



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

**“EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE BODEGA DE  
SUMINISTROS Y SU INCIDENCIA EN LAS PARAS DE PRODUCCIÓN  
DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO AÑO 2010”.**

**AUTORA: LOURDES ÁNGELA RODRÍGUEZ BALAREZO**

**TUTOR: DR. KLEVER PALMA**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, KLEVER HERNAN PALMA VALLEJO con C.I.# 180169167-4 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: **“EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE BODEGA DE SUMINISTROS Y SU INCIDENCIA EN LAS PARAS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO AÑO 2010”** desarrollado por Lourdes Ángela Rodríguez Balarezo, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

## **EL TUTOR**

.....  
**KLEVER HERNAN PALMA VALLEJO**  
**C.I. # 180169167-4**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Lourdes Ángela Rodríguez Balarezo, con C.I. # 050316233-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “**EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE BODEGA DE SUMINISTROS Y SU INCIDENCIA EN LAS PARAS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO AÑO 2010**” es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad del autor (a) y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de Agosto de 2011

**AUTOR**

.....  
**Lourdes Ángela Rodríguez Balarezo**

**C.I # 0503162331**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema :  
**“EVALUACION AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE BODEGA DE SUMINISTROS Y SU INCIDENCIA EN LAS PARAS DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO AÑO 2010”**, elaborado por Lourdes Ángela Rodríguez Balarezo, estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, .... de ... de 2011

Para constancia firma

-----  
Dr. ....

-----  
Ing. ....

-----  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto va dirigido a mis padres y hermanos, quienes con su gran amor y esfuerzo me guiaron por el camino de la superación y la responsabilidad para poder escalar un peldaño más dentro de los propósitos que he establecido para mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Una vez concluida una etapa más de preparación intelectual en mi vida, Yo quiero agradecer primero a Dios por darme la vida y permitirme dejar constancia de mis sinceros agradecimientos a una noble y prestigiosa institución, como lo es la UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO que me abrió sus puertas a través de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Un agradecimiento muy especial a mis queridos maestros que con nobleza me han impartido sus conocimientos, experiencias y ejemplos durante mi permanencia universitaria.

Dar gracias a todas las personas quienes me han sabido comprender y dar la fuerza necesaria para lograr este objetivo propuesto en especial a mis Padres.

GRACIAS

# INDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1. TEMA.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	4
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del problema .....	6
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	7
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.4.1. Objetivo general .....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Antecedentes investigativos.....	9
2.2 Fundamentación filosófica.....	11
2.3 Fundamentación legal .....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones .....	16
2.4.1.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente.....	16
2.5 Hipótesis .....	44
2.6 Señalamiento de variables.....	44
CAPÍTULO III.....	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.1.1 Investigación de campo .....	45
3.1.2 Bibliografía-Documental .....	46

3.2	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2.1	Investigación exploratoria .....	47
3.2.2	Investigación descriptiva .....	47
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	47
3.3.1	Población.....	47
3.3.2	Muestra.....	48
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	50
3.4.1.	Operacionalización de la variable independiente: Desempeño del personal de Bodega de suministros .....	51
3.4.2	Operacionalización de la variable dependiente: Paras de producción.....	52
3.5	PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	53
3.5.1	Plan para la recolección de Información.....	53
3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	55
3.6.1	Plan de procesamiento de la Información .....	55
3.6.2	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	56
	CAPÍTULO IV.....	58
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	58
4.1 / 4.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	58
4.3	VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	87
4.3.1	Tabla de Contingencia .....	87
4.3.2	Planteamiento de Hipótesis.....	88
4.3.3	Determinación de Nivel de Confianza .....	88
4.3.4	Determinación X2 Critico .....	88
4.3.5	Calculo del Chi Cuadrado $X^2$ .....	89
4.3.6	Decisión y Conclusión .....	89
	CAPITULO V.....	90
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1	CONCLUSIONES .....	90
5.2	RECOMENDACIONES .....	91
	CAPÍTULO VI.....	93
	PROPUESTA.....	93
6.1.	DATOS INFORMATIVOS .....	93
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	95

6.3. JUSTIFICACION .....	95
6.4. OBJETIVOS.....	97
6.4.1 Objetivo general.....	97
6.4.2 Objetivos específicos .....	97
6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	98
6.5.1. Política .....	98
6.5.2 Tecnológica .....	98
6.5.3 Organizacional.....	99
6.5.4 Económico-financiera .....	99
6.5.5 Legal.....	99
6.6. FUNDAMENTACION.....	100
6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO .....	104
6.7.1 Cronograma de Actividades del Modelo Operativo.....	105
6.8. ADMINISTRACIÓN .....	128
6.9. PREVICION DE LA EVALUACIÓN .....	132

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Resumen de la población Ver (Anexo 2).....	48
Tabla No. 2. Procedimientos para la recolección de información. ....	54
Tabla No. 3. Tabulación para presentación de resultados.....	55
Tabla No. 4. Matriz de Conclusiones y Recomendaciones.....	57
Tabla No. 5. Errores en el despacho de pedidos.....	58
Tabla No. 6. Ejecución del trabajo encomendado.....	60
Tabla No. 7. Metas para mejorar el desempeño.....	61
Tabla No. 8. Comprensión de funciones asignadas.....	63
Tabla No. 9. Capacitación al personal.....	64
Tabla No. 10. Identificación de tiempo de entrega.....	66
Tabla No. 11. Trabajo en equipo.....	67
Tabla No. 12. Cumplimiento de Actividades.....	69
Tabla No. 13. Conocimiento del material a recibir.....	70
Tabla No. 14. Conocimiento del material a entregar.....	72
Tabla No. 15. Espíritu de Colaboración.....	73
Tabla No. 16. Capacidad para resolver problemas.....	75
Tabla No. 17. Aportar con ideas.....	76
Tabla No. 18. Solicitudes de compra.....	78
Tabla No. 19. Suministros indispensables.....	79
Tabla No. 20. Se considera las solicitudes urgentes.....	81
Tabla No. 21. Existencia de stock.....	82
Tabla No. 22. Desempeño del personal.....	84
Tabla No. 23. Cumplimiento de requerimientos.....	85
Tabla No. 24. Tabla de contingencia.....	87
Tabla No. 25. Tabla de frecuencias observadas y esperadas.....	88
Tabla No. 26. Equipo Responsable.....	94
Tabla No. 27. Costo Estimado.....	94
Tabla No. 28. Fechas de aprobación y ejecución.....	106
Tabla No. 29. Nivel de Referencia del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso”.....	118

Tabla No. 30. Consideraciones de Gestión del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso” ..... 119

Tabla No. 31. Periodicidad del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso” ..... 119

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Interpretación de datos .....	56
Gráfico No. 2. Errores en el despacho de pedidos .....	59
Gráfico No. 3. Ejecución del trabajo encomendado .....	60
Gráfico No. 4. Metas para mejorar el desempeño .....	62
Gráfico No. 5. Comprensión de funciones asignadas .....	63
Gráfico No. 6. Capacitación del personal.....	65
Gráfico No. 7. Identificación de tiempos de entrega .....	66
Gráfico No. 8. Trabajo en equipo .....	68
Gráfico No. 9. Cumplimiento de actividades .....	69
Gráfico No. 10. Conocimiento del material a recibir.....	71
Gráfico No. 11. Conocimiento del material a entregar .....	72
Gráfico No. 12. Espíritu de colaboración.....	74
Gráfico No. 13. Capacidad para resolver problemas .....	75
Gráfico No. 14. Aportar con ideas.....	77
Gráfico No. 15. Solicitudes de compra.....	78
Gráfico No. 16. Suministros Indispensables .....	80
Gráfico No. 17. Se considera las solicitudes urgentes.....	81
Gráfico No. 18. Existencia de stock .....	83
Gráfico No. 19. Desempeño del personal .....	84
Gráfico No. 20. Cumplimiento de requerimientos .....	86

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La investigación que se presenta en este documento, analiza el desempeño del personal de bodega de suministros y su incidencia en las paras de producción de la empresa Novacero S.A. Planta Lasso en el año 2010.

En el primer capítulo se plantea la problemática que se busca resolver en esta investigación.

En el segundo capítulo se hace referencia al marco teórico de la investigación, empezando con los antecedentes, fundamentación filosófica que enfoca al tema en un área legal y conceptual que servirán de soporte y guía para la elaboración del proyecto.

El tercer capítulo explica los métodos y técnicas de investigación que se utiliza para la recolección de información necesaria para la elaboración del proyecto de investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la metodología para la selección de la muestra, mediante fórmulas y procedimientos aptos, también se aplican encuestas a la población seleccionada, así como la comprobación de hipótesis mediante la fórmula indicada para el presente proyecto de investigación.

En el quinto capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones que se derivan de las encuestas aplicadas a las personas seleccionadas en la muestra, dichas conclusiones y recomendaciones guardan relación con las preguntas emitidas en las encuestas aplicadas.

En el sexto capítulo se define la propuesta a la investigación, en base a los objetivos planteados, y a las variables de estudio que han sido

analizadas en los capítulos anteriores, cabe resaltar que la propuesta está sujeta a modificaciones y queda a potestad de los directivos de la empresa el implementarla, mejorarla o modificarla.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de entidades de tipo comercial, cuentan con una serie de problemas, algunos complejos, otros son mínimos. Es necesario indicar, que las empresas privadas, están orientadas únicamente a la obtención de utilidad o rendimientos económicos, sin darse cuenta que posee también clientes internos, que son todos sus colaboradores.

El recurso humano, es considerado como el activo más importante dentro de las organizaciones. En la actualidad se ha convertido en un intermediario indispensable que le permite alcanzar, con los objetivos y metas que se propone la administración. No obstante, que la gerencia juega un papel muy importante, ya que esta provee de información, recursos materiales y financieros para crear un ambiente de trabajo armonioso, y por ende que el colaborador se encuentre totalmente motivado para realizar su trabajo.

Verificar que los colaboradores estén desempeñándose correctamente en su trabajo, no es muy difícil para empresas pequeñas o medianas. La evaluación de sus colaboradores mediante indicadores de desempeño, le permitirá identificar, si el nivel de desempeño es alto. Pero la evaluación viene consigo algunas estrategias como, brindar capacitaciones de motivación, fortalecimiento de conocimientos entre otras.

Optar por técnicas de evaluación, es definir la fortaleza a nivel empresarial, debido a que únicamente, no se encuentra enfocado hacer negocios, más bien se preocupa de cómo y hacia donde quiere ir o llegar.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. TEMA**

“Evaluación al desempeño del personal de bodega de suministros y su incidencia en las paras de producción de la empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, año 2010”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

- **Contexto macro**

En el Ecuador el crecimiento de la industria siderúrgica es sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo nacional, en nuestro país se concentran numerosas empresas dedicadas a la transformación del acero cada una de ellas con perspectivas de perfeccionamiento, de los procesos operativos, con el objeto de proporcionar productos de calidad y poder satisfacer las necesidades de los clientes y de la sociedad en general, alcanzando el privilegio y aceptación del mismo.

Por lo general, la mayoría de empresas, ya sea por su estructura o dimensión están sujetas a problemas internos, como, la segregación de funciones, toma de decisiones, desempeño del personal, pérdidas económicas, pero también, existen aspectos externos, que afectan como: los cambios económicos en el país, problemas políticos y la dependencia

tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad, etc.

- **Contexto meso**

Las empresas Industriales en la provincia de Cotopaxi son de un número considerable, no solo existen pequeñas sino también grandes empresas ya posicionadas en el mercado, lo cual origina un alto índice de competitividad exigiendo de este modo la selección del mejor recurso humano, pero mientras no exista medidas y procedimientos que promuevan y faciliten la correcta utilización de las funciones y actividades y se establezca un adecuado sistema de administración del Recurso Humano, no se podrá alcanzar el grado más alto de eficiencia en el desempeño de sus trabajadores y así optimizar la utilización de su personal y establecer las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y el personal.

Si no existe una adecuada segregación de funciones, persistirá la carencia de acciones correctivas y preventivas, provocando el desperdicio de recursos humanos, pérdidas tecnológicas, pérdidas de materiales y económicas; lo que afecta a todos los miembros de la empresa, ocasionando una baja rentabilidad, despidos de empleados, inestabilidad emocional en los trabajadores, además de dañar el prestigio de la empresa inclinando a los clientes a acudir a la competencia, lo cual repercute de manera negativa para el óptimo desarrollo de actividades ejecutadas por el personal.

- **Contexto micro**

NOVACERO S.A. es una sólida empresa ecuatoriana, pionera y líder en el mercado desde 1973, con la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción. Soluciones que se encuentra en modernas construcciones industriales y

agroindustriales, instalaciones comerciales, educativas, deportivas, en viviendas y en infraestructuras viales del Ecuador y del exterior.

NOVACERO S. A. considera que su fuerza laboral constituye el elemento clave de diferenciación frente a la competencia y que es su mayor recurso para que la transformación del acero sea posible. Para asegurar la competencia del personal, se tiene preestablecidos los requerimientos para cada puesto en las guías de funciones respectivas, también se ejecutan actividades de adiestramiento y desarrollo, con el fin de garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión Integrado y satisfacción del cliente interno, así como su mejoramiento continuo. Sin embargo el personal seleccionado para el departamento de bodega de suministros y herramientas por ser personal nuevo no se le ha dado un seguimiento adecuado lo cual esta ocasionado errores y pérdidas de material provocando así un desorden en la bodega lo que conlleva a retrasos en los tiempos de entrega de suministros y herramientas ocasionado paras de producción por falta de material, todo esto afecta a la rentabilidad de la empresa y deja como saldo clientes internos insatisfechos, un índice de clima laboral bajo y pérdidas económicas.

### **1.2.2. Análisis crítico**

- **Árbol de problemas**

**Ver gráfico**

## EFFECTOS



## CAUSAS

- **Relación causa – efecto**

El problema en NOVACERO S.A Planta Lasso, es el deficiente control interno en el despacho de suministros, debido al bajo desempeño del personal de bodega, siendo esta la causa principal ya que por ser personal nuevo existen conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace determinada función lo cual conlleva al empleado a dejar responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos ocasionado errores y pérdidas de material, por lo que origina un grave efecto como son las paras de producción por falta de requerimientos necesarios para la transformación del acero, todo esto conlleva a tiempos ociosos, baja calidad en los

productos, incumpliendo de fechas de entrega de productos a los clientes externos, pérdidas de credibilidad.

### **1.2.3. Prognosis**

Si no se toman medidas correctivas por la Alta Gerencia, para evitar esta ineficiencia en el control de despachos de suministros, no se cumplirá con los requerimientos solicitados por el cliente interno y crecerá el indicador de paras de producción, afectando a los costos de producción y se perderá la aceptación del mercado por incumplimiento en las fechas de entrega de material al cliente externo bajando así el nivel de ventas. Otro aspecto perjudicial, que pueda existir, son los conflictos entre los empleados, irrespetando las funciones que le han sido encomendadas, por no estar correctamente definidas, o por ser personal nuevo no idóneo sin capacitación, esto le impedirá a la empresa detectar con facilidad, quién ocasiono el error, o las pérdidas de suministros y repuestos, imposibilitando la correcta relación laboral, todas estas eventualidades negativas conllevará a pérdidas económicas por despilfarros de material ocasionado así tiempos ociosos e imposibilitando invertir en maquinarias para la producción de nuevos productos o ampliar su infraestructura y en el mayor caso la quiebra de la empresa.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es el desempeño del personal de bodega de suministros lo que provoca las paras de producción de la empresa Novacero S.A. Planta Lasso en el año 2010?

Variable Independiente: Desempeño del personal de bodega de suministros.

Variable dependiente: Paras de Producción

### **1.2.5. Interrogantes**

- 1.- ¿Cómo se mide el desempeño del personal de bodega?
- 2.- ¿Cómo ejecutar una adecuada segregación de funciones?
- 3.- ¿A qué se debe las paras de producción y que conlleva esta?
- 4.- ¿El Empleado conoce el reglamento interno de trabajo y su Guía de funciones?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

- Campo: Administración
- Área: Recursos Humanos
- Aspecto: Desempeño del personal de Bodega de Suministros.
- Temporal: Este problema va ha ser estudiado, durante el año 2010 y el tiempo de investigación se desarrollará durante el periodo comprendido entre enero a julio del 2011.
- Espacial: Esta investigación se aplicará en la empresa Novacero S.A. Planta Lasso ubicada en la Panamericana Norte Kilometro 16 Vía a Quito de la Ciudad de Latacunga.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El propósito de la presente investigación está enfocado al desempeño del personal de bodega y por medio de ella se podrá, evaluar su rendimiento en el proceso de despacho y recepción de suministros, de igual manera, se verificará el cumplimiento de cada una de las funciones que le fueron encomendadas por la gerencia y como incide en las paras de producción.

Además es importante para toda empresa, realizar investigaciones,

porque le permite conocer cuál es su situación real y en el caso de existir anomalías proponer las mejores soluciones, potencializando el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, habilidades y destrezas, para de esta forma optimizar los procesos y le permita fijar metas y objetivos encaminadas al buen desempeño de la empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar el desempeño del personal de bodega de suministros y su incidencia en las Paras de Producción de la empresa Novacero S.A. Planta Lasso, con la finalidad de determinar funciones y medir el desempeño del personal.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar el desempeño del personal encargado de bodega de suministros, para determinar si cumple correctamente con las funciones establecidas por la administración.
- Estudiar el proceso de despacho de suministros, para identificar cuáles son las deficiencias o inconvenientes del personal de bodega de suministros.
- Proponer Indicadores de gestión para la evaluación de desempeño del personal de bodega de suministros, de modo que permita estimular la eficacia en alcanzar las metas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

Para la elaboración de este trabajo de investigación se realizó una revisión bibliográfica a través de la cual se ha podido determinar que existen algunos trabajos referidos al desempeño del personal, así como otros tantos referidos a la Producción; sin embargo se puede apreciar que los mismos son de carácter general, no habiendo ninguno referido directamente a la: Evaluación del Desempeño de personal y su incidencia en las paras de Producción sin embargo, los trabajos que existen aportan puntos importantes a la presente investigación.

Según **Tannia Panimboza (2006:128)**, en las conclusiones redactadas en su tesis, previa a la obtención del título de Doctor en Contabilidad y Auditoría: "Manual de Procedimientos para el Control de Inventarios del Ilustre Municipio del cantón Tisaleo", indica que: "Los controles existentes promueven la eficiencia en las operaciones y aseguran el adecuado funcionamiento del área de bodega, pero siempre es necesario buscar la forma de mejorarlos y actualizarlos continuamente, para ayudar a la organización con el cumplimiento a las metas y objetivos establecidos".

Para las empresas, el instrumento principal, es la implantación de controles claves en cada una de las áreas o departamentos, las actividades de control en el área de bodega, deben ser claras y de fácil comprensión porque en ella, se ve reflejada la a administración y el prestigio de la entidad, debido a que en esta área nacen las relaciones con los clientes tanto internos como externos, cuando se preparan sus pedidos, para su posterior distribución. "El manejo del área de bodegas

constituye el conjunto de procedimientos, políticas y planes de organización que tienen objetivo personal garantizar la eficiencia en las operaciones financieras, contables y administrativas".

La buena administración de una bodega es un punto esencial dentro de las empresas además es importante contar con un reglamento interno de procedimientos. El área de bodega es de mayor movimiento y por ende está sujeta a varios riesgos como, la sustracción o pérdida de los inventarios, las paradas de producción ocasionadas por falta de suministros, lo que no garantiza obtener eficiente información contable, que le permita tomar decisiones inmediatas a los responsables de dichas áreas.

"La gestión del personal que trabaja en bodegas implica responsabilidad, concentración sostenida y una adecuada supervisión en el manejo de bienes de la municipalidad".

El desempeño del recurso humano en sus actividades, es otra representación de que los controles y procedimientos han sido implantados correctamente, y los resultados positivos o negativos que se obtengan en el ejercicio dependen de la calidad de desempeño que el recurso humano proporcionó para dar cumplimiento a las metas y objetivos.

La supervisión juega un papel muy importante en las empresas ya que ayuda a tener transparencia en los procesos operativos y en el desempeño del personal manteniendo así un buen clima laboral y resultados positivos.

Según **Juan Carlos Ulloa Miranda (2006:147)** "La capacitación permanente para los trabajadores es una de las principales armas, una vez que aprendan nuevas técnicas, nuevas herramientas manera de hacer las cosas, solucionar problemas, tomar decisiones o mejorar

procesos serán el mejor aliado de la empresa para lograr la satisfacción total del cliente.

Generar una cultura de trabajo en equipo y mantener al personal capacitado, dentro del marco de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, es una de las mejores herramientas en la consecución del mejoramiento continuo.

Para **Wilian Ulloa (2002)**, en las conclusiones redactadas en su tesis, Diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño para la Administración de Proyectos caso P.D.A. UNOCAT, previa a la obtención del título de Doctor en Contabilidad y Auditoría, indica que: "Producto del análisis realizado se determina que es necesario preparar un plan general y programas específicos que generan oportunidades de capacitación y actualización de conocimientos a los funcionarios y empleados de todos los niveles de la institución con el objeto de que el trabajo se desarrolle de la mejor manera beneficiando a la propia entidad."

De igual manera, las capacitaciones al personal son fundamentales debido a que permiten, actualizar los conocimientos que requiere el personal para desempeñarse correctamente en sus actividades de acuerdo al área o campo de trabajo que se encuentren. Contar con personal capacitado, ayuda a la entidad que todos se comprometan a la persecución de los objetivos y metas que programe la administración.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Interpretando a **Jennifer Carreño (2009; Internet)**, el paradigma positivista brinda las pautas para comenzar una investigación de una forma objetiva, con datos comprobables y cuantitativos, como también entendemos que este paradigma limita la labor investigativa ya que no

toma en cuenta otros aspectos importantes de la investigación como la pluridiversidad del ser humano que es retomada por el paradigma interpretativo y la búsqueda de transformación individual y social planteada por el paradigma crítico.

El paradigma positivista va a ser utilizado como punto de partida de la investigación, confirmando la hipótesis mediante una serie de técnicas estadísticas previo análisis de los datos cuantitativos que permitirán conocer y así poder clasificar la población a investigar tomando una muestra que nos proporcione la información requerida.

La importancia de realizar la investigación es para facilitar la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales, que afectan al problema, interrelacionando e interactuando a los cambios que se les presente durante el desarrollo de la investigación y poder contribuir con soluciones.

Los **egipcios (4000-2000 AC)**, realizaban prácticas de los inventarios, de diarios de ventas e impuestos, tuvieron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, realizaban proyecciones y planeación.

**Los chinos (500 AC)**, establecieron la Constitución Chow<sup>1</sup> y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno, su propósito era hacer prevalecer el orden en el Estado.

**Los griegos (500-200 AC)**, gracias a sus filósofos realizaron un gran aporte a la administración, algunos de dichos conceptos prevalecen aún, Sócrates por ejemplo utilizó en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia, Platón dio origen a la especialización, Pericles hizo referencia a la selección de personal, considerado como uno de los principios básicos de la administración.

**Los romanos (200 AC - 400 DC)**, mediante el trabajo especializado se desarrollaron fábricas de armamento, cerámicas y textiles; se formaron los gremios; se empleó una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

La humanidad ha contado con grandes personajes que han contribuido significativamente al estudio y evolución de la administración, entre los principales podemos destacar a los siguientes:

**Adam Smith (1780)**, a quien se le conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, por su análisis en *La Riqueza de las Naciones*, que se publicó en 1776, argumentaba sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador y al ahorrar tiempos.

**Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915)**, se lo conoce como "el padre de la administración científica", desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria, inicialmente a través de la racionalización del trabajo operario; sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía de acero, le suministraron oportunidades para conocer de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores, observando las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración; desarrolló cinco principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, siendo éstos:

- Planeamiento: sustituir el trabajo improvisado por métodos basados en procedimientos.
- Preparación: selección de trabajadores acorde a sus

aptitudes y habilidades, con el fin de alcanzar mayor productividad.

- Control: verificación de que el trabajo sea realizado en forma correcta.
- Ejecución: distribuir atribuciones y responsabilidades.
- Estudio: análisis del trabajo realizado.

### **2.3 Fundamentación legal**

La presente investigación, tiene como base legal, normas, leyes y reglamentos, que regulen al problema de investigación, como las que se detallan a continuación:

#### *Constitución Política del Ecuador*

##### **Título II, Sección octava: Trabajo y seguridad social:**

**Art. 33.-** "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras en pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado"

El trabajo es un derecho que tenemos todas las personas, que está a libertad de escoger por el ciudadano, el lugar adecuado, siempre y cuando tenga beneficios como: salubridad, remuneración, ambiente de respeto, para tener un óptimo desempeño en cada una de las actividades que realice.

#### *Lev Orgánica de Defensa del Consumidor:*

##### **Capítulo II, Derechos y Obligaciones de los Consumidores:**

**Art 4.- Derechos del Consumidor.-** Son derechos fundamentales del

consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos.

En este caso, el derecho primordial para el consumidor, es su satisfacción, facilitando bienes y servicios de calidad, que no atenten a la salud y por ende a su vida.

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

Es importante mantener informado al consumidor de la calidad del producto ofertado y su de los riesgos que presenta el mismo.

## **Capítulo V, Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor:**

### **Art. 18.- Entregar el Bien o Prestación del Servicio.-**

Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Este artículo en relación con la investigación, se refleja la obligación del proveedor hacia el intermediario o consumidor final, de brindarle servicios y productos de calidad, facilitando de esta forma, el cumplimiento a los acuerdos obtenidos en cada una de las negociaciones realizadas con las empresas proveedoras de estos bienes. Por tal motivo la importancia de los despachos de pedidos.

♦ Código de Trabajo:

**De las obligaciones del empleador y del trabajador:**

Es importante, hacer una relación entre el Código de Trabajo con la investigación, debido a que, en esta legislación se encuentran artículos que facilitan el buen comportamiento y desempeño que deben tener los colaboradores para optimizar su desempeño y por ende la relaciones personales y laborales entre empleado y empleadores.

En el artículo **Art. 42.- Obligaciones del Empleador** y en el **Art. 45.- Obligaciones del Trabajador**, se visualizan algunas de las relevantes obligaciones a las que están sujetos a cumplir tanto el empleador como el trabajador, siendo tomadas en cuenta aquellas, que ayuden a incentivar con el desempeño del personal.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones**

#### **2.4.1.1 Marco Conceptual de la Variable Independiente**

#### **ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO**

Según **Ing. Mabel Hidalgo Carranza (2007:24-29)** en su tesis “Gestión por Competencias para la Administración del Talento Humano en Petroproducción” indica que: Para hacer referencia al manejo de los recursos humanos dentro de una organización, es necesario indicar

que: *"para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. No obstante la administración de recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar"*, cabe señalar que luego de la Segunda Guerra Mundial se produjo un cambio acelerado en el mundo empresarial, dando origen a una concepción diferente de la empresa dentro de la sociedad.

La gestión de los recursos humanos es *"el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos"*. Dichas prácticas y políticas deben estar incluidas en la planificación estratégica de la organización con horizontes a largo plazo.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

Un manual de funciones, es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas.

## **IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Permite conocer el funcionamiento interno, y la descripción de cada una de las tareas. Auxilian en la inducción del puesto y la capacitación del personal describiendo, las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. El manual incluye además, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda facilitar el correcto desarrollo de

las actividades dentro de la empresa. Además, en el se encuentra registrada la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando la información necesaria para las labores de auditoría. La evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y de sus jefes, se sobreentienden, de que el trabajo se está realizando adecuadamente.

### **SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

El desempeño del personal se encuentra influenciado, también por la segregación de funciones que la gerencia le otorga a cada departamento de la entidad. Para su correcto desempeño, cada persona debe saber y conocer que tiene que hacer en su área de trabajo.

Según lo indica **Ernst & Young y ComputerWorld, "II Foro De Seguridad Avanzada". (Internet; 2009)**, el modelo de control interno es un pilar fundamental en cada organización. La segregación de funciones, tiene que adoptarse como base de mejora y contribución al modelo de control interno. Cada modelo debe partir de una política de seguridad de la información, junto con una clara definición de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, sirviendo como base del mejoramiento y adelanto de la entidad.

Los modelos de control interno que lleva cada empresa, deben tener detallado las actividades que se van realizar en cumplimiento a los objetivos que se implantó en la organización, con su adecuada supervisión.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Siguiendo los lineamientos de **Idalberto Chiavenato, "Administración el Talento Humano" (2007; 190-215)**

**Evaluación del Desempeño**, es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace

con el fin de que se dé cumplimiento a los objetivos del sistema administrativo.

### **IMPORTANCIA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO**

"Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha su trabajo". Como se conoce la retroalimentación, es hacer un recuerdo de cómo el empleado realizó su trabajo. Conociendo si se cumplió o no con los objetivos, que previamente fueron creados por la gerencia, para mejorar la calidad de desempeño del personal o la calidad en el servicio al cliente. "La evaluación no solo debe abarcar el desempeño en el cargo ocupando, sino que también el alcance de las metas y objetivos, de una entidad". También se debe evaluar el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, para verificar el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

### **QUIÉN EVALUARÁ EL DESEMPEÑO PERSONAL**

La evaluación de desempeño debe indicar al colaborador, lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

A continuación se detallan diferentes formas, de personas que pueden ser los responsables de evaluar el desempeño, de acuerdo a la magnitud de la empresa.

#### ♦ Autoevaluación de desempeño

Lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potenciales y las fragilidades y con eso

reforzar y mejorar los resultados personales.

◆ El gerente

Corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación de resultados, esto se realiza con la asesoría de del órgano de recursos humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. En esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

◆ El individuo y el gerente

Una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. El gerente sirve de guía y orientación, facilitando de todos los recursos al empleado como: orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos para alcanzar; mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. Esta forma de evaluar es una contribución de las dos partes que se ayudan para obtener los mejores resultados.

◆ El equipo de trabajo

El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar y definir los objetivos y las metas por alcanzar.

◆ Evaluación de 360°

Esta es una evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personal que mantienen alguna interacción con el evaluado, en ella participan, el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin todas las personas en una amplitud de 360°. Esta evaluación recolecta información de diferentes

fuentes, y garantiza la adaptabilidad del colaborador a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y el de sus compañeros.

♦ Comisión evaluadora de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesados en el desempeño de los colaboradores. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables pueden ser: el presidente de la organización, o su representante, el director del órgano de recursos humanos y el especialista en la evaluación del desempeño.

En cambio los miembros transitorios son los gerentes de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

♦ El órgano de recursos humanos

Este órgano asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona la información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por este órgano.

**Control de Gestión y Evaluación del Desempeño.**

Un Sistema de Control de Gestión tiene como función principal el reducir la divergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos particulares de sus miembros, de modo de lograr la cooperación de todos los individuos en el logro de los objetivos organizacionales.

Por ello, la evaluación del desempeño cumple un rol primordial dentro del Control de Gestión, ya que es la etapa del control destinada a valorar la actuación de los distintos miembros dentro de la organización de acuerdo

a los objetivos que se han definido previamente, a partir de la información recolectada por quienes realizan la evaluación.

De esta forma, mediante la evaluación del desempeño se espera lograr gran parte de la principal labor del control de gestión: hacer que todos los miembros de la organización tiendan hacia los objetivos de ella.

La evaluación del desempeño influye en la conducta de los individuos debido a que su resultado se encuentra ligado a la obtención de recompensas, es decir, premios y castigos, teniendo un efecto en la motivación de los individuos.

Para poder llevar a cabo la evaluación del desempeño es necesario que quien evalúe tenga el conocimiento adecuado acerca de las acciones realizadas por los individuos evaluados, en relación con el logro de los objetivos de los que éste es responsable.

El conocimiento requerido para ello se puede obtener de dos maneras distintas:

- A través de la observación directa del comportamiento de quien es evaluado.
- A través de la medición de los resultados obtenidos como consecuencia de la acción.

Cuando es posible conocer con certeza las acciones que se deben llevar a cabo para obtener los resultados deseados y no es posible medir con certeza los resultados de la acción, la evaluación del desempeño debiera basarse en la observación directa.

Así mismo, cuando existe un conocimiento imperfecto del proceso de transformación, pero los resultados pueden ser medidos con certeza debiera utilizarse la medición del desempeño en base a estos últimos

como criterio para la evaluación.

Cuando ambos criterios pueden ser establecidos adecuadamente, cualquiera de ellos (o su combinación) puede ser utilizado como base de la evaluación del desempeño.

### ***Medición del desempeño***

La evaluación del desempeño puede estar basada en la información obtenida de la observación directa o en la información provista por los sistemas de medición del desempeño basados en indicadores.

Dado que en la evaluación del desempeño como un todo se realiza principalmente basándose en los resultados generales finalmente obtenidos por ella, los sistemas de medición del desempeño pasan a cumplir un rol muy importante en el control de gestión de las organizaciones.

Mediante éstos, se obtiene la información necesaria para evaluar si las estrategias definidas son apropiadas al contexto en el que se desenvuelve la empresa (adecuación de la estrategia), y para monitorear la implementación exitosa de ésta.

Al mismo tiempo, los sistemas de medición del desempeño tienen un efecto importante en el comportamiento de los individuos a través de la información que provee para la aplicación de medidas correctivas (control a posteriori) y adicionalmente tiene también un efecto importante en la motivación de los miembros de la organización cuya actuación está siendo medida; aquello que es medido concentra la atención y los esfuerzos del personal, especialmente cuando las recompensas están ligadas a indicadores específicos del desempeño.

Este conjunto de medidas o indicadores específicos del desempeño son a los indicadores de gestión.

### ***Indicadores de gestión***

Los sistemas de medición del desempeño se basan en los indicadores de gestión para poder medir los logros organizacionales, los cuales constituyen una forma de medir una variable del desempeño.

Así, se tiene una forma concreta de medir el grado de cumplimiento de esta variable y hacerle seguimiento; constituyen metas concretas que permiten definir los valores específicos a alcanzar de una forma cualitativa y cuantitativa, para luego poder tener información del grado y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Para esto se debe determinar la forma en que esos objetivos van a ser medidos: en muchos casos la mejor forma de medir un objetivo es a través de una medida o indicador específico, pero en otros casos se requiere conformar un conjunto de indicadores que permitan medir el nivel de logro de estos objetivos desde las diferentes perspectivas.

Luego se definen las metas o estándares, los que corresponden a los valores específicos que se aspira obtener en relación con esos objetivos y medidas o indicadores.

Generalmente se definen a partir de: planes o presupuestos (alcanzar valores previstos), antecedentes históricos (superar la historia), benchmarking (igualar o superar al mejor), o cumplimiento de normas (alcanzar estándares predefinidos). Las metas pueden definir límites superiores o inferiores, o establecer rangos deseables, y permiten determinar si se ha cumplido o no con los objetivos.

A su vez, los indicadores de gestión están basados en las variables claves de gestión.

Las variables claves de gestión son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales en su correcta consecución, permiten mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización. La definición de las variables claves facilita el diseño del sistema de indicadores de gestión y su medición, estableciendo la base para la medición del desempeño.

### **Sistemas de Medición del Desempeño e Indicadores de Gestión.**

El sistema de medición del desempeño puede descansar sobre distintos tipos de indicadores de gestión. Éstos le permiten a la compañía establecer los objetivos individuales y traducirlos a las distintas unidades; medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro; diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control; facilitar la redefinición de los objetivos, ya que los indicadores se basan en ellos; medir la contribución de cada centro al resultado; evaluar la actuación de cada responsable.

Los indicadores de gestión pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los indicadores financieros y los no financieros.

Ambos tipos de indicadores pueden sustentar un sistema de medición del desempeño, y en la actualidad, la mayoría de las veces, se intenta integrarlos para representar al máximo las características del proceso de negocio, reflejando el carácter no excluyente de ambos tipos de indicadores.

### **Tipos de Indicadores**

A continuación se mencionan los principales indicadores de gestión para medir diferentes aspectos de las empresas:

- **Indicadores de Eficiencia:** Se utilizan para dar cuenta del uso de

los recursos o cumplimiento de las actividades con dos acepciones; la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; y la segunda como el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, transformándolos en productos. Los indicadores de eficiencia también permiten visualizar los recursos humanos con que se cuenta para realizar las diferentes labores. Se caracteriza por la relación entre el personal programado para realizar una actividad determinada y el personal realmente disponible para su ejecución.

- **Indicadores de Efectividad:** Son aquellos que permiten evaluar la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos y dan cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado. A través de ellos es posible cuantificar los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos, una vez que se ha determinado la capacidad de producción o de operación con que se cuenta. Los indicadores de efectividad muestran la relación entre las actividades ejecutadas y las actividades programadas, lográndose así determinar en porcentaje la efectividad de cada uno de los procesos y procedimientos ejecutados por una organización, de esta forma se podrá ejercer un seguimiento de las actividades, con lo cual se podrá obtener una mejor gestión de las mismas.
- **Indicadores de Eficacia:** Son todos aquellos indicadores que permiten valorar el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con el 100% de efectividad el servicio o producto fijado por la organización, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar al mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un

criterio muy relacionado a la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente); sin embargo, considerando a esta última en sentido amplio (calidad de procesos, sistemas, recursos), la eficacia debe ser utilizada en conjunción con los dos criterios anteriores. La eficacia es la medida de la propia contribución al objetivo de quien recibe los productos y/o servicios. También son llamados indicadores de servicio y sirven para medir el grado en que se está cumpliendo con la función encomendada por la organización.

- **Indicadores de Calidad:** Estos indicadores miden la concordancia de las especificaciones de los productos o servicios con las del cliente. Los indicadores de calidad, están expresados en el nivel de rechazo, devoluciones, quejas o reclamos. La noción de calidad está más enfocada a evaluar el producto o servicio del sistema y de sus partes y en qué medida se adecúa o satisface lo que espera el cliente de él.

#### ➤ **DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

Según, **John Ivancevich y otros "Gestión Calidad y Competitividad" (1996:366)**, hace referencia a Peter y Waterman en el libro "In Search for Excellence", recomienda que los empleados son el activo más importante en las empresas, que hay que tratarlos con respeto, considerándolo como fuentes primarias para incrementar la productividad y alcanzar los objetivos y metas.

Es necesario, hacer un paréntesis, y comprender la importancia del recurso humano dentro de las empresas. Este recurso es indispensable, porque es el medio de alcance de los objetivos y metas propuestas por la administración, así como también incrementando la producción.

Según, **Idalberto Chiavenato**, "**Administración de Recursos Humanos**" (2007;190-199), determina lo siguiente:

**Desempeño**, es el comportamiento que desarrollan las personas, para alcanzar efectivamente sus objetivos, constituyéndose como una estrategia individual, que cada uno de ellos deben cumplir.

Por otro lado, el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional, varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de la influencia de diferentes factores.

Las personas son diferentes y por ende cuentan con perspectivas positivas o negativas del puesto de trabajo que se encuentra, creando en cada uno de ellos su propio ambiente de trabajo, para alcanzar el mayor desempeño posible.

**Procesos de Logística:** La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. Lo importante a resaltar en esta parte de la norma es que dependiendo del rol que desempeñe el producto se encuentre acorde a las necesidades de la empresa

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria.

Este ítem es muy importante ya que nos permite ir descartando proveedores que no cumplan con las necesidades y expectativas de la organización o mantener a aquellos que reúnan los requisitos.

Cuando se habla de criterios para la selección del proveedor generalmente deben estar incluidos los siguientes ítems:

- Oportunidad de entrega de los productos solicitados
- Precios.
- Lugar de entrega (instalaciones de la empresa o el lugar establecido por la empresa).
- Cantidad de productos de acuerdo a nuestra solicitud.
- Marca o especificaciones solicitada por la empresa.
- Credibilidad en el mercado.
- Información oportuna acerca de nuestro pedido.
- Respaldo de garantía en caso de existir no conformidades en los productos

Es recomendable llevar registros de los resultados de evaluaciones a proveedores, diseñar una lista de chequeo por proveedor con filas y columnas que incluyan los ítems anteriormente relacionados y columnas de si cumple o no cumple, esto permite realizar cuadros comparativos por proveedor y seleccionar el que más se adecue a los requisitos de la empresa. En caso de ocurrir divergencias de tipo legal o de otro tipo con algún proveedor, deben registrarse en algún formato adecuado al caso, esto permite evitar cometer este tipo de errores en el futuro.

## ➤ **COSTOS**

El costo se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.

**CONTABILIDAD DE COSTOS:**

La información requerida por la empresa se puede encontrar en el conjunto de operaciones diarias, expresada de una forma clara en la contabilidad de costos, de la cual se desprende la evaluación de la gestión administrativa y gerencial convirtiéndose en una herramienta fundamental para la consolidación de las entidades.

La contabilidad de costos se relaciona con la información de costos para uso interno de la gerencia y ayuda de manera considerable a la gerencia en la formulación de objetivos y programas de operación en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes.

Los mandos altos, la gerencia y el departamento administrativo se enfrentan constantemente con diferentes situaciones que afectan directamente el funcionamiento de la empresa, la información que obtengan acerca de los costos y los gastos en que incurre la organización para realizar su actividad y que rige su comportamiento, son de vital importancia para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz, esto hace que en la actualidad la "La contabilidad de costos" tome gran relevancia frente a las necesidades de los usuarios de la información.

Para suministrar información comprensible, útil y comparable, esta debe basarse en los ingresos y costos pasados necesarios para el costeo de productos, así como en los ingresos y los costos proyectados para la toma de decisiones.

Los datos que necesitan los usuarios se pueden encontrar en un "Pool" de información de costos y se pueden clasificar en diferentes categorías según:

- Los elementos de un producto.
- La relación con la producción.

- La relación con el volumen.
- La capacidad para asociarlos.
- El departamento donde se incurrieron.
- Las actividades realizadas.
- El periodo en que se van a cargar los costos al ingreso.
- La relación con la planeación, el control y la toma de decisiones.

A continuación se presentan los aspectos más importantes y relevantes que fundamentan la información en la contabilidad de costos.

#### 1. ELEMENTOS DE UN PRODUCTO:

Los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, esta clasificación suministra la información necesaria para la medición del ingreso y la fijación del precio del producto.

##### MATERIALES:

Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la ayuda de la mano de obra y los costos indirectos de fabricación.

Directos: Son todos aquellos que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración de un producto.

Indirectos: Son los que están involucrados en la elaboración de un producto, pero tienen una relevancia relativa frente a los directos.

##### MANO DE OBRA:

Es el esfuerzo físico o mental empleados para la elaboración de un producto.

Directa: Es aquella directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con este con facilidad y que tiene gran costo en la elaboración.

Indirecta: Es aquella que no tiene un costo significativo en el momento de la producción del producto.

#### COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF):

Son todos aquellos costos que se acumulan de los materiales y la mano de obra indirectos más todos los incurridos en la producción pero que en el momento de obtener el costo del producto terminado no son fácilmente identificables de forma directa con el mismo.

## 2. RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN

Esto está íntimamente relacionado con los elementos del costo de un producto y con los principales objetivos de la planeación y el control. Las dos categorías, con base en su relación con la producción son:

COSTOS PRIMOS: Son todos los materiales directos y la mano de obra directa de la producción.

$$\text{Costos primos} = \text{MD} + \text{MOD}$$

COSTOS DE CONVERSIÓN: Son los relacionados con la transformación de los materiales directos en productos terminados, o sea la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación.

$$\text{Costos de conversión} = \text{MOD} + \text{CIF}$$

## 3. RELACIÓN CON EL VOLUMEN

Los costos varían de acuerdo con los cambios en el volumen de producción, este se enmarca en casi todos los aspectos del costeo de un producto, estos se clasifican en:

**COSTOS VARIABLES:** Son aquellos en los que el costo total cambia en proporción directa a los cambios en el volumen, en tanto que el costo unitario permanece constante.

**COSTOS FIJOS:** Son aquellos en los que el costo fijo total permanece constante mientras que el costo fijo unitario varía con la producción.

**COSTOS MIXTOS:** Estos tienen la característica de ser fijos y variables, existen dos tipos:

**SemivARIABLES:** La parte fija del costo semivariable representa un cargo mínimo, siendo la parte variable la que adquiere un mayor peso dentro del costeo del producto.

**ESCALONADOS:** La parte de los costos escalonados cambia a diferentes niveles de producción puesto que estos son adquiridos en su totalidad por el volumen.

**Comentario:** De la relación entre el costo y el volumen de producción se puede decir que:

1. Los costos variables cambian en proporción al volumen.
2. Los costos variables por unidad permanecen constantes cuando se modifica el volumen.
3. Los costos fijos totales permanecen constantes cuando se varía el volumen.
4. Los costos fijos por unidad aumentan cuando el volumen disminuye y vice - versa.

La información acerca de los diversos tipos de costos y sus patrones de comportamiento es vital para la toma de decisiones de los administradores.

#### 4. CAPACIDAD PARA ASOCIAR LOS COSTOS

Un costo puede considerarse directo o indirecto según la capacidad que tenga la gerencia para asociarlo en forma específica a órdenes o departamentos, se clasifican en:

**COSTOS DIRECTOS:** Son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos. Los materiales y la mano de obra directa son los ejemplos más claros.

**COSTOS INDIRECTOS:** Son aquellos comunes a muchos artículos y por tanto no son directamente asociables a ningún artículo o área. Usualmente, los costos indirectos se cargan a los artículos o áreas con base en técnicas de asignación.

#### 5. DEPARTAMENTO DONDE SE INCURRIERON LOS COSTOS

Un departamento es la principal división funcional de una empresa. El costeo por departamentos ayuda a la gerencia a controlar los costos indirectos y a medir el ingreso. en las empresas manufactureras se encuentran los siguientes tipos de departamentos:

##### DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN:

Estos contribuyen directamente a la producción de un artículo e incluyen los departamentos donde tienen lugar los procesos de conversión o de elaboración. Comprende las operaciones manuales y mecánicas realizadas directamente sobre el producto.

## DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS:

Son aquellos que no están directamente relacionados con la producción de un artículo. Su función consiste en suministrar servicios a otros departamentos. Los costos de estos departamentos por lo general se asignan a los departamentos de producción.

## 6. ACTIVIDADES REALIZADAS:

Los costos clasificados por función se acumulan según la actividad realizada. Según la actividad los costos se dividen en:

**COSTOS DE MANUFACTURA:** Estos se relacionan con la producción de un artículo. Los costos de manufactura son la suma de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación.

**COSTOS DE MERCADEO:** Se incurren en la promoción y venta de un producto o servicio.

**COSTOS ADMINISTRATIVOS:** Se incurren en la dirección, control y operación de una compañía e incluyen el pago de salarios a la gerencia y al staff.

**COSTOS FINANCIEROS:** Estos se relacionan con la obtención de fondos para la operación de la empresa. Incluyen el costo de los intereses que la compañía debe pagar por los préstamos, así como el costo de otorgar crédito a clientes.

## 7. PERIODO EN QUE LOS COSTOS SE CARGAN AL INGRESO

En este caso se tiene que algunos costos se registran primero como activos (Gasto de capital) y luego se deducen (Se cargan como un gasto) a medida que expiran. Otros costos se registran inicialmente como gastos (Gastos de operación).

La clasificación de los costos en categorías con respecto a los periodos que benefician, ayuda a la gerencia en la medición del ingreso, en la preparación de estados financieros y en la asociación de los gastos con los ingresos en el periodo apropiado. Se divide en:

#### COSTOS DEL PRODUCTO:

Son los que se identifican directa e indirectamente con el producto. Estos costos no suministran ningún beneficio hasta que se venda el producto y por consiguiente se inventarían hasta la terminación del producto. Cuando se venden los productos, sus costos totales se registran como un gasto denominado costo de los bienes vendidos.

#### COSTOS DEL PERIODO:

Estos no están directa ni indirectamente relacionados con el producto. Los costos del periodo se cancelan inmediatamente, puesto que no puede determinarse ninguna relación entre el costo y el ingreso.

### 8. RELACIÓN CON LA PLANEACIÓN, EL CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES

Estos costos ayudan a la gerencia y a los administradores en las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Entre estos costos se pueden destacar:

- COSTOS ESTÁNDARES Y COSTOS PRESUPUESTADOS.
- COSTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

- COSTOS FIJOS COMPROMETIDOS Y COSTOS FIJOS DISCRECIONALES.
- COSTOS RELEVANTES Y COSTOS IRRELEVANTES.
- COSTOS DIFERENCIALES.
- COSTOS DE OPORTUNIDAD.
- COSTOS DE CIERRE DE PLANTA.

### ➤ **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Fabricar es consumir o transformar insumos para la producción de bienes o servicios. La fabricación es un proceso de transformación que demanda un conjunto de bienes y prestaciones, denominados elementos, y son las partes con las que se elabora un producto o servicio:

- Materiales directos
- Mano de obra directa
- Gastos indirectos de fabricación.

La registración de estos elementos consta de dos partes:

- Concentración de los costos por elementos (el debe de la cuenta).
- Transformación de los elementos por su incorporación a los procesos (haber de la cuenta).

La administración, planeamiento y control hacen a otra función: la coordinación, que está especialmente referida a:

- Número y calidad de las partes componentes.
- Niveles de inventarios (recursos físicos) o de disponibilidad (recursos humanos).
- Políticas de compras o aprovisionamiento y de contratación.

### **ESQUEMA DE DE COSTOS**

**Costo primo:** o primer costo, compuesto por la suma: MATERIALES + MANO DE OBRA.

**Costo de conversión:** MANO DE OBRA + COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

**Costo de producción:** MATERIALES + MANO DE OBRA + COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

### ➤ FACTORES DE PRODUCCIÓN

En economía, los factores productivos o factores de producción son aquellos recursos, materiales o no, que al ser combinados en el proceso de producción agregan valor para la elaboración de bienes y servicios.

Los economistas clásicos utilizan los tres factores definidos por **Adam Smith**, cada uno de los cuáles participa en el resultado de la producción mediante una recompensa fijada por el mercado:

- La tierra (recompensada por la renta).
- El capital (recompensado por el interés).
- El trabajo (recompensado por el salario).

La inversión permite aumentar el volumen de los factores de producción. La formación puede ser considerada como una forma de inversión, porque aumenta las capacidades del trabajador y la producción.

### ➤ PROCESOS DE PRODUCCIÓN

Un **proceso de producción** es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la **transformación de ciertos elementos**. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como **factores**) pasan a ser elementos de salida

(**productos**), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Para **Richard B. Chase** (418) “ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES” indica que: El estudio de un proceso de producción tiene como objetivo identificar retrasos, distancias de transporte, procesos y requerimientos de tiempos de procesamiento, con el fin de simplificar toda la operación.

La filosofía subyacente es eliminar cualquier paso en el proceso que no agregue valor al producto. El método consiste en hacer un diagrama de flujo de procesos y luego formular las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? ¿Debe hacerse? ¿Qué sucedería si no se hiciera?

¿En dónde se realiza la tarea? ¿Tiene que hacerse en ese lugar, o podría realizarse en otra parte?

¿Cuándo se realiza la tarea? ¿Es crucial que se haga en ese momento, o existe flexibilidad en tiempo y secuencia? ¿Podría hacerse en combinación con algún otro paso del proceso?

¿Cómo se efectúa la tarea? ¿Por qué se realiza de esta manera? ¿Existe otra manera de hacerla?

¿Quién realiza la tarea? ¿Puede hacerla otra persona? ¿Debe el trabajador tener un mayor o un menor nivel de habilidades?

Estas preguntas que invitan a la reflexión suelen ayudar a eliminar mucho trabajo innecesario y a simplificar el trabajo restante, al combinar una serie de pasos del proceso y cambiar el orden en que se realizan.

El diagrama del proceso es de gran valor para estudiar un sistema general, aunque es preciso procurar seguir el mismo sistema de todo el proceso. El sujeto puede ser un producto que se está fabricando, un

servicio que se está creando o una persona que está desarrollando una secuencia de actividades.

### ➤ TIPOS DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

En el nivel más básico, los tipos de procesos se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Procesos de Conversión.-** Ejemplos de éstos son convertir hierro en láminas de acero o convertir todos los ingredientes que figuran en el empaque de una pasta dental en dentífrico.

**Procesos de Fabricación.-** Ejemplos de éstos son darles a las materias primas alguna forma específica (por ejemplo, transformar una lamita de metal en un guardafango convertir un trozo de oro en una corona dental)

**Proceso de Ensamble.-** Ejemplos de estos son ensamblar un guardafango en un automóvil, colocar tubos de dentífrico en una caja o fijar una corona en el diente de alguien.

**Proceso de Prueba.-** Este no es, estrictamente hablando un proceso fundamental, pero se menciona como una de las principales actividades individuales.

## PRODUCCIÓN

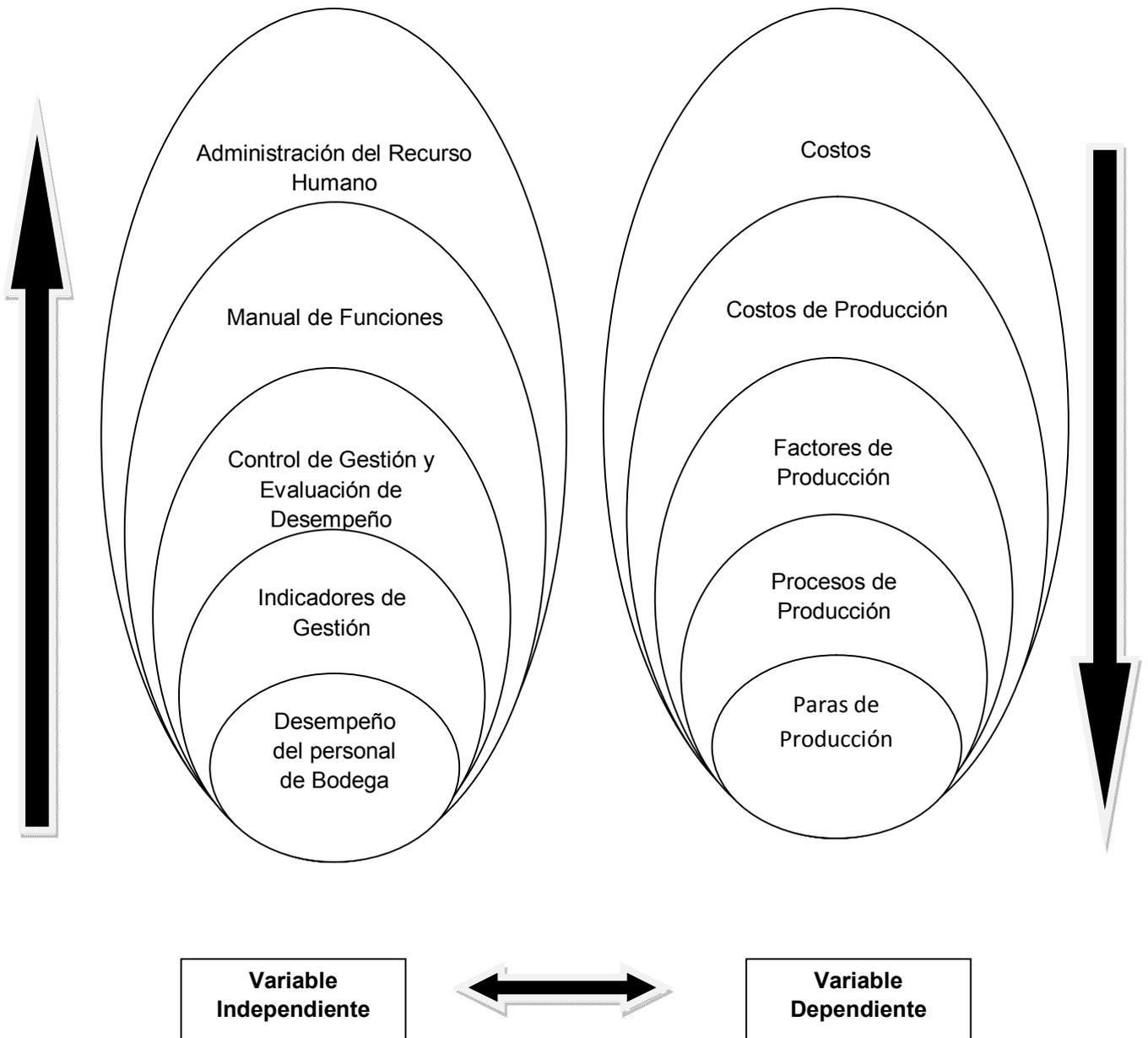
Del latín *productio*, el término **producción** hace referencia a la **acción de producir**, a la **cosa producida**, al **modo de producirse** o a la **suma de los productos** del suelo o de la industria.

El verbo producir, por su parte, se relaciona con engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, por ejemplo, producir es rendir fruto. Por otra parte, cuando la palabra producir se aplica a una cosa, quiere decir rentar o redituar interés.

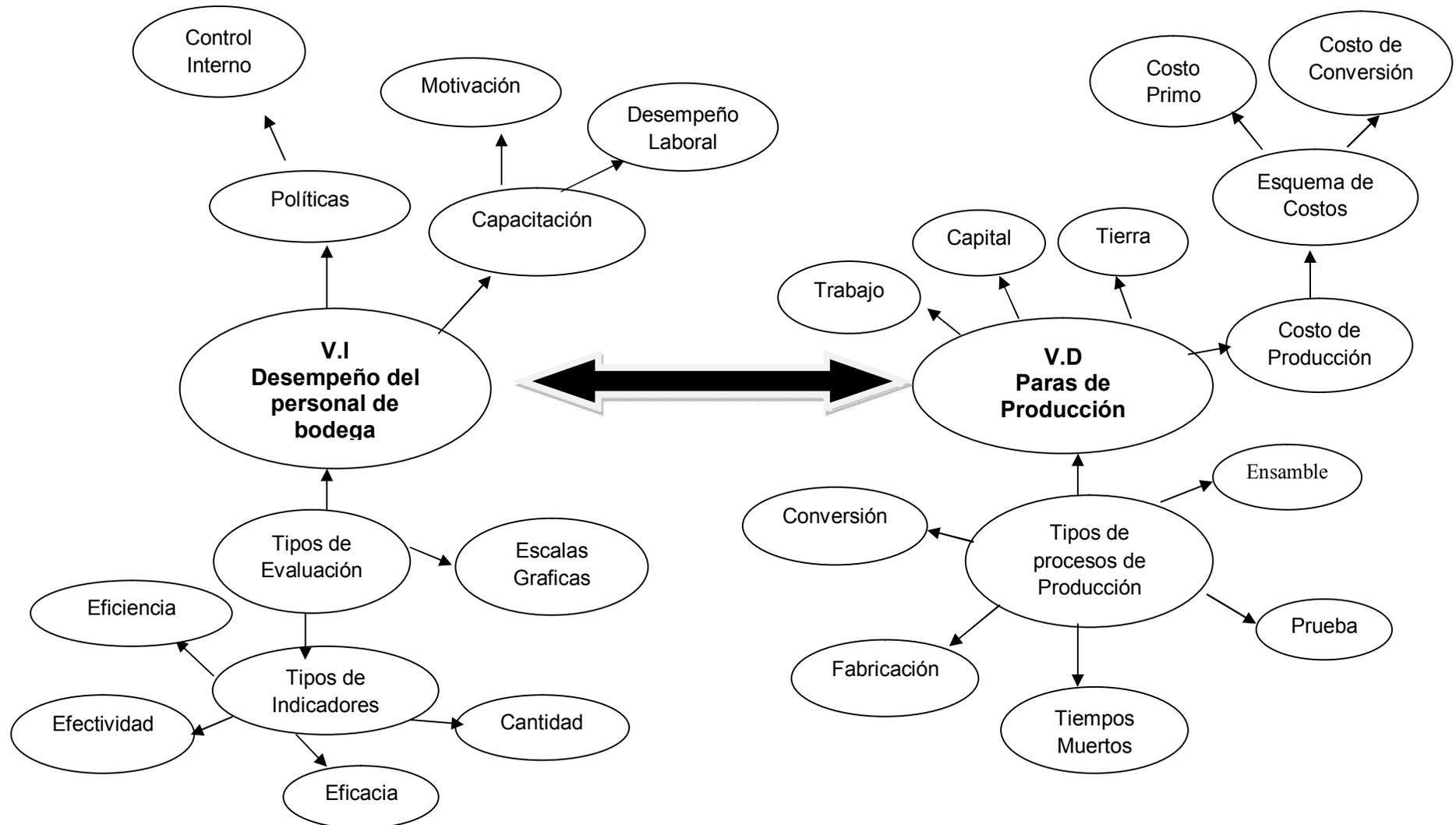
En la economía, la producción es la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. El proceso abarca la concepción, el procesamiento y la financiación, entre otras etapas. La producción es uno de los principales procesos económicos y el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

**Tiempos muertos.-** Mide los minutos de paralizaciones de línea debido a la gestión de compras y abastecimiento, su medición es en minutos y se aplica cada vez que la línea de producción paró por algún desabastecimiento de materia.

## 2.4.2 Gráficos de Inclusión Interrelacionados



### 2.4.3 Sub- ordenación conceptual



## **2.5 Hipótesis**

El deficiente desempeño del personal de bodega, provoca paras de producción en la Empresa Novacero S.A Planta Lasso.

## **2.6 Señalamiento de variables**

Variable Independiente: Desempeño del personal de bodega.

Variable Dependiente: Paras de producción.

Unidad de Observación: Empresa Novacero S.A.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Investigación de campo

Según **Patricio Alvarado (1983; 32-33)**, es ponerse en contacto directo con el fenómeno, hecho o lugar que es motivo de nuestro interés o de nuestra investigación.

Este fenómeno o hecho puede ser un sector geográfico o un grupo humano, de los cuales queremos recaudar información. En este tipo de investigación es indispensable aplicar algunas técnicas, como: la observación, la encuesta, etc.

Es preciso tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Planificar con oportunidad el tiempo de que se dispone, los objetivos y el esquema de la investigación.
- Disponer de los recursos humanos y técnicos suficientes.
- Comunicarse con las personas más representativas (líderes), para explicar el motivo de nuestra presencia, alcanzar la cooperación que necesitamos.
- No subestimar sus costumbres, idioma y tradiciones.
- Identificarse, en lo posible, con el medio ambiente e idiosincrasia del sector investigado.

En el presente informe final se va utilizar la investigación de campo para el levantamiento de la información clara y precisa siendo está muy atada a las personas que laboran en la empresa, por lo tanto se ha tomado datos de fuentes primarias; por ser un estudio sistemático de los hechos, en que se está produciendo el acontecimiento a investigar.

### **3.1.2 Bibliografía-Documental**

Según **Patricio Torres (2008: Internet)**, En un sentido amplio, el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. Este tipo de investigación se utilizara con el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el control interno de inventarios, basándose en documentos ( fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, Internet y otras ( fuentes secundarias).

Para realizar este tipo de investigación hay que conocer las técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. Por esto la investigación bibliográfica, es la más generalizada y común en nuestra realidad educativa, ya que el material que se utiliza, se lo puede conseguir con relativa facilidad y abundancia.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según **Lamberto Vera (2005: Internet)**, la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, consumo de detalles una actividad en particular.

La presente investigación trata de una tesis individual, en la que predomina el aspecto cualitativo para obtener resultados cuantitativos,

por las diferentes metodologías que se aplica en el transcurso de su desarrollo, lo que nos permitirá emitir un criterio sobre el tema investigado.

### **3.2.1 Investigación exploratoria**

Según **Jorge Ponce (2006: Internet)**, tienen por objeto esencial familiarizarnos con un tema desconocido, novedoso o escasamente estudiado. Son el punto de partida para estudios posteriores de mayor profundidad.

Este tipo de investigación se utilizara con el propósito de realizar un diagnostico para determinar el desempeño del personal de bodega de suministros de la empresa a través de la encuesta.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

Según **Jorge Ponce (2006: Internet)**, sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

Esta nos permitirá realizar un análisis de las causas y efectos del desempeño del personal.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.3.1 Población**

Según **Ciro Martínez (1984; 9-10)**, población es el conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas. Si la característica observada ha

sido medida, recibe el nombre de variable; si, por el contrario, tan solo se hace el recuento se le denomina atributo.

Los datos para trabajar en la presente investigación estarán representados así;

**Tabla No. 1. Resumen de la población Ver (Anexo 2).**

<b>Informantes</b>	<b>Cantidad</b>
Personal Administrativo Planta Lasso	62
Personal Bodega de Suministros	4
Personal Departamento Producción	10
<b>Total</b>	<b>76</b>

**Fuente: Novacero S.A Planta Lasso**

**Elaborado por: Ángela Rodríguez**

### **3.3.2 Muestra**

Según **Ciro Martínez (1984; 15-16)**, una muestra se define como un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población.

También es, una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características, para las cuales el valor del parámetro es desconocido.

Una muestra es aleatoria cuando los elementos que constituyen la población o universo tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Uno de los informantes para la presente investigación será el Personal Administrativo de Novacero Planta Lasso, para lo cual se hace necesario realizar el cálculo de la muestra en función de la fórmula, la misma que tiene una varianza del 0.25 y un margen de error de 5%, cuyo modelo matemático es el siguiente:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot E^2 + \sigma^2 \cdot Z^2}$$

Donde:

$$n = ?$$

$$N = 62$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.05$$

$$\sigma^2 = 0.25$$

Así:

$$n = \frac{62 \cdot (0.25)^2 \cdot (1.96)^2}{(62 - 1) \cdot (0.05)^2 + (0.25)^2 \cdot (1.96)^2}$$

$$n = 37.92$$

$$n = 38$$

Para la selección de la muestra utilizamos el muestreo aleatorio simple obteniendo como resultado los siguientes datos. Ver (Anexo 3).

Otro de los informantes para la presente investigación será el personal de Bodega de Suministros para lo cual no se hace necesario realizar el cálculo de la muestra, puesto que cuenta con una población de 4 personas.

Otro de los informantes para la presente investigación será el personal del Departamento de Producción para lo cual no se hace necesario realizar el cálculo de la muestra, puesto que cuenta con una población de 10 personas.

Para la presente investigación se trabajará con un total de 52 personas como muestra.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Según. **Jorge Ponce (2006: Internet)**, la Operacionalización de las variables de la hipótesis es un proceso por lo cual pasa al plano abstracto de la investigación a un plano operativo, traduciendo a cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observable y medible, en el contexto en que se ubica el objeto estudiado, la manera en que oriente la recolección de la información.

Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente.

Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación.

En un estudio experimental la variable dependiente es la característica que se investiga y que siempre debe ser evaluada, mientras que la variable independiente es la característica que se puede medir por separado y que puede ser causa de la variable dependiente.

**3.4.1. Operacionalización de la variable independiente: Desempeño del personal de Bodega de suministros**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTR. DE RECOL. DE INFO.
<p>Es el trabajo que realiza cada empleado; en cumplimiento efectivo de las obligaciones encomendadas por el empleador, o de acuerdo al puesto de trabajo que se encuentre.</p>	<p>Efectividad y eficiencia en el Desempeño.</p>	<p>N° de errores en la semana / Total de despachos semanales</p> <p>N° de objetivos cumplidos/ Total de Objetivos</p>	<p>¿Al momento de despachar los pedidos a los clientes internos, se cometen errores?</p> <p>¿Se fijan objetivos para cada actividad?</p>	<p>Encuestas al personal administrativo cuestionario 1</p> <p>Ver anexo 4</p>
	<p>Evaluación del Desempeño</p>	<p>N° de actividades realizadas al día/Total de actividades diarias</p> <p>N° de problemas resueltos / Total de problemas</p>	<p>¿Cuántas actividades realiza en el día?</p> <p>¿Tiene la capacidad para resolver problemas?</p>	<p>Encuestas al, personal de bodega cuestionario 2</p> <p>Ver anexo 5</p>

### 3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente: Paras de producción

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E RECOL. DE INFO
Mide los minutos de paralizaciones de línea debido a la gestión de compras y abastecimiento,	Niveles logísticos de administración y manipulación de Inventarios.	N° de productos destruidos en el día/ Total de Pedidos Diarios.	¿Cumple Ud. con todos los despachos programados en el día? ¿Tiene Ud. Conocimiento de las cantidades de material a recibir en el día?	Encuestas al personal de bodega Cuestionario 2, Ver anexo 5
su medición es en minutos y se aplica cada vez que la línea de producción paró por algún desabastecimiento de materia.	Satisfacción de Clientes Internos Cumplimiento de requerimientos de los departamentos de producción	# de Ordenes de compras entregadas a tiempo / total de órdenes de compras diarias.	¿Con que frecuencia solicita la compra de suministros a bodega? ¿Cuándo solicita la compra de suministros urgentes el personal de bodega actúa inmediatamente?	Encuestas, al Dep. de Producción cuestionario 3 ver anexo 6.

### **3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

#### **3.5.1 Plan para la recolección de Información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. La presente investigación se va a realizar al personal Administrativo, personal de Bodega de Suministros y personal de Producción de la empresa que son los involucrados en todo el proceso, ayudando a conocer la problemática.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. En la investigación se aplicarán 38 encuestas al personal Administrativo Novacero Planta Lasso, 4 encuestas al personal de Bodega de Suministros y 10 encuestas al personal del Departamento de Producción.
- Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación. Se realizará 3 cuestionarios; Ver (Anexo 4) (Anexo 5) y (Anexo 6).

- Selección de recursos de apoyo. Geovanny Reyes Jefe de Recursos Humanos Novacero Planta Lasso.
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla No. 2. Procedimientos para la recolección de información.**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Para qué?	Para analizar la incidencia que tiene el desempeño del personal de bodega en el desarrollo económico de la fábrica como lo es en la producción. Analizando las actividades de la empresa, y proponiendo una alternativa de solución a la problemática planteada
2.- ¿De qué personas u objetos?	Personal de los departamentos; administrativo, bodega de suministros y producción.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el desempeño del personal de bodega para poder analizar si esto incide en las paras de producción.
4.- ¿Quién- Quiénes?	Ángela Rodríguez
5.- ¿Cuándo?	01 de junio del 2011
6.- ¿Dónde?	Siderúrgica NOVACERO S.A Planta Lasso
7.- ¿Cuántas veces?	3 cuestionarios
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
9.- ¿Con qué?	Con los cuestionarios. Ver anexo 4,5 y 6
10. ¿En qué situación?	En condiciones normales de trabajo

**Fuente: Novacero S.A Planta Lasso**  
**Elaborado por: Ángela Rodríguez**

### 3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### 3.6.1 Plan de procesamiento de la Información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación de cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

La siguiente tabla permite cuantificar los datos de una manera fácil y sin errores.

**Tabla No. 3. Tabulación para presentación de resultados**

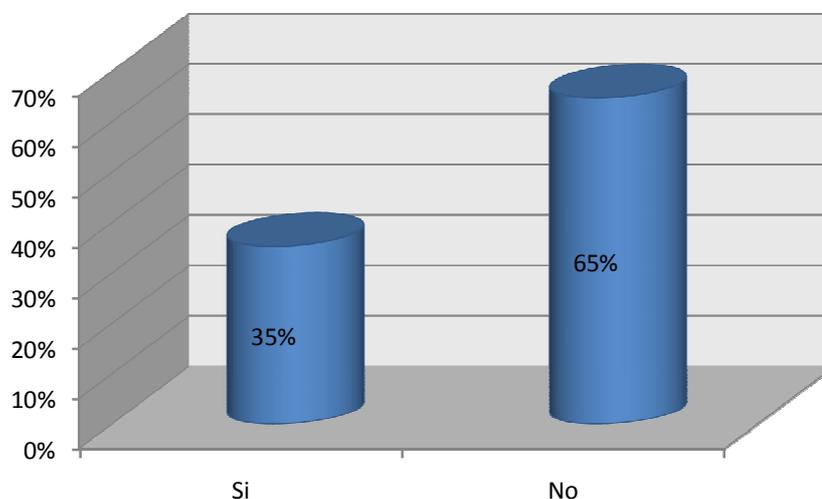
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	62
No	3	38
Total	8	100

**Fuente: Resultados de la encuesta realizada  
Elaborado por: Ángela Rodríguez**

- En la primera columna ira detallada las opciones de respuesta que tiene el encuestado

- En la columna dos va a ir el número de personas que optaron por esa respuesta
- En la tercera columna ira la porcentualización de las respuestas
- Representaciones gráficas.

**Gráfico No. 1. Interpretación de datos**



**Fuente: Resultados de la encuesta realizada**  
**Elaborado por: Ángela Rodríguez**

### **3.6.2 Plan de análisis e interpretación de resultados**

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.

El método estadístico a utilizarse es la distribución de chi-cuadrado ( $X^2$ ) para el análisis e interpretación de la información resultante, ya que los elementos pueden ser seleccionados en forma individual y directa.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

**Tabla No. 4. Matriz de Conclusiones y Recomendaciones**

Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
Evaluar el desempeño del personal encargado de bodega de suministros, para determinar si cumple correctamente con las funciones establecidas por la administración.		
Estudiar el proceso de despacho de suministros, para identificar cuáles son las deficiencias o inconvenientes del personal de bodega de suministro.		
Proponer un Sistema de Remuneración Variable mediante Indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del personal de bodega de suministros, de modo que permita estimular la eficacia en alcanzar las metas.		

**Fuente: Resultados de la encuesta realizada  
Elaborado por: Ángela Rodríguez**

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 / 4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se ha procedido a la codificación de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal Administrativo, personal de Bodega y personal de Producción de la empresa Novacero S.A Planta Lasso, se procederá al análisis e interpretación de los resultados. Cabe señalar que la información obtenida se procesó en el programa Excel 2007 el mismo que permitió cuantificar y graficar los resultados de las encuestas.

#### **Cuestionario N° 1 para encuesta del personal Administrativo**

##### **PREGUNTAS:**

1.- ¿El personal de Bodega al momento del despacho de los suministros a los clientes internos, cometen errores?

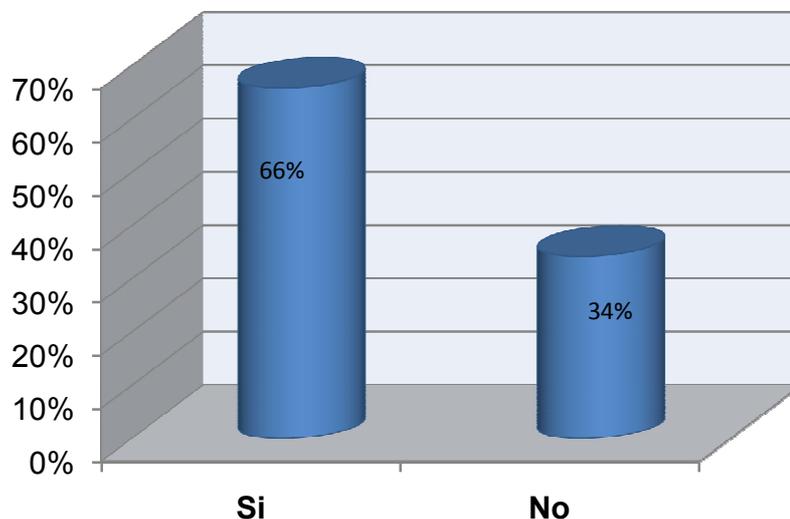
**Tabla No. 5.** Errores en el despacho de pedidos

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	25	66%
No	13	34%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 2.** Errores en el despacho de pedidos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 25 de ellas que representan el 66% opinan si existen errores en el despacho de pedidos, mientras que 13 personas que representan el 34% opina que no se existen errores.

### **Interpretación**

Según las encuestas realizadas al personal administrativo, se pudo verificar que si existen errores, al momento de despachar lo pedidos, lo que indica que, el desempeño del personal no es el adecuado, debido a que no se ejercen correctamente los controles, como la segregación de funciones.

2.- ¿Específicamente, el personal de bodega de suministros se limita a realizar el trabajo, el cual fue encomendado?

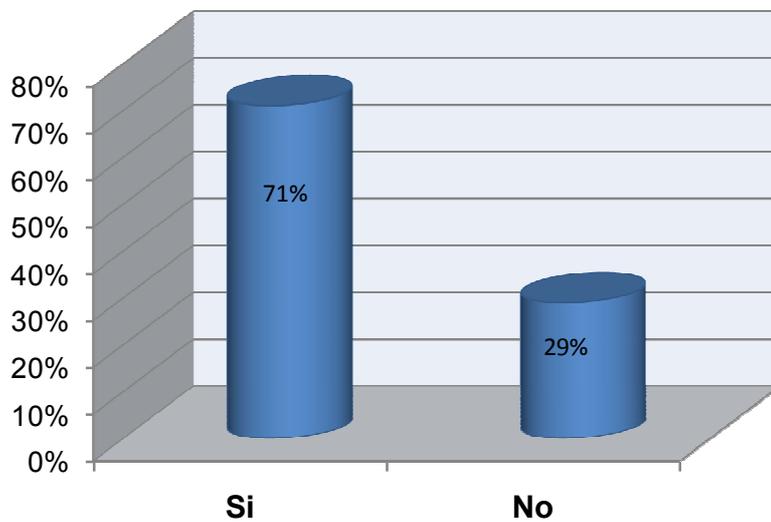
**Tabla No. 6.** Ejecución del trabajo encomendado

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	27	71%
No	11	29%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 3.** Ejecución del trabajo encomendado



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 27 de ellas que representan el 71% opinan que el personal de bodega si realiza el trabajo encomendado, mientras que 11 personas que representan el 29% opina que no se está realizando el trabajo encomendado.

### **Interpretación**

Es un punto importante, que el personal de bodega acate órdenes de sus superiores y las cumpla, siempre y cuando estas órdenes o funciones encomendadas sean para el cumplimiento de objetivos dentro de su área, y conste en su guía de funciones.

**3.-** ¿Se fijan metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral del personal de bodega de suministros?

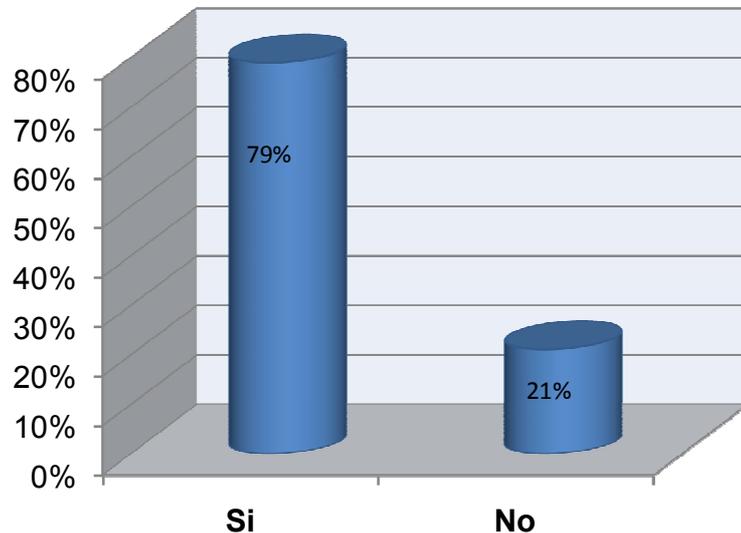
**Tabla No. 7.** Metas para mejorar el desempeño

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	30	79%
No	8	21%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 4. Metas para mejorar el desempeño**



**Fuente: Investigación de campo**

**Elaborado por: Ángela Rodríguez**

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 30 de ellas que representan el 79% respondieron que si se fijan metas, mientras que 8 personas que representan el 21% dicen que no se fijan metas.

### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos de las encuestas, se entiende que, se fijan objetivos para mejorar el desempeño, uno de ellos es promover el trabajo en equipo al momento de despachar pedidos, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Es indispensable, indicar que los objetivos fijados son departamentales mas no individuales eso quiere decir que para medir el grado de cumplimiento a nivel individual es necesario implementar nuevos indicadores para mejorar el desempeño personal del área de bodega de suministros.

4.- ¿A su criterio, existe una adecuada comprensión de las funciones asignadas, cuando gerencia las realiza en forma verbal?

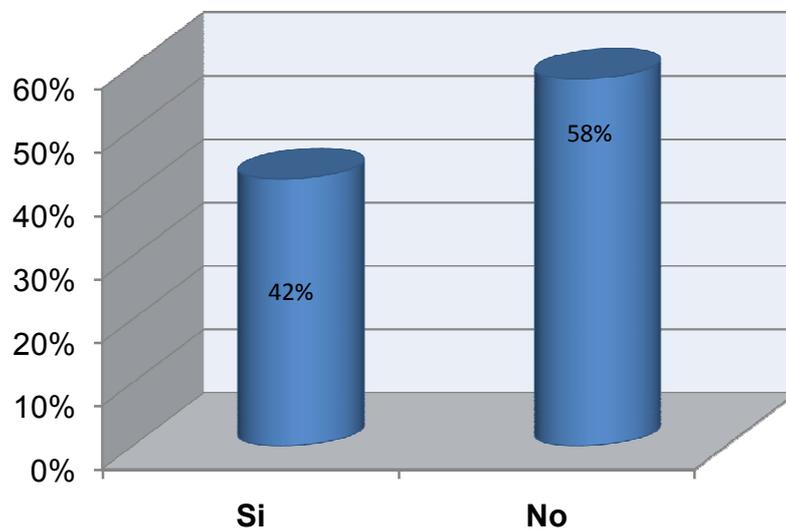
**Tabla No. 8.** Comprensión de funciones asignadas

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	16	42%
No	22	58%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 5.** Comprensión de funciones asignadas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 16 de ellas que representan el 42% respondieron que si existe una adecuada comprensión cuando las funciones son asignadas verbalmente, mientras que 22 personas que representan el 58% dicen que no.

### **Interpretación**

Como se identifico, las funciones emitidas por la gerencia son de forma verbal, aseverando que, existe dificultad en la percepción de funciones. Estas eventualidades perjudican el desempeño personal, porque al momento de revisar y controlar las actividades no se cuenta con una base o documento escrito para su revisión, así también los colaboradores no prestan el carácter de cumplimiento a las actividades.

**5.- ¿Se han dictado capacitaciones al personal de bodega de suministros de enero a diciembre del 2010?**

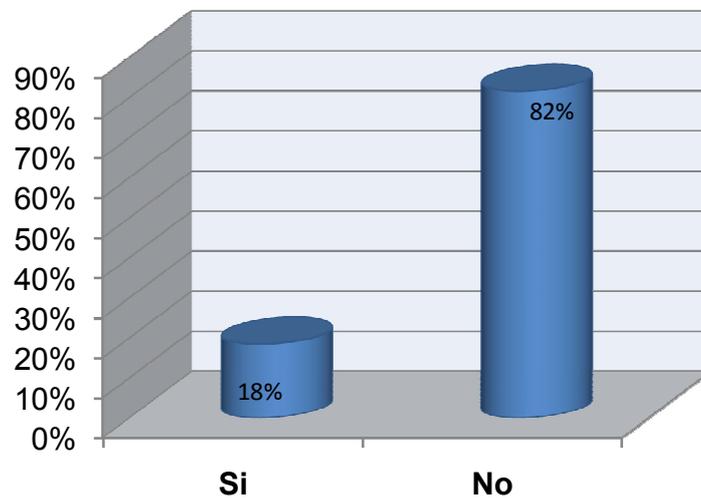
**Tabla No. 9.** Capacitación al personal

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7	18%
No	31	82%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 6.** Capacitación del personal



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 7 de ellas que representan el 18% respondieron que si se dictaron capacitaciones al personal de bodega, mientras que 31 personas que representan el 82% dicen que no se han dictado capacitaciones.

### **Interpretación**

Como es de notarse no se dictan capacitaciones al departamento de bodega de suministros sin embargo existen otros departamentos que se encuentran en capacitación constante, entonces esta puede ser una de las causas para que exista un bajo nivel de desempeño especialmente del personal de suministros.

6.- ¿Se identifica el tiempo a utilizar, en cada despacho de pedidos?

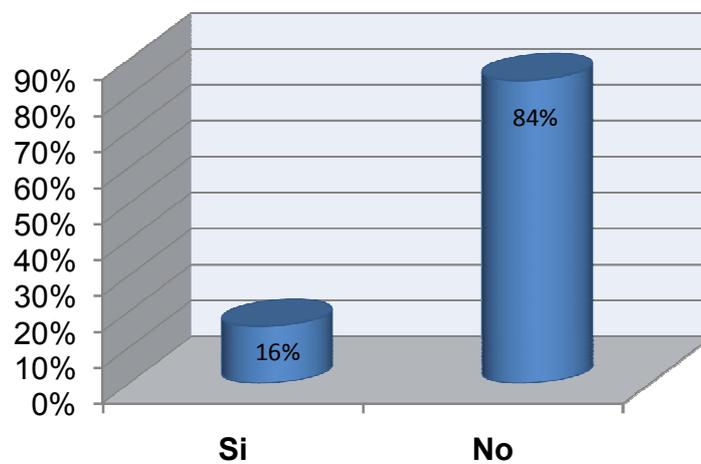
**Tabla No. 10.** Identificación de tiempo de entrega

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	6	16%
No	32	84%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 7.** Identificación de tiempos de entrega



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

## Análisis

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas,

6 de ellas que representan el 16% respondieron que si se identifican los tiempos de entrega, mientras que 32 personas que representan el 84% dicen que no identifican los tiempos de entrega.

### **Interpretación**

Los resultados demuestran que no se utiliza una estrategia para identificar el tiempo a utilizar, en cada despacho de pedidos, esto indica que no se está aprovechando el recurso tiempo adecuadamente.

7.- ¿Se fomenta, el trabajo en equipo en el área de bodega?

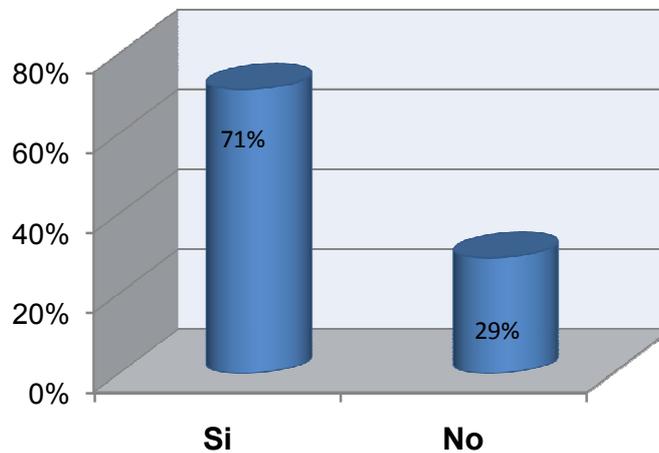
**Tabla No. 11.** Trabajo en equipo

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	27	71%
No	11	29%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 8. Trabajo en equipo**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 38 personas encuestadas, 27 de ellas que representan el 71% respondieron que si se fomenta el trabajo en equipo, mientras que 11 personas que representan el 29% dicen que no.

### **Interpretación**

Es necesario que los colaboradores trabajen en equipo, esto les ayuda a tener excelentes relaciones humanas y mejoran la persecución de sus objetivos, como es la satisfacción de los clientes internos con la entrega a tiempo de los pedidos. Aquí se puede notar el respeto hacia a la autoridad y sus compañeros.

**Cuestionario N° 2 para encuesta del personal de bodega**

**PREGUNTAS**

1.- ¿Cumple usted, con todos los despachos programados en el día?

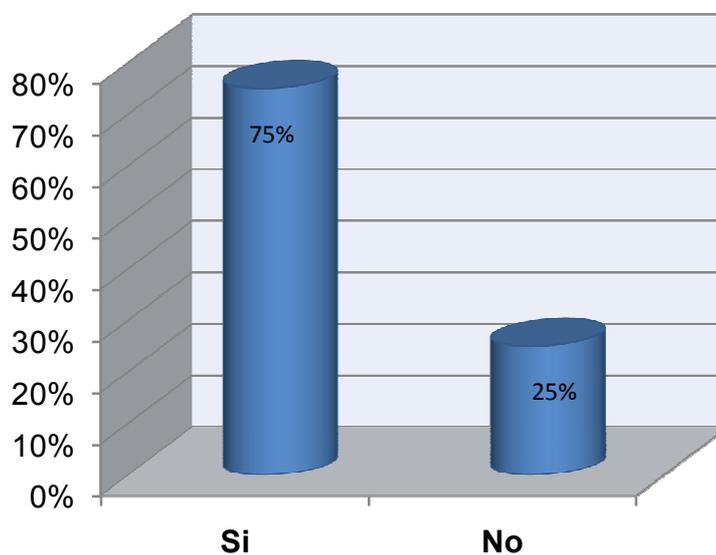
**Tabla No. 12.** Cumplimiento de Actividades

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 9.** Cumplimiento de actividades



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas, 3 de ellas que representan el 75% respondieron que si cumplen con los despachos programados, mientras que 1 personas que representan el 25% dicen que no cumple.

### **Interpretación**

Se pudo, conocer que el 75%, del personal de bodega cumple con su obligación de despachar todos los pedidos a los clientes internos. Sin embargo se conoce que, los mismos empleados que realizan el proceso de recepción del material, se encargan de distribuir a los clientes internos, por tal motivo el 25% argumentan en algunos casos quedan pendientes pedidos por entregar.

2.- ¿Tiene usted, conocimiento de las cantidades de material (suministros, herramientas etc.) a recibir en el día?

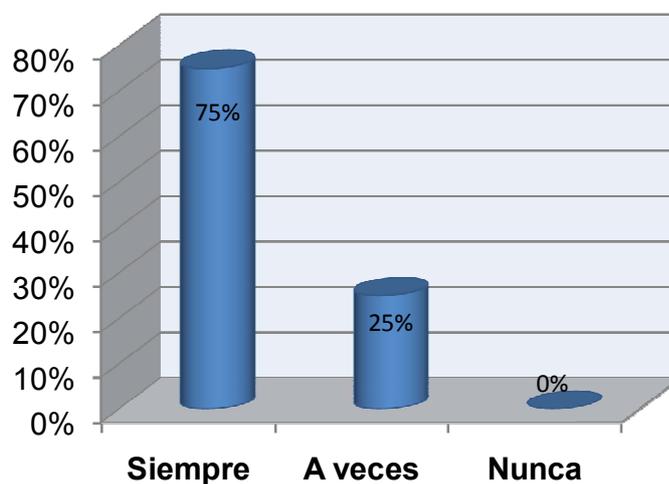
**Tabla No. 13.** Conocimiento del material a recibir

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	75%
A veces	1	25%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 10.** Conocimiento del material a recibir



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas, 3 de ellas que representan el 75% respondieron que si tienen conocimiento del material a recibir en el día, mientras que 1 personas que representan el 25% manifiesta que no tiene conocimiento.

### **Interpretación**

Es importante que todo el personal de bodega tenga conocimiento del material a recibir en el día y que conozcan cual es su trabajo, que actividades intervienen en cada uno de los procesos. Por eso el 75% de los encuestados indican que conocen las actividades del día a excepción, del 25% que argumenta que falta comunicación en el departamento de bodega de suministros.

3- ¿Tiene usted, conocimiento de las cantidades de material (suministros, herramientas etc.) a entregar en el día?

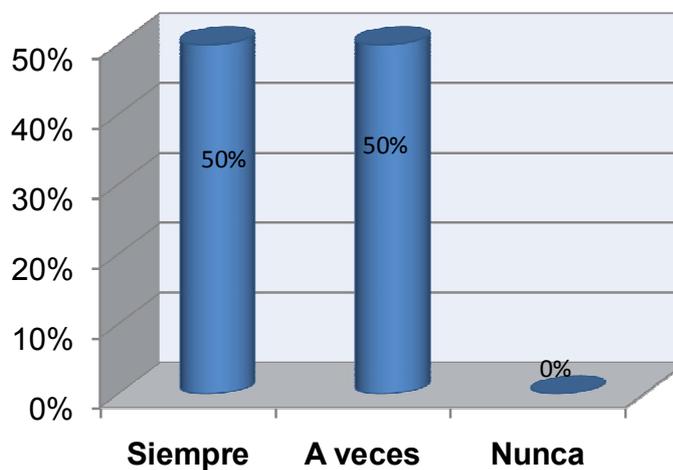
**Tabla No. 14.** Conocimiento del material a entregar

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	2	50%
A veces	2	50%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 11.** Conocimiento del material a entregar



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas, 2 de ellas que representan el 50% respondieron que si tienen conocimiento del material a recibir en el día, mientras que 2 personas que representan el 50% dicen que no tiene conocimiento.

### **Interpretación**

Los resultados demuestran que el personal de bodega de suministros no tiene un conocimiento exacto del material a entregar en el día argumentando que por ser personal nuevo aun no tiene conocimiento de todas sus funciones y que no conoce al personal interno autorizado para sacar material de bodega.

4.- ¿Colabora usted, con sus compañeros de trabajo?

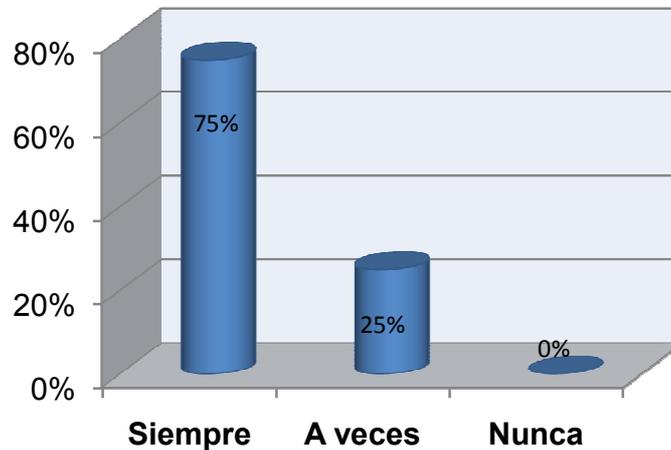
**Tabla No. 15.** Espíritu de Colaboración

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	3	75%
A veces	1	25%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 12.** Espíritu de colaboración



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas, 3 de ellas que representan el 75% respondieron que siempre colaboran con sus compañeros, mientras que 1 personas que representan el 25% dice que a veces.

### **Interpretación**

Los resultados permiten identificar que el 75% de los encuestados indican que siempre colaboran a sus compañeros de trabajo. Cada uno de ellos, fortalecen los lazos de amistad y compañerismo en el área de trabajo manteniendo un buen clima laboral.

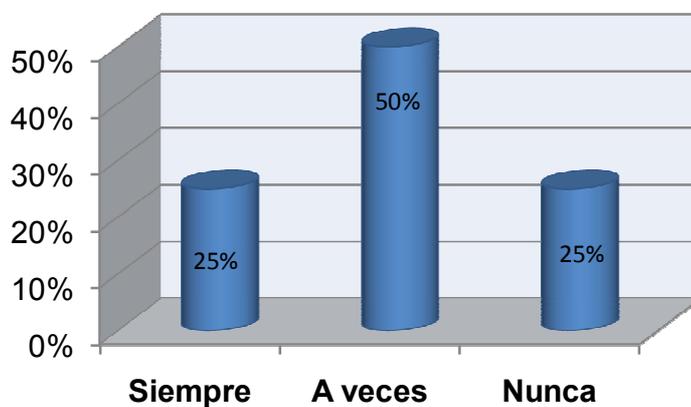
5.- ¿Con la presencia de problemas o inconvenientes, ha estado usted en la capacidad de resolverlo?

**Tabla No. 16.** Capacidad para resolver problemas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	25%
A veces	2	50%
Nunca	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 13.** Capacidad para resolver problemas



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

### Análisis

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas,

1 de ellas que representan el 25% respondió que siempre tiene la capacidad para resolver problemas, mientras que 2 personas que representan el 50% dicen que a veces y 1 persona que representa el 25% respondió que nunca.

### **Interpretación**

Según los resultados, que se obtuvo de la encuesta, permite identificar que el 25% de los empleados del área de bodega de suministros, indican que, cuando se les presentan inconvenientes al momento de despachar, siempre resuelven estas situaciones, no obstante que el 50%, indica que lo resuelve a veces, con la ayuda de gerencia y recursos humanos, no así el 25%, no cuenta con la noción necesaria para su resolución.

**6.-** ¿Usted ha proporcionado a la gerencia, con ideas de cambio en su área?

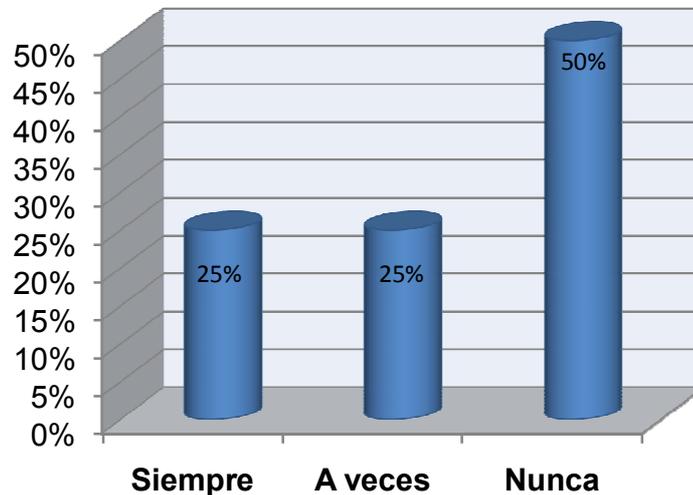
**Tabla No. 17.** Aportar con ideas

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	25%
A veces	1	25%
Nunca	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 14. Aportar con ideas**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 4 personas encuestadas, 1 de ellas que representan el 25% respondió que siempre aporta con ideas, mientras que 1 personas que representan el 25% dicen que a veces y 2 persona q representa el 50% respondió que nunca.

### **Interpretación**

Con respecto a la capacidad de creatividad del personal del área de bodega, se puede observar que el 25% de los empleados han aportado con ideas nuevas a la gerencia. Encontrando, así que el 25% genera a la gerencia a veces con ideas pertinentes a la ubicación de los productos, pero también el 50% lo indica que nunca lo ha hecho por falta de comunicación y confianza además por ser personal nuevo.

**Cuestionario N° 3 para encuesta del personal de producción**

**PREGUNTAS**

1.- ¿Con que frecuencia solicita la compra de suministros a Bodega?

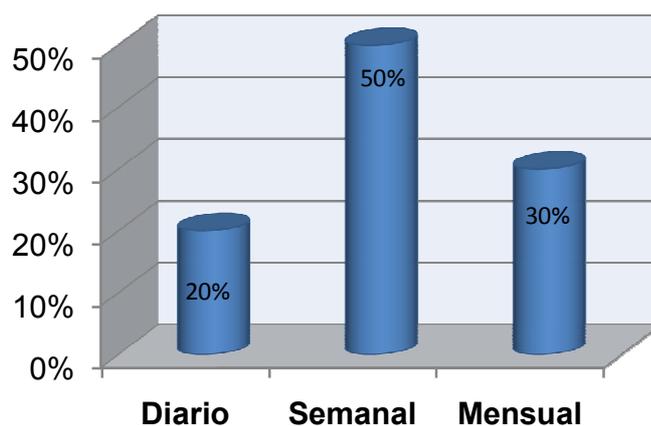
**Tabla No. 18.** Solicitudes de compra

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Diario	2	20%
Semanal	5	50%
Mensual	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 15.** Solicitudes de compra



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 2 de ellas que representan el 20% respondieron que solicitan la compra de suministros diariamente, mientras que 5 personas que representan el 50% dicen que semanalmente y 3 persona q representa el 30% optaron por mensualmente.

### **Interpretación**

La frecuencia con que los clientes internos realizan sus pedidos es de acuerdo a las necesidades de los departamentos pero los resultados reflejan que el 50% lo realiza semanalmente lo que indica que el personal de bodega de suministros tiene 8 días para comprar el requerimiento solicitado.

2.- ¿Los suministros comprados por bodega son indispensables para la transformación del producto final?

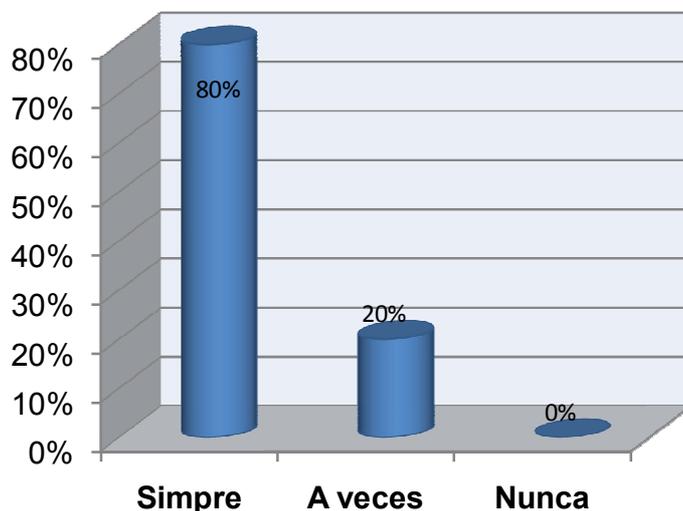
**Tabla No. 19.** Suministros indispensables

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	8	80%
A veces	2	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 16. Suministros Indispensables**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 8 de ellas que representan el 80% respondieron siempre se necesita de suministros para la transformación del acero, mientras que 2 personas que representan el 20% dicen que a veces.

### **Interpretación**

Según los resultados que se obtuvo de las encuesta se identifico, que el 80% requiere de suministros que son indispensables para la transformación del acero, caso contrario se genera paras de producción, causando así grandes pérdidas para la empresa.

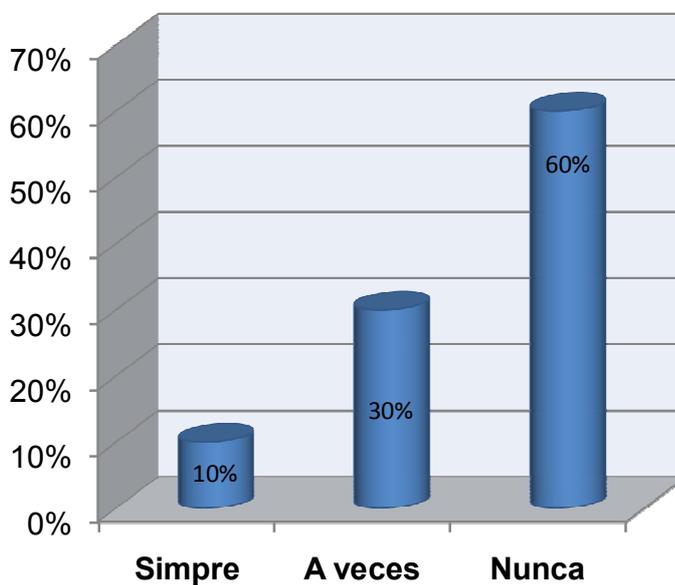
3.- ¿Cuándo solicita compras de suministros urgentes el personal de bodega actúa inmediatamente?

**Tabla No. 20.** Se considera las solicitudes urgentes

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	1	10%
A veces	3	30%
Nunca	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 17.** Se considera las solicitudes urgentes



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 1 de ellas que representan el 10% respondió que el personal de bodega siempre actúa inmediatamente, mientras que 3 personas que representan el 30% dicen que a veces y 6 personas que representan el 60% responden que nunca.

### **Interpretación**

Según los resultados que se obtuvo de las encuestas, se identificó que el 60% se encuentra insatisfecho con la eficiencia del personal de bodega, ya que en casos urgentes estos no actúan inmediatamente, argumentando que esta ineficiencia afecta a los procesos de producción.

4.- ¿Sin necesidad de que exista una solicitud de compra el personal de bodega mantiene un stock mínimo o máximo de suministros?

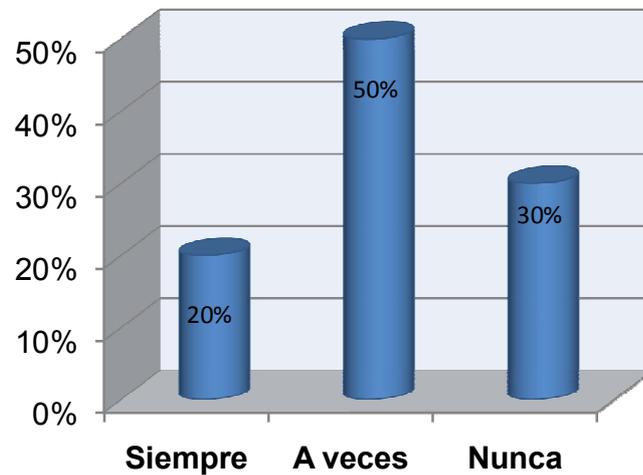
**Tabla No. 21.** Existencia de stock

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	2	20%
A veces	5	50%
Nunca	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 18. Existencia de stock**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 2 de ellas que representan el 20% respondieron que siempre existe un stock, mientras que 5 personas que representan el 50% dicen que a veces y 3 personas que representan el 30% responden que nunca.

### **Interpretación**

Es muy importante que el departamento lleve un listado de stock de material, sin embargo los resultados identifican que en un 50% se mantienen un stock, argumentado que falta gestión por parte del jefe de bodega quien debería controlar las existencias de material.

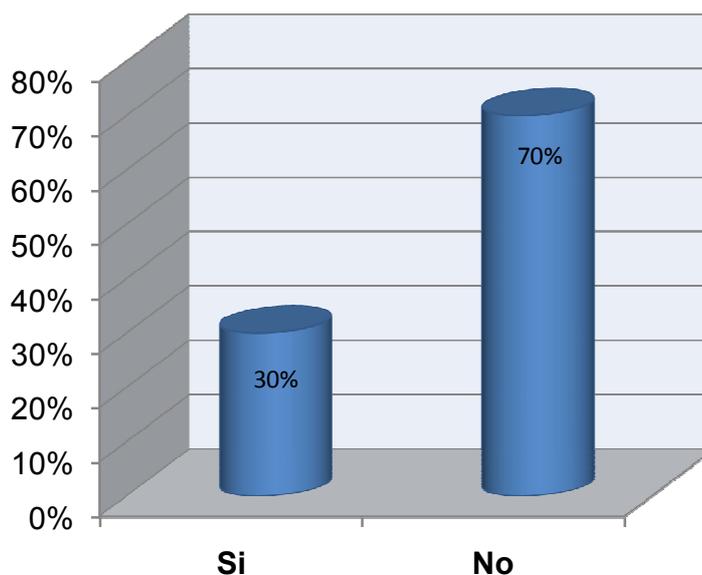
5.- ¿Está de acuerdo con el desempeño del personal de Bodega de Suministros?

**Tabla No. 22.** Desempeño del personal

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 19.** Desempeño del personal



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 3 de ellas que representan el 30% respondieron que si están de acuerdo,

mientras que 7 personas que representan el 70% dicen que no.

### **Interpretación**

Uno de los principales problemas del departamento de bodega de suministros es la rotación de personal esto quiere decir que por ser personal nuevo no se desempeñan adecuadamente en sus funciones ocasionado errores y molestias a los clientes internos.

6.- ¿El personal de bodega considera la calidad del insumo, suministro o repuesto al momento de la compra de acuerdo a sus requerimientos?

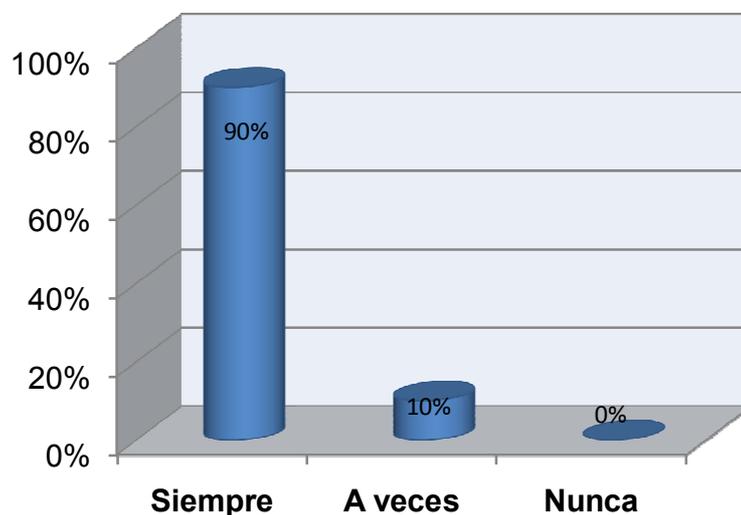
**Tabla No. 23.** Cumplimiento de requerimientos

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	9	90%
A veces	1	10%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

**Gráfico No. 20. Cumplimiento de requerimientos**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

### **Análisis**

En esta interrogante los resultados reflejan que de 10 personas encuestadas, 9 de ellas que representan el 90% respondieron siempre cumplen con los requerimientos solicitados, mientras que 1 personas que representan el 10% dicen que A veces.

### **Interpretación**

Es muy importante que el personal de bodega tome en cuenta todos los detalles solicitados en la orden de compra ya que si los suministros comprados no son exactamente los solicitados tendrán que ser devueltos, sin embargo el 90% de los encuestados están de acuerdo con los requerimientos.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto se lo realizara mediante la fórmula del Chi Cuadrado, mediante la fórmula propuesta por CIENES (1991) de Santiago de Chile, recomendada para investigaciones educativas.

#### 4.3.1 Tabla de Contingencia

**Tabla No. 24.** Tabla de contingencia

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>			
<b>PREGUNTA</b>	<b>ALTERNATIVA</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
¿El personal de Bodega al momento del despacho de los suministros a los clientes internos, cometen errores?	25	13	38
¿Se identifica el tiempo a utilizar, en cada despacho de pedidos?	6	32	38
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>76</b>

**Tabla No. 25. Tabla de frecuencias observadas y esperadas**

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>				
<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup> /fe</b>
25	15,5	9,5	90,25	5,82
6	15,5	-9,5	90,25	5,82
13	22,5	-9,5	90,25	4,01
32	22,5	9,5	90,25	4,01
76	76			<b>19,67</b>

#### **4.3.2 Planteamiento de Hipótesis**

Ho: El deficiente desempeño del personal de bodega, **No** provoca paras de producción en la Empresa Novacero S.A Planta Lasso.

Ha: El deficiente desempeño del personal de bodega, provoca paras de producción en la Empresa Novacero S.A Planta Lasso.

#### **4.3.3 Determinación de Nivel de Confianza**

$$\alpha = 0.05$$

#### **4.3.4 Determinación X2 Critico**

$$gl = (n - 1) (m - 1)$$

En donde:

gl= Grados de libertad

n = # de filas

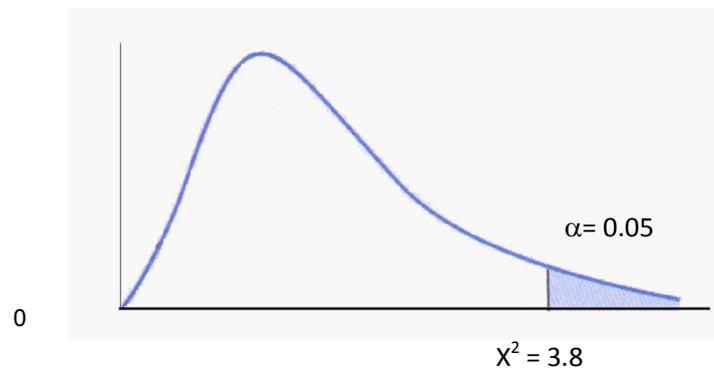
m = # de columnas

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Representación gráfica



#### 4.3.5 Cálculo del Chi Cuadrado $X^2$

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 19.67$$

#### 4.3.6 Decisión y Conclusión

Si  $X^2 \geq X^2_{\alpha}$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

$19.67 > 3.8$ , por lo tanto se rechaza  $H_0$

Entonces:

$H_a$ : El deficiente desempeño del personal de bodega, provoca paradas de producción en la Empresa Novacero S.A Planta Lasso.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio, investigación y el análisis realizado se presentan las siguientes conclusiones:

- En el departamento de bodega de suministros, las políticas y procedimientos no tienen parámetros definidos, causando así un deficiente desempeño del personal.
- No existe separación de funciones entre las aéreas de recepción y entrega de suministros y herramientas.
- El personal de bodega de suministros no conoce su guía de funciones, y se limita a acatar órdenes de sus superiores, a pesar de que estas sean de forma verbal.
- Novacero planta Lasso tiene deficiencias en los procesos de despacho de suministros y herramientas lo que conlleva al incumplimiento de las actividades y el retraso en la transformación del producto final.
- Existen falencias en el manejo de inventarios, debido a que no existen stocks mínimos y máximos de suministros y herramientas.
- Las paras de producción en Novacero Planta Lasso se debe a una planificación deficiente del departamento de bodega con los

departamentos de producción, al no abarcar todas las actividades por menores que estas sean afectando de manera considerable a la rentabilidad de la empresa.

- Existe falencias en el proceso de selección de personal nuevo, ya que no se está contratando recurso humano idóneo para los diferentes departamentos, se constato que en el año 2010 seis trabajadores del área de bodega se separaron de la empresa mediante renuncia voluntaria, afectando así al desarrollo de la empresa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La Alta Gerencia conjuntamente con el personal de bodega de suministros deberían definir claramente las políticas y procedimientos necesarios para esta área.
- El departamento de Recursos Humanos debe determinar responsabilidades al personal de bodega de acuerdo a la capacidad y tiempo de trabajo, para que existan responsables de la recepción y responsables de la entrega de suministros.
- Es recomendable actualizar la guía de funciones o elaborar un nueva guía si es necesario, para cada uno de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a las actividades que tienen a su responsabilidad y entregar una copia escrita previa capacitación, para que de esta manera tanto el personal antiguo como el personal nuevo conozcan las funciones a su cargo.

- La administración debe emitir, instrucciones al personal de forma escrita, para tener control eficiente, sobre las mismas.
- Para una efectividad en la entrega de suministros y herramientas el departamento de bodega deberá realizar un plan anual de todas las actividades que incurre el proceso evitando así la insatisfacción de los diferentes departamentos.
- Es recomendable ejecutar un examen especial al inventario de suministros y herramientas para verificar existencias.
- El personal de bodega de suministros conjuntamente con los diferentes departamentos de la empresa deberán optimizar los recursos al máximo, los mismos que deberían recibir capacitación permanente para planificar, organizar, dirigir y ejecutar todas las actividades mediante un trabajo en equipo, evitando a futuro pérdidas económicas que puedan afectar de manera considerable a la empresa.
- El RR.HH. debería contratar personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de los diferentes departamentos, para que de esta manera la empresa se sienta segura de contar con recurso humano eficaz y eficiente.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

**Título** : Indicadores de gestión para la evaluación de desempeño del personal de bodega de suministros, de modo que permita estimular la eficacia en alcanzar las metas.

**Institución Ejecutora:** “Área Administrativa de la empresa de Novacero S.A Planta Lasso”.

**Beneficiarios** : Cuando de ejecute esta propuesta los beneficiarios serán los, empleados y la alta gerencia.

#### **Ubicación**

Provincia : Cotopaxi

Cantón : Latacunga

Dirección : Panamericana Norte kilómetro 16 vía a Quito

#### **Tiempo Estimado**

**para la Ejecución** : Inicio: Enero Fin: Julio del 2011

#### **Equipo Técnico**

**Responsable** : El equipo técnico que ejecuta esta propuesta se compone de varias personas, que forman parte de la Empresa Novacero S.A. Planta Lasso y también personas ajena a esta institución, las mismas que se detalla en

el cuadro siguiente:

**Tabla No. 26.** Equipo Responsable

Nº	CARGO	NOMBRE
1	Gerente General	Ing. Guillermo Miño
2	Jefe de Recursos Humanos	Ing. Geovanny Reyes
3	Investigadora	Ángela Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

**Costo** : El costo estimado para la ejecución de la propuesta es de:

**Tabla No. 27.** Costo Estimado

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Movilización	30 días	2,6	78
Alimentación	30 días	3,5	105
Copias	500 hojas	0,05	25
Empastado	3	30	90
Resma de papel	5	6	30
Costo del Investigador	1	1.800,00	1.800,00
Subtotal			2.128,00
10% Imprevistos			212,8
<b>TOTAL</b>			<b>2.340,80</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Tomando en cuenta tanto las conclusiones como las recomendaciones anteriormente mencionadas podemos destacar, que es evidente que existen un deficiente desempeño del personal de bodega de suministros lo que conlleva a paras en la producción, provocando así tiempos muertos y una gran pérdida de recursos materiales y económicos.

Empresas dedicadas a la transformación de acero se caracterizan por contar con una débil estructura de políticas y procedimientos en el departamento de bodega lo cual no satisface las necesidades de los clientes internos por la entrega no oportuna de materia prima y herramientas.

En la mayoría de empresas investigadas así como en Novacero S.A, Planta Lasso tienen abiertas las puertas para mejorar, aceptando el asesoramiento de profesionales que puedan contribuir con la ejecución eficaz de los procesos en cada una de sus etapas.

Al aplicar un Sistema de Remuneración Variable mediante indicadores de gestión se conseguirá el funcionamiento eficiente de los diferentes departamentos, optimizando al máximo los recursos humanos, materiales y económicos y así no afectará de manera considerable la rentabilidad de la empresa tomando correcciones a tiempo para la toma de decisiones acertadas por gerencia.

## **6.3. JUSTIFICACION**

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus

actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

Por las circunstancias que se ha puntualizado anteriormente, se ha visto importante, implementar un sistema de remuneración variable para la evaluación del Personal de Bodega mediante indicadores de gestión, lo que permitirá medir el grado de desempeño personal, con el fin de reducir a un nivel mínimo y aceptable los errores en despacho de suministros y herramientas, posteriormente tener una retroalimentación, es decir, comunicar los resultados de las actividades que realicen a los empleados.

Novacero S.A actualmente cuenta con un sistema de remuneración fija para todos los empleados en los diferentes niveles y un sistema de remuneración variable para el personal de ventas (asesores técnicos, jefes de ventas y gerentes comerciales) por medio de comisiones por volumen de ventas, entre el 30 y 50% del sueldo nominal es variable, dependiendo del cargo y de la línea de negocio.

En el caso del personal operativo en las plantas gana horas extras, lo que se convierte en una especie de remuneración variable en función del sobre tiempo y de los horarios de trabajo.

Novacero S.A. no tiene un sistema de remuneración variable para todo su

personal. Cuando los resultados son buenos, los colaboradores no se sienten reconocidos con la mejora de sus ingresos y cuando los resultados no son favorables, tampoco la empresa pueda reducir su carga de gastos fijos.

En Ecuador alrededor del 43% de las empresas tienen un sistema de remuneración variable. De su experiencia aseguran haber mejorado sus resultados desde que implantaron este nuevo sistema de remuneración por ser un sistema más justo y apegado a los resultados.

Implementar un Sistema de remuneración variable mediante indicadores de gestión, es la mejor alternativa que se ha optado para aplicar en la empresa Novacero S.A., por lo que se tendrá como resultados lograr flexibilizar los “gastos generales” y los “costos de conversión” con componentes salariales variables en función de resultados y ciclo de negocio.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo general**

- Proponer Indicadores de gestión para la evaluación del desempeño del personal de bodega de suministros, de modo que permita estimular la eficacia en alcanzar las metas.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Designar funciones específicas a los trabajadores de bodega, que orienten al cumplimiento de metas para la empresa.

- Medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados
- Aportar base para las recomendaciones salariales y promocionales.
- Motivar al personal para mejorar el rendimiento colectivo e individual.

## **6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

La propuesta está definida para evaluar el desempeño del personal de bodega y reducir la entrega tardía de suministros y herramientas a los diferentes departamentos de la empresa por lo que se consideran los siguientes aspectos:

### **6.5.1. Política**

Tanto gerencia como los empleados del área administrativa son los principales involucrados en medir el potencial humano: lo cual significa mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.

### **6.5.2 Tecnológica**

Novacero S.A. cuenta con equipos de cómputo en perfecto estado y correctamente distribuidos, lo que permitirá la implementación de cualquier

tipo de herramienta para el mejoramiento del manejo de inventarios.

### **6.5.3 Organizacional**

El control exigente y la perseverancia son síntomas de un recurso humano con un excelente ambiente de trabajo agilizando la ejecución de los procesos adecuados en cualquiera de sus actividades desempeñadas. En la actualidad la gran mayoría de empresas ha sentido la necesidad de adoptar un plan de evaluación de desempeño que permita medir, organizar y coordinar los procesos para controlarlos de tal manera que les faculte mejorar el desempeño, optimizando los procesos y por consecuente garantizar la eficacia del recurso humano que cumpla con las expectativas de la empresa.

### **6.5.4 Económico-financiera**

Es necesario conocer los costos y gastos reales que incurren en los procesos para tomar decisiones acertadas oportunas eliminando y añadiendo actividades que sean prioritarias que puedan afectar directamente a la rentabilidad de una manera considerable o significativa. También se generan muchos gastos como son los tiempos muertos, de capacitación, honorarios profesionales y valores extras que se necesita en el proceso de transformación del acero por lo que es necesario un control financiero permanente en todas las etapas evitando a futuro posibles pérdidas económicas.

### **6.5.5 Legal**

Es factible la aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los estatutos de

la “Empresa Novacero S.A.”, el mismo nos permite ejecutar proyectos de mejoramiento en beneficio de la misma.

## 6.6. FUNDAMENTACION

Según **Jorge E. Bittar (2006;Internet)** *“Si lo podemos medir...lo podemos controlar*: El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Lo que se busca con los indicadores de desempeño es ayudar o colaborar con los tipos de evaluación, a responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado una determinada intervención, si se han cumplido los objetivos, el nivel de satisfacción de la población objetivo, etc. En definitiva lo que se busca es ver en que magnitud fue eficiente y eficaz un organismo ejecutor al implementar determinada intervención buscando cambiar una situación problemática inicial.

En base a lo expuesto arriba se puede afirmar entonces que los indicadores deben estar formados por varios elementos muy importantes:

- La calidad y la utilidad del indicador, estarán determinadas por la claridad y relevancia de la meta que tiene asociada.
- El requisito fundamental para cualquier indicador es básicamente el establecimiento de los objetivos, metas, parámetros y puntos de referencia, es decir “lo que se va a medir”.
- El resultado de medir un indicador establece un valor de comparación, el cual está relacionado a alguna meta establecida y asociada. Esta meta asociada para la comparación puede ser una meta nueva establecida o las cifras o características que se tomen de la “línea de base”.

- El indicador deberá medir solamente los aspectos claves, para lo cual es importantísimo establecer con claridad cuál es el “outcomes” o propósito del proyecto, así como también los objetivos más relevantes perseguidos por cada institución ejecutora.

Todo indicador de desempeño debe reunir ciertas características fundamentales, para poder llevar adelante con satisfacción su cometido. Estas características son las siguientes:

- Deben ser objetivos: cuando se habla de un indicador objetivo, se está haciendo referencia al indicador expresado en cantidad, calidad y tiempo. A estos también se los conoce como indicadores CCT. Estas cualidades que deben tener todo indicador son fundamentales para poder medir los distintos objetivos del informe narrativo.
- Deben ser prácticos: esto hace referencia a que los indicadores, como tienen que necesariamente ser utilizados para establecer comparaciones con distintos parámetros, tienen que ser fáciles de aplicar y de bajo costo.
- Deben ser verificables: esto significa claramente, que todo indicador debe poder ser corroborado o comprobado a través de un análisis racional, es decir por una metodología científica cualquiera sea la ciencia. Detrás de todo indicador sea este cuantitativo o cualitativo, existe un análisis o un estudio, cuyo resultado es precisamente el indicador utilizado.
- Deben ser independientes: se entiende por independencia de indicadores, al hecho por el cual se utilizan los indicadores correspondientes a cada jerarquía de objetivos; es decir para el FIN indicadores de fin, para el propósito indicadores de propósito, para los componentes del proyecto indicadores de componentes. Lo que se tiene que evitar es la utilización de indicadores mezclando los distintos niveles de objetivos y los indicadores correspondientes a cada nivel.

Es muy importante que todos los indicadores utilizados tengan estas características citadas anteriormente, debido a que esto facilita enormemente la medición y control del objetivo; de otra forma sería imposible calibrarlo.

## **PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO**

En realidad no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, para la elaboración de indicadores, sin embargo todos los entes del financiamiento al desarrollo aconsejan tener siempre en cuenta determinados ítems o pasos a seguir, de manera a crear estos indicadores con la coherencia necesaria.

Todo indicador de desempeño debe no solamente construirse conforme a determinados pasos, sino que los mismos deben también estar establecidos o contruidos en base a la estructura estratégica de la institución dentro de la cual se lo va aplicar, es decir debe siempre tener en cuenta todo un sistema de control de gestión e información para la gestión, que le permita hacer el seguimiento de las metas y el cumplimiento de todos los objetivos diseñados o establecidos por la institución. Entre otras cosas se deben tener perfectamente en cuenta aspectos relevantes como por ejemplo:

- Identificar afinadamente la misión (productos, usuarios, clientes), los objetivos estratégicos (largo plazo).
- Establecer las medidas de desempeño claves como los resultados intermedios, eficacia final, eficiencia de los procesos, etc.
- Establecimiento de las responsabilidades, es decir indicadores en cada nivel de la organización. Cuáles son las áreas responsables por los resultados logrados.
- Establecer referentes comparativos, hace referencia al hecho de tener en cuenta sobre qué aspectos comparamos los indicadores para

saber si nos acercamos o alejamos del objetivo.

- Construir fórmulas, todas las variables de medición utilizadas en los indicadores deben necesariamente estar verificadas racionalmente.
- Recolectar datos e informaciones; se deben tener en cuenta todos los datos actuales o históricos que nos permitan construir los indicadores.
- Se deben comunicar e informar acerca de los resultados a la organización, usuarios, ministerio, oficinas de presupuesto, al Congreso, u otra institución interviniente.
- Claramente debemos interpretar los resultados obtenidos para llegar a una conclusión de cómo se han producido los mismos.
- Por último se deben validar los indicadores, es decir se deben aplicar criterios técnicos y requisitos varios de modo a comprobar que los indicadores construidos miden efectivamente la gestión y los resultados. Entre algunos criterios técnicos se pueden citar a los siguientes:

- ✚ Pertinencia
- ✚ Relevancia
- ✚ Homogeneidad
- ✚ Independencia
- ✚ Costo
- ✚ Confiabilidad
- ✚ Simplicidad
- ✚ Oportunidad
- ✚ No- redundancia
- ✚ Focalizado en áreas controlables
- ✚ Participación

Hay además otros requisitos generales que se mencionan tales como el hecho que los indicadores sean revisados cada año, dado los cambios en las condiciones tecnológicas, prioridades en el ámbito estratégico y operativo, etc.

## 6.7. METODOLOGÍA. MODELO OPERATIVO

MODELO OPERATIVO					
FASE	ETAPAS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
<b>INICIAL</b>	Aprobación del proyecto	Exposición del proyecto al gerente	Reunión con directivos de la empresa	Tesis	Ángela Rodríguez
<b>CENTRAL 1</b>	Diagnostico previo a la propuesta	Identificación de las falencias en el Departamento de Bodega	Observación en el manejo de los procesos	Materiales de la Empresa	Ángela Rodríguez
<b>CENTRAL 2</b>	Designación de funciones dentro del departamento de bodega	Funciones Especificas	Designación del personal involucrado en el manejo de bodega	Tesis	Ángela Rodríguez
<b>CENTRAL 3</b>	Definir indicadores de gestión	Definir los indicadores a medir.	Designación de los indicadores por su integración y alineación con los objetivos propuestos	Materiales de la Empresa	Ángela Rodríguez , Jefe de Recursos Humanos
<b>CENTRAL 4</b>	Diseño de indicadores de gestión	Ejecución de la propuesta	Establecer las medidas de desempeño claves como los resultados intermedios, eficacia final, eficiencia de los procesos.	Materiales de la Empresa	Ángela Rodríguez , Jefe de Recursos Humanos
<b>CENTRAL 5</b>	Designación de indicadores de gestión	Ejecución de la propuesta	El sistema de indicadores se agrupo bajo cuatro perspectivas: Perspectiva Operativa Perspectiva Clientes Perspectiva de los Procesos Perspectiva de la Organización	Materiales de la Empresa	Ángela Rodríguez , Jefe de Recursos Humanos
<b>FINAL</b>	Evaluación	Mejoras del proyecto	Evaluación del desempeño mediante Matriz de Marco Lógico	Matriz de evaluación	Ángela Rodríguez , Jefe de Recursos Humanos



## APLICACIÓN DE LAS FASES PROPUESTA

### FASE INICIAL APROBACIÓN DEL PROYECTO

Una vez identificado el problema y analizada la información obtenida de la investigación a la empresa Novacero S.A. Planta Lasso, se ha determinado un plan de trabajo, el cual será expuesto a los directivos de la institución para contar con su autorización.

A continuación se presenta la fecha en las cuales se llevara a cabo la aprobación y ejecución de la misma.

**Tabla No. 28.** Fechas de aprobación y ejecución

<b>FECHAS:</b>	04-julio-11		11-julio-11		18-julio-11	
<b>ACTIVIDADES:</b>	Presentación de la propuesta		Aprobación		Ejecución	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ángela Rodríguez

## **FASE CENTRAL 1**

### **DIAGNOSTICO PREVIO A LA PROPUESTA**

Para establecer el diagnostico actual de la empresa con relación a los procesos de despacho en la bodega de suministros se ha procedido a la observación del desempeño del personal de bodega dentro del periodo analizado, a continuación presentamos las observaciones encontradas:

En el departamento de bodega de suministros la rotación de personal en el año 2010 ha sido constante, mediante la investigación realizada se pudo evidenciar que en menos de un año se han separado de la empresa 4 personas mediante renuncia voluntaria, actualmente la bodega de suministros está integrado por 4 personas; Jefe de bodega, Asistente de compras locales y dos Bodegueros los mismos que cumplen las funciones designadas por el jefe inmediato es decir los empleados no conocen su guía de funciones por lo cual se presentan las siguientes situaciones:

- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea. Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos causando así paras en la producción.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos

Todos estos conflictos afectan al desempeño del personal de bodega y por ende a la producción y buena marcha de la empresa, sin embargo en el departamento de Recursos Humanos existe una guía de funciones con la descripción de actividades que deben seguirse para cada puesto la cual

no se encuentra actualizada, lo cual no permite la correcta designación de funciones.

Actualmente el departamento cuenta con un plan operativo que es un sistema de planificación que ha sido implementado internamente como un medio de referencia para la evaluación de las actividades realizadas por cada unidad. Esto permite comparar el desempeño de la misma a corto plazo, a través de los resultados obtenidos y tomar medidas preventivas.

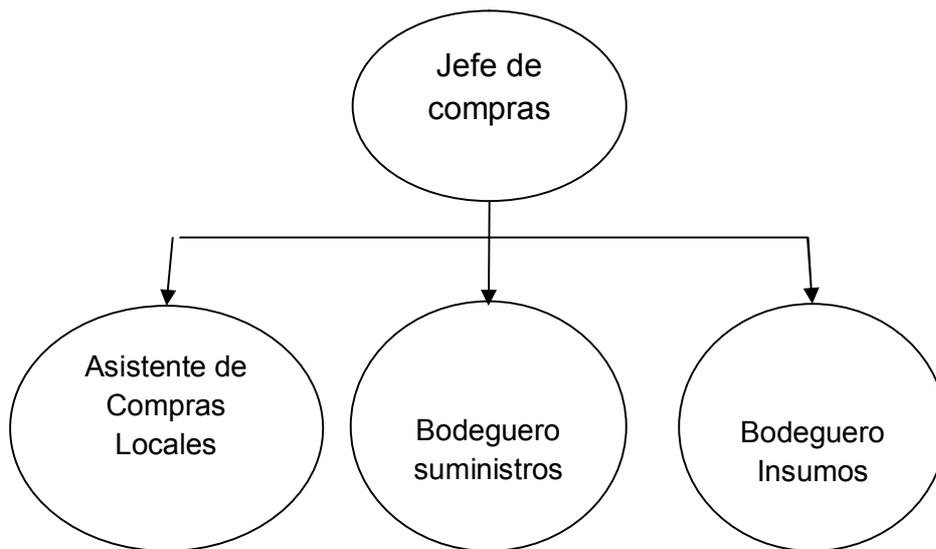
Sin embargo, en estas formas de control de gestión no se observa la presencia de indicadores, por lo que no aportan la información suficiente que le permitan medir su desempeño y examinar el desarrollo de las actividades estratégicas, por lo tanto no es posible evaluar el desempeño de sus funciones en relación a lo programado, dificultando la toma de decisiones

Por tal motivo, se propone un proceso de mejoramiento, en búsqueda de la excelencia, mediante indicadores de gestión que evalúe en forma sencilla el estado o desempeño de los trabajadores, con el propósito de controlar y evaluar el comportamiento de los mismos, alineados con los objetivos estratégicos del departamento, en periodos mensuales.

## FASE CENTRAL 2 DESIGNACIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

Considerando la situación en la que se encontraba el departamento de bodega resulto necesario designar funciones específicas a los integrantes de dicho departamento, de tal manera que pueda haber mayor coordinación al momento de cumplir con las tareas.

El esquema grafico que se presenta a continuación detalla cómo está estructurado el departamento de bodega de suministros; el mismo que cuento con un jefe de compras y un asistente y dos bodegueros:



A continuación se detalla las funciones relacionadas directamente con el manejo de bodega tanto del jefe de bodega como de sus colaboradores.

**CARGO** : **JEFE DE BODEGAS**  
**DEPARTAMENTO** : **Bodega de suministros**  
**REPORTA A** : **Gerente de Planta**

**(RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)**

**Responsable de:****Funciones Específicas**

- Cumplir y hacer cumplir el Proceso de Despachos de suministros e insumos.
- Cumplir y hacer cumplir los procesos de Compras Locales, Evaluación de Proveedores. Elaborar órdenes de compra en el sistema informático.
- Supervisar el ingreso de los insumos comprados.
- Atender a Proveedores y verificación de repuestos comprados.
- Trabajar con una efectiva comunicación entre asistente de compras y bodeguero de suministros.
- Atender los requerimientos de los diferentes departamentos de la empresa y satisfacer sus necesidades de compra.
- Presentar cotizaciones para el conocimiento de los jefes departamentales, con autorización del Gerente de Planta.
- Responsable del inventario de suministros e insumos.
- Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Garantizar la veracidad de la información de los inventarios de la bodega a su cargo.
- Mantener reuniones periódicas con asistentes y bodegueros para su óptimo desempeño.
- Recepcionar novedades como devoluciones, faltantes, sobrantes y ejecutar las acciones correctivas del caso.
- Planificar, organizar y realizar inventario físico periódicamente (mensual) de los suministros insumos y herramientas existentes en Bodega para su control e información al Gerente de Planta.
- Elaborar el Plan Anual de Actividades del Departamento.
- Las funciones que el jefe inmediato le encomiende.

**Tiene Autoridad para:**

- Contratar y suspender los proveedores de suministros e insumos que incumplieren con los requerimientos de calificación de proveedores.
- Gestionar los métodos para responder ante situaciones de emergencia.
- Autorizar la salida de suministros e insumos ( de Bodega)
- Autorizar la salida de materiales para consumo interno.

**CARGO : ASISTENTE DE COMPRAS**

**DEPARTAMENTO: Compras / Bodega de Suministros**

**REPORTA A : Gerente de Planta**

**(RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)**

**Responsable de:**

**Funciones Específicas**

- Atender pedidos de compras de los departamentos de Planta en caso de existir en percha se lo utilizara y no será comprado de manera de bajar en inventario.
- Atender al personal en los requerimientos de insumos y suministros y elaborar registros.
- Elaborar las requisiciones para el pago de proveedores de insumos y suministros.
- Solicitar cotizaciones para compras de suministros, si éstos pasan de 400 USD.
- Realizar el pedido al proveedor aprobado mediante el formato Orden de compra después de haber recibido la solicitud de compra del departamento solicitante.
- Seleccionar a los mejores proveedores que brinden condiciones de entrega, crédito y servicio

- Creación de códigos en el sistema HiperK de los artículos comprados por primera vez.
- Codificar todos los artículos comprados de manera que exista trazabilidad de documentación entre ingresos al sistema y egresos en la bodega.
- Realizar reportes mensuales de la cantidad de órdenes de compra adquiridas vs. las pendientes de manera de sacar el indicador.

**Tiene Autoridad para:**

- Autorizar la salida de suministros e insumos ( de Bodega)
- Autorizar la salida de materiales para consumo interno.

**CARGO : BODEGUERO DE SUMINISTROS/ INSUMOS**

**DEPARTAMENTO:Compras / Bodega de Suministros**

**REPORTA A : Gerente de Planta.**

**FUNCIONES:**

**Funciones Específicas**

**(RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)**

- Garantizar un adecuado almacenamiento de los repuestos y suministros.
- Organizar y controlar el manejo adecuado de la bodega por medio de inventario físico.
- Realizar inventario físico periódicamente.
- Llevar un control de ingresos y egresos manteniendo el inventario al día.
- Ingresar al inventario respectivo el suministro o accesorio comprado,
- Es responsable de mantener un adecuado stock de los suministros identificados en el listado correspondiente.
- Realizar la recepción, registro, almacenamiento, identificación,

distribución y custodia de los repuestos y suministros.

- Entregar a los Departamentos de Planta los insumos y suministros que sean solicitados con el respectivo pedido y firmas correspondientes.
- Realizar un cruce de información diaria de todo lo ingresado al sistema para respaldo de Bodega y un mejor control y distribución.
- Rastreo de diferencias en el inventario (Origen y solución).

**Tiene Autoridad para:**

- No realizar la entrega de suministros si no se respeta el procedimiento.

## **FASE CENTRAL 3**

### **DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **Definir Indicadores de Gestión.**

Los indicadores a medir, permiten evaluar el desempeño del proceso de la Sección, son considerados los siguientes indicadores por su integración y alineación con los objetivos propuestos estos son:

- Eficiencia
- Efectividad
- Eficacia
- Calidad

El objetivo principal que se busca con estos indicadores es desarrollar y fortalecer el desempeño del trabajo que se realiza a través del resultado de éstos, de forma tal que permitan al personal tomar decisiones oportunas, para solucionar cualquier imprevisto que se presente.

A continuación se explica detalladamente, cada uno de los indicadores de gestión que serán aplicados para la evaluación de desempeño:

**Indicadores de Eficiencia:** Es importante medir el uso de los recursos o cumplimiento de las actividades con dos acepciones; la primera, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; y la segunda como el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, transformándolos en productos.

- Eficiencia en la entrega de los informes.
- Retrasos por fallas de comunicación.

**Indicadores de Efectividad:** Es significativo medir el desempeño del personal estos indicadores nos permiten evaluar la relación entre los

resultados logrados y los resultados propuestos y dan cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado.

- Cumplimiento de Actividades Planta Lasso

Los indicadores de efectividad muestran la relación entre las actividades ejecutadas y las actividades programadas, lográndose así determinar en porcentaje la efectividad de cada uno de los procesos y procedimientos ejecutados por el departamento de bodega de suministros, de esta forma se podrá ejercer un seguimiento de las actividades, con lo cual se podrá obtener una mejor gestión de las mismas.

**Indicadores de Eficacia:** La eficacia es la medida de la propia contribución al objetivo de quien recibe los productos y/o servicios. También son llamados indicadores de servicio y sirven para medir el grado en que se está cumpliendo con la función encomendada por la organización.

- Cumplimiento fechas de compra Planta Lasso.
- Nivel de Cumplimiento de Despachos

**Calidad:** Estos indicadores miden la concordancia de las especificaciones de los productos o servicios con las órdenes de compra, están expresados en el nivel de rechazo, devoluciones, quejas o reclamos. La noción de calidad está más enfocada a evaluar el producto o servicio del sistema y de sus partes y en qué medida se adecúa o satisface lo que espera el cliente interno de él.

- Devolución de Compras de Bodega de Suministros Planta Lasso.

## FASE CENTRAL 4

### DISEÑO DE INDICADORES

El sistema de indicadores se agrupo bajo cuatro perspectivas o criterios:

- 1) Perspectiva Operativa
- 2) Perspectiva Clientes
- 3) Perspectiva de los Procesos
- 4) Perspectiva de la Organización

1) **Perspectiva Operativa:** La perspectiva operativa se enfoca en medir los procesos en estudio, específicamente en las áreas de despachos de suministros e insumos. Es aquí donde se debe ser excelente, pues se debe analizar su adecuación para satisfacer a los clientes internos y para conseguir altos niveles de rendimiento financiero y evitando paras de producción.

2) **Perspectiva Cliente:** Se enfoca en identificar los clientes externos e internos con el fin de evaluar si las necesidades y requerimientos son cubiertos, en este caso si el cliente interno queda conforme con el tiempo de entrega de los suministros e insumos, la calidad y la atención proporcionada por el departamento de bodega.

3) **Perspectiva de los Procesos Internos:** Permite establecer los procesos críticos y no críticos del departamento de bodega de suministros en los cuales debe buscarse, siempre la excelencia. La perspectiva de los procesos internos nos proporcionara una visión del potencial que tiene el departamento de bodega para mejorar su desempeño propio y su capacidad de impulsar a la vez a otras unidades con las que interactúa.

4) **Perspectiva de la Organización:** Constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Capacidad y motivación del personal, aprendizaje y mejora de la

organización, entre otros, con el fin de crear valor que quiere rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

### **Definición y cálculo del indicador**

La definición de los Indicadores se expresó de forma conceptual y matemática.

### **Nombre del indicador**

“Cumplimiento de Actividades Plantas Lasso”.

### **Expresión Conceptual**

El indicador de Cumplimiento de Actividades Planta Lasso se refiere a las actividades ejecutadas con relación a las actividades ponderadas al mes. El indicador de cumplimiento mide la efectividad en la ejecución física de las actividades individuales realizadas el mes.

### **Expresión Matemática**

La expresión matemática de “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso” es la siguiente;

$$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{Número de actividades mensuales ponderada}} * 100$$

### **Impacto/ Comentario**

Expresa lo que mide el indicador, es decir, muestra el objetivo para el cual fue diseñado.

Para el caso del indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso”, se tiene:

- Garantizar el óptimo desarrollo de la ejecución de las actividades en cuando a cantidad y plazo, con el fin de identificar causas y realizar correcciones a posibles inconvenientes que puedan presentarse.

### **Niveles de referencia.**

Los niveles de referencia son valores que permiten conocer el comportamiento del indicador, midiéndolo mediante comparaciones. Para el presente trabajo, el nivel determinado fueron dos, el Meta (o Planificado) y el histórico; el primero constituye el valor que se desea alcanzar o se espera que tenga el indicador y el segundo el nivel de referencia que tiene el departamento.

**Tabla No. 29.** Nivel de Referencia del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso”

Nivel de Referencia	
Histórico	-
Meta	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ángela Rodríguez

### **Consideraciones de gestión.**

Las Consideraciones de Gestión son los patrones bajo los cuales se analiza el indicador, permitiendo interpretar el valor de los mismos. Son criterios de evaluación establecidos con base en los cuales se puede conocer el estado del indicador; estos criterios varían dependiendo del indicador que se evalúe.

Las Consideraciones de Gestión permiten identificar los valores en los cuales el indicador está Bajo Control, Fuera de Control no crítico y Fuera de Control crítico.

### Consideraciones de Gestión

**Tabla No. 30.** Consideraciones de Gestión del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso”

RANGO DE DESEMPEÑO		
BAJO CONTROL		Entre 85 - 100
FUERA DE CONTROL CRÍTICO		Entre 60 - 84 %
FUERA DE CONTROL CRÍTICO		Entre 0 – 59

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

### Periodicidad.

Establece la frecuencia o periodicidad en que se mide el indicador; es decir, determina la periodicidad con que se recolectan los datos de los Indicadores de Gestión; esto depende de la naturaleza del indicador. La siguiente tabla muestra la periodicidad del indicador "Efectividad en la Ejecución de las Obras y Servicios"

**Tabla No. 31.** Periodicidad del Indicador “Cumplimiento de Actividades Planta Lasso”

PERIODICIDAD			
	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Punto de Información	✓		
Punto de Control	✓		
Punto de Análisis	✓		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ángela Rodríguez

## **Registros y seguimiento**

Para llevar a cabo la designación de indicadores se debe tomar en cuenta ciertos pasos: los cuales los presentamos a continuación:

- Los indicadores serán establecidos y aprobados por las gerencias de cada departamento.
- El indicador debe estar alineado a la estrategia de la empresa.
- El indicador debe ser sencillo y entendible.
- El indicador debe dar valor agregado al cliente interno y/o externo.
- Los indicadores individuales serán controlados y reportados mensualmente directamente por el jefe inmediato.
- Debe comunicarse claramente la fórmula de cálculo del indicador para que todos los colaboradores lo entiendan.
- La cantidad de indicadores para evaluar a cada trabajador debe ser entre dos y cuatro, en el caso de los indicadores individuales pueden tener inclusive un solo indicador. Ejemplo: “Cumplimiento de actividades”, el mismo que está compuesto por varias actividades previamente definidas con el Jefe directo y aprobadas por la Gerencia respectiva.

### **Seguimiento.**

- El Jefe de Bodega debe mantener un archivo con los respaldos de los resultados de los indicadores reportados.
- El Departamento de Auditoría Interna revisará y validará aleatoriamente que se cumplan los requisitos en cuanto a la forma de establecer las metas, y los resultados reportados.

## **Información y datos.**

Las fuentes de información representan los medios a través de los cuales se obtendrán los datos necesarios para calcular los indicadores. Las fuentes de información varían de acuerdo con el indicador a medir y se establecen al determinar y estudiar los documentos o sistemas que involucran las distintas variables de los indicadores.

El indicador de "Cumplimiento de Actividades Planta Lasso " será calculado mensual o según sea la frecuencia del informe de gestión del Departamento (Mensual, Trimestral, Anual). La fuente de información para:

Porcentaje de avance real para el periodo

Informes semanales de avance de ejecución de obra

Porcentaje de avance programado para el periodo

Programa de ejecución de obras.

## **FASE CENTRAL 5**

### **DESIGNACION DE INDICADORES DE GESTIÓN**

#### Elaboración Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Así mismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico que se propone está elaborada para efectos de la evaluación en la cual se refleja los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) e indicadores de sus resultados que permitan medir el nivel de logro alcanzado.



## **FASE FINAL EVALUACIÓN**

La ejecución de la presente propuesta “Indicadores de gestión para la evaluación de desempeño del personal de bodega de suministros”, contribuirá al cumplimiento de los objetivos planteados; y es por eso que resulta imprescindible la evaluación de la propuesta ya que en base a la misma se podrán establecer mejoras y modificaciones si la situación lo amerita.

Se ha establecido que la evaluación será mensual de esta manera se identificará cuán efectivo está resultando el manejo de los indicadores, y para facilitar dicha evaluación se ha elaborado un esquema en el cual los trabajadores deberán presentar sus reportes mensualmente.



A continuación se presenta la matriz de evaluación en la que se estipulan claramente los factores a ser evaluados la cual fue aplicada en Novacero S.A Planta Lasso en el mes de julio con los resultados obtenidos.



## **Resultado de la Evaluación**

Una vez realizada la evaluación de desempeño mensual al personal de bodega de suministros mediante la matriz de marco lógico se obtuvo como resultado lo siguiente:

- Concientización en cada empleado.
- Establecimiento de metas.
- Selección de acciones prioritarias (proyectos).
- Análisis de la situación actual (los hechos).
- Desarrollo de las acciones correctivas.
- Evaluación (comparación con la situación anterior).
- Estimular y promover el trabajo en equipo.

Para mantener el cumplimiento de las metas fijadas en los indicadores asignados al personal del departamento de Bodega de suministros, se recomienda implementar un sistema de incentivos laborales mediante el cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la empresa logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la mano de obra.

Además, es necesario lograr un ambiente agradable de trabajo dentro de una organización, en la cual cada empleado pueda percibirse a sí mismo como especial e importante para la administración gracias al desempeño de su trabajo y, por consiguiente, llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales con cada una de los miembros que forman parte de la organización.

### **Tipos de incentivos**

Existen cuatro clasificaciones genéricas de los incentivos, a saber:

a.- POSITIVOS: El sistema se basa en un plan de recompensas por mejoras en el desempeño.

b.- NEGATIVOS: El sistema se basa en un plan de multas y castigos por malos desempeños con relación a un nivel esperado.

c.- DIRECTOS: Conocidos también como beneficios pecuniarios, son pagos proporcionales a los niveles incrementales de producción.

d.- INDIRECTOS: Llamados también beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales tenemos, por ejemplo, vacaciones, promociones, estímulos morales, etc., los cuales también son conocidos como beneficios sociales.

## **TIPS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS**

### 1. Ambiente de trabajo positivo

Fomentar la creatividad, seguridad, nuevas ideas, confianza y armonía; se sentirán en un ambiente agradable y su desempeño será satisfactorio.

### 2. Participación en las decisiones

Tomar en cuenta, respetar y hacer valer, sus opiniones y decisiones.

### 3. Involucrarlos en los resultados

Hacerle saber que su desempeño repercute en los resultados de la empresa.

### 4. Sentido de pertenencia en el grupo o empresa

Hacerle saber y sentir que es parte de la empresa, (tarjetas de presentación, visita, felicitaciones, cumpleaños, etc)

#### 5. Ayudar a crecer

Seminarios, capacitaciones, cursos, diplomados, viajes profesionales, proporcionar información y crecimiento profesional así como potencializar las habilidades.

#### 6. Feed – Back

Proporcionar retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse, con el fin de mejorar a beneficio de él y de la empresa.

#### 7. Escucharlos

Procurar reunirse con ellos de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe. Comer juntos en un restaurante, cenas de trabajadores, cocteles, etc.

#### 8. Agradecer

Agradecer sinceramente los logros alcanzados.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

Los encargados de la presente propuesta y sus funciones están detallados a continuación.

La unidad operativa que administrará la propuesta es la Gerencia de Planta Lasso y el Jefe de Recursos Humanos, con el apoyo de los Jefes de Producción y Bodega y un asesor técnico, esto se la hará así, debido a que dichas áreas son quienes se encargan de supervisar la buena gestión en todo el proceso de producción, así como de la evaluación y el desempeño de las personas que trabajan en el departamento de Bodega.

**TABLA 30. Equipo Técnico**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCION</b>
Ing. Guillermo Miño	Gerente Planta Lasso	Tomar decisiones acerca de los resultados de evaluación.
Ing. Geovanny Reyes	Jefe de Recursos Humanos	Coordinar la ejecución, verificar, ajustar, (feedback)
Ing. Vinicio Carrión	Jefe de Producción	Ejecutar, verificar, ajustar, (feedback).
Srta. Angelita Rodríguez	Asesora Técnica	Ejecutar, verificar, ajustar, (feedback).

## 6.9. PREVICION DE LA EVALUACIÓN

Es necesario realizar planes para la toma de decisiones oportunas que permitan mantener la propuesta de solución, mejorarla o modificarla; por ello el Gerente de Planta Lasso y el Jefe de Recursos Humanos evaluarán cada mes la presente propuesta para determinar que se esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados y el cronograma o modelo operativo propuesto.

**TABLA 31. Previsión de la evaluación**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1) ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación es solicitada por gerente de Planta y funcionarios de la empresa Novacero S.A Planta Lasso.
2) ¿Por qué evaluar?	Para cumplir los objetivos planteados por la entidad, y poder corregir las fallas existentes, y así proceder a una mejor toma de decisiones.
3) ¿Para qué evaluar?	Para optimizar, tiempo, recursos y productividad, por tanto, mejorar la rentabilidad de la Novacero S.A Planta Lasso.
4) ¿Qué evaluar?	El desempeño del personal y su incidencia en las paras de producción.
5) ¿Quién evalúa?	Las personas encargadas de evaluar serán el Gerente de Planta , el jefe de Recursos Humanos los Jefes de Producción
6) ¿Cuándo evaluar?	El tiempo de evaluación, será hasta el 28 de cada mes.
7) ¿Cómo evaluar?	La presente propuesta se va a evaluar, a través de la Matriz de Marco Logico.
8) ¿Con que evaluar?	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recursos humanos</li><li>▪ Recursos económicos</li><li>▪ Recursos tecnológicos</li></ul>

**Fuente: Investigación de campo**

Elaborado por: Ángela Rodríguez  
**BIBLIOGRAFIA**

- AGUILAR FEIJOO, Ruth Marlene (1996). "Metodología de la Investigación Científica". Modalidad Abierta de la Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador. 301 pp.
- AGUIRRE CRUZ Carlos, (2009); "Investigación De Campo" (En línea), disponible en:  
<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDeCampo>
- Constitución de la República del Ecuador (2010) (En línea) Disponible en  
[http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolillo.pdf), (01/12/2010G).
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición. Traducido por: Pilar Mascará y María del Carmen Hano. Editorial Me Graw-Hill. México D.F. 499 pp.
- FRANQUET, Antoine (2000; "Estudios de Rentabilidad") Enciclopedia de la empresa moderna primera edición, Editorial Edivanes de Usto, Francia, 224pp.
- IVANCEVICH, John M; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven J; CROSBY, Philip B (1996). "Gestión Calidad y Competitividad".

- LEIVA ZEA, Francisco (1988). "Nociones de Metodología de Investigación Científica". Tercera edición. Editado en Gráficas moderna. Quito. 177 pp.
- LEVIN, R. I. y D.S. Rubin (1982). "Estadística para Administradores". Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México. 500pp.
- LÓPEZ, Mercy (2007). "Material de apoyo para la Cátedra de Auditoría de Gestión". 20pp.
- MARTÍNEZ, Ciro (1984) Conceptos Básicos Estadísticos, Editor Ecoe, Primera Edición, Bogotá, Septiembre, 299pp.
- MEZA, Luis (2009; "El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento") (En línea) Disponible en <http://www.cidse.itcr.ac.cr/revistamate/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html> .
- PANIMBOZA, Tannia (2006). Tesis, "Manual de Procedimientos para el Control de Inventarios del Ilustre Municipio del cantón Tisaleo". 142pp.  
Primera edición en español. Traducido y editado por, Diorki, Servicios Integrales de Edición. Colombia. 785 pp.

ANEXO 1

RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 050003891001  
RAZON SOCIAL: NOVACERO S.A

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 05/04/1993  
NOMBRE COMERCIAL: NOVACERO S.A FEC. CIERRE:  
FEC. RENICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y ACERO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHALPACRUZ (LA CONCEPCION) Parcela: JIMJAPA Calle: AV. DE LOS SHYRIS Número: 8841 Referencia: JUNTO A BARRIOS HUMANA, Edificio: MONTECARI D.X Oficina: P.B. Teléfono Trabajo: 022463044 Fax: 022463066 Apartado Postal: 1701546 Teléfono Trabajo: 022500819 Email: bas@novacero.com Email: gonzalez@novacero.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 06/01/1993  
NOMBRE COMERCIAL: NOVACERO S.A FEC. CIERRE:  
FEC. RENICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y ACERO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: OCAÑA Cantón: LATAJUNGA Parroquia: TANCHICHE Ciudadela: LARGO Solís: PANAMERICANA NORTE Número: SIN Oficina: P.B. Teléfono Trabajo: 022779609 Teléfono Trabajo: 032719182 Fax: 022719182 Apartado Postal: 1701546

No. ESTABLECIMIENTO: 004 ESTADO ABIERTO FEC. INICIO ACT. 01/08/1999  
NOMBRE COMERCIAL: NOVACERIDE S.A FEC. CIERRE:  
FEC. RENICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y ACERO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYACÚE Parroquia: WIMENA Ciudadela: BOASMO CENTRAL Calle: AV. DE LAS ESCUDAS Número: SIN Referencia: FRENTE A ANDÉS Oficina: P.B. Teléfono Trabajo: 042405375 Fax: 042399160 Apartado Postal: 1701515



Usuario: NJAM16098 Lugar de emisión: QUITO, CALLE LAZAR Fecha y hora: 13/03/2009

## ANEXO 2

### PERSONAL ADMINISTRATIVO NOVACERO PLANTA LASSO

	Apellidos	Nombres	Cargo
1	MINIO TOBAR	RAFAEL GUILLERMO	GERENTE DE PLANTA
2	REYES DE LA VEGA	GEOVANNY XAVIER	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
3	ZURITA SANCHEZ	LUIS ENRIQUE	JEFE DE BODEGAS PR
4	CAJIAO CEVALLOS	LUIS RICARDO	JEFE DE BODEGAS Y DESPACHOS
5	PULGAR SALAZAR	ADRIANA BEATRIZ	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
6	DONOSO QUIMBITA	CATERINE ISABEL	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
7	FREIRE MARTINEZ	MAYRA JOHANA	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
8	MERA BALSECA	LUIS FERNANDO	JEFE DE MANTENIMIENTO
9	VELOZ ZAMBRANO	MARIO STALIN	JEFE DE MANTENIMIENTO
10	ESPINOSA PADILLA	ALBARO TRAJANO	JEFE DE MANTENIMIENTO
11	JACOME JACOME	JUAN GABRIEL	JEFE DE MANTENIMIENTO
12	TAPIA CABEZAS	SANTIAGO DAVID	JEFE DE MANTENIMIENTO
13	LOPEZ MOLINA	AUGUSTA VANESA	JEFE DE SGI
14	ORTEGA VILLAROEL	DIEGO FERNANDO	JEFE DE UNIDAD DE SEGURIDAD
15	RODRIGUEZ BALAREZO	LOURDES ANGELA	ASISTENTE DE GERENCIA
16	VITERI ORRICO	DIANA ALEJANDRA	ASISTENTE DE NOMINA
17	ESTRADA CENTENO	KARLA DANIELA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
18	PINCHA CHAVEZ	VIVIANA PAULINA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
19	BORJA ALMEIDA	FRANCISCA	ASISTENTE DE COSTOS
20	ABRIL SANCHEZ	IRMA VERONICA	ASISTENTE DE DESPACHOS
21	RIVERA BARRERA	BLANCA GEOVANA	ASISTENTE DE DESPACHOS
22	MOLINA JIMENEZ	CARLA EMILENE	ASISTENTE DE DESPACHOS
23	CULQUI VELASCO	PAOLA ELIZABETH	ASISTENTE DE RECURSOS H.
24	SEGOVIA GRANDA	VERONICA GABRIELA	AUDITOR JUNIOR
25	ALMACHI CHIGUANO	NELLY CARLOTA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
26	PAREDES ALARCON	MARIA GABIELA	CORDINADOR DE SYSO
27	CONSTANTE SORIA	MANUEL ROMAN	INGENIERO DE PLANTA
28	TAPIA AVENDAÑO	GUIDO FERNANDO	INGENIERO DE PLANTA
29	LOPEZ BASTIDAS	JORGE RICHARD	INGENIERO DE PLANTA
30	BETANCOURT MALD	RICARDO JAVIER	INGENIERO DE PLANTA
31	TELLO TITUANA	JUAN CARLOS	INGENIERO DE PLANTA
32	VERDUGO RIVADENEIRA	CARLOS IVAN	INGENIERO DE PLANTA
33	OSORIO TAPIA	IVAN PATRICIO	INGENIERO DE PLANTA
34	CALVACHI LLUMIGUSIN	LUIS ENRIQUE	INGENIERO DE PLANTA
35	MORENO MORA	JORGE MAURICIO	INGENIERO DE PLANTA

36	ZUÑIGA MORALES	ANGEL GABRIEL	INGENIERO DE PLANTA
37	TORO ARCOS	ANGEL MAURICIO	INGENIERO DE PLANTA
38	LUCIO CRUZ	MIGUEL ALEJANDRO	INGENIERO DE PLANTA
39	MENA ABRIL	PEDRO SANTIAGO	INGENIERO DE PLANTA
40	LOMAS GALVEZ	MIGUEL GONZALO	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD
41	VELASCO VELASCO	PATRICIO HERNAN	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD
42	SANGO IZA	LUIS ANIBAL	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD
43	GRANJA IZA	CRISTIAN VINICIO	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD
44	ROCHA CHIMBORAZO	LUIS ANIBAL	JEFE DE TURNO
45	NUÑEZ RUBIO	JOFFRE JOSE	JEFE DE TURNO
46	CALVOPIÑA TAPIA	ROBERTO PAUL	JEFE DE TURNO
47	BASANTES ERAZO	MAYRA JUDITH	JEFE DE TURNO
48	CHICAIZA TOAPANTA	GIL NEPTALI	JEFE DE TURNO
49	GALLO	JULIO CESAR	JEFE DE TURNO
50	CHICAIZA TOAPANTA	ANDERSON OLIVO	JEFE DE TURNO
51	SUNTAXI CAIZALUISA	CESAR OSWALDO	JEFE DE TURNO
52	VIRACOCCHA CHICAIZA	LUIS ALBERTO	METROLOGO
53	VILLEGAS PAREDES	EDUARDO	METROLOGO
54	AIMACANIA CHANCUSIG	LUIS ALBERTO	SUPERVISOR DE SECCION
55	MOSCOSO CHANGOLUISA	SEGUNDO ARSECIO	SUPERVISOR DE SECCION
56	LAGLA CHICAIZA	SEGUNDO MARCELO	SUPERVISOR DE SECCION
57	TOCTAGUANO RAMOS	MANUEL SEGUNDO	SUPERVISOR DE SECCION
58	CHIRIBOGA REINOSO	JOSE ARTURO	SUPERVISOR DE SECCION
59	YUGSI CASA	MILTON RODRIGO	SUPERVISOR DE SECCION
60	PAREDES TRAVEZ	CELINDA	ENFERMERA
61	VILLAVICENCIO VILLAV	CARMEN PAULINA	TRABAJADORA SOCIAL
62	VILLAMARIN VILLAMARI	DORIS PAOLA	SECRETARIA - RECEPCIONISTA

### **PERSONAL DE PRODUCCIÓN**

1	PAEZ ALBAN	EDUARDO DAVID	JEFE DE PLANTA
2	CARRION VARGAS	MARCO VINICIO	JEFE DE PLANTA
3	SANGUCHO TACO	SEGUNDO FABIAN	JEFE DE PRODUCCION
4	SANTACRUZ RENGIFO	EDDY GEOVANNY	JEFE DE PRODUCCION
5	LASLUISA TARCO	FRANKLIN VINICIO	JEFE DE PRODUCCION
6	BONILLA CAÑIZARES	DANIEL ENRIQUE	JEFE DE PRODUCCION
7	MORALES GORDON	CARLOS ALBERTO	JEFE DE PRODUCCION
8	VARGAS CARRERA	MILTON IVAN	ASISTENTE DE PRODUCCION
9	MARTINEZ GALLARDO	LUIS PATRICIO	ASISTENTE DE PRODUCCION
10	PANCHI LEMA	MARCO ANTONIO	ASISTENTE DE PRODUCCION

### **PERSONAL DE BODEGA DE SUMINISTROS**

1	SALAZAR RIVERA	PAOLA CAROLINA	ASISTENTE DE COMPRAS LOCALES
2	VIZUETE AJILA	JOHANA RAFAELA	ASISTENTE DE COMPRAS LOCALES
3	TAPIA FLORES	EDISON FERNANDO	BODEGUERO
4	CAZARES GUALPA	MARIA FERNANDA	BODEGUERO

### ANEXO 3

#### TABLA DE NUMEROS ALEATORIOS

63271	59986	71744	51102	15141	80714	58683	93108	13554	79945
88547	09896	95436	79115	08303	01041	20030	63754	08459	28364
55957	57243	83864	09911	19761	66535	40102	26646	60147	15702
46276	87453	44790	67122	45573	84358	21625	16999	13385	22782
55363	07449	34835	15290	76616	67191	12777	21861	68689	03263

#### Muestra Aleatoria Simple

Número	Selección aleatorio	Apellidos	Nombre	Cargo
1	27	CONSTANTE SORIA	MANUEL ROMAN	INGENIERO DE PLANTA
2	15	RODRIGUEZ BALAREZO	LOURDES ANGELA	ASISTENTE DE GERENCIA
3	45	NUÑEZ RUBIO	JOFFRE JOSE	JEFE DE TURNO
4	11	JACOME JACOME	JUAN GABRIEL	JEFE DE MANTENIMIENTO
5	2	REYES DE LA VEGA	GEOVANNY XAVIER	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
6	14	ORTEGA VILLAROEL	DIEGO FERNANDO	JEFE DE UNIDAD DE SEGURID
7	18	PINCHA CHAVEZ	VIVIANA PAULINA	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
8	10	ESPINOSA PADILLA	ALBARO TRAJANO	JEFE DE MANTENIMIENTO
9	35	MORENO MORA	JORGE MAURICIO	INGENIERO DE PLANTA
10	13	LOPEZ MOLINA	AUGUSTA VANESA	JEFE DE SGI
11	58	CHIRIBOGA REINOSO	JOSE ARTURO	SUPERVISOR DE SECCION
12	47	BASANTES ERAZO	MAYRA JUDITH	JEFE DE TURNO
13	43	GRANJA IZA	CRISTIAN VINICIO	INSPECTOR CONTROL DE CA.
14	3	ZURITA SANCHEZ	LUIS ENRIQUE	JEFE DE BODEGAS PR
15	41	VELASCO VELASCO	PATRICIO HERNAN	INSPECTOR CONTROL DE CA.
16	20	ABRIL SANCHEZ	IRMA VERONICA	ASISTENTE DE DESPACHOS

17	6	DONOSO QUIMBITA	CATERINE ISABEL	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
18	48	CHICAIZA TOAPANTA	GIL NEPTALI	JEFE DE TURNO
19	55	MOSCOSO CHANGO	SEGUNDO	SUPERVISOR DE SECCION
20	49	GALLO	JULIO CESAR	JEFE DE TURNO
21	61	VILLAVICENCIO VILLAV	CARMEN PAULINA	TRABAJADORA SOCIAL
22	53	VILLEGAS PAREDES	EDUARDO	METROLOGO
23	54	AIMACANIA CHANCUSIG	LUIS ALBERTO	SUPERVISOR DE SECCION
24	1	MINIO TOBAR	GUILLERMO	GERENTE DE PLANTA
25	46	CALVOPIÑA TAPIA	ROBERTO PAUL	JEFE DE TURNO
26	57	TOCTAGUANO RAMOS	MANUEL SEGUNDO	SUPERVISOR DE SECCION
27	44	ROCHA CHIMBORAZO	LUIS ANIBAL	JEFE DE TURNO
28	22	MOLINA JIMENEZ	CARLA EMILENE	ASISTENTE DE DESPACHOS
29	38	LUCIO CRUZ	MIGUEL	INGENIERO DE PLANTA
30	21	RIVERA BARRERA	BLANCA GEOVANA	ASISTENTE DE DESPACHOS
31	62	VILLAMARIN VILLAMARI	DORIS PAOLA	SECRETARIA – RECEPCIONISTA
32	51	SUNTAXI CAIZALUISA	CESAR OSWALDO	JEFE DE TURNO
33	36	ZUÑIGA MORALES	ANGEL GABRIEL	INGENIERO DE PLANTA
34	29	LOPEZ BASTIDAS	JORGE RICHARD	INGENIERO DE PLANTA
35	7	FREIRE MARTINEZ	MAYRA JOHANA	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
36	16	VITERI ORRICO	DIANA ALEJANDRA	ASISTENTE DE NOMINA
37	32	VERDUGO RIVADENEIRA	CARLOS IVAN	INGENIERO DE PLANTA
38	8	MERA BALSECA	LUIS FERNANDO	JEFE DE MANTENIMIENTO

**ANEXO 4**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CUESTIONARIO N° 1 PARA ENCUESTA**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Fecha de la encuesta:

Hora de la encuesta:

Sexo: Masculino  Femenino:

Objetivo:

- ❖ Conocer el grado de eficiencia del personal del área de bodega de suministros de la empresa Novacero S.A. Planta Lasso con el propósito de evaluar su desempeño.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente las preguntas.
- ❖ Marque con una equis (X) según corresponda.
- ❖ La encuesta es de carácter anónima, por lo que se recomienda contestar con toda sinceridad.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿El personal de Bodega al momento del despacho de los suministros a los clientes internos, cometen errores?

Si

No

Cuantos errores

Semanales .....

2.- ¿Específicamente, el personal de bodega de suministros se limita a realizar el trabajo, el cual fue encomendado?

Si

No

Porque .....

**3.- ¿Se fijan metas y objetivos para mejorar el desempeño laboral del personal de bodega de suministros?**

Si

No

Porque .....

**4.- ¿A su criterio, existe una adecuada comprensión de las funciones asignadas, cuando gerencia las realiza en forma verbal?**

Si

No

Porque .....

**5.- ¿Se han dictado capacitaciones al personal de bodega de suministros de enero a diciembre del 2010?**

Si

No

Porque .....

**6.- ¿Se identifica el tiempo a utilizar, en cada despacho de pedidos?**

Si

No

Porque .....

**7.- ¿Se fomenta, el trabajo en equipo en el área de bodega?**

Si

No

Porque .....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 5**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CUESTIONARIO N° 2 PARA ENCUESTA**  
**PERSONAL BODEGA SUMINISTROS**

Fecha de la encuesta:

Hora de la encuesta:

Sexo: Masculino  Femenino:

Objetivo:

- ❖ Conocer el grado de eficiencia del personal del área de bodega de la empresa Novacero S.A. Planta Lasso con el propósito de evaluar su desempeño.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente las preguntas.
- ❖ Marque con una equis (X) según corresponda.
- ❖ La encuesta es de carácter anónima, por lo que se recomienda contestar con toda sinceridad.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Cumple usted, con todos los despachos programados en el día?

Si

No

Porque .....

2.- ¿Tiene usted, conocimiento de las cantidades de material (suministros, herramientas etc.) a recibir en el día?

Siempre

A veces

Nunca

Porque.....

**3-** ¿Tiene usted, conocimiento de las cantidades de material (suministros, herramientas etc.) a entregar en el día?

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**4.-** ¿Colabora usted, con sus compañeros de trabajo?

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**5.-** ¿Con la presencia de problemas o inconvenientes, ha estado usted en la capacidad de resolverlo?

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**6.-** ¿Usted ha proporcionado a la gerencia, con ideas de cambio en su área?

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 6**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CUESTIONARIO N° 3 PARA ENCUESTA**  
**PERSONAL DE PRODUCCIÓN**

Fecha de la encuesta: .....

Hora de la encuesta: .....

Sexo: Masculino:  Femenino:

Objetivo:

- ❖ Analizar al personal que labora en el Departamento de Producción, con el propósito de conocer su satisfacción o insatisfacción por el desempeño del personal de Bodega de suministros en la empresa Novacero S.A. Planta Lasso

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente las preguntas.
- ❖ Marque con una equis (X) según corresponda.
- ❖ La encuesta es de carácter anónima, por lo que se recomienda contestar con toda sinceridad.

**PREGUNTAS:**

1.- ¿Con que frecuencia solicita la compra de suministros a Bodega?

Diario

Semanal

Mensual

2.- ¿Los suministros comprados por bodega son indispensables para la transformación del producto final?

Siempre

A veces

Nunca

Porque.....

**3.- ¿Cuándo solicita compras de suministros urgentes el personal de bodega actúa inmediatamente?**

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**4.- ¿Sin necesidad de que exista una solicitud de compra el personal de bodega mantiene un stock mínimo o máximo de suministros?**

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**5.- ¿Está de acuerdo con el desempeño del personal de Bodega de Suministros?**

Si

No

Porque.....

**6.- ¿A su criterio, el personal de bodega considera la calidad del insumo, suministro o repuesto al momento de la compra de acuerdo a sus requerimientos?**

Siempre

Aveces

Nunca

Porque.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Responsable	Reporta A:	Perspectiva	Fuente	Indicador	Descripción	Fórmula de Cálculo	Impacto (comentario)	Unidad	Frec.	Rangos de Medición	Identificación de rango
Jefe de Compras (Paola Salazar)	Gerente de Planta	Operativa	Reporte Manual	<b>Cumplimiento de Actividades Planta Lasso</b>	El indicador de cumplimiento mide la efectividad en la ejecución física de las actividades individuales realizadas el mes.	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas} \times 100}{\# \text{ de actividades mensuales Ponderada}}$	Garantizar el óptimo desarrollo de la ejecución de las actividades en cuando a cantidad y plazo, con el fin de identificar causas y realizar correcciones a posibles inconvenientes que puedan presentarse.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
	Gerente de Planta	Procesos Internos	Reporte Manual	<b>Retrasos por fallas de comunicación</b>	muestra la relación entre las demoras y los retrasos por comunicación ineficaz.	$\leq 1: (\# \text{ de pedidos retrasados por fallas de comunicación})$	Garantizar el correcto flujo de información entre las unidades relacionadas a fin de disminuir los pedidos retrasados por fallas de comunicación entre unidades.	Un.	Mensual	$\leq 1$ ; $\geq 1$	SI Cumple Bajo control NO Cumple Fuera de control
	Coordinador SGI	Procesos Internos	Reporte Manual	<b>Cumplimiento de Proyectos de mejora Continua</b>	muestra la relación entre proyectos planteados con objeto de optimizar los procesos internos y los ejecutados.	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planteados}} \times 100$	Garantizar un ciclo de mejora continua a través de la evaluación constante de los Procesos ejecutados en departamento.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
Asistente de Compras Locales (Mayra Trávez)	Jefe de Compras	Cliente interno	Reporte Manual	<b>Cumplimiento de fechas de compra Planta Lasso</b>	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\# \text{ OC PL entregadas a tiempo}}{\text{Total OC PL}}$	Garantizar la entrega a tiempo de las ordenes de compra evitando problemas inherentes a la generación errática de pedidos.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
	Jefe de Compras	Procesos Internos	Reportes manuales	<b>Devolución de Compras de Bodega de Suministros Planta Lasso</b>	Número y porcentaje de pedidos de compra que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio requeridas	$\frac{\text{Cantidad de Devolución de compras Bodega de Suministros PL}}{\text{Total OC PL}}$	Evitar los Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, paras en la producción.	Un.	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
Bodeguero Suministros (Mayra López) y Personal de Bodegas Suministros	Jefe de Compras	Cliente interno	Reporte Manual	<b>Nivel de Cumplimiento de Despachos</b>	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de suministros a los difentes departamentos de la empresa en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
	Jefe de Compras	Operativa	Reporte Manual	<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de suministros	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes internos	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
Bodeguero Insumos (Edison Tapia)	Jefe de Compras		Reporte Manual	<b>Exactitud de Inventarios Insumos Planta Lasso</b>	Se determina midiendo el número de referencias y unidades almacenadas mediante inventario físico.	$\frac{\# \text{ Items que cumplen el Inventario insumos PL}}{\text{Total Items insumos PL}}$	Se toma la diferencia entre el inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico
	Jefe de Compras	Operativa	Reporte Manual	<b>Rotación de Inventarios Bodega de Insumos Planta Lasso</b>	Proporción entre el consumo al mes y las existencias promedio.	$30 * (\text{Inventario Inicial Total Insumos} / \text{Valor Consumo Insumos Mes})$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de despacho muy frecuentes. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente interno y bodega.	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control _____ Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL DE BODEGA - MES JULIO 2011

Responsable	Reporta A:	Perspectiva	Fuente	Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidad	Frec.	Rangos de Medición	Identificación de rango	Resultado	Observaciones
Jefe de Compras (Paola Salazar)	Gerente de Planta	Operativa	Reporte Manual	Cumplimiento de Actividades Planta Lasso	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas} \times 100}{\# \text{ de actividades mensuales Ponderada}}$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	92,00%	Bajo control
	Gerente de Planta	Procesos Internos	Reporte Manual	Retrasos por fallas de comunicación	$\leq 1$ ; (# de pedidos retrasados por fallas de comunicación)	Un.	Mensual	$\leq 1$ ; $> 1$	SI Cumple Bajo control NO Cumple Fuera de control	2,00%	Fuera de control
	Coordinador SGI	Procesos Internos	Reporte Manual	Cumplimiento de Proyectos de mejora Continua	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planteados}} \times 100$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	79,00%	Bajo control no crítico
Asistente de Compras Locales (Mayra Trávez)	Jefe de Compras	Cliente interno	Reporte Manual	Cumplimiento de fechas de compra Planta Lasso	$\frac{\# \text{ OC PL entregadas a tiempo}}{\text{Total OC PL}}$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	87,00%	Bajo control
	Jefe de Compras	Procesos Internos	Reportes manuales	Devolución de Compras de Bodega de Suministros Planta Lasso	$\frac{\text{Cantidad de Devolución de compras Bodega de Suministros PL}}{\text{Total OC PL}}$	Un.	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	59,00%	Fuera de control
Bodeguero Suministros (Mayra López) y Personal de Bodegas Suministros	Jefe de Compras	Cliente interno	Reporte Manual	Nivel de Cumplimiento de Despachos	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	83,00%	Bajo control no crítico
	Jefe de Compras	Operativa	Reporte Manual	Nivel de cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Pedidos Recibidos}} \text{ Total}$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	90,00%	Bajo control
Bodeguero Insumos (Edison Tapia)	Jefe de Compras		Reporte Manual	Exactitud de Inventarios Insumos Planta Lasso	$\frac{\# \text{ Items que cumplen el inventario insumos PL}}{\text{Total Items insumos PL}}$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	85,00%	Bajo control
	Jefe de Compras	Operativa	Reporte Manual	Rotación de Inventarios Bodega de Insumos Planta Lasso	$30 * (\frac{\text{Inventario Inicial Total Insumos/ Valor Consumo Insumos Mes}}{\text{Consumo Insumos Mes}})$	%	Mensual	80 a 100 % 60 a 79% 0 a 59%	Bajo Control Fuera de Control No crítico Fuera de Control Crítico	79,00%	Bajo control no crítico