalmente en desacuerdo	6	30%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

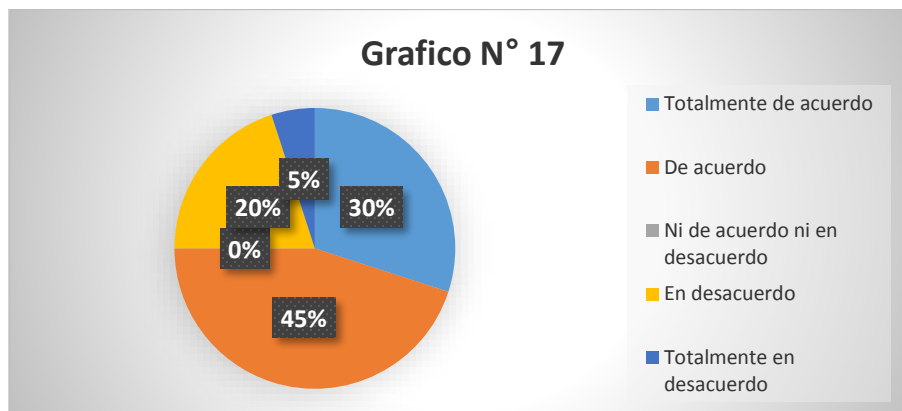
De acuerdo a los datos obtenidos el 70% señala que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que se tiene control sobre la elaboración de las recetas durante el proceso de producción e interviene la Gerencia de Calidad para verificar la correcta preparación, 15% indica que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo 15% está totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que refleja una debilidad sobre el control de las recetas y sobre la intervención de la verificación por parte de calidad durante el proceso de producción. De acuerdo con la norma ISO 9000:2000 (2008), el sistema de gestión de la calidad proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de estos (procedimientos de acciones correctivas). De acuerdo con el procedimiento de la empresa estudio, Cumplimiento del Programa de Producción (2007). Una vez que el Planificador abre las Ordenes de trabajo, el Supervisor de Producción realiza el ajuste de receta para el lote a fabricar. Registra los ajustes en el formato correspondiente, lo entrega al Almacenista de Materia Prima, Simultáneamente, el Gerente de Línea conjuntamente con el Supervisor de Producción verifican en la Orden de trabajo, el número de recurso del producto y la cantidad de cajas a fabricar. El Supervisor de Producción y el Operario II (Cocinero) verifican las cantidades entregadas con las indicadas en la transferencia. El OPII (Cocinero) utiliza

las materias primas recibidas para preparar los lotes indicados en el Programa; durante la preparación toma muestras del producto en olla y las llevan a Control de Calidad y realizan sus respectivos análisis. Cuando los resultados obtenidos en el primer lote coinciden con los valores indicados en la Norma de Calidad del producto, el Supervisor de Producción autoriza al OP III (Operario de Panel) para que arranque el proceso de llenado con el fin de cumplir con la Orden de trabajo establecida.

### Indicador II: Inventarios Periódicos.

Item N° 17: Los inventarios de materia prima y productos terminados se realizan mensualmente.

Tabla N° 17			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	6	30%
4	De acuerdo	9	45%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	4	20%
1	Totalmente en desacuerdo	1	5%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

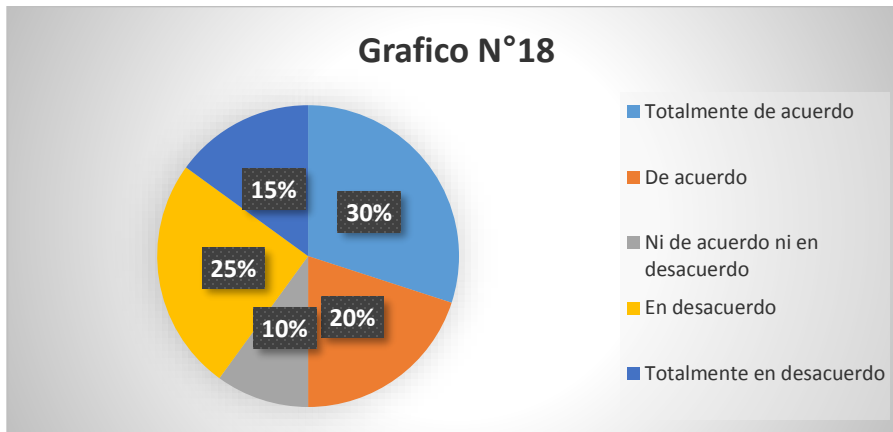
### Análisis

Los datos son indicativos de que el 75% señalan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los inventarios se realizan mensualmente, mientras que el 25% indica que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto refleja una debilidad

a la empresa ya que no se mantiene un control total de los inventarios pudiendo esto ocasionar pérdidas en los almacenes de materia y de productos terminados, De acuerdo a Catacora (Citado por Añez, 2011), el inventario físico, es aquel que se realiza cada determinado tiempo dentro de una empresa, cuya función es verificar la existencia de la mercancía dentro del almacén donde estén en resguardo. De acuerdo con el procedimiento establecido por la empresa estudio. Inventario físico de producto terminado (2017), indica semestral y anualmente el Supervisor de Finanzas/Dpto. de Costos coordina con el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén la toma física del inventario. Luego el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén genera los Listados de Conteos de Inventario y selecciona los líderes por grupos de conteos. Suministra los listados de Conteo de Inventario a los Líderes de Grupos, quienes con sus respectivos grupos realizan el conteo físico de productos terminados. Luego cada líder realiza la conciliación física de los grupos de conteos y entrega al Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén.

Item N° 18: Los inventarios cíclicos se realizan de acuerdo con lo establecido en el procedimiento.

<b>Tabla N° 18</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	6	30%
4	De acuerdo	4	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
2	En desacuerdo	5	25%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

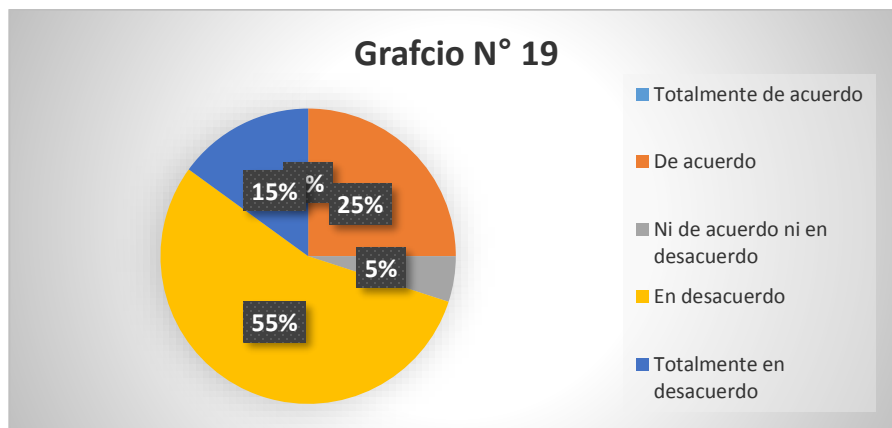
### **Análisis**

De acuerdo con los datos obtenidos el 50% señala que los inventarios cíclicos se realizan de acuerdo con lo establecido en el procedimiento, un 40% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo cual podría ser una debilidad para la empresa. De acuerdo con (Vidal, 2014), el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes. Igualmente, se hace referencia al control físico; es decir, al conteo de las existencias para determinar algún faltante, y a la presencia de medidas de protección contra hurto o deterioro. Procedimiento Conteo General en Almacén de Productos Terminados (2012), indica que el Coordinador de Almacén de Producto Terminado debe: Recoger las firmas del personal que asistirá al inventario, esto se debe realizar 15 días antes ya que deben ser entregadas en RRHH para su aprobación. Esto se debe a que esta actividad se realiza por lo general un sábado lo que representa sobretiempo para los trabajadores del almacén de PT. Supervisar el correcto almacenaje dentro de las ubicaciones del almacén de Producto Terminado; respetando FIFO y familia de productos. Verificar que cada paleta de producto porte su respectivo código de barra, que refleje toda la información del producto (Tarima, Recurso, Lote, Descripción del producto, Fecha de vencimiento, Cantidad de cajas). Garantizar el óptimo aspecto del almacén con respecto a higiene y seguridad industrial (Limpieza, Paletas bien ubicadas y no averiadas, Racks en buen estado, Oficina

limpia). Alinear los Case Pick (Se debe colocar los pasillos del almacén lo más contable posible e identificado con el recurso, descripción y lote) Lo ideal debe ser una paleta completa más el puño o remanente. Mantener la flota de montacargas completa en buen estado y ubicar dentro de la planta.

Item N°19: Los ajustes de inventarios se están realizando de acuerdo con el procedimiento establecido.

<b>Tabla N° 19</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	5	25%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
2	En desacuerdo	11	55%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

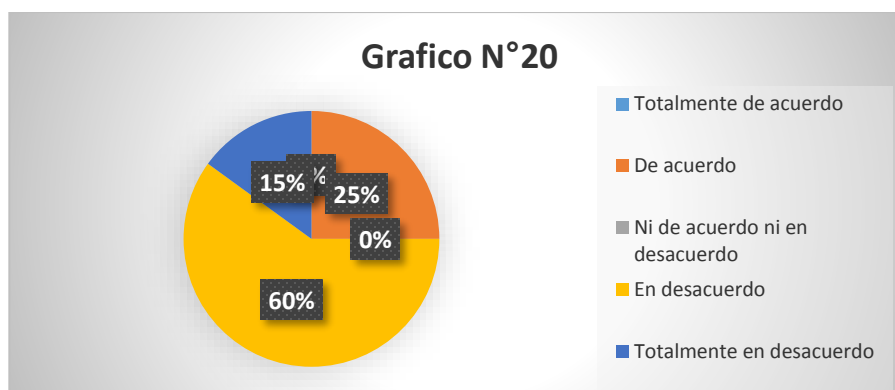
### **Análisis**

Un 70% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que los ajustes de inventarios se están realizando de acuerdo con el procedimiento establecido y 25% señalan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que refleja una dificultad para la empresa porque no se podría determinar con exactitud las pérdidas. El procedimiento de la empresa estudio. Explicaciones de las variaciones de uso.

(2017), indica que una vez conciliado el inventario físico, de existir diferencias el Supervisor de Almacén/ Líder de Almacén investiga la causa y se realiza un tercer conteo. Genera el Reporte de Variación de Conteo Físico, solicita la aprobación de los resultados del inventario de acuerdo con los límites establecidos y envía al Dpto. de Costos. Seguidamente, el Supervisor de Finanzas/Dpto. de Costos en conjunto con el Analista de Finanzas de Costos, previa recepción y verificación de la aprobación del Reporte de Variación de Conteo Físico, realiza por sistema el ajuste y archiva el documento, para su control.

Item N° 20: Las variaciones de inventarios se están realizando de acuerdo con los procedimientos establecidos.

<b>Tabla N° 20</b>			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	5	25%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	12	60%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

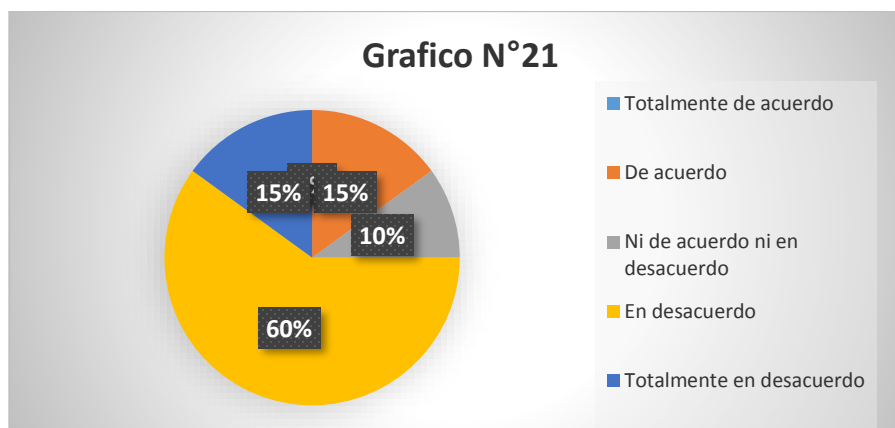
De acuerdo con lo indicado en la encuesta el 75% opina estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que las variaciones de inventarios se están realizando de

acuerdo con los procedimientos establecidos lo cual representa una debilidad para la empresa. Pero es de observancia que un 25% señala estar de acuerdo lo cual podría estar significando un desconocimiento sobre los procedimientos establecidos. De acuerdo con los procedimientos de la empresa estudio, en cuanto a las explicaciones de variaciones de uso. (2016), el Almacenista de Materia Prima, genera el reporte de variación de producción a través del Módulo de Control de Inventario, compara las cantidades usadas contra el estándar, verifica las variaciones de uso de ingredientes y empaques, entrega el reporte con soportes al Analista de Producción, si se encuentra fuera de los parámetros anota la explicación sobre las causas.

### Indicador III: Control en las líneas de Producción.

Item N° 21: El personal de Protección Industrial tiene participación directa en el control de la producción.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	3	15%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10%
2	En desacuerdo	12	60%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)



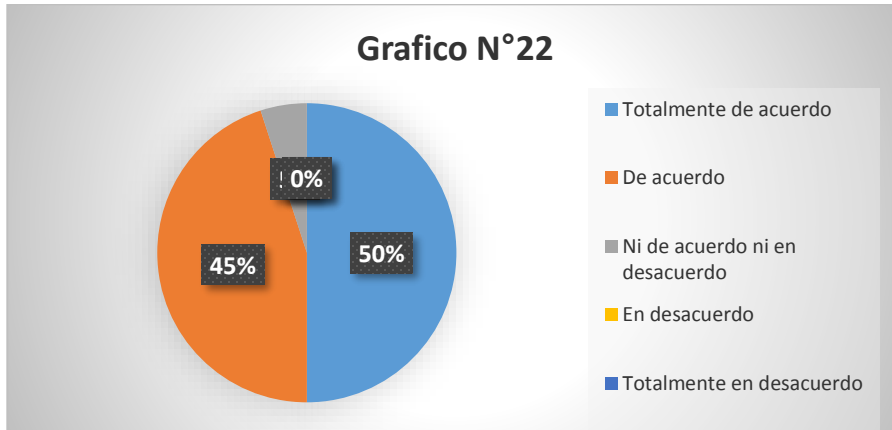
## **Análisis**

Un 75% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que el personal de Protección Industrial tiene participación directa en el control de la producción y 15% señalan que están de acuerdo, lo que refleja un obstáculo para la empresa porque no hay un control en la prevención de pérdidas, Según Díaz (2012), la seguridad física tiene como propósito, manejarse bajo el enfoque de una cobertura amplia y el pleno control que debe existir en todas las operaciones claves y actividades críticas de la organización. Es de allí la importancia que el personal de Protección Industrial tenga plena participación en el control durante el proceso de producción. Actualmente la Gerencia de Protección Industrial no tiene injerencia directa en el control de la producción, ya que su participación se hace indirectamente solo para la defensa de los alimentos a través del monitoreo por el CCTV.

### **Indicador IV: Cantidad de Productos Terminados para la Distribución.**

Item N° 22: Se verifica el pesaje en la Romana a los vehículos de carga antes de la salida de Planta.

<b>Tabla N° 22</b>			
<b>N° de Niveles</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
5	Totalmente de acuerdo	10	50%
4	De acuerdo	9	45%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
2	En desacuerdo	0	0%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



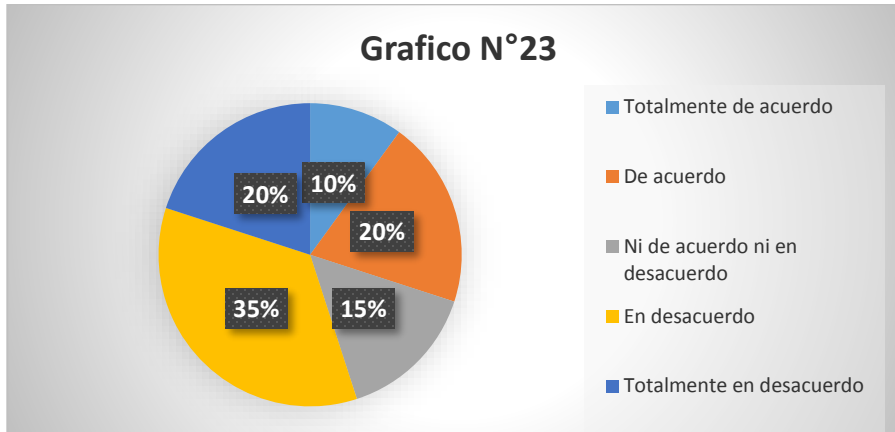
Elaborado por: Polly (2018)

### Análisis

Los datos son indicativos de que el 95% señalan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que se verifica el pesaje en la Romana a los vehículos de carga antes de la salida de Planta, esto refleja una fortaleza para la empresa para el control de acceso con respecto a los vehículos de carga. De acuerdo con los procedimientos de la empresa estudio, Recepción de Materia Prima. (2008), El Supervisor de Vigilancia, anuncia la llegada del proveedor, luego se procede a dar ingreso a la unidad de transporte para su pesaje en la Romana a fin de registrar su entrada en el sistema. Al finalizar la descarga se le indica al proveedor que pase nuevamente por la Romana para su pesaje de salida.

Item N° 23: Existe un procedimiento documentado establecido cuando la Romana se encuentre inoperativa para el pesaje de los vehículos de carga tanto al ingreso como a la salida.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	2	10%
4	De acuerdo	4	20%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	7	35%
1	Totalmente en desacuerdo	4	20%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### **Análisis**

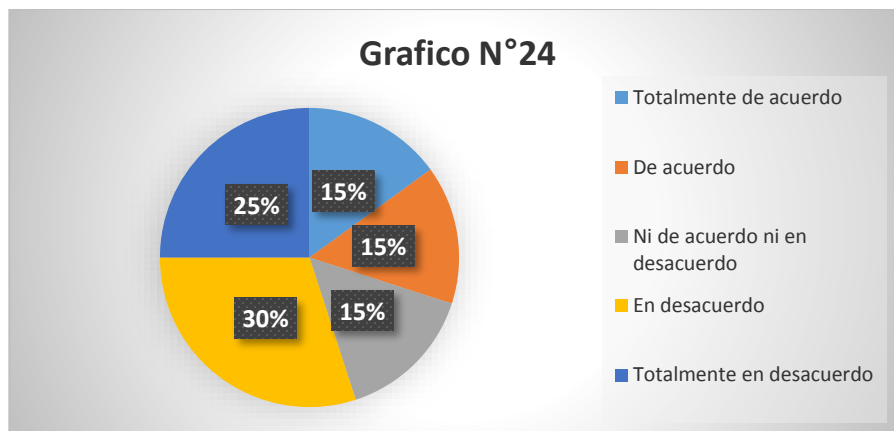
En función de lo obtenido en la encuesta realizada donde el 30% señala estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, un 55% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y 15% indican estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que existe un procedimiento documentado establecido cuando la Romana se encuentre inoperativa para el pesaje de los vehículos de carga tanto al ingreso como a la salida, observándose una debilidad en la empresa estudio. No existe ningún procedimiento escrito al respecto, lo que se realiza en esos casos es coordinación con una empresa aledaña para realizar el pesaje en la Romana y se paga por el servicio.

Para dar respuesta al objetivo específico N° 3. “Determinar el cumplimiento de las acciones preventivas que contribuyan a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo”, se estipulo encuestar siete (7) aspectos importantes a los Gerentes y Supervisores, obteniendo los siguientes resultados.

### Indicador I: Ubicación de habladores en los Racks:

Item N°24: Están correctamente identificados los habladores en las paletas ubicadas en los Rack.

Tabla N° 24			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	3	15%
4	De acuerdo	3	15%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	6	30%
1	Totalmente en desacuerdo	5	25%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

#### Análisis

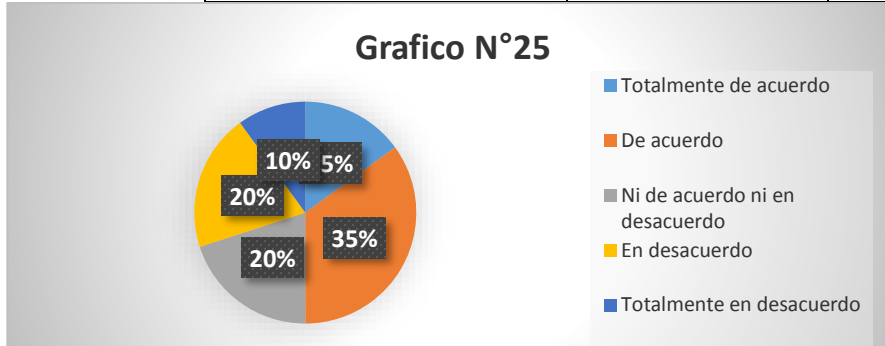
Un 55% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que están correctamente identificados los habladores en las paletas ubicadas en los Rack, un 15% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 30% señalan que están de acuerdo, lo que refleja una debilidad para la empresa porque no hay un control efectivo en los almacenes sobre la ubicación de los productos. De acuerdo con Bernardo (2008), el almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, y por principios básicos se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción, debiendo estar correctamente codificada.

El procedimiento de la empresa estudio, Conteo General en Almacén de Producto Terminado (2012), refiere que se debe verificar que cada paleta de producto porte su respectivo código de barra, que refleje toda la información del producto (Tarima, Recurso, Lote, Descripción del producto, Fecha de vencimiento, Cantidad de cajas).

### 1) Inventarios Cíclicos:

Item N° 25: Están los controles de los cíclicos de inventarios de materia prima y productos terminados con sus respectivas variaciones.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	3	15%
4	De acuerdo	7	35%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	20%
2	En desacuerdo	4	20%
1	Totalmente en desacuerdo	2	10%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

### Análisis

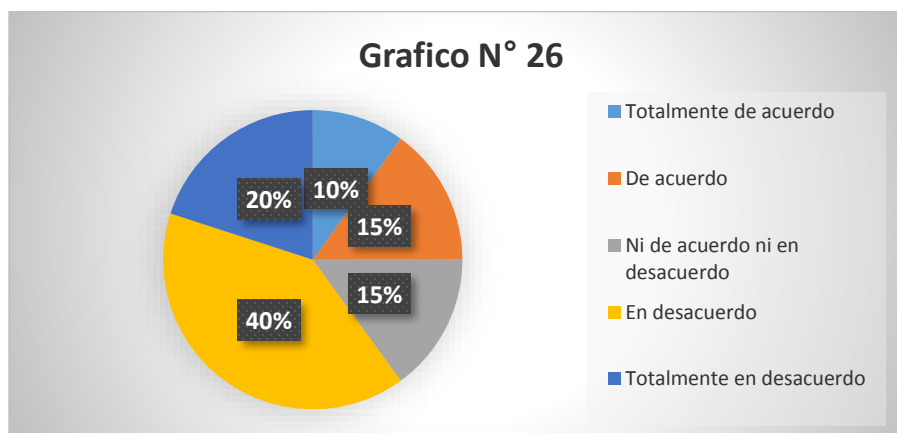
De acuerdo con los datos obtenidos el 50% señala que están los controles de los cíclicos de inventarios de materia prima y productos terminados con sus respectivas variaciones, un 30% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo y un 20% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual podría estar indicando una dificultad. De acuerdo con los procedimientos de la empresa estudio. Inventario físico de productos terminados. (2017), se realiza el conteo físico de productos terminados.

Luego realizan la conciliación física de los grupos de conteos y el Supervisor de Almacén una vez conciliado el inventario físico, de existir diferencias investiga la causa y se realiza un tercer conteo. Genera el Reporte de Variación de Conteo Físico, solicita la aprobación de los resultados del inventario de acuerdo con los límites establecidos y envía al Dpto. de Costos.

### Indicador II: Adecuación de Almacenes.

Item N°26: Existe una adecuación correcta de los almacenes de acuerdo con la normativa establecida.

Tabla N° 26			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	2	10%
4	De acuerdo	3	15%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	8	40%
1	Totalmente en desacuerdo	4	20%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



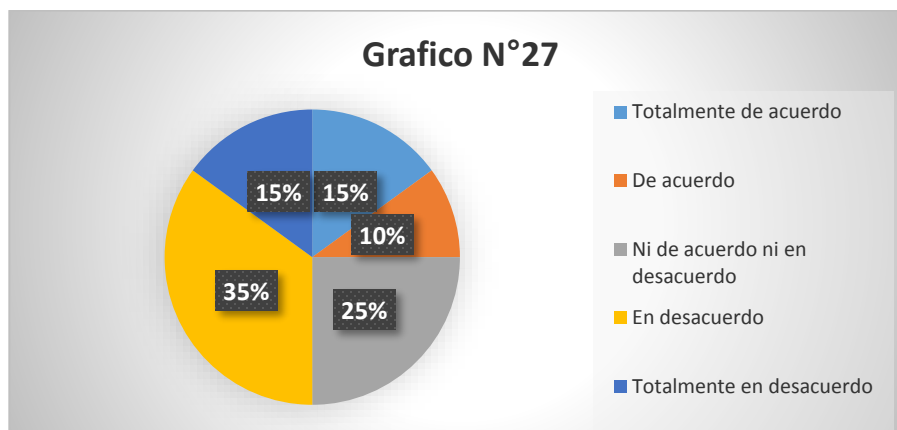
Elaborado por: Polly (2018)

## Análisis

Un 60% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que existe una adecuación correcta de los almacenes de acuerdo con la normativa establecida, un 15% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 30% señalan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que refleja una debilidad para la empresa porque no hay un control efectivo en los almacenes sobre la ubicación de los productos. De acuerdo con Bernardo, J (2008), la manera de organizar u administrar los almacenes depende de varios factores tales como el tamaño y el plano de organización de la empresa, el grado de descentralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción.

Item N° 27: Los almacenes están bien definidos de acuerdo con los productos almacenados en relación a la normativa establecida.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	3	15%
4	De acuerdo	2	10%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25%
2	En desacuerdo	7	35%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

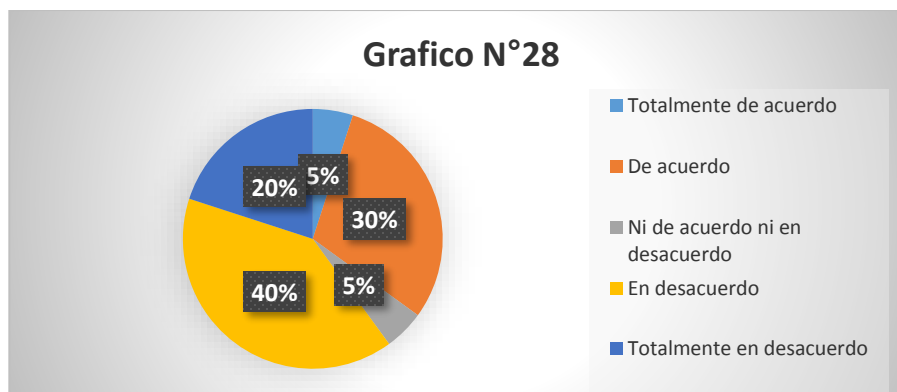
## Análisis

Un 50% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que los almacenes están bien definidos de acuerdo con los productos almacenados en relación a la normativa establecida, un 25% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 25% señalan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo que refleja una deficiencia para la empresa al no contar con los almacenes adecuados de acuerdo con la normativa. De acuerdo con Bernardo, J (2008), el almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.

### Indicador III: Entrada y salida de material de los Almacenes y Bodegas.

Item N° 28: Se lleva el control en los almacenes y bodegas de la entrada y salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario.

Tabla N° 28			
N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	1	5%
4	De acuerdo	6	30%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5%
2	En desacuerdo	8	40%
1	Totalmente en desacuerdo	4	20%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)



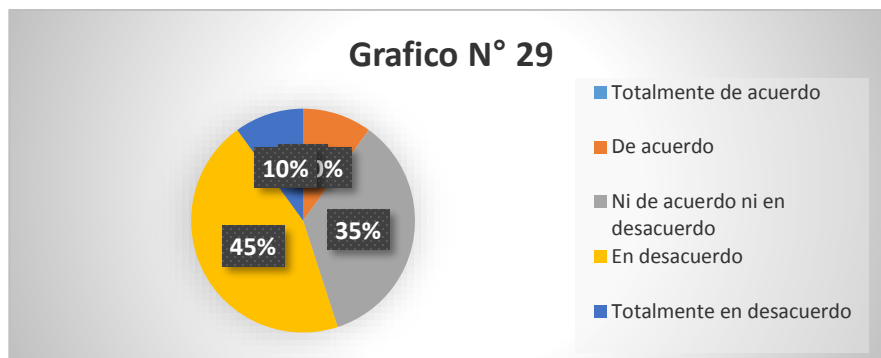
## Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos el 60% señala que no se lleva el control en los almacenes y bodegas de la entrada y salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario, un 35% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, lo cual nos indica una irregularidad al no llevarse un control de entrada y salida, de acuerdo con Bernardo (2008), el almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, siendo uno de sus principios básicos llevar un registro al día de todas las entradas y salidas, siendo necesario informar a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas) y a programación y control de producción sobre las existencias.

### Indicador IV: Picking de los Productos.

Item N° 29: Se realiza el seguimiento a los pickings para la salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	2	10%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	35%
2	En desacuerdo	9	45%
1	Totalmente en desacuerdo	2	10%
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>



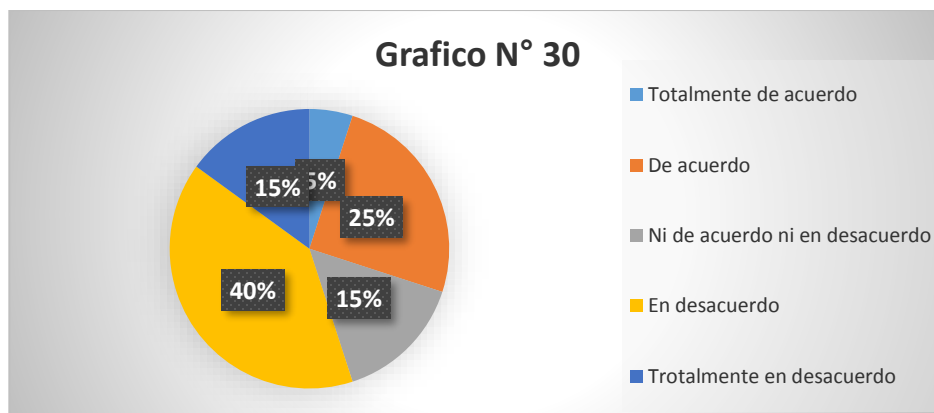
Elaborado por: Polly (2018)

## Análisis

De acuerdo con los datos obtenidos el 55% señala estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, en que se realiza el seguimiento a los pickings para la salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario, un 35% indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10% señalan estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, lo cual podría ser obstáculo porque se puede perder el control de los productos que salen o ingresan al inventario, De acuerdo con Albújar y Zapata (2014), los elementos fundamentales que debe contemplar un adecuado sistema de gestión para inventarios son la segregación adecuada de las funciones: de autorización, recepción, custodia y almacenaje de la mercancía. Presencia de procedimientos adecuados para registrar en forma oportuna y exacta el flujo del movimiento del inventario, esto involucra: entrada- proceso- salida.

Item N° 30: Se cuenta con un área definida para colocar el Picking.

N° de Niveles	Rango	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	1	5%
4	De acuerdo	5	25%
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15%
2	En desacuerdo	8	40%
1	Totalmente en desacuerdo	3	15%
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Elaborado por: Polly (2018)

## **Análisis**

De acuerdo con los datos obtenidos el 55% señala que no se cuenta con un área definida para colocar el Picking, un 30% indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y un 15% señalan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual indica una dificultad para la empresa al no contar con un área definida para controlar los productos que vayan a ser distribuido y pudiese prestarse para la sustracción de estos. De acuerdo con Bastardo (2008), entre las funciones más comunes de un almacén están la recepción de materiales, el registro de entradas y salidas del almacén, el almacenamiento de materiales, el mantenimiento de materiales y del almacén, y el despacho de materiales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con el análisis del rol de la gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín del estado Carabobo. Se puede evidenciar.

### Conclusiones

**Con respecto al objetivo N° 1.** Identificar el rol de la Gerencia de Protección Industrial en la prevención del hurto continuado en una empresa de alimentos ubicada en el estado Carabobo. En relación con este objetivo que el Gerente de Protección Industrial al estar enmarcado dentro de la resiliencia, siendo una fortaleza para afrontar situaciones de dificultad que se le pueden presentar a diario por los conflictos de la empresa, evidenciando a su vez que la competencia gerencial de la comunicación es una de las fortalezas que presenta el Gerente para poder transmitir e intercambiar información y poderse entenderse con los demás, esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz y que comprende la comunicación formal e informal así como la negociación.

Se pudo evidenciar que la supervisión presenta debilidades en cuanto no se está revisando de manera efectiva las actividades del servicio de seguridad ya que, de acuerdo con Chiavenato (2007), las medidas preventivas se deben revisar frecuentemente para evitar la rutina y transformar los planes que estén obsoletos. Un plan de prevención de pérdidas incluye el control de entrada y salida de personal, de vehículos de carga y vehículos particulares. Por lo que las políticas de seguridad contemplan la supervisión constante de las funciones de seguridad, la realización de análisis de riesgos, la definición de normas y procedimientos, planes de contingencia

ante desastres y la realización de un plan de auditoria. Igualmente es el principal documento en la gestión de la administración de la seguridad y engloba los objetivos, conductas, normas y métodos de actuación, distribución de responsabilidades y actuara como documento de requisitos para la implementación de los mecanismos de seguridad.

De acuerdo con el instrumento aplicado indica que existe una fortaleza en el Gerente de Proteccion Industrial ya que según los encuestados posee la competencia del liderazgo, logrando convenir las órdenes, sin que se perciban como impuestas, sino que basado en las buenas relaciones que ha sido capaz de establecer, estas se tomen con entusiasmo. Dando participación e involucrando a las personas en las decisiones sobre los objetivos de la organización. Logrando motivar y estimular todas las necesidades, valores y emociones, así mismo trasmitiendo un sentido de cooperación y movilizandoo a la gente a la acción, asegurando la energía suficiente para superar los obstáculos.

Se pudo evidenciar que existe una debilidad al no contar con personal de prevención, control y pérdida para realizar actividades preventivas, de investigación para verificar la merma y recomiende la aplicación de medidas oportunas. De acuerdo con Diaz (2012), la seguridad debe estar presente en todas las áreas y actividades críticas de la empresa, en el control de inventarios, en la seguridad de las bodegas, en el centro de distribución, en las importaciones, en la logística y en la cadena de distribución; no solo desde el punto de vista de su aseguramiento físico sino de toda la operación interna.

**Con respecto al objetivo N° 2.** Describir las vulnerabilidades relacionadas con la situación actual del hurto continuado de materia prima y productos terminados en la empresa objeto de estudio. Se concluye después de analizada la encuesta realizada que,

se deben mejorar todos los procesos, hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos tanto para el área de seguridad como para el área de producción donde se han evidenciado deficiencias por la falta de compromiso para el cumplimiento de estas.

Las evaluaciones de riesgo se realizan para poder determinar las áreas críticas, identificar las amenazas, medir los riesgos y considerar la gravedad o impacto, así como las probabilidades de ocurrencia por tiempo y tendencia, establecer el nivel real de riesgo y realizar un diseño de contramedidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. Así mismo la matriz de riesgo ayuda a cuantificar los riesgos en los procesos de producción determinando los lugares críticos que requieren atención especial, urgente o simplemente prioritaria, atendiendo lo urgente y lo indispensable se gana tiempo y efectividad; pues lo trivial se va arreglando a medida que se soluciona lo importante.

Se pudo determinar que la empresa refleja debilidades en el control de los procesos de producción al no poder determinar lo producido versus lo que ingresa al almacén de productos terminados. Por lo que la gestión debe planificar la mitigación de los efectos de las pérdidas para la organización con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos. De acuerdo con Díaz (2012), las normas, procedimientos, operaciones y responsabilidad de seguridad cubren un espectro muy amplio y variado que, tomando en términos de generalización apunta a dos objetivos esenciales: reducir la acción y alcance de las amenazas y riesgos reales o potenciales de pérdida, perturbación, daño, perjuicio o lesión. Así como eliminar los riesgos y amenazas reales y potenciales.

De acuerdo con el instrumento aplicado indica que existe una fortaleza en la empresa estudio al considerar que los análisis de riesgos ayudan a mitigar las vulnerabilidades, según Díaz (2012), luego de realizar el respectivo análisis de riesgos se debe determinar los lugares críticos que requieren de atención especial, urgente o

simplemente prioritaria. Atendiendo lo urgente y lo indispensable se gana tiempo y efectividad, pues lo trivial se va arreglando a medida que se soluciona lo importante. Por ello la importancia de realizar este tipo de estudio que nos va a facilitar nuestra gestión.

Entre las debilidades observadas es la falta de control en los almacenes de la empresa por lo que de acuerdo con la norma ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (2000). La gestión debería planificar la mitigación de los efectos de las pérdidas para la organización con el fin de mantener el desempeño de los procesos y productos. Debería aplicarse la prevención de pérdidas en la forma de planificación a los procesos de realización y a los de apoyo, a las actividades y a los productos para asegurar la satisfacción de las partes interesadas.

**Con respecto al objetivo N° 3.** Determinar el cumplimiento de las acciones preventivas que contribuyan a minimizar el hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el Municipio San Joaquín, del estado Carabobo. Se constata que entre las acciones preventivas que deben adoptarse esta el control de inventarios que se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes. Igualmente, se hace referencia al control físico; es decir, al conteo de las existencias para determinar algún faltante, y a la presencia de medidas de protección contra hurto o deterioro. Estas medidas abarcan la presencia de alarmas contra robos, vigilancia, cercas, cerraduras, orden y limpieza en las áreas donde se encuentra almacenada la mercancía. (Vidal, 2014).

Se pudo observar que hay debilidades en la empresa ya que no se mantiene un control total de los inventarios pudiendo esto ocasionar perdidas en los almacenes de materia y de productos terminados, de acuerdo con Catacora (Citado por Añez, 2011), el inventario físico, es aquel que se realiza cada determinado tiempo dentro de una

empresa, cuya función es verificar la existencia de la mercancía dentro del almacén donde estén en resguardo. Así mismo se pudo evidenciar de acuerdo con el instrumento aplicado que no se cumple con los procedimientos establecidos en cuanto al ajustes de inventarios por lo que no se puede determinar con exactitud las pérdidas que puedan ocurrir en los almacenes tanto de materia prima como el almacén de productos terminados.

Un obstáculo que se pudo evidenciar en la empresa estudio es la falta de control en la prevención de perdidas, según Díaz (2012), la seguridad física tiene como propósito, manejarse bajo el enfoque de una cobertura amplia y el pleno control que debe existir en todas las operaciones claves y actividades críticas de la organización. Es de allí la importancia que el personal de Protección Industrial tenga plena participación en el control durante el proceso de producción.

Otras de las debilidades observadas es la falta de un control efectivo en los almacenes sobre la ubicación de los productos. De acuerdo con Bastardo (2008), el almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa y por principios básicos se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción, debiendo estar correctamente codificada.

Con relación al instrumento aplicado no se lleva el control en los almacenes y bodegas de la entrada y salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario, lo cual indica una irregularidad al no llevarse un control de entrada y salida, de acuerdo con Bastardo (2008), el almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, siendo uno de sus principios básicos llevar un registro al día de todas las



entradas y salidas, siendo necesario informar a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas) y a programación y control de producción sobre las existencias.

El rol de la Gerencia de Protección Industrial en la empresa estudio es dirigir, supervisar y coordinar las actividades concernientes a la seguridad y protección de las instalaciones y sus afiliadas en Venezuela, con el propósito de proveer la seguridad necesaria a los activos de la empresa y su personal, cumpliendo con las políticas, normas, procedimientos y siguiendo los lineamientos emitidos de la Dirección de Recursos Humanos.

### **Recomendaciones:**

En función de las conclusiones señaladas, se formulan las siguientes recomendaciones de acuerdo con el rol que debe desempeñar el Gerente de Protección Industrial, ya que este estudio será de gran utilidad en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados, así mismo este estudio será referencial para los profesionales de la seguridad, motivado a la insuficiente bibliografía en relación con el tema, enumerándose a continuación las siguientes recomendaciones:

La Gerencia de Protección Industrial debe contar con una política de seguridad y protección de los activos de la empresa donde se presenten adicionalmente las normas y los procedimientos que englobe los objetivos, conductas, normas y métodos de actuación, así como distribución de responsabilidades, siendo requisitos para la implementación de los mecanismos de seguridad y donde se contemplen las funciones de seguridad, la realización de un análisis de riesgos, planes de contingencia, plan de

auditoria, normativas y procedimientos. Para ello debe contarse con el apoyo de la directiva de la empresa.

Con la finalidad de obtener un óptimo proceso logístico en las operaciones de la empresa, debe existir un proceso de prevención y control de pérdidas, en acuerdo con las normas, políticas y funciones establecidas por la empresa permitiendo la atención y toma de decisiones correctivas por parte de la Gerencia de Protección Industrial, el cual debe estar apoyado por la Dirección de Operaciones de la Planta, creando así un proceso de retorno a la inversión realizada con planes y oportunidades de mejora.

Es importante que la empresa cuente con un buen sistema de circuito cerrado de televisión (CCTV), así como de un centro de control y monitoreo (CECON) de manera de mantener supervisión y como sistema disuasivo para prevenir el hurto y en un momento determinado dichas imágenes puedan servir de evidencias ante cualquier evento, estos sistemas de seguridad electrónica deben estar ubicados de acuerdo con las necesidades existente y a la vulnerabilidad de las áreas de acuerdo con el análisis de riesgo.

La Gerencia de Protección Industrial debe realizar regularmente el estudio de seguridad física, iniciando con el análisis de riesgo para determinar las áreas críticas, identificar las amenazas, evaluar el riesgo para considerar la gravedad o impacto, así como las probabilidades de ocurrencia por tiempo y tendencia, establecer el nivel real de riesgo y realizar un diseño de contramedidas para prevenirlo, eliminarlo o reducirlo. Una vez realizado el análisis de riesgo debe determinarse los lugares críticos que requieran de atención especial, urgente o simplemente prioritaria.

Es importante que la Gerencia de Protección Industrial se maneje bajo el enfoque de una cobertura amplia y con pleno control en todas las operaciones claves y actividades críticas de la empresa: en el control de inventarios, en la seguridad de las bodegas y en distribución, en las importaciones, en la logística; no solo desde el punto de vista de su aseguramiento físico sino en toda la operación interna.

Se recomienda la contratación de una empresa especialista en el manejo logístico en base a las ISO 9000 y 9001 a fin de que contribuya a que el personal realice los controles de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para el manejo de los Almacenes de Producto Terminado, así como establecer un programa de mejora continua, entre los cuales se puede mencionar colocación de espejos cóncavos, jaulas de predespacho, cerraduras electromagnéticas y colocación de cámaras de videos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Albujar, K y Zapata,W (2014). **Diseño de un Sistema de Gestión de Inventario para reducir las pérdidas en la empresa TAI LOY S.A.C. Chiclayo.** Pimentel. Perú.
- Aldana, M (2002). **Enciclopedia de Contabilidad. Manejo de Inventarios.** Primera edición Venezuela. Editorial Panamericana. Colombia.
- American Psychological Association (2013). **El Camino a la Resiliencia.** Documento en línea. Disponible; <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx>. Consulta 2018, Julio 02.
- Añez, Y (2011). **Contabilidad II-Inventario.** Documento en línea. Disponible: [http://yennyanez.blogspot.com/2011/05/contabilidad-ii-inventario\\_9950.html](http://yennyanez.blogspot.com/2011/05/contabilidad-ii-inventario_9950.html). Consulta 2018, Julio 06.
- Arias, Fidas (2012). **El Proyecto de Investigación.** Editorial Episteme. Sexta edición. Caracas. Venezuela.
- Bastardo, J (2008). **Manual de procedimientos para el registro y control de entrada y salida de materiales.** Documento en línea Disponible: <https://www.monografias.com/docs110/manual-procedimientos-registro-y-control-entrada-y-salida-materiales.shtml>. Consulta 2018, Julio 07.
- Bavaresco, Aura (2006). **Proceso metodológico en la investigación.** Editorial Ediluz. Maracaibo. Venezuela.

- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para las organizaciones latinoamericanas.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Bembibre, C (2010). **Diccionario Definición ABC.** Fuente: URL <https://www.definicionabc.com/derecho/hurto.php> (Consultado el 12-09-17).
- Bisquerra, Rafael (1996). **Métodos de Investigación.** Ediciones CEAC. España.
- Borofsky, G (2001). **Employed Reliability Inventory.** BSPA, INC. USA.
- Bunk, G (1994). **La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA.** Revista Europea. Formación Profesional. CEDEFOP.
- Burt, S (2008). **Proceso Administrativo.** Instituto Tecnológico de la Paz. México.
- Cabrera, A. (2000). **Boletín de Criptonomicón #71.** Madrid.
- Catavi, Irvin (2015). **Modus de Criminalidad en el Robo y Hurto en Viviendas en el Departamento de Guatemala y diligencias aplicadas por la Policía Nacional Civil y Ministerio Público.** Guatemala.
- Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos.** El Capital Humano de las Organizaciones. Octava edición, Editorial Mc Graw Hill. México.
- Código Penal (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** 5768, Extraordinaria. Abril 13, 2005.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36860, Extraordinaria. Diciembre 30, 1999.

Cortés, J. (2012). **La Seguridad en tiempos de incertidumbre.** Documento en línea: <http://es.scribd.com/doc/15895620/Tecnicas-seguridad>. (Consulta 2018, Julio 06).

Díaz, Francisco (2012). **Diseño de Integración de los Sistemas de Gestión de Seguridad Física y Calidad al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud: Modelo Ecuador con enfoque a una cadena de Supermercados.** Quito (Ecuador).

Delgado de Smith, Yamile (2012). **La investigación Social en proceso: Ejercicios y respuestas.** Editorial BlueCube. Valencia. Venezuela.

García, Benjamín (2001). **Manual de Pérdida Desconocida.** Editorial Orbis-30, España.

Gutiérrez, Edimer (2010). **Competencias Gerenciales,** primera edición, Ecoe ediciones. Colombia.

Grinbal, Eleazar (1997). **La Gerencia en Época de Transformación.** Banco Latino. Caracas (Venezuela).

HayGruop (2001). **The Manager Competency Model.** Boston, MA: Hay Resources Direct.

Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Hernandez, Roberto. Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación**. (Tercera Edición). Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.

Herrera, Haroldo (2012). **Resiliencia y competitividad empresarial**. Documento en línea: Disponible: <https://www.gestiopolis.com/resiliencia-y-competitividad-empresarial/> Consulta 2018, Julio 06.

Hurtado, Iván y Toro Josefina (2008). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. Editorial Episteme. Valencia. Estado Carabobo.

ISO INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. (2008). **Norma ISO9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario**. Traducción certificada ICONTEC. Bogotá, Colombia.

ISO INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION. (2008). **Norma ISO9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos**. Traducción certificada ICONTEC. Bogotá, Colombia.

**Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras** (Gaceta Oficial N° 6.076. Extraordinaria del 07 de mayo de 2012). Caracas (Venezuela).

Martinez, P., Echeverria, B. (2009). **Formación basada en competencias**. Manuscrito no publicado de próxima edición en Revista de investigación educativa 2009, N° 1.

- Marval, Julio (2017). **El rol de la unidad Protección Industrial como factor clave para el posicionamiento estratégico de su gestión en las empresas ensambladoras adscritas a la Cámara de Industriales del estado Carabobo.** Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- Méndez, Evaristo (2000). **Gerencia Académica.** Editorial Ediluz. Maracaibo Venezuela.
- Morales, J y Morales, R (2013). Proyecto para el desarrollo de una herramienta de evaluación, control y mejora continua de los servicios de Seguridad Privada en el Bloque TARAPOA de la empresa Andes Petroleum Ecuador LTD. Quito (Ecuador).
- Palella, Santa y Martins, Filiberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** FEDUPEL. Caracas. Venezuela.
- Pernía, A. Coscojuela, X y Vasquez, H. (2005). **Exitosos a los 30.** Revista Gerente. Abril – 2005.
- Quiroz, Elena (2007). **Reencuentro. Análisis de problemas Universitarios.**
- Ramírez, Carlos (2016). **Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano.** Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. }
- Ramírez, T (1999). **Como Hacer un Proyecto de Investigación.** Editorial Panapo de Venezuela, C.A., Caracas.



- Ramírez, E (1997). **Análisis de un informe de investigación**. Documento en línea. Disponible:<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicología-257-1-gerencia-ética-en-organizaciones>. Consulta 2017, agosto 1.
- Ray, Alberto (2014). **Carta de Navegación para una Organización segura (MAP'S)**. Segunda edición, Yacutelli, Mayorca, Calderón. Editorial. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Romero, J (2002). **Principios de Contabilidad**. (Segunda Edición). Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, México.
- Romero, Juan (2004). **El Nuevo Gerente Venezolano**. Ediciones OPSU. Caracas. Venezuela.
- Rodriguez, José (2012). **Procedimiento a seguir por parte del equipo Gerencial de las Tiendas Farmatodo C.A.**, en caso de delito de Hurto en Flagrancia en Valencia Estado Carabobo. Venezuela.
- Rosenberg, L (1995). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano Grupo. España.
- Sabino, Carlos (2002). **El proceso de la investigación**. Editorial Panapo, Venezuela.
- Sisk, Henry y Sverdlik, Mario (1976). **Administración y Gerencia de Empresas**. South Western Publishing Co. Cincinnati, OHIO. (USA).

Tamayo, M y Tamayo, S (2003). **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa, México.

Tobón, Sergio (2006). **Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica**. Ecoe ediciones. Bogotá. Colombia.

V&A Consultores (2016). **Para entender el hurto de empleados**. Fuente: <https://www1.vyaconsultores.com/articulos.asp?idArticulos=13> (Consultado el 10-06-17)

Wikiteka (2009). Fuente: <https://www.wikiteka.com/apuntes/derecho-delito-de-hurto> (Consultado el 15-11-2017)

Zapata, Oscar (2006). **Herramientas para elaborar tesis e investigaciones**. Editorial Episteme. Valencia. Venezuela.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROTECCION  
INDUSTRIAL  
CAMPUS BARBULA



**Estimado participante:**

El presente cuestionario tiene como propósito identificar el Rol de la Gerencia de Protección en la prevención del hurto continuado de materia prima y productos terminados en una empresa de alimentos ubicada en el municipio San Joaquín del estado Carabobo. Consta de 30 preguntas. Al leer cada una de ellas, concentre su atención de manera que las respuestas que emita sean fidedignas y confiables. La información que se recabe tiene por objeto la realización de un trabajo de investigación relacionado con dichos aspectos.

No hace falta su identificación personal en el instrumento, solo es de interés los datos que pueda aportar de manera sincera y la colaboración que pueda brindar para llevar a feliz término la presente recolección de información que se emprende.

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

**PARTE I. INFORMACION SOCIODEMOGRAFICA:**

Tiempo en el cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

## INSTRUCCIONES:

En las proposiciones o reactivos que se presentan a continuación existen cinco (5) alternativas de repuestas, responda según su apreciación:

- Señale con una equis (X) en la casilla correspondiente a la observación que se ajuste a su caso en particular.
- Asegúrese de marcar una sola alternativa para cada pregunta.
- No deje ningún ítem sin responder para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados.
- Si surge alguna duda consulte a su encuestador.

## PARTE II. CUESTIONARIO:

Leyenda: <b>TD</b> : Totalmente de acuerdo <b>DO</b> : De acuerdo <b>NI</b> : Ni de acuerdo Ni desacuerdo <b>ED</b> : En desacuerdo <b>TDC</b> : Total en desacuerdo						
Item	PROPOSICION	TD	DO	NI	ED	TDC
<b>FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PROTECCION INDUSTRIAL</b>						
1	El Gerente de Proteccion Industrial debe ser resiliente					
2	Los Gerentes de Proteccion Industrial deben ser excelentes comunicadores					
3	Se realiza el proceso de supervision de la entrada y salida de material y equipos con sus respectivas autorizaciones					
4	Se supervisa diariamente las actividades del servicio de seguridad de manera que se cumplan las normas y procedimientos establecidos por la empresa					
5	El Gerente de Proteccion Industrial debe poseer cualidades de liderazgo y desarrollar equipos de alto desempeño					

Leyenda: <b>TD:</b> Totalmente de acuerdo <b>DO:</b> De acuerdo <b>NI:</b> Ni de acuerdo Ni desacuerdo						
<b>ED:</b> En desacuerdo <b>TDC:</b> Total en desacuerdo						
Item	PROPOSICION	TD	DO	NI	ED	TDC
<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>						
6	Posee un sistema de gestion con sus indicadores a fin de medir y llevar el control de sus objetivos					
7	El Gerentes de Proteccion Industrial posee conocimientos sobre cual es el manejo y las bondades de un CCTV					
8	Se realiza el control de acceso de personal de trabajadores, visitantes y contratistas de manera efectiva					
9	Cuenta con personal de prevencion control y perdida para que realice actividades preventivas, de investigacion, verifique la merma y recomiende la aplicaci3n de medidas oportunas					
<b>IDENTIFICACION DE VULNERABILIDADES</b>						
10	La evaluacion de riesgo se realiza para poder identificar las vulnerabilidades en los procesos de produccion					
11	La matriz de riesgo ayud a cuantificar los riesgos en los procesos de produccion					
<b>RELACIONES CON ORGANISMOS DE SEGURIDAD DEL ESTADO</b>						
12	Considera ud que es importante realizar reuniones de coordinacion con los Organismos de Seguridad del Estado					
13	Es importante mantener una comunicaci3n constante con los Organismos de Seguridad del Estado para prevenir el hurto de materia prima y productos terminados					
<b>HURTO CONTINUADO</b>						
14	Las perdidas de Productos terminados y materia prima se deben a la falta de control en el proceso de produccion					
						132

Leyenda: <b>TD:</b> Totalmente de acuerdo <b>DO:</b> De acuerdo <b>NI:</b> Ni de acuerdo Ni desacuerdo						
<b>ED:</b> En desacuerdo <b>TDC:</b> Total en desacuerdo						
Item	PROPOSICION	TD	DO	NI	ED	TDC
<b>HURTO CONTINUADO</b>						
15	La sustraccion de materia prima y productos terminados se debe a la falta de control en el proceso de despacho de la mercancia					
16	Se tiene control sobre la elaboracion de las recetas durante el proceso de produccion e interviene la Gerencia de Calidad para verificar la correcta preparacion					
<b>INVENTARIOS PERIODICOS</b>						
17	Los inventarios se realizan mensualmente					
18	Los inventarios ciclicos se realizan de acuerdo a lo establecido en el procedimiento					
19	Los ajustes de inventarios se estan realizando de acuerdo al procedimiento establecido					
20	Las variaciones de inventarios se estan realizando de acuerdo a los procedimientos establecidos					
<b>CONTROL EN LAS LINEAS DE PRODUCCION</b>						
21	El personal de Proteccion Industrial tienen participacion directa en el control					
<b>CANTIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS PARA LA DISTRIBUCION</b>						
22	Se verifica el pesaje en la Romana a los vehiculos de carga antes de la salida de Planta					
23	Existe un procedimiento documentado establecido cuando la Romana se encuentre inoperativa para el pesaje de los vehiculos de carga tanto al ingreso como a la salida de Planta					

Leyenda: <b>TD:</b> Totalmente de acuerdo <b>DO:</b> De acuerdo <b>NI:</b> Ni de acuerdo Ni desacuerdo						
<b>ED:</b> En desacuerdo <b>TDC:</b> Total en desacuerdo						
Item	PROPOSICION	TD	DO	NI	ED	TDC
<b>UBICACIÓN DE HABLADORES EN LOS RAPS</b>						
24	Estan correctamente identificados los habladores en las paletas ubicadas en los Raps					
<b>INVENTARIOS CICLICOS</b>						
25	Estan los controles de los ciclicos de inventarios de materia prima y productos terminados con sus respectivas variaciones					
<b>ADECUACION DE ALMACENES</b>						
26	Existe una adecuacion correcta de los almacenes de acuerdo con la norma					
27	Los almacenes estan bien definidos de acuerdo con los productos almacenados en relacion a la normativa establecida					
<b>ENTRADA Y SALIDA DE MATERIAL DE LOS ALMACENES Y BODEGAS</b>						
28	Se lleva el control en los almacenes y bodegas de la entrada y salida de material de acuerdo a la normativa establecida					
<b>PICKING DE LOS PRODUCTOS</b>						
29	Se realiza seguimiento a los pickings para la salida de productos certificando su ingreso o egreso del inventario					
30	Se cuenta con un area definida para colocar el Picking					