GESTION DE TRABAJO EN EL AREA DE LOGISTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

GESTION DE TRABAJO EN EL AREA DE LOGISTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA

Autor:

Zambrano, Guillermo

Maracay, Abril de 2015

Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Maestría Administración del trabajo y Relaciones Laborales
Área de Estudios Superiores para Graduados

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

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo Nº 44 literal K) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto del Trabajo de Grado titulado: ***"GESTIÓN DE TRABAJO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA"***, adscrito a la Línea de Investigación: ***Gestión de las Personas***, presentado por el(la) ciudadano(a): **GUILLERMO ZAMBRANO** Titular de la cédula de Identidad Nº: **12.564.078** y elaborado bajo la dirección de él (la) Tutor(a): **BERENICE BLANCO**, cédula de identidad Nº: **4.368.061**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Maracay, a los 05 días del mes de marzo de 2015

Por la Comisión Coordinadora:

Prof. Hilda Briceño

Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
POST GRADO FACES
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales - La Morita

Prof. Venus Guevara

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "GESTIÓN DE TRABAJO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA". Presentado por el (la) Lic. Guillermo A. Zambrano Q. C.I. 12.564.078, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Carol Omaña *C.I.:* 3.841.118 *Firma:* _____

Miembro: Consuelo Carrera *C.I.:* 4613674 *Firma:* _____

Miembro: Venus Guevara *C.I.:* 4566.488 *Firma:* _____

Maracay, 18 de Junio del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE ACEPTACION

GESTION DE TRABAJO EN EL AREA DE LOGISTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA

Tutor:

Dra. Berenice Blanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Dra. Berenice Blanco
C.I. V- 4.368.061

Maracay, Abril de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente este logro a Dios Todopoderoso y le pido su bendición y guía siempre.

De igual manera expreso mi agradecimiento infinito a mi Familia quienes extendieron sus manos hacia a mí de manera sincera, apoyando todo paso que daba en búsqueda de mi crecimiento profesional, actuando como guía y apoyo en momentos realmente difíciles.

Agradezco a mi amada Universidad de Carabobo por ser mi casa de estudios permitiéndome crecer como profesional.

Agradezco a la empresa Pepsico Alimentos por permitirme desarrollar esta investigación y poder aprender como profesional elementos fundamentales en la práctica profesional.

Agradezco a la Dra. Berenice Blanco por su guía y asesoramiento en el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de postgrado de Faces UC La Morita, comenzamos muchos y terminamos pocos, pero a todos los admiro y quiero un montón, profesionales dignos, trabajadores y luchadores.

Finalmente agradezco a los Profesores y Profesoras de mi maestría por sus conocimientos, paciencia y dedicación.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios quién me guía por el camino correcto, me da fuerzas para seguir adelante y me conforta frente a los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles. Me inculcaron valores que me han llevado a ser lo que soy como persona, mis principios, mi carácter, mi perseverancia y lucha por alcanzar los objetivos.

A mis hermanas quienes son ejemplo de trabajo, estudio y lucha honesta en la vida.

A mis hijos Guille, Mu y Wonton, por ser mi motivo de lucha y darme la fuerza de seguir adelante cada día, los amo hijos bellos.

A mi amor del universo Carolina, quien me inspira e ilumina cada día de mi existencia, acompañándome, motivándome y enseñándome que la bondad está en nosotros y que la capacidad de amar es infinita.

A mis alumnos de la Universidad de Carabobo, futuros profesionales y generación de relevo que tendrá en sus manos el destino de nuestra hermosa patria.

“Los sueños no tienen límites, así que no le pongamos barreras a los mismos, soñemos en grande y accionemos para materializarlos”.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA……..	IV
AGRADECIMIENTOS……	VI
RESUMEN……	VIII
ÍNDICE DE CUADROS……..	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS……..	XIII
INTRODUCCIÓN……	15

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema……..	17
Objetivos……	22
Justificación……..	22

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación……..	24
Bases Teóricas……	31
Cuadro Técnico Metodológico……..	50
Términos Básicos……..	51

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación……..	54
Población y Muestra……..	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información……..	56
Validez y Confiabilidad…….	58

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados……..	61

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones……..……..... 106
Recomendaciones……... 113

LISTA DE REFERENCIAS…….. 114

ANEXOS…….. 118

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1,2,32	Estructura…….…….……....……..……..	62,63,93
3-5,33	Capacitación del Personal.....	64,65,66,94
6-8,34	Gestión de Trabajo…….....	67-69,95
9,10,35	Aspectos Legales y Fiscales……..…….....	70,71,96
11-13,36	Desempeño Vs Objetivo…….....	72-74,97
14-17,37	Recursos Tecnológicos y de Trabajo…….…….....	75-78,98
18,19,38	Planificación Estratégica de Trabajo…….….....	79,80,99
20,21,39	Planificación Operativa de Trabajo……..….....	81,82,100
22,23,40	Flexibilidad y Adaptabilidad Operativa…….....	83,84,101
24,25,41	Disminución de Costos Operacionales.…….……..……	85,86,102
26,27,42	Uso de Recursos de Trabajo.……..……..	87,88.103
28,29,43	Capacidad de Despacho…...…….……..	89,90,104
30,31,44	Controles de Inventario…….…….....	91,92,105

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° Pág.

1,2,32	Estructura…….…….……...……..……..	62,63,93
3-5,33	Capacitación del Personal.....	64,65,66,94
6-8,34	Gestión de Trabajo…….....	67-69,95
9,10,35	Aspectos Legales y Fiscales……..…….....	70,71,96
11-13,36	Desempeño Vs Objetivo…….....	72-74,97
14-17,37	Recursos Tecnológicos y de Trabajo…….…….....	75-78,98
18,19,38	Planificación Estratégica de Trabajo…….….....	79,80,99
20,21,39	Planificación Operativa de Trabajo……..….....	81,82,100
22,23,40	Flexibilidad y Adaptabilidad Operativa…….....	83,84,101
24,25,41	Disminución de Costos Operacionales.…….……..……	85,86,102
26,27,42	Uso de Recursos de Trabajo.…….……..	87,88.103
28,29,43	Capacidad de Despacho…...…….……..	89,90,104
30,31,44	Controles de Inventario…….…….....	91,92,105

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
CAMPUS LA MORITA

GESTION DE TRABAJO EN EL AREA DE LOGISTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA

Autor: Guillermo Zambrano
Tutor: Dra. Berenice Blanco
Fecha: Abril, 2015

RESUMEN

El trabajo humano es una realidad compleja que adquiere diversas dimensiones, puede significar el esfuerzo humano para satisfacer sus necesidades vitales, tanto individuales como colectivas o la búsqueda de crecimiento y mejoras en su condición de vida, incita a quienes lo ejecutan al proceso de construcción de una sociedad y satisfacer sus necesidades. En la empresa Pepsico Alimentos laboran cientos de trabajadores que buscan mejorar su situación de vida en pro de alcanzar los objetivos trazados por la organización en la visión ganar – ganar. Hoy día los temas de productividad y competitividad son cotidianos, de hecho son base cultural de muchas organizaciones, Pepsico no escapa a esta realidad pues es parte de su medición de operación y lineamientos de trabajo, en el departamento de Logística encontramos problemas importantes al respecto y al conocer su sistema de trabajo se evidencia la oportunidad de mejora que debe solventarse fortaleciendo procesos y acciones de trabajo. El presente estudio tuvo como finalidad analizar y contrastar la gestión de trabajo en el área Logística en función a elevar el nivel de productividad y alcanzar los objetivos de trabajo, se encontró una realidad interesante pues este centro de trabajo presenta variaciones de resultados en donde se evidencia una caída de logros lo que ocasiona disminución en la productividad. Se utiliza la investigación de campo ya que el investigador tiene la oportunidad de tener contacto directo con el objeto de estudio, a razón que los datos son tomados de fuentes primarias representadas por documentación concerniente al área de estudio y aquellas personas que participan en las actividades dentro del mismo, para así garantizar la veracidad en la obtención de los datos, y así poder cumplir con los objetivos deseados en esta investigación. Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario fueron analizados detalladamente y luego graficados, estos permitieron concluir que el sistema de trabajo del departamento adolece de buena comunicación, planteamiento de objetivos, medición de resultados y retroalimentación al equipo, existe un divorcio entre lo planificado y la visión estratégica versus la operación y los niveles operativos, hay que cerrar la brecha comunicacional y alcanzar un norte de trabajo con visión alcanzando alta productividad en la operación.

Palabras Claves: comunicación, gestión de trabajo, productividad, objetivos, controles, inventario, resultados, desempeño, normas, mejora continua, procesos.

INTRODUCCIÓN

La Productividad constituye la base de la operación de las organizaciones, puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, por ende, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. La productividad debe ser definida como un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, es fundamental para la medición y remediación de desviaciones entre lo planificado y lo alcanzado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la organización, un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones busca aumentar la productividad.

La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad puede prevenirse los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final, de igual forma puede señalarse que la productividad va en relación con los estándares de producción pues si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad. La productividad laboral puede definirse como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final. Sin embargo cuando se aborda el tema laboral la medición y manejo debe comprender elementos tals como: opiniones, sentimientos, actitudes, comunicación, motivación y conductas en todos los ambientes en los que el hombre se desenvuelve, debe recordarse que el ser humano a diferencia de las máquinas es complejo por solo el hecho de pensar y sentir. En el entorno laboral de suceder un correcto proceso de comunicación con altos niveles de efectividad para que la calidad del desempeño se refleje en el buen desarrollo de la organización, por lo cual se requiere que la organización logre que los trabajadores se sientan parte de la solución y las acciones sean tomadas por ellos como propias.

Es necesario que se trabaje en la mejora de la comunicación interna, pues este proceso efectivo de comunicación dentro de la organización formara a un trabajador con altos niveles de productividad, otorgando que esté calificado para el trabajo, con alta motivación al logro, con buenas interrelaciones personales, con sentido de pertenencia y con el plan estratégico internalizado viéndolo como parte de su gestión. Por consiguiente, la presente investigación tiene como propósito describir y analizar el sistema de trabajo existente en el departamento de logística de Pepsico Alimentos Planta Santa Cruz de Aragua y poder revisar el proceso de comunicación entre el personal supervisorio con el personal colaborador al igual que el manejo de objetivos y estrategias organizacionales por parte de todos los integrantes.

Es por ello, que el siguiente estudio se estructura de la siguiente manera: Se inicia con el Capítulo I, en el cual se expresa el planteamiento del problema, donde se formulan interrogantes de gran importancia; a través de este, se busca ubicar el problema de investigación en un contexto de antecedentes y teorías que permitan entender y justificar la finalidad de la investigación. Posteriormente se plantean los objetivos, tanto el general como los específicos que se propone cumplir esta investigación. Luego se presenta el Capítulo II, Marco Teórico Referencial, con la explicación detallada de toda la información pertinente al tema de investigación. En este orden sigue el capítulo III, Marco Metodológico donde se revela el diseño, tipo y nivel de investigación, el colectivo de análisis seleccionado, así como la operacionalizacion de las variables. Seguidamente el capítulo IV, señala el Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, dichos datos se transforman en respuestas cualitativas que responden de forma eficaz a los objetivos planteados. Para finalizar se incluyen las Conclusiones y Recomendaciones, que resume toda la información obtenida a partir de los estudios realizados en la investigación. De igual manera, se anexan documentos que se consideran importantes para la realización de este trabajo

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El trabajo desde la dimensión histórica se ubica en distintas concepciones que incluyen perspectivas sociales, humanas, legales, económicas, culturales y técnicas, entre otras. El trabajo humano es una realidad compleja que adquiere diversas dimensiones dependiendo de la óptica desde donde se observe, pues puede significar el esfuerzo humano, para conocer y dominar el universo, a fin de arrancarle sus riquezas, un intento de humanizar la materia, es decir, de utilizarla y orientarla para satisfacer sus necesidades vitales, tanto individuales como colectivas, también es visto como la ocasión para tomar conciencia de las debilidades y potencialidades humanas y de su utilidad para desarrollar la personalidad de quienes lo ejecutan, si se realiza en condiciones y medio ambiente adecuados, otros lo ven como que se trabaja formando parte de una realidad colectiva para generar los bienes y servicios que la especie humana requiere para perpetuarse.

Esta dimensión relacional engendra un comportamiento solidario a partir de una base objetiva, la constitución de un colectivo de trabajo al proceso de construcción de un colectivo de trabajo, una visión más amplia señala que incita a quienes lo ejecutan al proceso de construcción de una sociedad y satisfacer las necesidades de sus miembros para la libertad y el ejercicio de sus derechos personales y sociales. Esta dimensión toma en consideración la dignidad humana y la contribución de trabajo en su crecimiento personal.

En línea con estas dimensiones Juan Pablo II (Intervención de Juan Pablo II en la audiencia general del miércoles 1 de Mayo del 2002), afirma que además de proveer a quien lo realiza, se podría decir que mediante el trabajo el hombre se hace más hombre. Precisamente por eso, la laboriosidad es una virtud. Pero para que la laboriosidad permita efectivamente al hombre hacerse más hombre es preciso que vaya siempre unida al orden social del trabajo. Solo de esta manera se salvaguardan la dignidad inalienable de la persona y el valor humano y social de la actividad laboral.

De esta afirmación se obtiene un sentido objetivo, al ser una acción hecha por el hombre, puesto que posee inteligencia y voluntad que lo capacitan para actuar en forma racional y programada, decidir acerca de si y tender a su realización. Siendo así, el hombre es sujeto del trabajo, las cuales, independientemente de su contenido objetivo, van a contribuir a la realización de su humanidad, la de su familia y de la sociedad a la pertenece, otorgándoles una dimensión ética al trabajo.

La dimensión organizacional del trabajo atiende a fenómenos ligados con producir, pues, la misma es producto de la normativa que regula la producción en la empresa. Las formas de organización del trabajo constituyen una construcción social, histórica, modificable y cambiante, por lo tanto, no pueden analizarse sin considerar los sistemas productivos a la luz de los paradigmas que los han asignado.

Por consiguiente, el trabajo y lo que ocurre en su ocasión, el plano regulatorio, concepción de su naturaleza y razón de ser, aportes que brinda, formas de organización, impacto social y determinante tecnológico, ofrecen un conjunto de características que diferencian y determinan los cambios en el mundo del trabajo. Es necesario partir de la revisión de los paradigmas y tendencias con ocasión de las formas de organizar el trabajo, a fin de precisar, en el marco de referencia del sistema productivo manufacturero y maquinista, los factores que determinan los rasgos más resaltantes de las formas de organización del trabajo en este momento histórico.

Como podrá verse el analista del trabajo y de los sistemas productivos es de amplia importancia y complejidad pues queda claro que esa interrelación es intensa y cambiante, esta situación resalta la necesidad de hacer emerger un nuevo paradigma, capaz de reconciliar los precedentes e impulsar el trabajo humano en si justa dimensión, donde la búsqueda de mayor productividad será justamente pagada por los actores involucrados y donde se ponga de relieve la primacía de ser humano sobre el proceso de producción, para lo cual resulta indispensable retomar la concepción del hombre como sujeto de trabajo y superar la antinomia entre trabajo y capital al estructurarse el nuevo paradigma sobre la sustancial y efectiva prioridad del trabajo, la subjetividad del trabajo humano y de su participación eficiente en todo el proceso de producción.

Desde luego, se habla de un multiproceso en varias direcciones a largo plazo, que sin embargo, debe comenzar algún día. Implica nuevas complejidades, nuevos contenidos e integración de categorías ocupacionales o rediseño de las actuales. De lo contrario, la gestión de conocimientos, los conocimientos empresariales nuevos, la innovación, hará cada día mayor la diferenciación entre los trabajadores. Los temas como la comunicación, la conformación, el liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo entre otros, no tendrán sentido para la mayoría. La elevación incesante del nivel cultural general, de la formación y la preparación de los trabajadores, en nuestra sociedad, exige los cambios en las formas y los contenidos de la organización del trabajo. Atender las necesidades psicológicas y sociales de las personas, y diseñar el proceso de trabajo acorde a las exigencias de estas necesidades, es lo que diferencia a las personas de los equipos y las maquinas, es lo que diferencia al humanismo socialista de la deshumanización capitalista; es lo que debe diferenciar las nuevas formas de organización del trabajo de las formas tradicionales que han imperado.

Entonces, las organizaciones son sistemas abiertos y como tales, toman y dan elementos al medioambiente, por lo que la interrelación es total y constante,

evidentemente para elevar la productividad las organizaciones deben adecuarse a la realidad esta es cambiante, por lo que manejar estrategias nuevas permitirá no solo mantenerse viva sino perdurar en el tiempo y obtener beneficios.

En PepsiCo Alimentos Planta Santa Cruz se encuentra una realidad sumamente interesante pues este centro de trabajo ha presentado variaciones de resultados en los últimos 3 años, en donde se ha evidenciado una caída en los resultados lo que ha ocasionado una disminución en la productividad, llegando actualmente a un resultado de 33% global evidenciando una brecha de 67% versus la capacidad de operación, todo esto ha hecho el negocio caro por lo que los costos y gastos son crecientes y la producción y despacho ha disminuido. Para la gerencia de logística es fundamental mantener la productividad pues es un área de soporte y por ende esta fuera del corazón de la operación, entonces más aún debe ser productiva y dar respuesta eficaz y eficiente a todos los requerimientos. Encontramos que el eje de trabajo es producción, siendo operaciones el alma de todo el funcionamiento del centro de trabajo, este modelo señala entonces que las áreas de soporte están en un plano de apoyo y deben operar bajo productividad alta, debe entenderse que el área conexa está obligada a disminuir costos y gastos de forma más rápida.

El área logística maneja actividades importantes para la organización, como lo son: recepción y despacho de producto terminado proveniente de planta, recepción de producto terminado importado, custodia de inventarios de producto terminado nacional e importado, despacho a nivel nacional de producto terminado; de igual forma maneja el segundo volumen más alto de personal representado por 126 trabajadores que equivalen al 18,26% de la población de planta, diariamente recibe un promedio de 50.000 cajas de producto terminado y despacha 45.000 cajas de producto terminado, entendiendo que el inventario representa un activo importante para la organización y que significa el comienzo de la cadena de comercialización a través de la distribución. El volumen de distribución ha caído en los últimos años y el ritmo de trabajo se ha vuelto lento, se encuentra que de 65.000 cajas el promedio no

ha sobrepasado 45.000 de despacho, los grupos de trabajo laboran con pesadez y en ocasiones la bodega de producto terminado colapsa causando interrupciones al proceso productivo. Suceden altercados entre trabajadores y supervisores por no lograr las metas y no tener claro el norte, la falta de indicadores u objetivos claros aunados a la desorganización ocasionan caos en la operación generando improductividad y malestar en el equipo de trabajo.

Estableciendo planes de mejora en el proceso de trabajo se puede elevar la productividad, realmente hoy en día el tema de cambiar el elemento humano es sumamente difícil, por lo que debemos aplicar acciones de empowerment y mejora continua a este recurso tan importante y de manejo tan complejo. La productividad debe ser parte de la gestión más aun dado lo costoso y difícil que resulta operar actualmente, con el establecimiento de planes y acciones de mejora pueden encaminarse actividades que permitan mejorar resultados, óptimos avances en la labor y alcanzar los objetivos eficaz y eficientemente.

Formulación del Problema

¿Cómo es la gestión de trabajo actual?

¿Cuánto ha disminuido la productividad de la planta identificando los elementos que causan esto?

¿Cuál es el ambiente de trabajo y como afecta la productividad y desempeño de los trabajadores?

¿Qué indicadores de gestión maneja el departamento?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de trabajo en el área de Logística para elevar la productividad en la empresa PepsiCo Alimentos SCA Planta Santa Cruz de Aragua.

Objetivos Específicos

* Diagnosticar la situación actual en el área de Logística.

* Determinar los factores en la gestión de trabajo que afectan la productividad del área de Logística.

* Establecer indicadores de gestión estándar que deben aplicarse en la medición del área Logística.

Justificación de la Investigación

Los cambios continuos que ocurren en el entorno industrial y de negocios, deben estudiarse desde el punto de vista económico y práctico; estos incluyen la globalización del mercado, los procesos de fabricación, la estratificación de las corporaciones en un esfuerzo por ser más competitivas sin deteriorar la calidad, el avance de la tecnología computarizada aplicada a las empresas. Todo esto hace que las industrias planteen estrategias que implican mejora continua, orientada a los procesos de fabricación y al cliente.

Resulta conveniente considerar la optimización de los métodos de trabajo, que permitan analizar sistemáticamente los procedimientos de trabajo empleados y proponer mejoras para que sean ejecutadas con mayor seguridad, en menor tiempo y

con bajos costos, hoy día el marco legal y las acciones gubernamentales tienden a ser más exigentes a las organizaciones, los trabajadores son conocedores de los temas legales y las exigencias de la economía demandan una operación fluida y optima, por ello el conflicto no puede ser visto como una opción, el desarrollo de estrategias de trabajo que conlleven a relaciones de trabajo positivas redundarán en éxito y ambiente laboral que sirva de base a una gestión de logro de resultados.

Desde el punto de vista práctico, la empresa objeto de estudio se beneficia ya que podrán determinar las debilidades que puedan existir en el área de Logística de PepsiCo Alimentos Planta Santa Cruz, y de esta manera se brinda a la empresa la oportunidad de aplicar los correctivos necesarios que permitan alcanzar al objetivo de mejorar su rendimiento.

Desde el punto de vista teórico, se hará el análisis de conceptos relacionados con productividad, rendimiento, trabajo, división del trabajo entre otros. Y el mismo tendrá información para que pueda ser utilizada como materia de consulta en investigaciones futuras.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes Relacionados con la Investigación

En el marco teórico es donde se establecen los contenidos y definiciones de la investigación, sustentada con los antecedentes y por las bases teóricas. Por consiguiente, Álvarez (2005), el marco teórico es donde "se enmarcan o compilan todas las definiciones teóricas y conceptuales del proyecto de investigación, a saber: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, entre otros aspectos".

Por otra parte, Tamayo y Tamayo (2005), el marco teórico "tiene como propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de concepto y proporciones que permiten abordar el problema".

A tales efectos, se puede decir que en el marco teórico es donde se enmarcan las bases de roda la investigación, es decir, es donde parte la misma fundamentada por información la cual se debe de organizar de una forma clara para que pueda ser utilizada y relacionada con el tema a estudiar o investigar.

De tal manera el marco teórico está formado por una serie de argumentos que ayudan a abordar algún problema o tema en específico, estos a su vez se forman por aspectos que le da sentido a la investigación estos aspectos son: antecedentes de la investigación, bases teóricas que hacen soporte a la investigación y el sistema de variables.

Al respecto, para Tamayo (2005), los antecedentes son "todo hecho anterior a la fórmula del problema que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado y que constituyen los antecedentes de la investigación", es decir, los antecedentes de investigación permiten aclarar dudas acerca del estudio, estos son fundamentales para la investigación.

A continuación se presentan y describen brevemente un conjunto de investigaciones realizadas por varios autores, las cuales servirán para orientar el presente estudio.

Corrales (2007), desarrollo una investigación denominada Propuesta de un Plan Motivacional que Contribuya a Mejorar la Productividad en la Fábrica de Calzados del ejército, presentada ante la Universidad del Zulia (LUZ), para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de una investigación analítica apoyada en un trabajo de campo de tipo descriptivo y documental, el objetivo de este estudio fue el diseño de un programa motivacional que ayude a mejorar la productividad en la Fábrica de Calzados del Ejercito. Se trabajó sobre una muestra representativa. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario diseñado a escala Likert, cuyos ítems, fueron elaborados en relación con las variables de estudio, entrevistas personales no estructuradas aplicadas al nivel gerencial y operativo de la organización. Obteniéndose así una información más precisa y confiable. El instrumento fue validado a través de la técnica de contenido por medio del juicio de tres (03) expertos, la confiabilidad se efectuó por medio del estadístico Alfa de Cronbanh obteniéndose 0.93 de confiabilidad.

Los resultados encontrados mostraron que: En cuanto a motivación en la Fábrica de Calzados del Ejército. Carecen de políticas de motivación, la institución no remunera a su personal de acuerdo a su rendimiento, son escasos los programas de entrenamiento y recursos de actualización, al momento de ocurrir un accidente no se toman las medidas de seguridad y, con respecto a la productividad, se detectó que existen diferencias significativas entre la productividad real y la planificada.

Lo referido guarda relación con la investigación debido a que ambas manejan la productividad como base de los negocios y además que resalta la importancia que tiene el capital humano para las organizaciones; lo que se busca con el estudio es brindar una herramienta que permita elevar la productividad.

Pérez (2009), realizó una investigación titulada Diseño de Estrategias Gerenciales Destinadas a Incrementar la Productividad en los Procesos Productivos de las Empresas Fabricantes de Hielo en el Estado Carabobo, presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración de Empresas. El estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, apoyándose el mismo en un estudio descriptivo y de campo. Para el logro de los objetivos propuestos se realizó una evaluación del proceso productivo actual de las organizaciones en estudio, así como también, se determinaron los puntos críticos que se originan en el sistema productivo. Concluyó que, en dicha empresa no existen planes estratégicos destinados a coordinar las metas y funciones de la organización hacia la eficiencia empresarial, además el proceso de capacitación es inexistente, por la cual se deben crear planes de acción, infiriendo entonces en la necesidad de crear recursos que sirvan de apoyo al proceso de formación actual.

Se encuentra relación en cuanto a la importancia de la productividad para la operación de las organizaciones, Puesto que las nuevas tendencias que se experimentan actualmente exigen mayor competitividad, las organizaciones han procurado establecer nuevas maneras de realizar el trabajo para poder adaptarse a las exigencias del mercado competitivo. Para el logro del objetivo general, se desarrolló una evaluación sobre la situación actual en cuanto a los procesos productivos en todas las áreas de las organizaciones objeto de estudio.

Gómez y Valera (2009), realizaron una tesis de grado titulada Plan Estratégico para elevar el nivel de ventas de las herramientas eléctricas (taladros) Talón de uso semi- profesional para Distribuidora AGROFOR, C.A., en el área Metropolitana de Caracas para 2009-2010, presentada ante la Universidad Metropolitana (UNIMET) para optar al título de Licenciada en Ciencias Administrativas, bajo la modalidad de una investigación aplicada con alcances descriptivos y de campo.

Como técnica de recolección de datos se aplicó la encuesta y como instrumento el cuestionario, determinándose como instrumento un cuestionario de tipo escala de Likert los datos fueron por medio de estadística descriptiva.

El objetivo fundamental de esta investigación fue, formular un plan estratégico para incrementar las ventas de los taladros eléctricos Talón de uso semi-profesional, en Distribuidora AGROFOR, C.A., en el área Metropolitana. Los objetivos de esta investigación fueron: determinar las características más importantes del producto para los clientes reales y potenciales, definir canales de distribución para la entrega eficaz de pedidos, establecer estrategias de mercadeo, diseñar estrategias, adecuar la estructura organizativa de la empresa, determinar el conocimiento de los taladros en los clientes potenciales, determinar la pertinencia de los empleados en pro de mejorar, determinar el compromiso de cada uno de ellos y conocer la opinión de los clientes en cuando la tendencia del comportamiento del mercado de los taladros eléctricos semi-profesionales.

La relación existente entre el estudio presentado y esta investigación, es que ambas utilizan las estrategias como una herramienta que brinda una solución viable para solucionar problemas y así elevar los niveles de ventas y por ende la productividad.

Coronel M (2014), elaboró una investigación denominada La Comunicación del Personal Supervisorio con el Personal de base en una Empresa Fabricante de pinturas y su Incidencia en la Optimización de la Productividad, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, la investigación se orienta hacia un diseño de campo con tendencia a un estudio descriptivo. Los resultados obtenidos fueron analizados y graficados para una mayor comprensión, concluyendo que prevalece la comunicación oral para transmitir la información, siendo esta afectada por diversos factores relevantes, los cuales deben ser evaluados para lograr mejoras en la optimización de

la productividad. Aunado a ellos, la trayectoria de la comunicación aun cuando se da en los sentidos descendentes, ascendentes y horizontal no son lo suficientemente efectivos.

La investigación trabaja con temas de gente, señalando la importancia de la comunicación entre supervisores y supervisados, pues de allí parte el lineamiento a seguir y las acciones a ejecutar, una comunicación fluida ayuda alcanzar una gestión positiva, dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, de igual manera hacia los niveles jerárquicos de los lados Es importante destacar, que la comunicación incide en aumentar la productividad porque fortalece a quienes trabajan en la organización. Cuanto más información tiene cada empleado, más fortalecido se sentirá para realizar sus tareas con confianza y dirección. Por lo tanto, un empleado tiene un entendimiento exacto de lo que se debe hacer y cómo se completa la tarea, estará más dispuesto y motivado para hacerlo. Una comunicación efectiva fortalece a las personas para que realicen su trabajo bien desde el primer momento. Cuando una organización practica las habilidades de comunicación efectiva, los trabajadores son propensos a mantenerse responsables, Esto ayuda a los compañeros a mantener ciertos niveles de responsabilidad con los demás, lo que incrementa la productividad.

Piñero J. (2000), elaboro un proyecto denominado Incidencia del Análisis y Descripción de puesto en la Productividad, presentado ante la Universidad Central de Venezuela (UCV), para optar por el título de Licenciado en Administración, bajo la modalidad de un trabajo descriptivo apoyado en una metodología de campo y documental.

El objetivo general fue establecer la influencia de las modernas técnicas de análisis y descripción de puntos en el logro de la productividad en las organizaciones, utilizando un método de estudio descriptivo, el instrumento que se utilizo fue el cuestionario aplicado a una muestra de 70 personas regularmente distribuidas en 11 puestos de trabajo.

Concluyendo que el análisis y la descripción de puestos constituyen un valioso elemento de inicio de la productividad laboral. Esto permite centrar los esfuerzos financieros, sociales y técnicos, hacia el logro de la productividad; de esta manera se estará contribuyendo al incremento de la producción. Esa noción exacta de lo que el hombre debe hacer y como lo puede hacer lo define con el nombre de descripción o análisis de cargos. Uno de los aspectos más importantes para el logro de la productividad, es definir exactamente los objetivos que las organizaciones se han propuesto, hacerlos compatibles con los objetivos de las personas y además de ello, tener noción clara de lo que ejecuta cada individuo y su aporte hacia el logro de esos objetivos.

Esta investigación guarda relación directa con el estudio debido a que en ambas se estudia la importancia que tiene la productividad para las organizaciones y los enfoques por medio del cual puede realizarse.

Por su parte, Rehberg (2000), realizo una investigación titulada Diseño de un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de equipos y materiales fotográficos, presentada ante la Universidad Metropolitana (UNIMET) para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas, bajo la modalidad de un diseño de campo no experimental apoyado en un estudio descriptivo y documental.

La industria fotográfica a nivel mundial está atravesando grande cambios, como consecuencia de la globalización, el internet y la tecnología. Todas la empresas que directa o indirectamente forman parte de esta industria han tenido que adaptarse y modificar su tradicional estructura de negocio para poder estar a la par de esta dinámica.

La empresa FotoFlash C.A., se mantuvo estática ante los inminentes cambios en su entorno, por lo cual se vio obligada a analizar su situación, diseñando un plan estratégico que mejora su posición competitiva en el mercado. Específicamente la razón de este estudio en la empresa FotoFlash C.A., es formular estrategias que

ayuden a que la empresa se adapte a si entorno, sea más competitiva y continúe satisfaciendo las necesidades del consumidor mediante un servicio de calidad.

El estudio guarda similitud con el proyecto, debido a que consideran de gran importancia adoptar algunos de los métodos desarrollados en la empresa FotoFlash C.A., para la formulación de estrategias corporativas y funcionales para incrementar sus ventas, y así elevar la productividad, algunos de estos métodos son matrices FODA y Gran Estrategia para el análisis de sus factores externos e internos. Así mismo se considera de gran utilidad el estudio de competitividad aplicado por FotoFlash C.A., el cual se basa en la matriz FODA y en el análisis de los siguientes indicadores; las tendencias de las ventas, las necesidades y expectativas de los clientes y empleados, las ventajas competitivas de los competidores, las ventajas competitivas de la empresa y el análisis de los índices financieros.

Gómez Ledezma (2006), en su trabajo titulado Análisis de los Cinco (05) Factores de Calidad para Mejorar la Productividad de la Empresa Madera Monagas C.A., esta empresa Maderera Monagas C.A. está dividida en tres departamentos, los cuales forman un equilibrio que le permiten mantenerse firme logrando satisfacer en lo posible las necesidades de su clientela. El gerente general maneja todo lo relacionado a la obtención de la calidad de los productos, siendo este el punto de estudio de esta investigación.

El objetivo general es, analizar los cinco (05) factores de la calidad para mejorar la productividad de la empresa Maderera Monagas C.A., para la consecución de este objetivo se utilizó la investigación de campo, ya que se necesitaba ir a la institución con el propósito de conocer como es el manejo de los factores de calidad de esa empresa; entre las actividades desarrolladas se pueden mencionar las siguientes: El estudio de la medida utilizada para el logro del objetivo, determinación del grado de capacitación del personal, indicios del prototipo del mantenimiento que

reciben los equipos, el proceso de manejo de inventario y la verificación de la existencia de manuales de procedimiento.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar que la baja productividad se debe al más manejo de los factores de calidad, es por ellos que se recomienda a la empresa capacitar de forma adecuada y ofrecer manuales de procedimientos al personal, incurrir en el mantenimiento preventivo de los equipos, realizar un buen manejo de los inventarios y tomar las medidas necesarias para el logro eficiente de sus objetivos para así mantener la armonía que debe existir en toda empresa para el logro de sus metas.

Esta investigación, al igual que las anteriores, guarda relación directa con el estudio a que en ellas se estudia la importancia que tiene la mejora en la productividad para las organizaciones y factores de calidad.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar datos de la realidad para lograr que de ella puedan desprenderse nuevos conocimiento. Según Sabino (2002), explica que las bases teóricas consisten “En situar el problema de un conjunto de conocimientos con más solidez posible que permitan y ofrezcan una adecuada orientación a nuestra búsqueda de los términos que utilizamos…”. Muchos autores coinciden que las bases teóricas son un conjunto de proposiciones interrelacionadas lógicamente en forma de afirmaciones empíricas acerca de propiedades, de eventos o cosas. Para la compresión de esta investigación se revisaran las siguientes fuentes las cuales facilitaran la compresión sobre el tema estudiado y además permitirá obtener una idea clara de la problemática planteada.

Organización del Trabajo

Trabajo son las funciones que se deben cumplir de acuerdo con los planes establecidos, son la base de cualquier organización. Las funciones se dividen luego en tareas claramente definidas y dan origen a que el trabajo sea dividido ya sea por su cantidad o por su grado de especialización, es decir, se organice.

Según Villota (2007), la organización del trabajo es:

Elemento esencial de la prosperidad industrial, es la ciencia de la producción óptima. Permite economizar la salud de los trabajadores y obtener productos de una calidad definida, en un tiempo más corto posible, al precio de costo más bajo. Se basa en el análisis y la medida de las tareas profesionales, conducen al descubrimiento de los mejores procedimientos. (p.1)

Entonces, la organización del trabajo es una función fundamental en la empresa, su objetivo es ayudar a las personas a trabajar juntas y con eficiencia, reducir costos y obtener calidad.

Al respecto, Álvarez (2009), señala que la organización del trabajo es:

El conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo. Este concepto es aplicable tanto a una unidad como a un grupo.

Por lo cual, organizar el trabajo es básicamente diseñar una estrategia organizativa, un esquema de funcionamiento dentro de la empresa. Debe llevar al interior de las unidades para decir que es lo que se hace allí dentro; se refiere a una parte de la organización, ver como esa unidad de estructura, no se debe identificar por lo tanto con el concepto de estructura organizativa.

División del Trabajo

Con relación a la división del trabajo, Helguera y García (2006), señala que la misma es:

La separación de las operaciones productoras. Merced a esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, porque con ello se consigue mayor aumento de fuerza productiva y mejor satisfacción a las necesidades de la producción. En la práctica es hoy en día tan importante su aplicación que solo con ella y por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo.

Eficiencia

Según Chiavenato (2004), eficiencia significa "utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E=P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". (p.14)

Según Robbins y Coulter (2005), la eficiencia consiste "en obtener los mayores resultados con la minina de inversión" (p.14). Para De Oliveira (2002), la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada". (p.20)

Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones o cumplimientos de actividades: la primera, como la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos utilizados y

la cantidad de recursos estimados o programados"; la segunda, como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos".

Como se puede observar ambas definiciones están vinculadas a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si solo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, solo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pondría un énfasis mayor hacia adentro de la organización, buscando a toda costa ser más eficiente y pudiendo obtener un estil eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, entre otros.

Entonces, la eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menos costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Eficacia

Según Ayuso (2002), eficacia mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que es objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra a medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

La eficiencia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con calidad, sin embargo considerando está en su sentido amplio como calidad del sistema.

De allí que, eficacia es completar las actividades para conseguir las metas de la organización con todos los recursos disponibles. Se define como hacer las cosas correctas y la administración no solo se ocupara de determinar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente.

Efectividad

Según Serralde (1987), efectividad "es todo aquello que produce los efectos que se esperan, consecuentemente, efectividad es el grado en que se producen esos efectos esperados". Para Figuerola (2008), es "cuantificación del logro de la meta". Puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "capacidad de lograr el efecto que se desea". (p.1)

De acuerdo con esto, las organizaciones defieren entre si por su capacidad de logro, las hay más efectivas, como también menos efectivas. Una organización mas efectiva es aquella que produce los efectos que se esperan y, por tanto, una menos efectiva es la que ni produce todos ellos.

Se refiere entonces, a los efectos de una actividad y sus resultados finales, beneficios y consecuencias para una población en relación con los objetivos establecidos. En resumen, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si esta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos

casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.

Esto requiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde la acción se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y este se consigue en las condiciones reales existentes, entonces los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

Recurso Humano

En el mundo empresarial de denominan a los recursos humanos al conjunto de empleados o colaboradores de una organización que aportan trabajo. También, recursos humanos es el conjunto de personas de las que se dispone para alcanzar el objetivo de una empresa. Ramírez (2006), la señala como "es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Se considera entonces a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores. Además, desarrollar los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para lograr mejores niveles de competencia en los empleados y un mayor desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

Importancia de los Recursos Humanos

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones implacables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideraran más dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de toda clase. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos pueden utilizarse con efectividad.

Condiciones de Trabajo

Las condiciones de trabajo son aspectos físicos, químicos, biológicos, tecnológicos, sociales y psicológicos que rodean el puesto de trabajo y la ocupación que ejecuta el trabajador. Es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y calidad de vida en el empleo.

Se entiende como condición de trabajo, según Lascano (2010), a "cualquier característica del mismo que pueda tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador". (p.70)

Las condiciones de trabajo a los locales e instalaciones de las empresas, a las materias primas y procedimientos de su utilización, a la maquinaria e instrumentos de trabajo y al sistema de organización y ordenación del proceso de producción de bienes o prestación de servicio.

Las condiciones de trabajo van más allá del sueldo y los horarios de trabajo, unas condiciones de trabajo adecuadas facilitan que se haga un buen trabajo y evita la aparición de factores de riesgo.

Por ello constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano, las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la precepción de los empleados con respecto a sus condiciones de su labor.

Las condiciones de trabajo se pueden dividir, según Lascano (2010), en:

- Condiciones Naturales del Trabajo.
- Condiciones Sociales del Trabajo.
- Condiciones Físicas del Trabajo.

Condiciones Naturales del Trabajo

Se incluyen aquí todos aquellos aspectos propios de la edificación o el sitio donde se ejerce la ocupación laboral, entre los cuales se pueden resaltar: el ruido, la iluminación, las condiciones de temperatura, la ventilación y las radiaciones.

Si existen condiciones inadecuadas para desarrollar el trabajo, esto puede traer consigo efectos fisiológicos en las personas, como resfríos y deshidratación; afectar la

conducta i comportamiento de los individuos, lo cual se refleja en un aumento de la fatiga, la disminución del rendimiento laboral y el deterioro del bienestar social. (ob.cit)

Condiciones Sociales del Trabajo

El trabajo es una actividad que compromete todas las habilidades físicas y psíquicas del hombre, implica un determinado gasto de energía y plantea exigencias propias de la ocupación que se realiza.

La eficiencia laboral también depende de que la conformación del ambiente del trabajo considere como una condición importante, el asignar a cada trabajador la ocupación que mejor se acomoda a sus posibilidades y encomendar cada puesto de trabajo al individuo mejor calificado para tal labor.

Las condiciones sociales del trabajo se relacionan entre si para definir el grado de identidad, estabilidad y satisfacción con el cual una persona acude a su puesto de trabajo, lo cual define la actitud del trabajador. Una actitud negativa se convierte en factor de riesgo para la salud del trabajador y de ineficiencia laboral, ocasionando en ambos casos, bajo rendimiento económico y social del proceso productivo.

Condiciones Físicas del Trabajo

Son aquellas que están relacionadas con el calor, ruido, ambiente visual, ventilación adecuada, en fin con los factores que pudiesen generar un buen desempeño en el trabajador. Por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y salud del trabajador.

Cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas para el empleador y para la empresa, desde económicas, y que las malas condiciones implican un mayor

gasto por el pago de tratamientos médicos, seguros, entre otros, de tipo legal y morales (ningún trabajador debería estar en riesgo por desarrollar una actividad laboral que le permite satisfacer sus necesidades básicas).

Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

Comunicación

El ser humano necesita comunicar lo que siente o cree respecto a algo en particular, la comunicación es inevitable para las personas, debido a que es parte de sí. Para Yagosesky (2001), la comunicación es "el proceso de relación humana, mediante el cual expresamos y compartimos nuestra visión de la realidad, con la intención, consiente o no, de influir en los pensamientos, actitudes y comportamiento de quienes nos rodean." (p. 19). Entonces, al comunicarse el ser humano, se expresan las ideas del emisor las cuales en algunos casos consciente o no se puede intervenir en la conducta de los que reciben la información.

Según el Grupo Océano Diccionario (2002), la comunicación es "el criterio mediante el cual se comunica algo, mediante diversos medios." (p 237); es decir se trata del discernimiento de algo que se informa a través de la utilización de diferentes vías de información.

Por su parte, Vargas (2003), afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no solo reciba información sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorecen a que la organización cumpla con sus objetivos.

La gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y videos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado. Sin embargo, una definición mucho más categórica es la de Ramírez (2004), quien sostiene que la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización.

La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos. Es primordial que la alta gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

La alta gerencia no solo debe explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, debe promocionarlos y divulgarlos entre todos sus miembros, para lograr adeptos al proceso de transformación que trabajen juntos para lograr las metas propuestas por dicha gerencia.

Las estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los gerentes para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

Entonces, la comunicación es la manera mediante el cual el ser humano comunica lo que piensa y siente a quienes lo rodean, esta forma parte esencial de la humanidad, debido a que las personas necesitan comunicarse con los demás para así lograr sentir una afinidad mediante el trato, se puede decir que la comunicación es un

proceso el cual necesita una serie de pasos a seguir para que el mensaje que se quiere das llegue claramente al recetor.

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentando así el sentido de `pertenencia, por ende en beneficio de una mayor productividad en el trabajo a realizar.

Clima Organizacional

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para el mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o institución.

Es lo que se comprende como el escenario donde se conjugan los agentes que interviene e inciden en la empresa, creando una serie de características que definen el contexto organizacional.

Según Álvarez (2005), el clima organizacional es "un proceso que el individuo tiene en la organización, en primer lugar se encuentra la necesidad de establecer una interacción social y el segundo tiene que ver con los sentimientos de atracción o afinidad hacia la empresa." (p. 37).

Para Goncalves (2005), "de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral." (p. 58).

En este orden las ideas, Fernández (1997), manifiesta que “el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por individuos del sistemas en la toma de decisiones.” (p. 27).

Entonces, de acuerdo a lo planteado por los autores precitados, la afinidad que posee cada empleado con la organización dependerá de que tan identificado este con la misma, la precepción que los trabajadores conservan de la empresa varía mucho de las experiencias que tenga dentro de la organización. A tales efectos, el clima de una organización debe facilitar la realización de las personas que conforman el público interno, que les permita estar compenetrados con la organización.

El clima organizacional puede considerarse como un medio para el éxito de una determinada organización, muchas organizaciones han desarrollado que este tema representa un método que permite conocer el curso de su organización en relación a ciertos criterios importantes. Los orígenes teóricos de esta definición no están siempre claros en el desarrollo de muchas organizaciones. El significado de clima se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo, es decir cómo se lleva a cabo el desempeño laboral.

Al respecto Chiavenato (2002), se refiere al clima organizacional como “la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento. El clima organizacional entraña un cuadro amplio y flexible de la influencia del ambiente en la motivación.” (p. 345).

Entonces, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización que implican una serie de factores que se suman para formar un ambiente laboral particular; dotado de características propias que determinan la personalidad de una institución e influyen en el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, que debido a su naturaleza se transforma en elementos claves del clima. Es así como los gerentes ven la importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional de una organización.

Según Amoro (2007), "la importancia del clima organizacional radica en que las personas toman decisiones y reaccionan frente a la realidad de la organización no por esta misma sino por el modo como la perciben y se la representan." (p. 244).

Por lo tanto, una misma realidad empresarial puede ser percibida de manera diferente por cada una de las áreas de la empresa y de los empleados, según su antigüedad en ella, su nivel de educación, género, etc. Es relevante, entonces, conocer esa percepción colectiva de los empleados llamada "clima", para entender sus acciones y reacciones.

Factores que Influyen en el Clima Organizacional

En primer lugar, se debe de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre si de diversa manera, según las circunstancias y los individuos,. La apreciación que estos hacen de eso diversos factores esta, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Bustos (2004), al respecto, plantea que:

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Entonces, los factores organizacionales (externos e internos) repercuten en el comportamiento de los miembros de una institución y dependen de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos elementos. Estas apreciaciones derivan en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

Ahora bien, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, y otros, que rodean la vida de cada individuo, en casa momento de la misma influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

De acuerdo a Peinado y Vallejo (2005), "uno de los criterios más aceptados en la aplicación del clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales." (p. 29).

Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Para la presente investigación se consideran los siguientes factores: liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, y motivación.

Liderazgo: el liderazgo juega un papel central en una determinada empresa puesto que se es el líder quien dirige hacia el logro de metas. Los líderes deben tener la capacidad de plantear y de dirigir pero el papel central de un líder es influir en los demás.

Para Martínez (2003), el liderazgo se entiende como "el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta" (p. 237). Es por ello que, el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la administración, pero ni lo es todo. El éxito de una organización depende

fundamentalmente de la calidad del liderazgo, pues es el líder quien frecuentemente dirige hacia la consecución de metas.

Los gerentes deben tener la capacidad para planear y organizar, pero el papel fundamental de un líder es influir en los demás para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos, los líderes deben tener presente que las personas tienden a seguir a quienes les proporciona los medios para logar sus propios deseos, anhelos o necesidades.

Por lo que se podría señalar que es posible que el tipo de liderazgo tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

Toma de Decisiones: A diario hay que tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma. Al respecto, Daft (2005), define "la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas" (p. 446).

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción que satisface de modo efectivo el logro de una metra o la resolución de un problema.

Munch (citado por Peinado y Vallejo 2005) define toma de decisiones como "la elección de un curso de acción entre varias alternativas" (p. 50). En fin, la toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir racionalmente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse y cuando debe hacerse.

Relaciones Interpersonales: Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas e diferentes momentos. Pacheco (citado por Peinado y Vallejo, 2005), define relaciones interpersonales como "la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie" (p. 55). Zaldívar (2007), señala que "las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que esta se desarrolla, y tiene por base la comunicación". De allí que, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo.

Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Las relaciones interpersonales es un factor determinante en el establecimiento del clima organizacional de u na determinada institución; pues estas se refieren a la atmosfera social que se vive en esta; ya que las características de los integrantes pueden influir en las relaciones entre los miembros lo que podría tener un gran impacto en el funcionamiento de la misma.

Motivación: La motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución por los que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización.

Al respecto, Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155). Según Amorós (2007), "se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer

alguna necesidad individual" (p. 81). De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la determinación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2000), el desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" (p. 359) y de acuerdo a Milkovich y Boudreau (citado en Queipo y Useche, 2002), este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otro, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamiento que afectan los resultados. (p. 489). Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como a percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye es las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo; para Gómez y otros (1999), "la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador" (p. 229); se puede decir que el desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir, igualmente, en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad

presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la gestión de trabajo en el área de Logística para elevar la productividad en la empresa PepsiCo Alimentos SCA Planta Santa Cruz de Aragua.						
Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Diagnosticar la situación actual en el área de Logística.	Situación actual del departamento de Logística en cuanto a su funcionamiento y desempeño.	Gestión Logística.	Estructura Capacitación de personal Gestión de trabajo Aspectos Legales y laborales Desempeño versus objetivos	E1 (1,2,3, 4) E2 (1,2,3)	Encuesta	Cuestionario
Determinar los factores en la gestión de trabajo que afectan la productividad del área de Logística.	Gestión de trabajo en el área Logística.	Funcionamiento y desempeño.	Recursos Tecnológicos y de trabajo Planificación Estratégica de Trabajo Planificación Operativa de Trabajo Flexibilidad y adaptabilidad operativa	E1 (5,6,7, 8,9,10 ,11,12 ,13,14 ,15,16 ,17,18 ,19,20 ,21,22 ,23) E2 (4,5,6, 7,8,9)	Encuesta	Cuestionario
Establecer indicadores de gestión estándar que deben aplicarse en la medición del área Logística.	Indicadores gestión para medir el desempeño y establecer estrategias de mejora oportunamente	Medición de desempeño y mitigación de riesgos.	Disminución de Costos Operacionales Uso de recursos de trabajo Capacidad de despacho Controles de inventario Servicio a ventas y clientes	E1 (24,25 ,26,27 ,28,29 ,30, 31) E2 (10,11 ,12, 13)		

Fuente: Zambrano, Guillermo (2014)

Definiciones Términos Básicos

Trabajo: Según Velazco (2010), se entiende por trabajo cualquier actividad realizada por el ser humano destinada a transformar, crear o producir algo nuevo.

Eficiencia: La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Cohuo Cuevas (2010).

Eficacia: Según Andrade (2005), es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Efectividad: Efectivo es todo aquello que produce los efectos que se esperan; consecuentemente, efectividad es el grado en que producen esos efectos esperados. Cohuo Cuevas (2010).

Recursos Humanos: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. (definición.abc.com, 2011).

Clima Organizacional: Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Desempeño: Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. (Psicología y Empresa, 2011).

Desempeño Laboral: Según Chiavenato (2000), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr os objetivos.

Productividad: Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya. Esta basada sobre la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. (EPA Agencia Europea de Productividad, 2006).

Estrategia: Son planes de acción, los cuales posibilitan la concordancia de las actividades que se realizan con un fin específico. Según, Gómez (2003), define la estrategia como "el análisis y selección de las mezclas promocionales que permiten conseguir el objetivo fijado al menos costo posible". (p. 81).

Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Resultados: Se entiende como resultado a la consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente. Algunos resultados posibles pueden ser la ventaja, la desventaja, la ganancia, la perdida, el avance o la victoria. El no alcanzar un resultado en una operación puede indicar que las acciones son ineficientes, inefectivas o defectuosas. (Sobreconceptos.com)

Gestión: El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Este capítulo trata todo lo relacionado a la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación. Al respecto, Arias (2006), señala que "la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación. En el "como" se realizará el estudio para responder al "problema planteado" (p. 49). De allí, que a continuación se describen cada uno de los elementos que conforman el marco metodológico en esta investigación, y entre estos están:

Tipo de Investigación

Según Sabino (2002), el tipo de investigación es "la actividad que más permite obtener conocimientos científicos es decir, conocimientos que se procura sean objetivos, sistemáticos claros, y verificables" (p. 41). De ahí que en función de los objetivos específicos de esta investigación, una investigación de campo, no experimental, apoyada en una revisión documental, con un nivel de investigación descriptiva.

"Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender si naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en directa de la realidad…" (p. 18)

Al respecto Sierra (citado por Ramírez, 2001), acota que esta es "…aquel tipo de investigación a través del cual se estudian los fenómenos sociales en un ambiente natural". (p. 68).

Se utiliza la investigación de campo ya que el investigador tiene la oportunidad de tener contacto directo con el objeto en estudio, a razón que los datos son tomados de fuentes primarias representadas por documentación concerniente al área de estudio y aquellas personas que participan en las actividades dentro del mismo, para así garantizar la veracidad en la obtención de los datos, y así poder cumplir con los objetivos deseado en esta investigación.

Así mismo, la investigación se enmarca en el tipo descriptivo, según lo expresa Tamayo y Tamayo (2005), esta "… comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual composición o procesos de los fenómenos". (p. 35).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "Los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes del objeto de estudio que se ha sometido a análisis para luego medirlos independientemente y dar un panorama lo más preciso posible el fenómeno al que se hace referencia". (p. 10).

Por la característica del estudio, en cuanto al diseño de una propuesta el mismo se sustentara en una investigación de tipo documental, la cual según la UPEL (2008), la define como: "…el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgativos por medios impresos, audiovisuales y electrónicos." (p. 20)

Población

La población de una investigación como lo define Palella y Martins (2006), "…es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones." (p. 93). Es por ello, que la población para el presente

estudio estará conformada por ciento veintiséis (126) trabajadores del área de Logística de PepsiCo debido a que el área concentra esta cantidad de trabajadores.

Muestra

En cuanto, a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2006), la definen como "Un subgrupo de la población". Más adelante los mismos autores afirman que: "La selección de los elementos depende del criterio del investigador" (p. 211). Así mismo, Palella y Martins (2006), señalan que "Es la escogencia de una parte representativa de una población cuyas características se producen de la manera más exacta posible." (p. 93).

Del total de la población (126) se tomara una muestra representativa según lo estipulado por Ramírez (2001), quien afirma "En los estudios sociales, con tomar un representado desde 10% al 30% de la población se tendrá una muestra representativa" (p. 12), en este caso quedara conformada por treinta y ocho (38) sujetos que es igual al 30% de 126 trabajadores.

Técnica y Recolección de Datos

Las técnicas y recolección de datos consisten inicialmente en la organización, clasificación, conteo de frecuencias, tabulación y representación gráfica de los datos obtenidos para su posterior análisis e interpretación. Para ello es pertinente considerar el aporte de Balestrini (2001), quien opina que: "esta es una etapa de carácter técnico, pero que implica mucha reflexión e involucra la introducción de ciertas operaciones ordenadas". (p. 111).

Esta investigación se realizara mediante la aplicación de la técnica de encuesta, la cual Palella y Martins (2006), definen como "Una técnica destinada a obtener datos de varis personas cuyas opiniones interesan al investigador." (p. 111).

Una vez recopilada la información con los instrumentos diseñados para tal fin, es necesario procesar los datos correspondientes a cada aspecto del fenómeno obteniéndose una descripción general, tanto estadística como cuantitativa, pues los datos recopilados serán tratados mediante procedimientos sencillos de estadística descriptiva tales como recuento de frecuencias, relaciones porcentuales, los cuales se adaptan al tipo de investigación de campo descriptiva.

Instrumento

Ahora bien, los instrumentos de recolección de datos son los medios materiales utilizados para registrar la información, Blanco (2003), expresa: "Un instrumento de recolección de información es por tanto un formato con un conjunto estructurado o no de preguntas que son producto de una variable" (p. 26); así mismo Palella y Martins (2006), señalan que "…consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran" (p. 139).

En esta investigación se empleara el instrumento del cuestionario, que según Sierra (citado por Ramírez, 2001) consiste: "En la obtención de datos de interés, mediante la interrogación a los miembros del universo de la investigación" (p. 127), estará conformado por preguntas cerradas y un cuestionario con alternativas de tipo Likert; esta escala según Hernández, Fernández y Baptista (2006), "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos" (p. 263). El cuestionario está compuesto por preguntas cerradas para determinar información precisa sobre las variables en estudio.

Validez y Confiabilidad

Validez

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Según, Hernández, Fernández y Baptista (2006), "…la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 243).

La validez del cuestionario se determinara mediante el método del juicio de expertos. A los mismo, se les entregara un ejemplar del instrumento preliminar, una tabla de validación con criterios específicos para homogeneizar las respuestas dadas y el cuadro de operacionalizacion o mapa operativo de los expertos, se procederá a efectuar la prueba piloto.

Confiabilidad

Después de validar los instrumentos se procederá a calcular la confiabilidad a través α de Crombach, ya que las características del instrumento se realizan con el cálculo mencionado anteriormente.

La confiabilidad es señalada por Chávez (2002), como "El grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable"(p. 96). Para determinare la confiabilidad del cuestionario, se realizara una prueba piloto con seis (06) sujetos. A los resultados de esta prueba piloto se le aplicara el coeficiente estadístico Alfa de Combach cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[\frac{1-\sum Vi}{Vt}\right] = 0{,}961$$

en donde, K es el número total de ítems, ∑ xx es la suma de las varianzas, y xx es la varianza de la sumatoria.

La confiabilidad es un parámetro necesario tomando en cuenta que esta se refiere a la consistencia interna del instrumento. En términos reales un instrumento debería arrojar resultados similares aplicados en iguales contextos.

Una vez recolectada la información del cuestionario, se procederá a tabularla, se vaciaran en cuadros estadísticos para facilitar posteriormente su tratamiento, análisis e interpretación, mediante la estadística descriptiva con la técnica del análisis porcentual basándose en las frecuencias absolutas y relativas, representadas en cuadros y en gráficos de barras.

Fases de la Investigación

Las estrategias de investigación que se usó, se desarrolló en concordancia con la finalidad de la obtención de la información proveniente de la fuente consultada. Las fases o niveles de la investigación, está relacionada con los objetivos de la investigación, las cuales fueron seguidas por el autor e la siguiente forma:

Fase I: revisión bibliográfica, en esta fase, el autor realizó una previa investigación documental en cuanto al tema para tocar los tópicos relacionados con el estudio.

Fase II: Determinación de muestra y población, es esta etapa el autor realizo la escogencia de la población, en vista de que no fue numerosa, se tomó el treinta por ciento (30%) de la misma para la muestra.

Fase III: Diseño y Validez del instrumento, de acuerdo con los objetivos de la presente investigación, se utilizara la técnica de la encuesta, cuyo instrumento de recolección de datos, será el cuestionario, el cual será válido por medio de la técnica

de contenido a través del juicio de expertos, y la confiabilidad se hará mediante el estadístico Alfa de Cronbrach.

Fase IV: Se aplicara el instrumento a la muestra a fin de verificar la situación estudiada en la empresa PepsiCo Alimentos SCA.

Fase V: Se refiere al análisis e interpretación de los resultados, donde se analizara el resultado obtenido de la aplicación del cuestionario, el cual será la base para realizar los gráficos y cuadros, donde se pudieran apreciar de manera exacta los resultados logrados, los cuales serán presentados con sus respectivos porcentajes.

Fase VI: Producto de la aplicación de los instrumentos, se formularan las respectivas conclusiones y recomendaciones y se elaborara el análisis de la Gestión de Trabajo en el Área Logística para elevar la productividad en el empresa Pepsico Alimentos SCA Planta Santa Cruz de Aragua.

CAPITULO IV

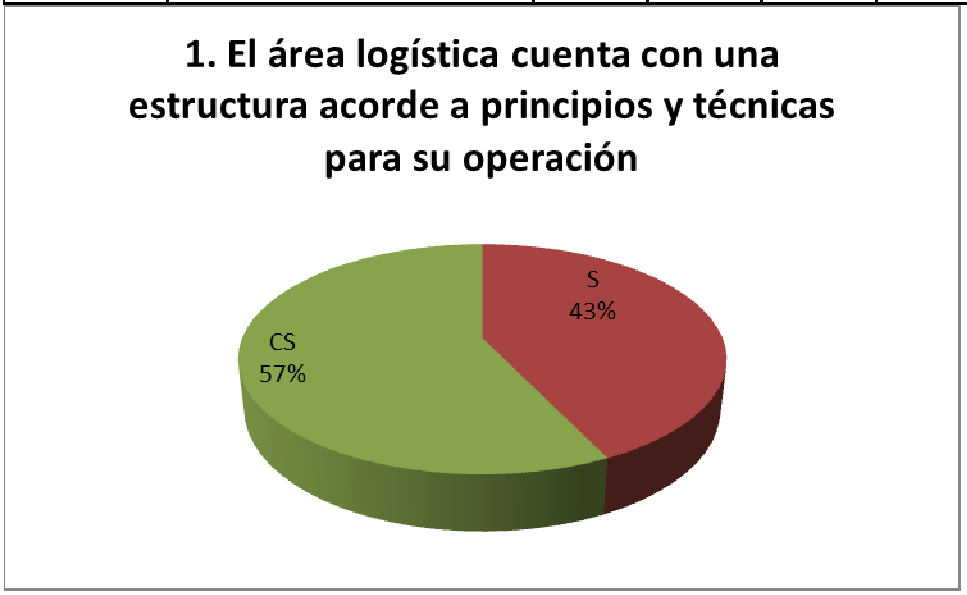
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En las páginas siguientes, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento a la muestra del personal de departamento de logística de Pepsico Alimentos SCA Planta Santa Cruz de Aragua, tanto supervisorio como colaboradores con la finalidad de cumplir con los objetivos del presente estudio. Los datos recolectados fueron presentados en tablas estadísticas donde aparecen las frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por los profesores, para cada ítem, de acuerdo a la operacionalización de las objetivos, igualmente se coloca un gráfico (gráfico circular) que permite establecer la comparación porcentual de las respuestas emitidas a las interrogantes de cada ítem.

ENCUESTA PERSONAL SUPERVISORIO

1. El área logística cuenta con una estructura acorde a principios y técnicas para su operación

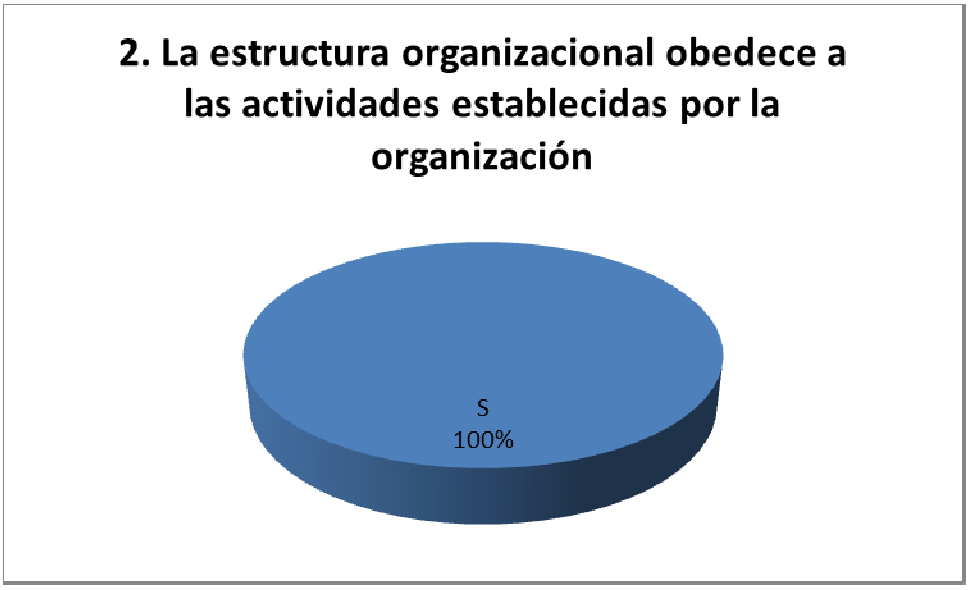
Estructura		S	CS	AV	PV	N
1	El área logística cuenta con una estructura acorde a principios y técnicas para su operación	3	4			



Se evidencia que la existencia de la estructura es prácticamente total, para el personal supervisorio esto no es un issue para la operación, sin embargo debe trabajarse para alcanzar el 100% de acuerdo en el punto, tenemos un 57% que ve oportunidades de mejora en cuanto a la estructura y justamente allí radica la mejora necesaria para fortalecer la operación del departamento.

2. La estructura organizacional obedece a las actividades establecidas por la organización

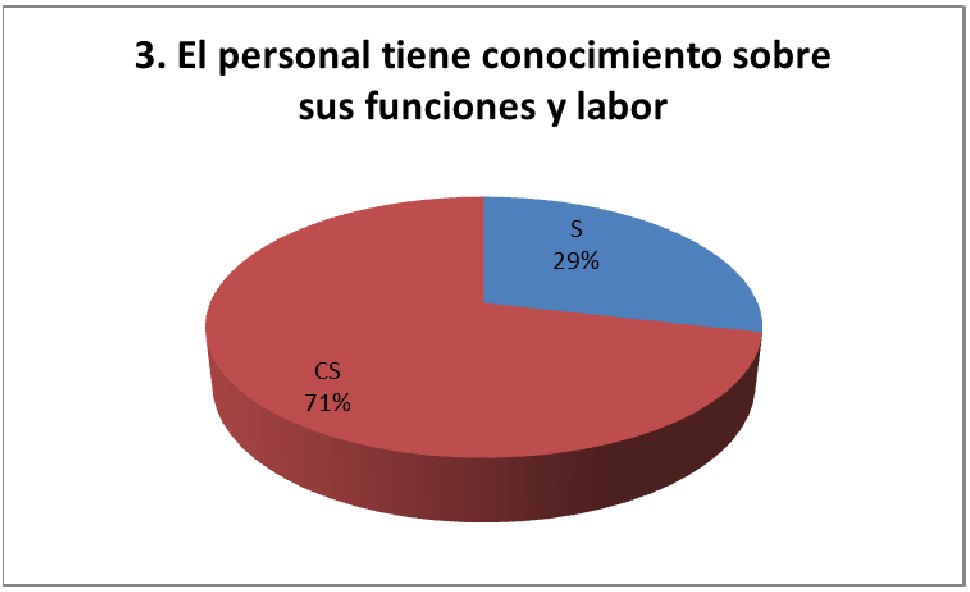
		S	CS	AV	PV	N
2	La estructura organizacional obedece a las actividades establecidas por la organización	7				



Acá no hay discrepancia alguna y el enlace entre las actividades y la estructura es total, esto señala robustez y buen diseño de estructura enlazado adecuadamente con la operación estando en línea con los postulados administrativos.

3. El personal tiene conocimiento sobre sus funciones y labor

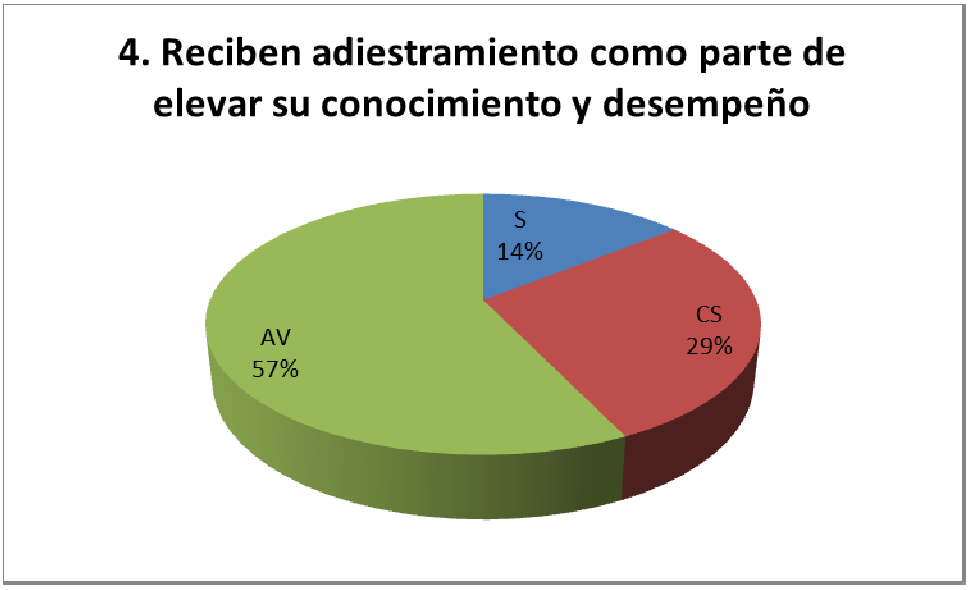
			S	CS	AV	PV	N
3	El personal tiene conocimiento sobre sus funciones y labor		2	5			



Los encuestados manifiestan que no hay vacío o desconocimiento de las labores y funciones por parte de los trabajadores, siendo esto fundamental para el logro óptimo de la operación, cuando el personal conoce plenamente sus funciones es garantía de eficiencia en la gestión pues hay norte claro y además se sabe qué hacer y cómo hacerlo, las organizaciones deben asegurarse que su equipo humano maneje claramente lo que debe hacer eficientando su funcionamiento.

4. Reciben adiestramiento como parte de elevar su conocimiento y desempeño

		S	CS	AV	PV	N
4	Reciben adiestramiento como parte de elevar su conocimiento y desempeño	1	2	4		



El adiestramiento y preparación del RRHH no tiene una fuerte importancia, se revela una debilidad al respecto que puede afectar el desempeño y por ende el logro de resultados, solo el 14% señala que si son adiestrados constantemente, debe recordarse que un personal adiestrado sabe como hacer su trabajo eficientemente y esto es necesario en las organizaciones.

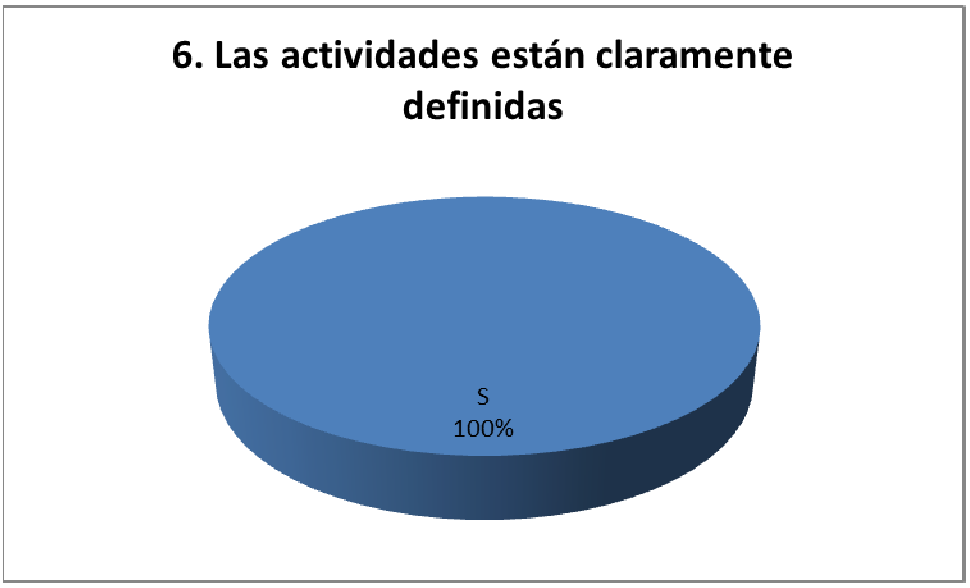
5. Los trabajadores del área realizan labores diarias utilizando herramientas tecnológicas y procedimientos claros

		S	CS	AV	PV	N
5	Los trabajadores del área realizan labores diarias utilizando herramientas tecnológicas y procedimientos claros	7				

Los encuestados expresan que las herramientas tecnológicas y procedimientos claros son de total uso, no hay problema alguno con esto desestimándose que pudiese haber problema o fallas atribuibles a este tema pues cuentan con las mismas, es decir, cuentan con los elementos de trabajo necesarios y manejan las formas de trabajo adecuadas formalmente establecidas.

6. Las actividades están claramente definidas

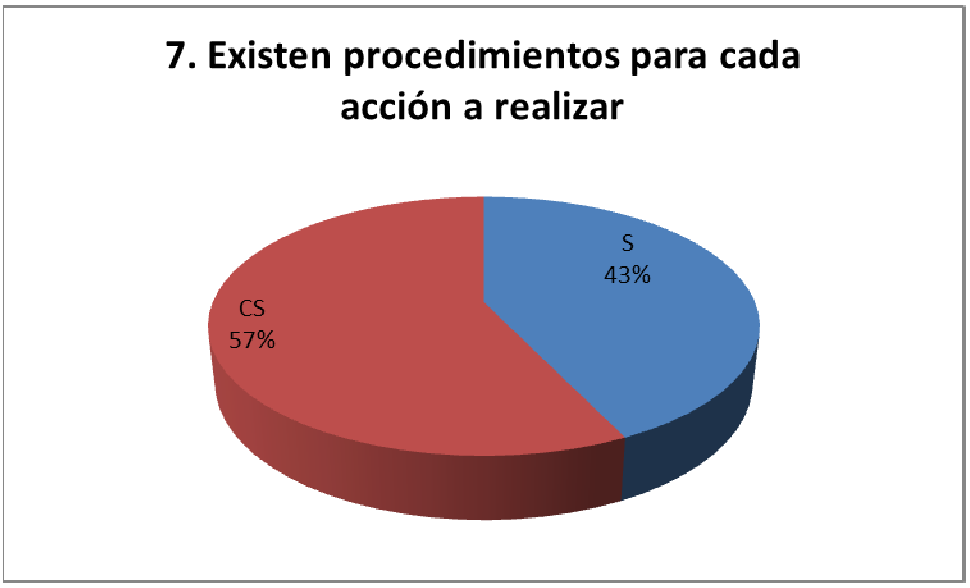
			S	CS	AV	PV	N
6	Las actividades están claramente definidas		**7**				



Existen actividades claramente definidas al 100%, acá no hay issue, por el contrario puede verse como una fortaleza para la organización pues como parte de los procedimientos formales de trabajo encontramos actividades definidas y estipuladas sin duda presente en el personal.

7. Existen procedimientos para cada acción a realizar

		S	CS	AV	PV	N
7	Existen procedimientos para cada acción a realizar	3	4			



Se evidencia que hay procedimientos claros y que la formalización de actividades es una fortaleza, la procedimentación genera estandarización y otorga orden a la operación, sin embargo tenemos un 57% que señala que hay oportunidades de mejora y que es posible robustecer el punto blindando la operación.

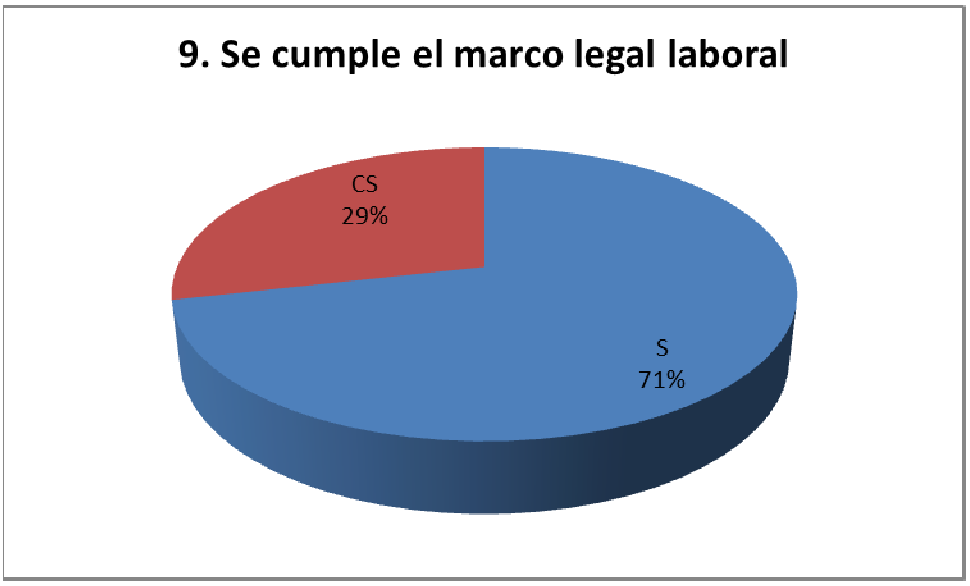
8. Se manejan indicadores de gestión

		S	CS	AV	PV	N
8	Se manejan indicadores de gestión	**7**				

El manejo de indicadores es total, de hecho las respuestas indican al 100% que este factor se cumple completamente siendo una fortaleza para la organización y por ende para la operación, el manejo de indicadores permite una medición de gestión constante y poder corregir desviaciones en la operación, para el área logística manejar indicadores es medular por su contante control y medición de gestión.

9. Se cumple el marco legal laboral

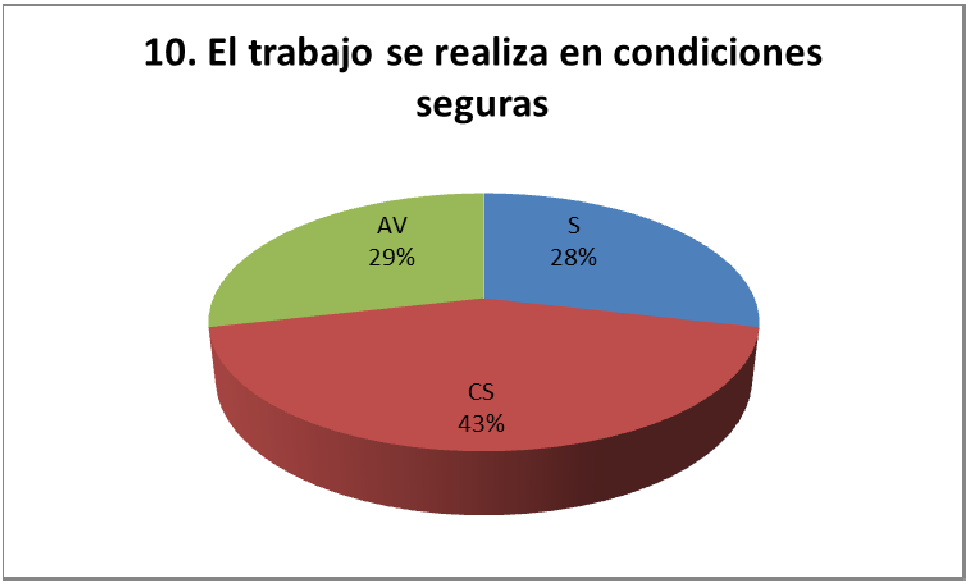
			S	CS	AV	PV	N
9	Se cumple el marco legal laboral		**5**	**2**			



Para los encuestados la operación se realiza dentro del marco legal, de hecho es prácticamente unánime la respuesta de cumplimiento, es necesario revisar los temas que causan que no sea el 100% la respuesta pues entendiendo lo medular de cumplir con estipulaciones de ley ocasiona issues, en un ambiente de regulaciones y controles de ley es necesario cumplir las regulaciones y operar cumpliendo las mismas.

10. El trabajo se realiza en condiciones seguras

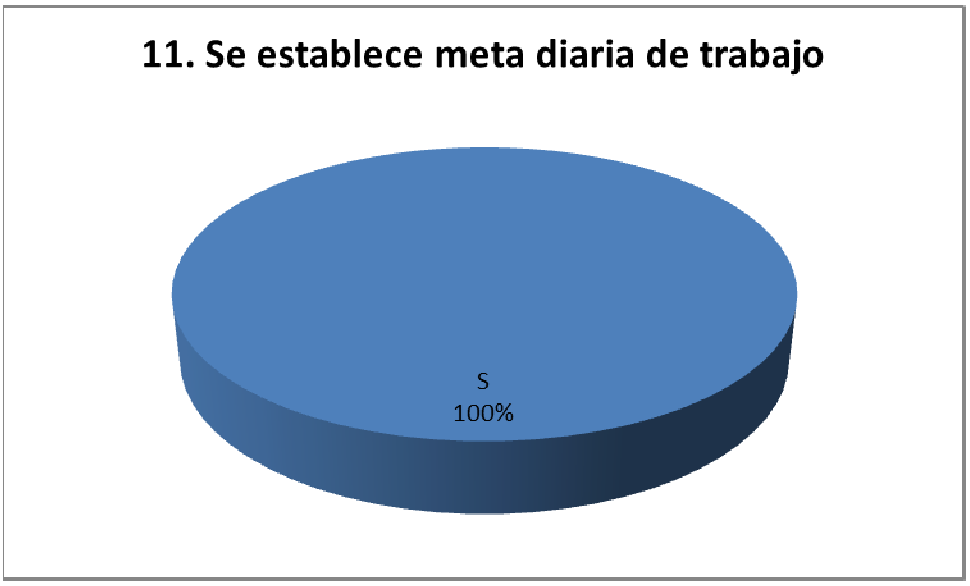
		S	CS	AV	PV	N
10	El trabajo se realiza en condiciones seguras	**2**	**3**	**2**		



Se encuentra acá una debilidad pues dos tercios de los encuestados creen que no se labora en condiciones seguras, es necesario mejorar esto pues laborar en condiciones seguras otorga confianza y credibilidad, adicionalmente es ley proveer de condiciones seguras en el trabajo al recurso humano, trabajar con seguridad garantiza una operación exitosa y confiable.

11. Se establece meta diaria de trabajo

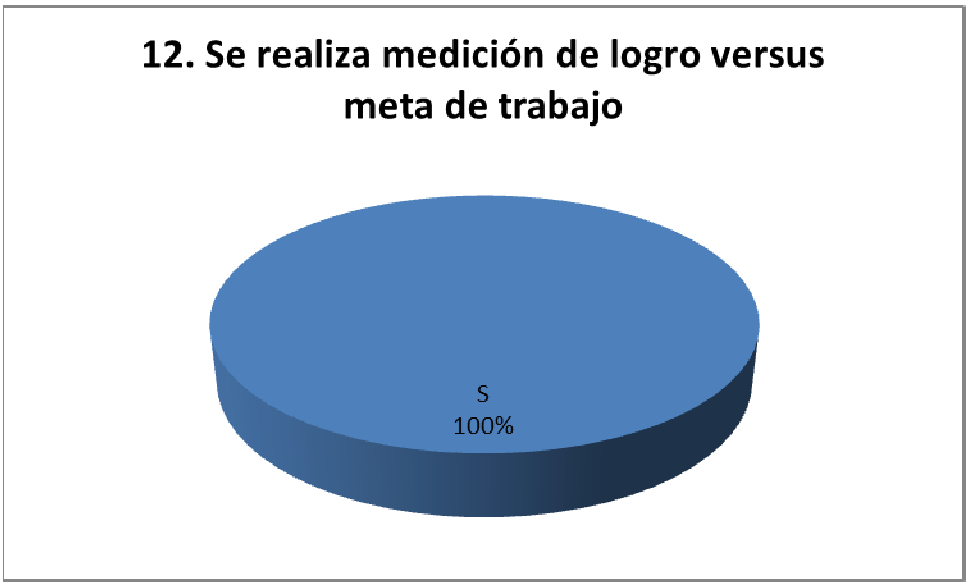
			S	CS	AV	PV	N
11	Se establece meta diaria de trabajo		**7**				



Se desprende de las respuestas que hay plan de trabajo y norte de labor, la meta se establece sabiendo que hay que alcanzar un objetivo y esto es fundamental para encaminar actividades y acciones, el establecimiento de metas de trabajo direcciona la operación y debe ayudar a la programación y accionar diario.

12. Se realiza medición de logro versus meta de trabajo

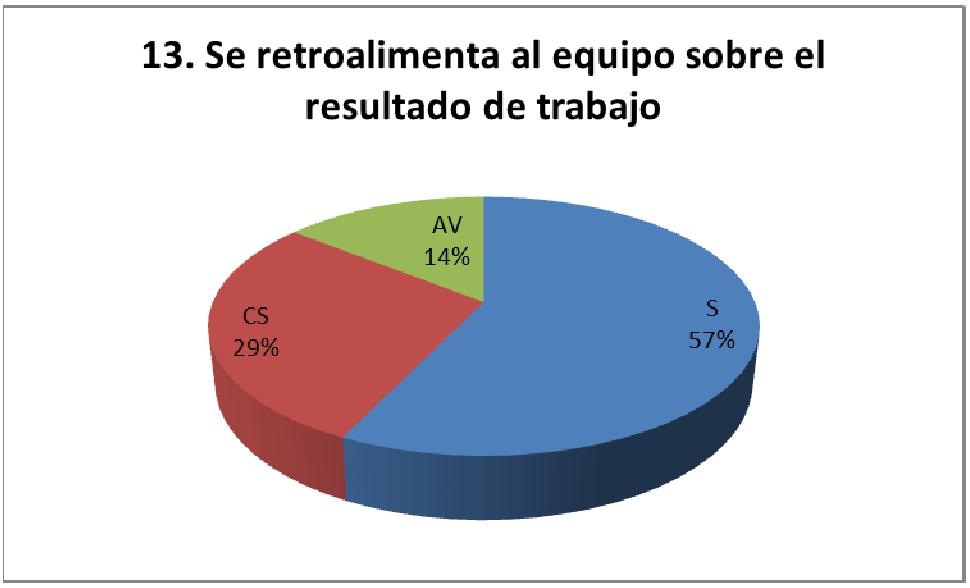
		S	CS	AV	PV	N
12	Se realiza medición de logro versus meta de trabajo	7				



El 100% expresa que hay medición de resultados y de esta forma el control de gestión es constante, es una fortaleza y lo interesante es que luego de la medición se ejecuten acciones claves ante la desviación pues de dicha forma puede haber mejoras de desempeño.

13. Se retroalimenta al equipo sobre el resultado de trabajo

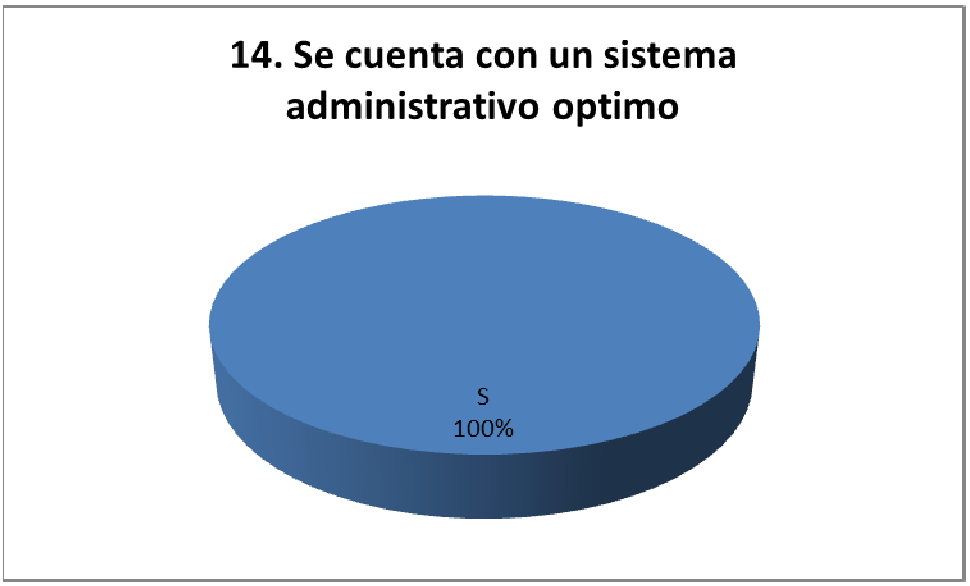
		S	CS	AV	PV	N
13	Se retroalimenta al equipo sobre el resultado de trabajo	**4**	**2**	**1**		



Los encuestados manifiestan que en el 86% de las veces hay retroalimentación, sin embargo es necesario evaluar que sucede en el restante 14% y de esta forma robustecer este proceso, la gente necesita saber que debe hacer y cuales áreas de oportunidad tiene para elevar su gestión y por ende obtener mejores resultados, la retroalimentación genera confianza y cultura de trabajo en equipo, permite mejorar y corregir desviaciones.

14. Se cuenta con un sistema administrativo optimo

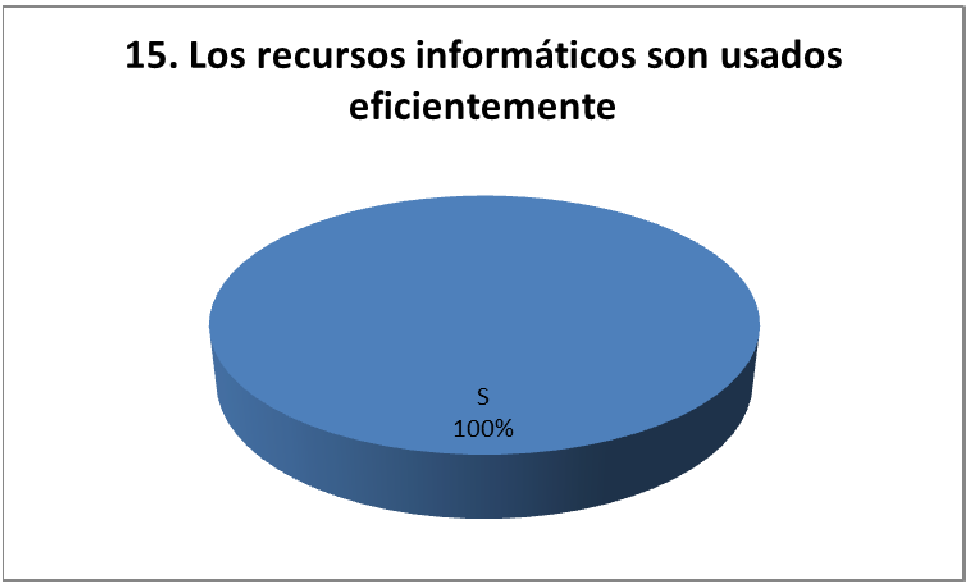
			S	CS	AV	PV	N
14	Se cuenta con un sistema administrativo optimo		**7**				



Para los encuestados el sistema administrativo cubre las necesidades y funciona de forma óptima, esto descarta issue alguno al respecto, la herramienta es adecuada y cumple con lo requerido.

15. Los recursos informáticos son usados eficientemente

		S	CS	AV	PV	N
15	Los recursos informáticos son usados eficientemente	**7**				



Los recursos informáticos con los que se cuenta son utilizados eficientemente para el 100% de los encuestados, el software y hardware son óptimos y además son utilizados eficientemente en la operación, esto es una fortaleza para la operación.

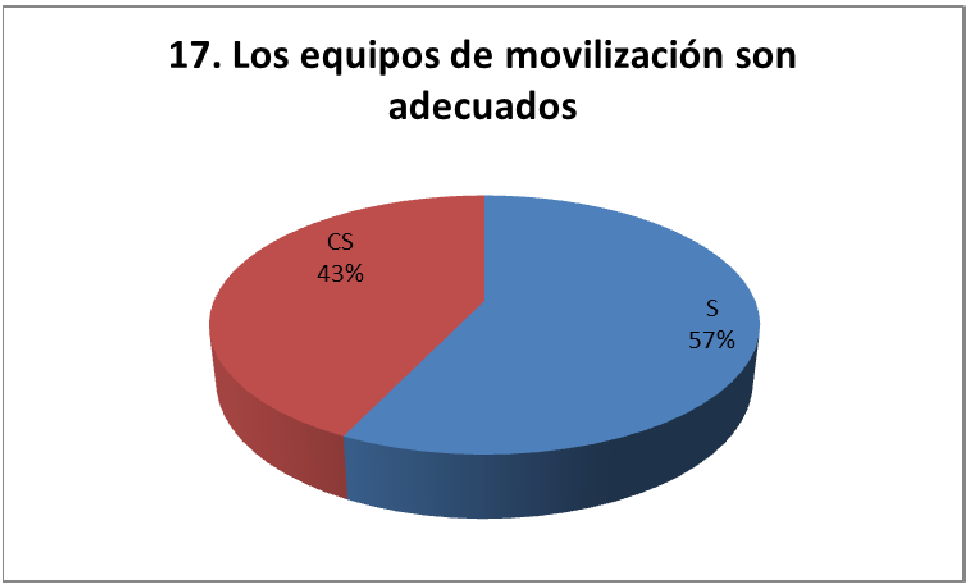
16. Los recursos tecnológicos logísticos son adecuados

		S	CS	AV	PV	N
16	Los recursos tecnológicos logísticos son adecuados	**7**				

Para los encuestados los recursos tecnológicos cubren las necesidades y operan de forma óptima, esto descarta issue alguno al respecto, es una fortaleza para la operación y descarta necesidad de cambio al respecto.

17. Los equipos de movilización son adecuados

		S	CS	AV	PV	N
17	Los equipos de movilización son adecuados	**4**	**3**			



Para los encuestados los equipos de movilización cubren las necesidades y funcionan de forma positiva, sin embargo acá no hay funcionamiento óptimo pues hay oportunidades que podrían afectar la operación, es necesario revisar estas desviaciones y cerrarlas para optimizar la operación y mejorar en función del logro de resultados pues en el área logística contar con adecuados equipos de movilización es fundamental.

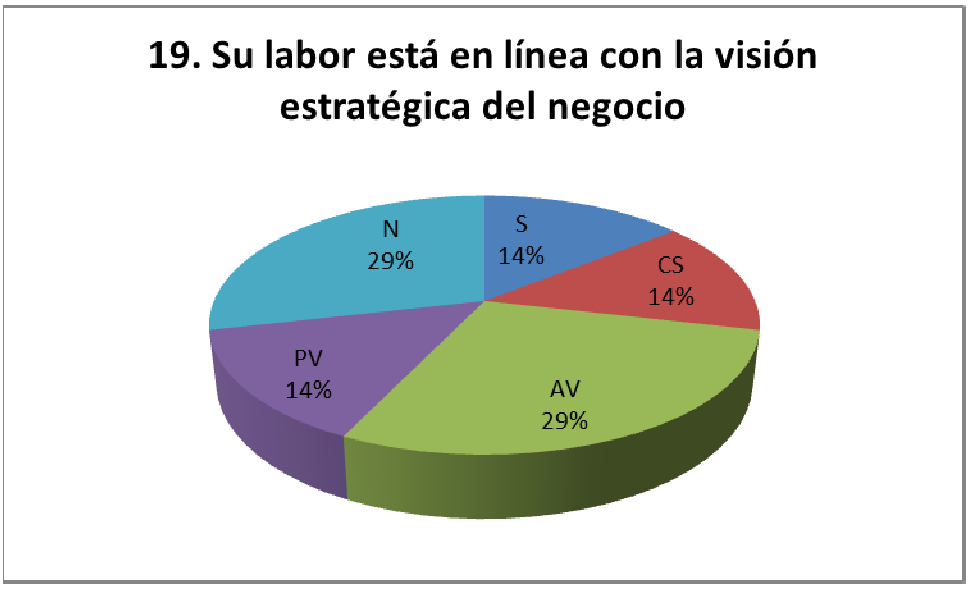
18. Se comparte la visión estratégica de la organización

			S	CS	AV	PV	N
18	Se comparte la visión estratégica de la organización		**2**	**2**		**3**	

Se encuentra que no hay consenso sobre el tema de compartir la visión estratégica de la organización, esto representa una debilidad importante y puede ocasionar que no haya accionar positivo pues no hay norte ni claridad en cuanto a dónde quiere ir la organización, inclusive puede ser una barrera para desarrollar sentido de pertenencia y apego organizacional.

19. Su labor está en línea con la visión estratégica del negocio

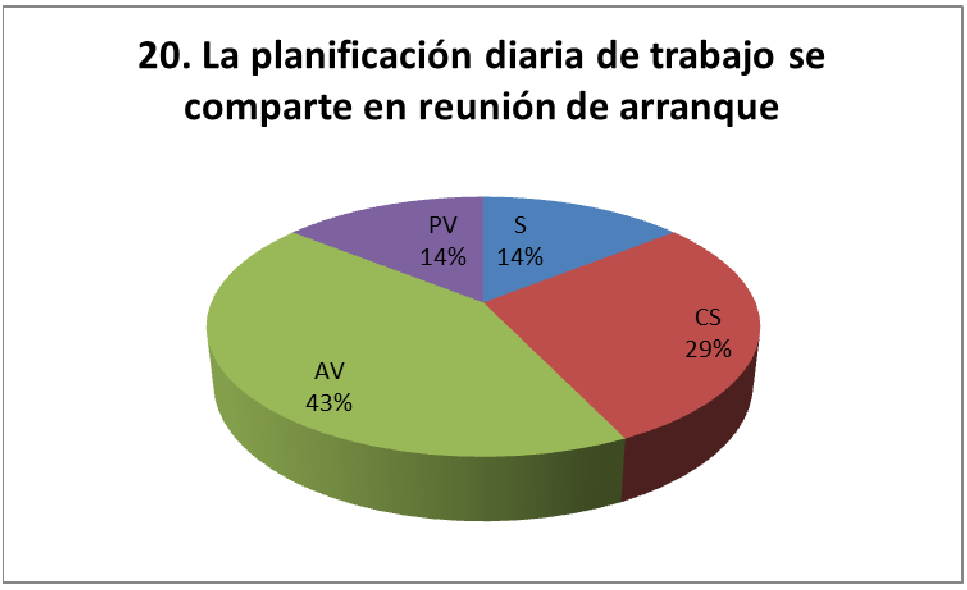
		S	CS	AV	PV	N
19	Su labor está en línea con la visión estratégica del negocio	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**



El desconocimiento parcial de la visión estratégica causa dudas en cuanto a que la labor esté en línea con la visión estratégica, es necesario informar y asegurarse que el RRHH maneje y conozca la estrategia organizacional pues de allí se construyen los pilares de acción y que desembocan en planes y actividades claves de mejora y logro.

20. La planificación diaria de trabajo se comparte en reunión de arranque

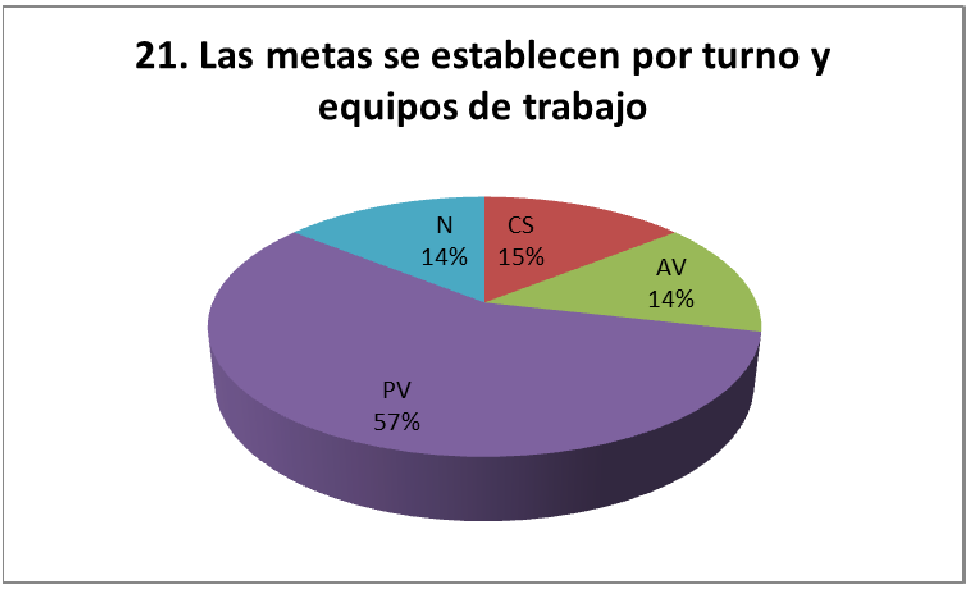
			S	CS	AV	PV	N
20	La planificación diaria de trabajo se comparte en reunión de arranque		**1**	**2**	**3**	**1**	



Aunque hay metas diarias de trabajo y las mismas se comparten, encontramos que los encuestados no manejan un plan diario de trabajo, hay fallas en la reunión de arranque pues el no planificar puede perjudicar el resultado a buscar y por ende restar productividad y optimización a la operación, la gente necesita tener un plan claro de acción y de allí actuar en función a objetivos de forma sistemática.

21. Las metas se establecen por turno y equipos de trabajo

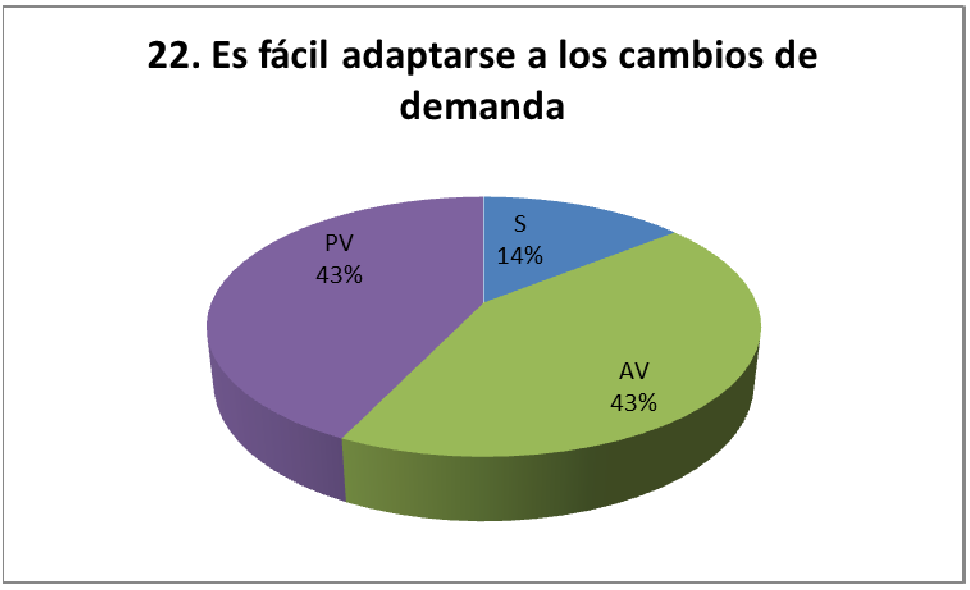
		S	CS	AV	PV	N
21	Las meta se establece por turno y equipos de trabajo		**1**	**1**	**4**	**1**



Aunque hay metas diarias encontramos que al igual que la falta de planificación la falta de metas por turno y equipos afecta la gestión, esto podría causar incumplimiento o falta de apego y compromiso pro no saber que hacer y porque hacerlo, el conocer que hacer y porque hacerlo es fundamental para comprometer al RRHH, la innovación y mejora de procesos nace de saber qué hacer.

22. Es fácil adaptarse a los cambios de demanda

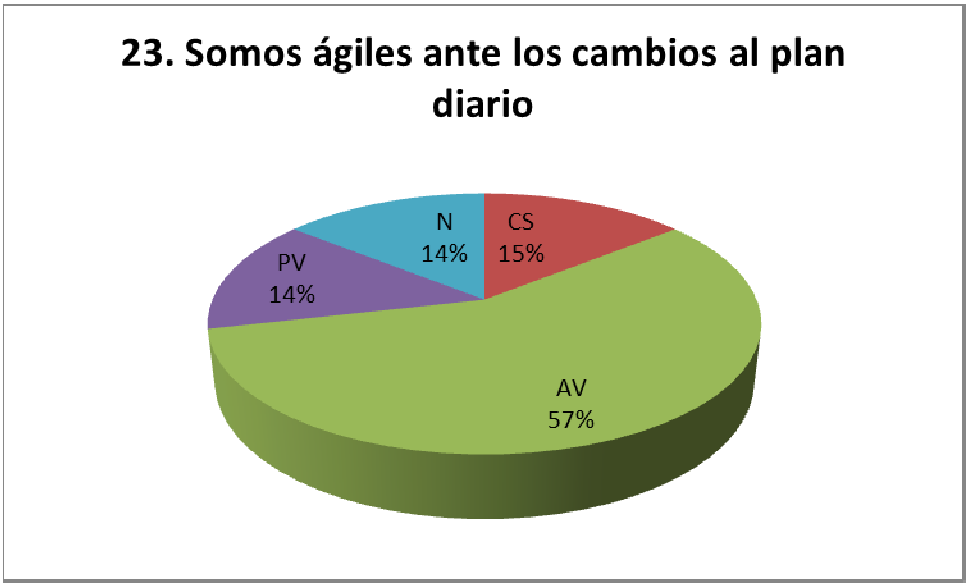
			S	CS	AV	PV	N
22	Es fácil adaptarse a los cambios de demanda		**1**		**3**	**3**	



Los cambios de la demanda pueden presentarse y representan una amenaza, pero si internamente no hay adaptación y agilidad es una debilidad, en dicho caso surge una matriz que afecta negativamente la gestión, es necesario reforzar temas internos y asi adaptarse a los cambios para dar mejor respuesta al mercado, es necesario montar a la gente en el barco de la adaptabilidad y agilidad de procesos.

23. Somos ágiles ante los cambios al plan diario

		S	CS	AV	PV	N
23	Somos ágiles ante los cambios al plan diario		**1**	**4**	**1**	**1**



Los cambios de los planes de trabajo pueden presentarse y representan una amenaza, pero si internamente no hay agilidad es una debilidad, en dicho caso se afecta negativamente la gestión, es necesario reforzar temas internos y así adaptarse a los cambios para dar mejor respuesta a los clientes, el desarrollo de procedimientos ágiles y que el equipo conozca bien su gestión y razón de labor es fundamental para ser agiles y alcanzar objetivos positivamente.

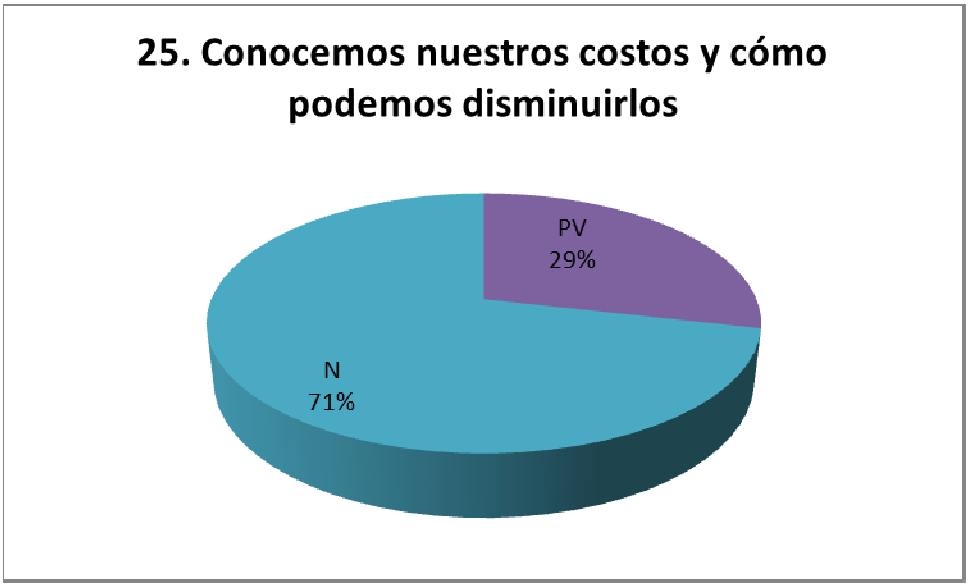
24. Los costos operacionales del Departamento han disminuido

		S	CS	AV	PV	N
24	Los costos operacionales del Departamento han disminuido				**3**	**4**

Para los encuestados no hay variación de costos que señale ahorro o uso eficiente de recursos, esto hace suponer una oportunidad de productividad en operación para el departamento, el desconocimiento del tema puede causar una gestión errada pues siempre en toda operación la disminución de costos es un elemento básico para la productividad.

25. Conocemos nuestros costos y cómo podemos disminuirlos

		S	CS	AV	PV	N
25	Conocemos nuestros costos y cómo podemos disminuirlos				2	5



Se evidencia un desconocimiento por parte de los encuestados de cuáles son sus costos e inclusive como podrían disminuirlos y abaratar la operación otorgando productividad, es una debilidad que debe trabajarse pues parte de realizar una operación optima es conocer a detalle costos para alcanzar productividad.

26. La operación demanda el uso pleno de equipos

		S	CS	AV	PV	N
26	La operación demanda el uso pleno de equipos	**7**				

Encontramos unanimidad en que la operación requiere utilización plena de equipos, son parte fundamental para las actividades y no contar con ellos pondría en riesgo operar, hay una fuerte dependencia de los equipos de trabajo, pero de igual forma es necesario destacar que en toda operación logística el uso de equipos debe ser pleno pues son herramientas de trabajo necesarias y el no utilizarlas a tope señalaría capacidad ociosa causando improductividad.

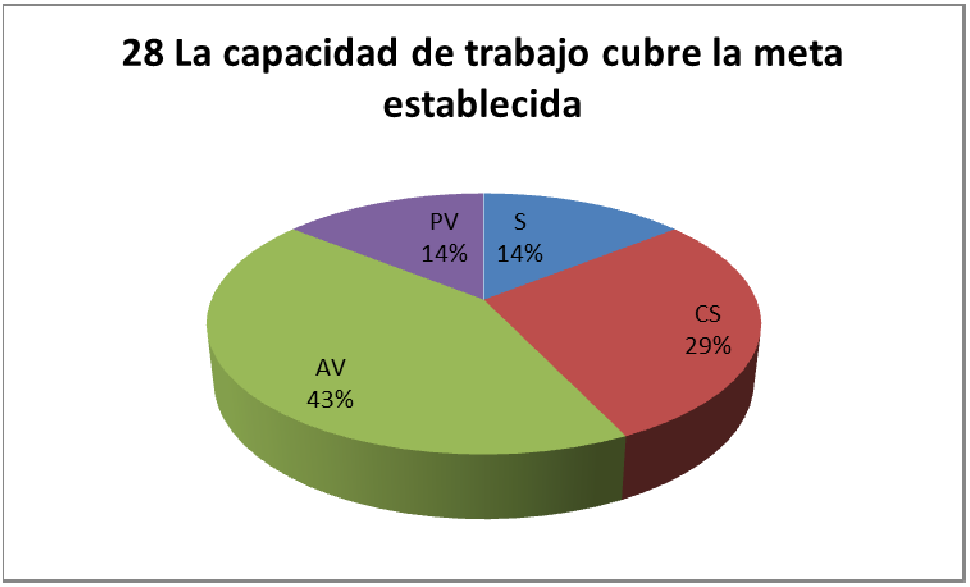
27. Las actividades demandan del trabajo de todos completamente

		S	CS	AV	PV	N
27	Las actividades demandan del trabajo de todos completamente	7				

El área logística requiere del trabajo activo de todos los miembros, se denota procedimientos de trabajo enlazados en donde hay dependencia de todos para gestionar y el trabajo es sistemático, podría revisarse esto y evaluar la factibilidad de rediseñar procedimientos y simplificar actividades.

28. La capacidad de trabajo cubre la meta establecida

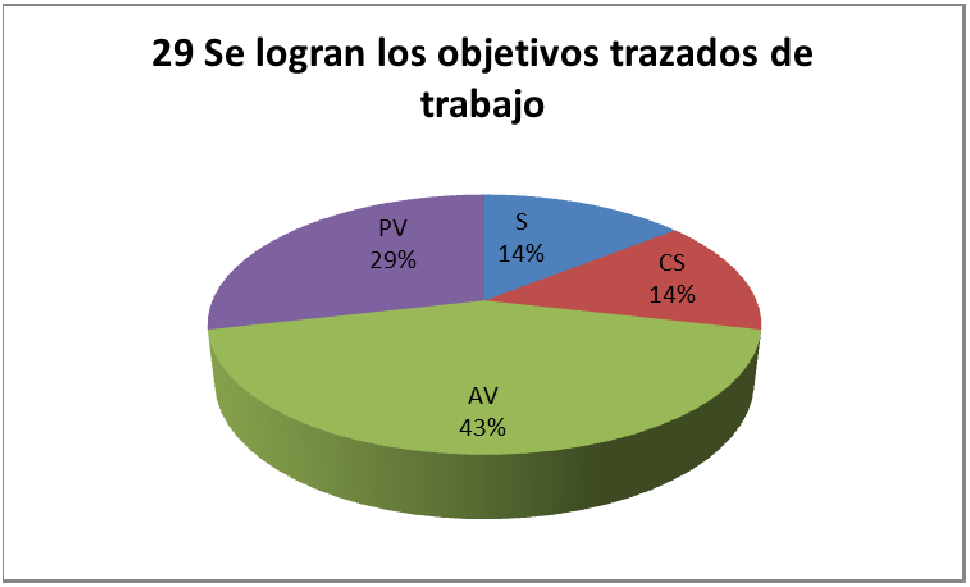
		S	CS	AV	PV	N
28	La capacidad de trabajo cubre la meta establecida	**1**	**2**	**3**	**1**	



Se encuentra una división en las opiniones importante, no hay creencia en que se cubre la meta y en que la capacidad de trabajo es suficiente, puede ser una mezcla de desconocimiento o de fallas en los procesos de trabajo, es una debilidad en la operación, para la operación es necesario que las actividades sean suficientes para lograr las metas, el diseño adecuado de la estructura y de las actividades debe garantizar que se logren los objetivos, de lo contrario hay error de diseño y de operación.

29. Se logran los objetivos trazados de trabajo

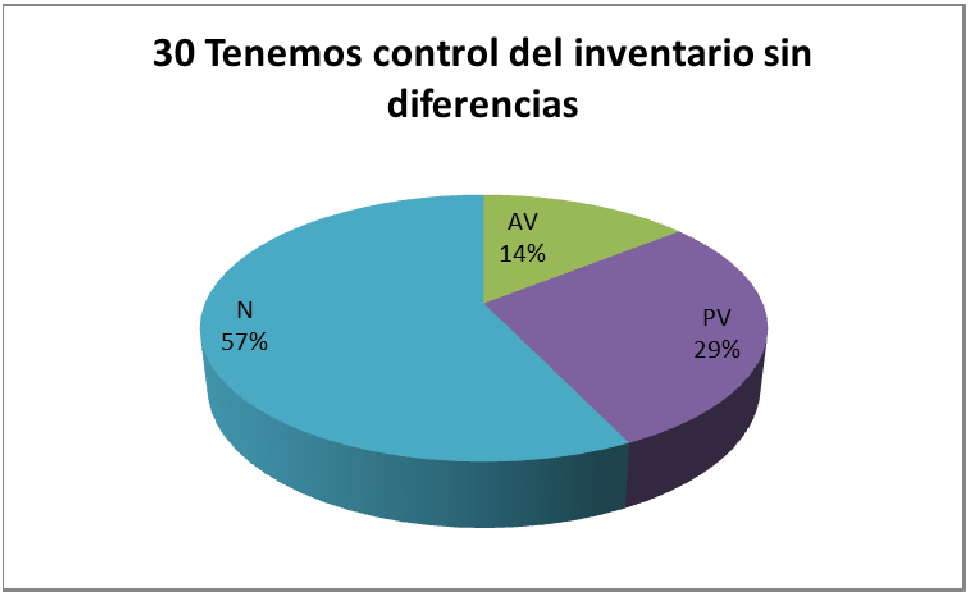
		S	CS	AV	PV	N
29	Se logran los objetivos trazados de trabajo	**1**	**1**	**3**	**2**	



Se desprende de las respuesta que no hay logro de objetivos, los encuestados opinaron que en 72% no son logrados los objetivos, es una debilidad importante pues no hay confiabilidad de gestión y el departamento no es eficaz en su accionar, hay una gran oportunidad de mejora en esto, se enlaza perfectamente con la opinión que la gestión de trabajo no es eficiente y que hay oportunidades importantes al respecto.

30. Tenemos control del inventario sin diferencias

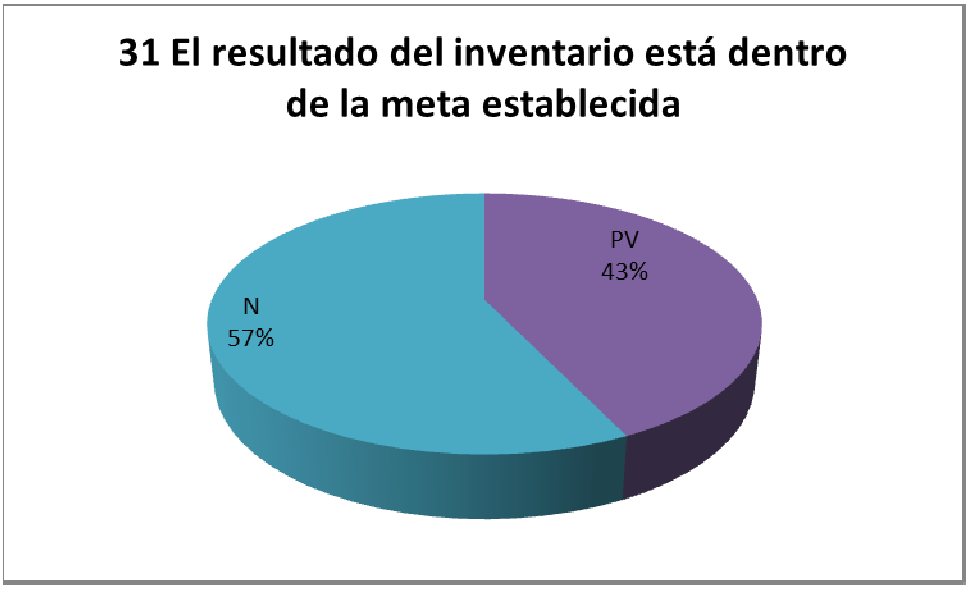
		S	CS	AV	PV	N
30	Tenemos control del inventario sin diferencias			**1**	**2**	**4**



Acá se encuentra que no hay control del inventario siendo esto sumamente preocupante pues una de las actividades primordiales del departamento de logística es la custodia y control del inventario, acá se adolece de control y dominio del departamento siendo una gran debilidad.

31. El resultado del inventario está dentro de la meta establecida

		S	CS	AV	PV	N
31	El resultado del inventario está dentro de la meta establecida				**3**	**4**

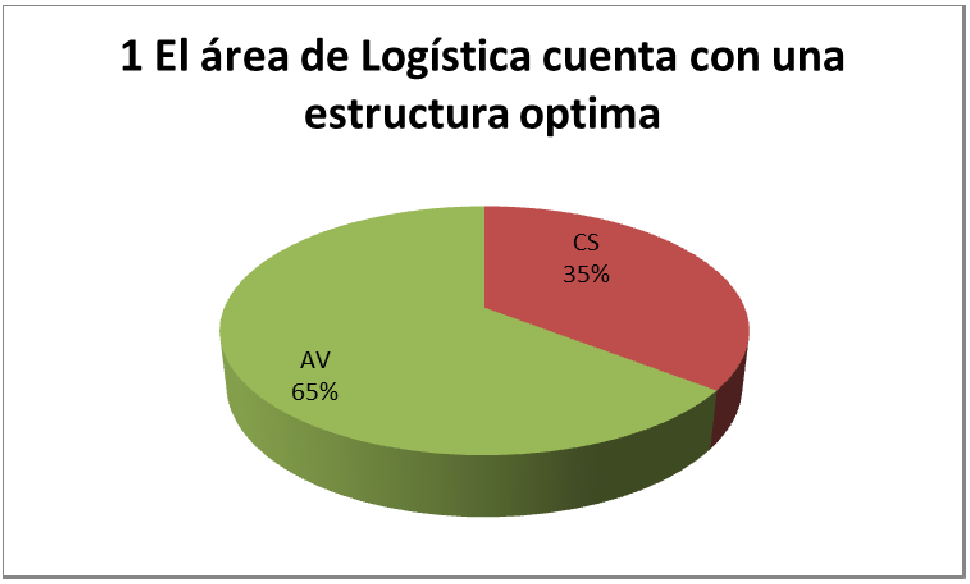


Esta respuesta ratifica el descontrol o falta de dominio del inventario, es prácticamente unánime la opinión de no tener control del inventario y alcanzar la meta, es una debilidad importante pues no hay manejo optimo del capital de trabajo afectando a la organización.

ENCUESTA PERSONAL SUPERVISADO

1. El área de Logística cuenta con una estructura optima

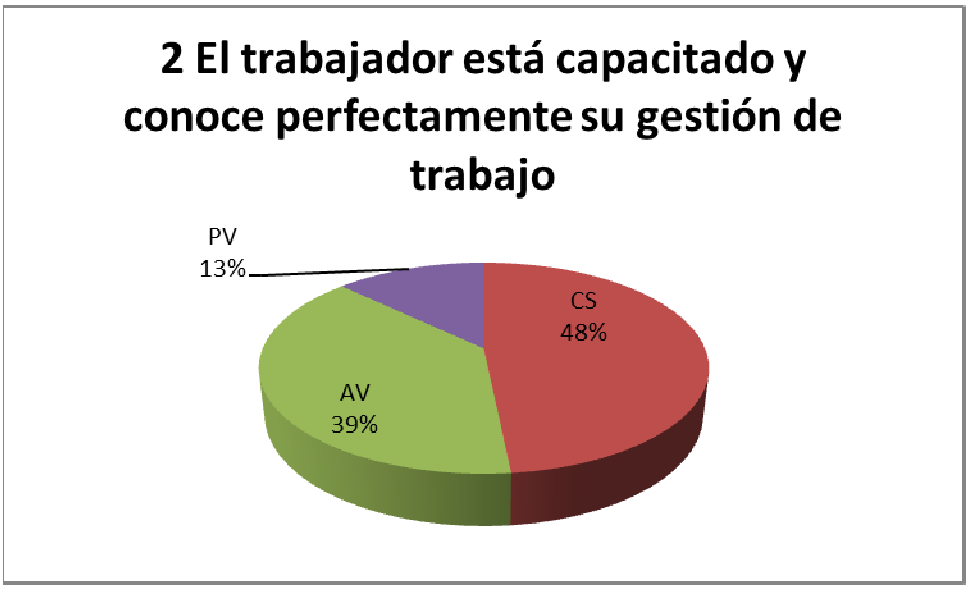
		S	CS	AV	PV	N
1	El área de Logística cuenta con una estructura optima		**11**	**20**		



Se evidencia que la existencia de la estructura es prácticamente total, para el personal esto no es un issue importante para la operación, sin embargo debe trabajarse para alcanzar el 100% de acuerdo en el punto, tener 35% pensando que la estructura funciona “casi siempre” puede causar fallas al desempeño.

2. El trabajador está capacitado y conoce perfectamente su gestión de trabajo

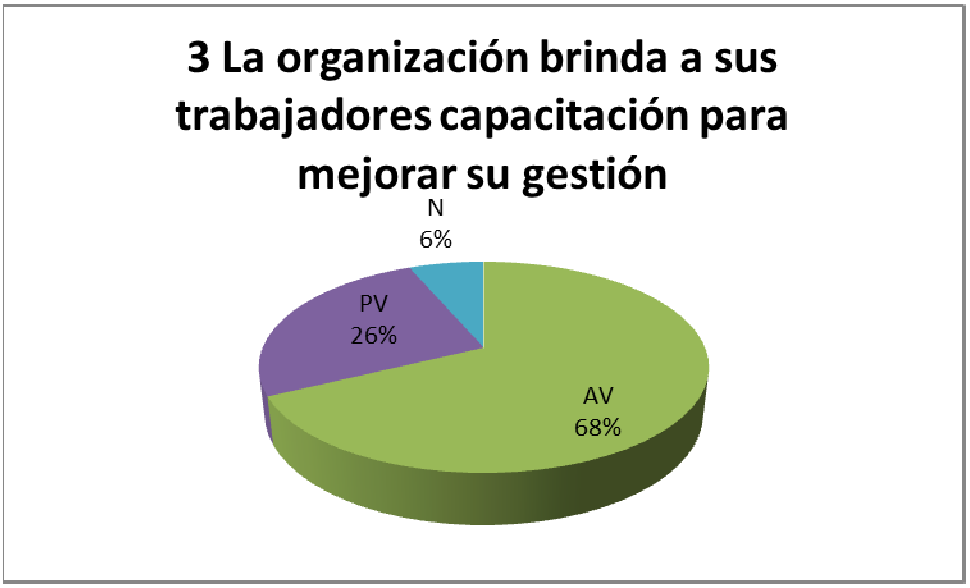
		S	CS	AV	PV	N
2	El trabajador está capacitado y conoce perfectamente su gestión de trabajo		**15**	**12**	**4**	



Encontramos que los trabajadores en 52% no se sienten cómodos en cuanto a su preparación y conocimiento del trabajo a realizar, el desconocimiento es un elemento que puede bloquear la gestión y causar inhibiciones en cuanto a buscar formas distintas de hacer las cosas y buscar mejoras, es una debilidad importante.

3. La organización brinda a sus trabajadores capacitación para mejorar su gestión

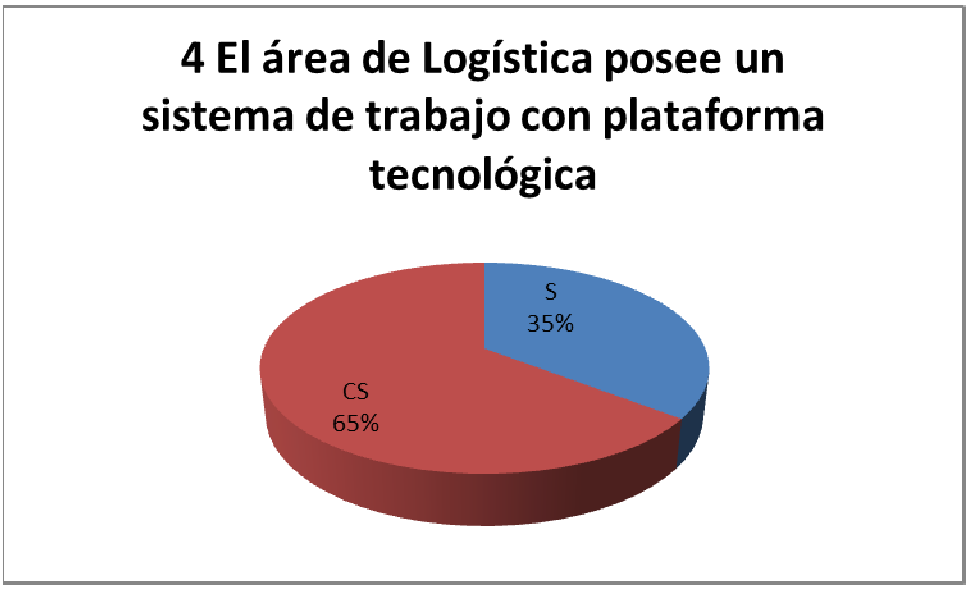
		S	CS	AV	PV	N
3	La organización brinda a sus trabajadores capacitación para mejorar su gestión			**21**	**8**	**2**



Los encuestados manifiestan una carencia importante de capacitación, es necesario revisar el tema pues un equipo humano no capacitado no actuará sólidamente en búsqueda de mejoras, no podrá controlar la operación ni mucho menos empoderarse de su labor.

4. El área de Logística posee un sistema de trabajo con plataforma tecnológica

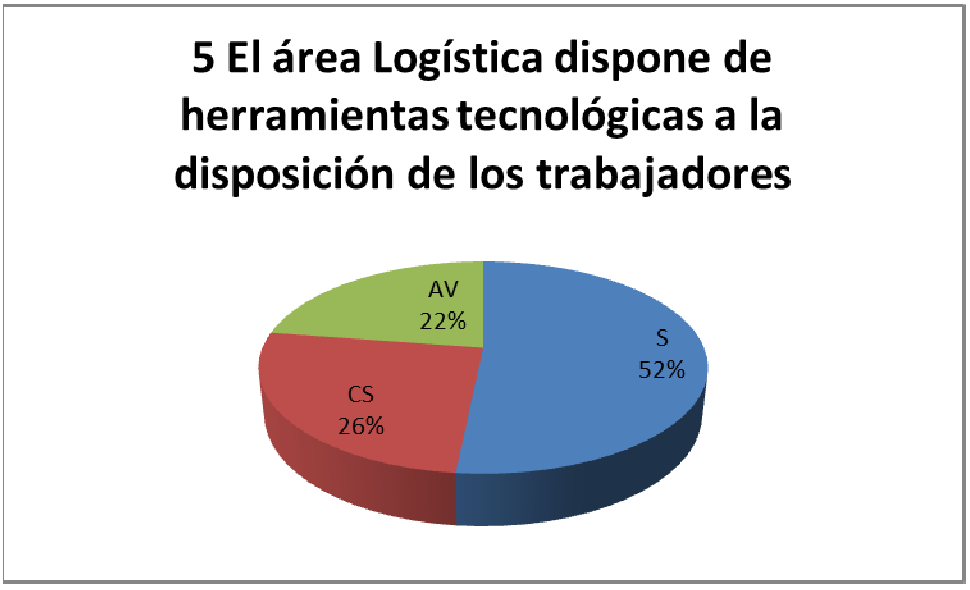
		S	CS	AV	PV	N
4	El área de Logística posee un sistema de trabajo con plataforma tecnológica	**11**	**20**			



Para los trabajadores existe una plataforma tecnológica en el trabajo y este elemento no es una falla, el departamento no adolece del mismo, quizás el tema está en el conocimiento eficiente de la herramienta tecnológica.

5. El área Logística dispone de herramientas tecnológicas a la disposición de los trabajadores

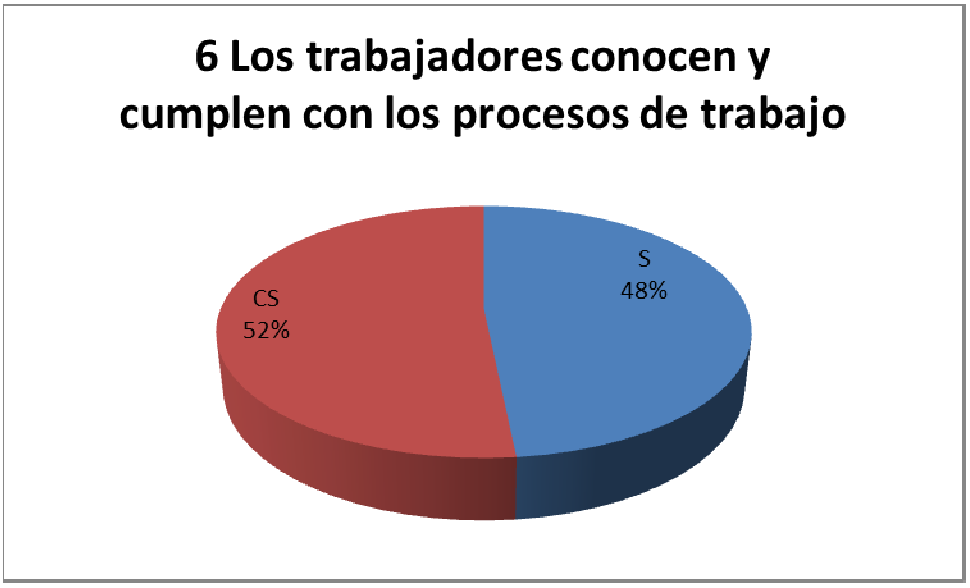
		S	CS	AV	PV	N
5	El área Logística dispone de herramientas tecnológicas a la disposición de los trabajadores	**16**	**8**	**7**		



Reforzando la interrogante anterior encontramos que las herramientas tecnológicas están presentes, sin embargo el acceso de los trabajadores a las mismas debe revisarse y entender que dependiendo de la actividad habrá mayor uso y manejo de las mismas, quizás revisar los procedimientos de trabajo y forma de ver el uso de la herramienta podría mejorar esta visión.

6. Los trabajadores conocen y cumplen con los procesos de trabajo

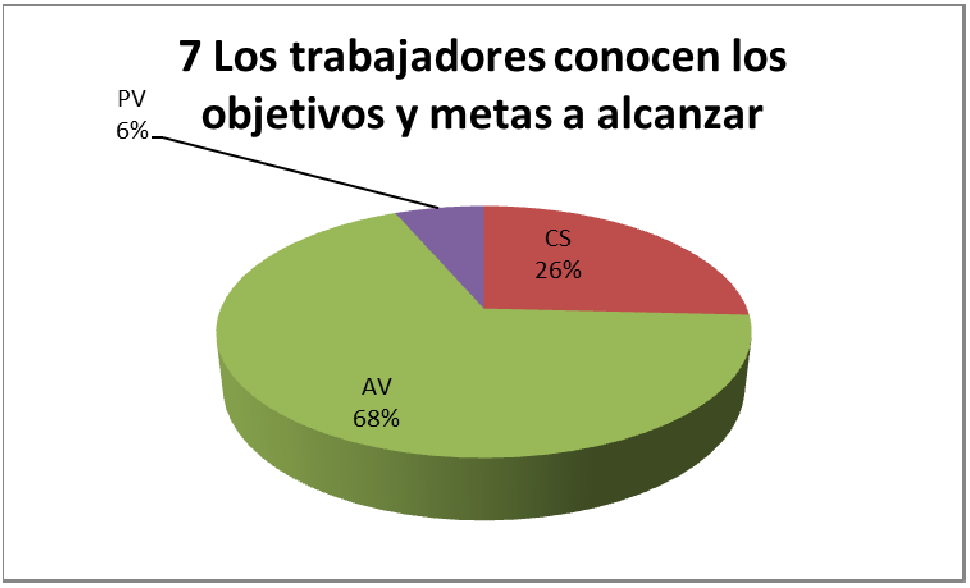
		S	CS	AV	PV	N
6	Los trabajadores conocen y cumplen con los procesos de trabajo	**15**	**16**			



Encontramos que un 52% cree que no se cumplen los procesos a cabalidad y que hay desconocimiento de los mismos, esto puede afectar la gestión, es necesario revisarlo y así aclarar dudas o vacíos presentes, el desconocimiento de procesos es delicado más aun en departamentos tan neurálgicos como lo es logística.

7. Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar

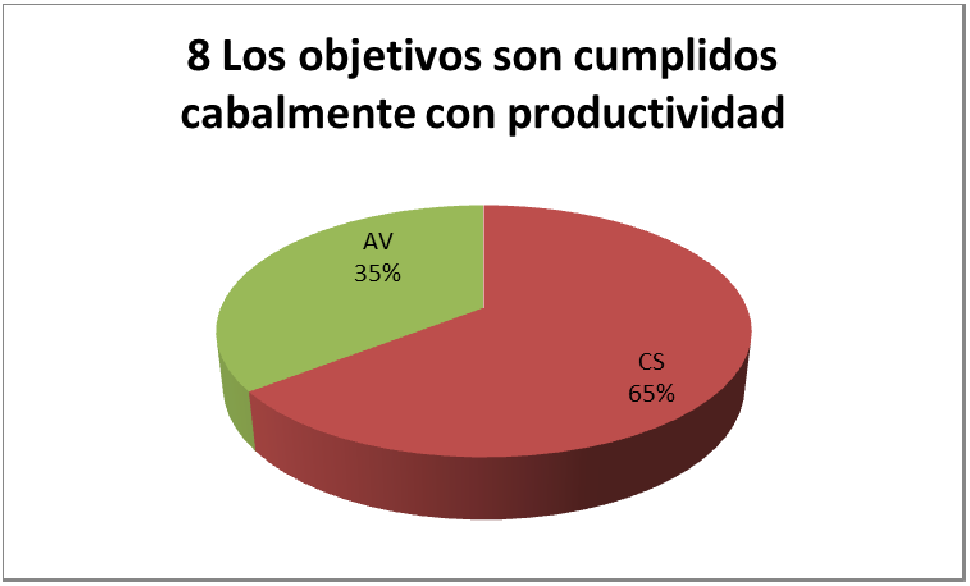
		S	CS	AV	PV	N
7	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar		**8**	**21**	**2**	



Dos tercios de los encuestados manifestaron que hay fallas en el conocimiento de los objetivos y metas a alcanzar, es un issue muy fuerte pues si el equipo no sabe que debe alcanzar será imposible lograrlo, esto está señalando que no hay comunicación y que el equipo no maneja la importancia de su gestión y lo que se espera lograr o alcanzar.

8. Los objetivos son cumplidos cabalmente con productividad

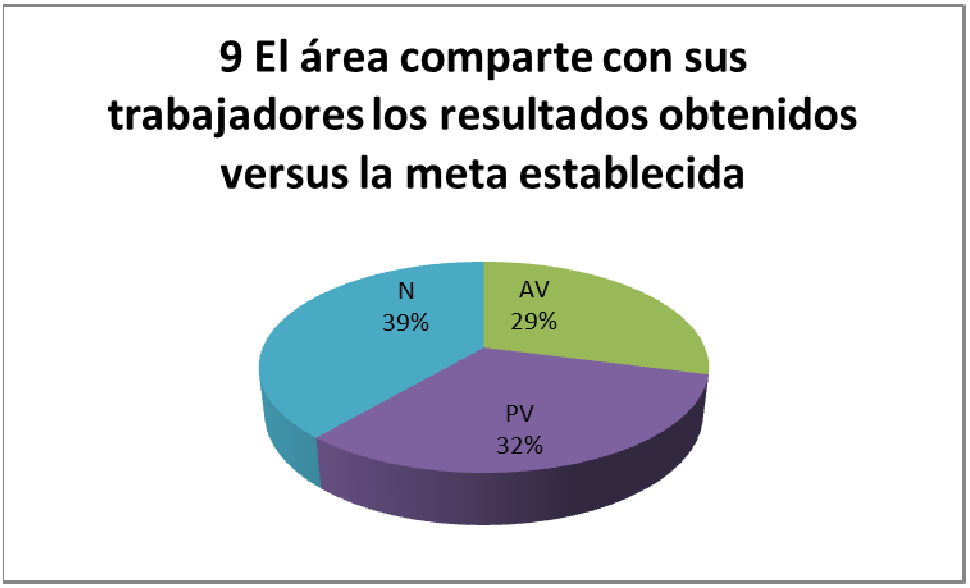
		S	CS	AV	PV	N
8	Los objetivos son cumplidos cabalmente con productividad		**20**	**11**		



Para los encuestados no hay cumplimiento cabal constante, hay que revisar esto pues si anteriormente manifestaron desconocimiento no será posible alcanzar objetivos teniendo el norte difuso, es menester mejorar el tema comunicacional y reforzar los objetivos a alcanzar, sin claridad de metas la productividad no es lograble.

9. El área comparte con sus trabajadores los resultados obtenidos versus la meta establecida

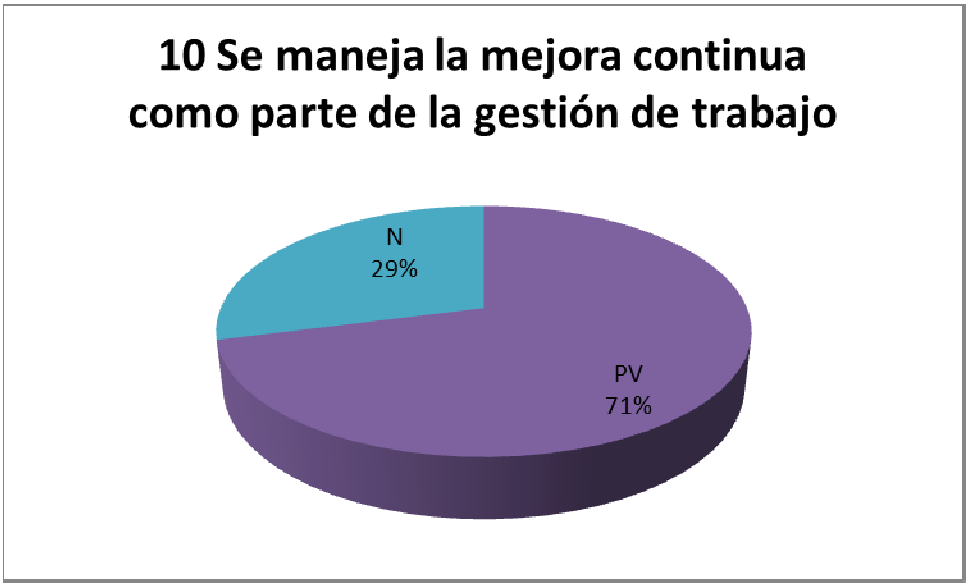
		S	CS	AV	PV	N
9	El área comparte con sus trabajadores los resultados obtenidos versus la meta establecida			**9**	**10**	**12**



Se evidencia la falla comunicacional, de igual forma no hay preparación de trabajo alineando esfuerzos y encaminándolos al logro, un elemento que marca el desempeño es no conocer el norte de operación y la falta de calibración o revisión de resultado versus meta, el equipo humano desconoce sus resultados y lo que se espera de ellos.

10. Se maneja la mejora continua como parte de la gestión de trabajo

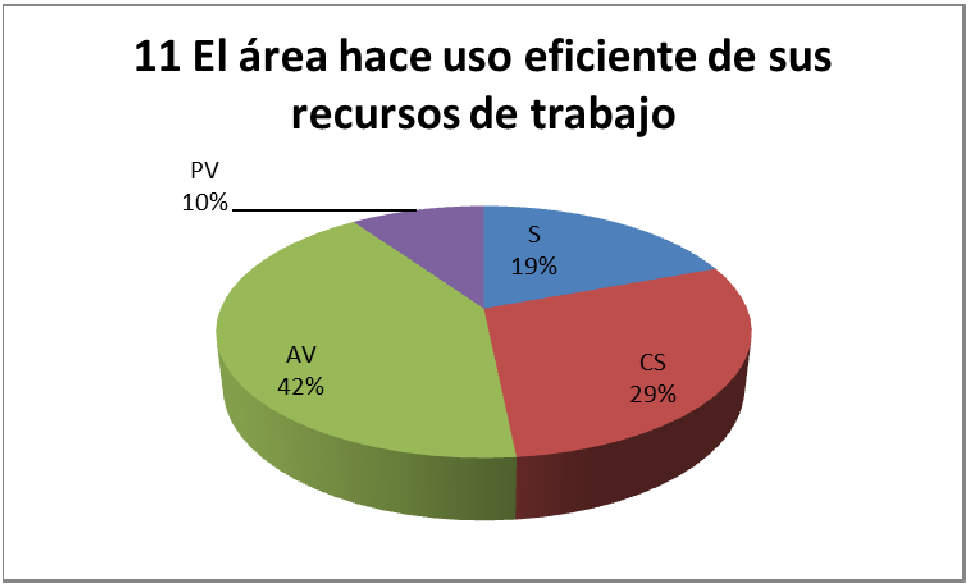
		S	CS	AV	PV	N
10	Se maneja la mejora continua como parte de la gestión de trabajo				**22**	**9**



Los encuestados no ven la mejora continua como elemento de la gestión, obviamente al desconocer sus objetivos y desempeño no podrán pensar en mejora continua dentro de sus procesos, no hay productividad en la operación y posiblemente el desconocimiento afecta el resultado.

11. El área hace uso eficiente de sus recursos de trabajo

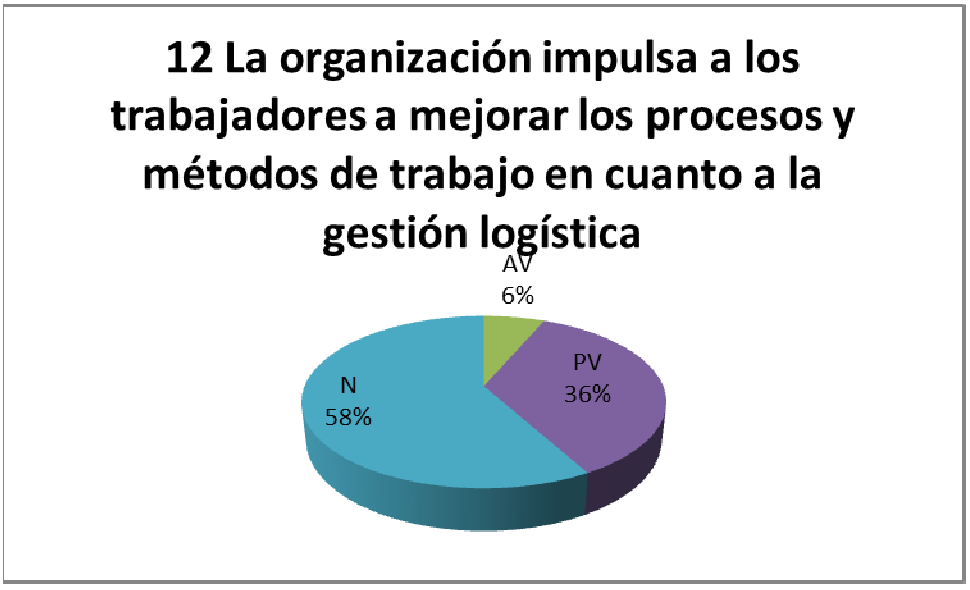
		S	CS	AV	PV	N
11	El área hace uso eficiente de sus recursos de trabajo	**6**	**9**	**13**	**3**	



Encontramos una dispersión importante en las respuestas, sin embargo el 80% reconoce fallas e ineficiencia en el uso de los recursos de trabajo, acá puede afectar el desconocimiento y falta de capacitación, es una debilidad importante que debe revisarse pues la ineficiencia se traduce en costos altos y por ende en afectación de la operación.

12. La organización impulsa a los trabajadores a mejorar los procesos y métodos de trabajo en cuanto a la gestión logística

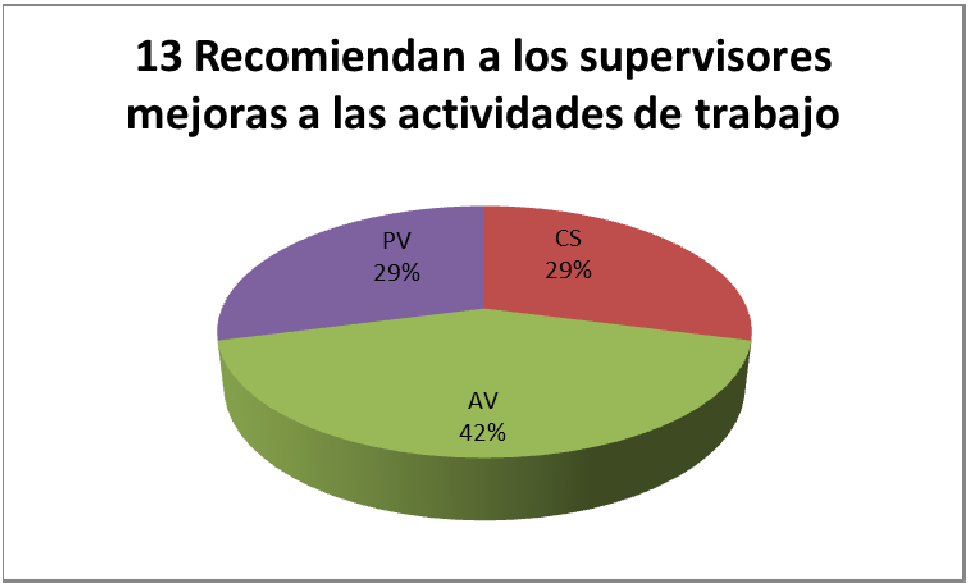
		S	CS	AV	PV	N
12	La organización impulsa a los trabajadores a mejorar los procesos y métodos de trabajo en cuanto a la gestión logística			**2**	**11**	**18**



Los encuestados manifiestan no sentirse impulsados a mejorar procesos, ratificando así la creencia de no laborar con visión de mejora continua, de igual forma se encuentra que la falladle comunicación y capacitación limita la gestión y su desarrollo, esto incide negativamente en el resultado y por ende alcanzar los objetivos es sumamente difícil y cuesta arriba para el departamento.

13. Recomiendan a los supervisores mejoras a las actividades de trabajo

		S	CS	AV	PV	N
13	Recomiendan a los supervisores mejoras a las actividades de trabajo		**9**	**13**	**9**	



La muestra señala que no dan recomendaciones de mejora, hay una actitud de limitarse a realizar la gestión básica, la innovación y el deseo de mejorar o romper paradigmas es nulo prácticamente, no se ve que haya cultura de mejora de procesos y de productividad, la iniciativa de mejorar es prácticamente inexistente.

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al encontrarnos con las respuestas expresadas por los encuestados se presentan las siguientes reflexiones, de acuerdo a los tres objetivos que fueron la base fundamental en la presente investigación y que son los señalados a continuación: 1. Diagnosticar la situación actual en el área de Logística, 2. Determinar los factores en la gestión de trabajo que afectan la productividad del área de Logística y 3. Establecer indicadores de gestión estándar que deben aplicarse en la medición del área Logística.

Se encuentra que la existencia de la estructura es adecuada y responde a las necesidades del departamento, para el personal supervisorio esto no es un issue para la operación, sin embargo debe trabajarse para alcanzar el 100% de acuerdo en el punto pues no hay unanimidad al respecto en ellos, misma respuesta se obtiene del personal supervisado, recordemos que la estructura debe responder a las necesidades de la organización y la misma debe garantizar una operación óptima y en la organización estudiada no hay total aprobación por parte de los colaboradores o supervisados. Para los supervisores el equipo humano conoce sus labores y cuales funciones debe realizar pero los colaboradores expresan que no se sienten cómodos en cuanto a su capacitación y conocimiento del trabajo que realizan, de hecho esto les causa inhibiciones en cuanto a buscar formas distintas de hacer las cosas pues no sienten seguridad en su forma de trabajar mermando cualquier elemento de iniciativa o innovación que pudiese surgir, esto se reafirma pues para los supervisores los trabajadores el adiestramiento no tiene fuerte importancia siendo esto una debilidad del departamento.

Para lograr un óptimo nivel de rendimiento laboral es importante que los trabajadores sepan claramente cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro de

la organización, cuáles son los procedimientos que deben seguir, qué políticas deben respetar, cuáles son los objetivos que deben cumplir.

Sin embargo en el momento de evaluar el rendimiento laboral hay que tener en cuenta diferentes factores internos y externos, pueden destacarse los siguientes:

- Factores internos:
    - Liderazgo de la dirección.
    - Estructura organizativa.
    - Cultura de la empresa.
- Factores externos:
    - Factores familiares y personales del empleado.
    - Factores ambientales o higiénicos como: el insomnio (o el descanso de mala calidad), el clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la mala comunicación entre empleados, la alimentación, etc. Estos aspectos no motivan cuando están, pero sin embargo, cuando se produce su ausencia, actúan como factores desmotivadores siendo importantes potenciadores de estrés.

Volviendo al tema de la información obtenida se obtuvo que si bien cuentan con tecnología de la información y la misma es utilizada en la gestión diaria no hay conocimiento total afectando el uso eficiente de la herramienta, de hecho manifestaron que las herramientas aunque existen no están a disposición total de los trabajadores, ante esto habría que revisar procedimientos de trabajo y forma de uso pues el desconocimiento sumado a la duda puede tergiversar los niveles de uso y profundidad de acceso al sistema puesto que dependiendo de la actividad a realizar y del cargo se tendrá mayor relación con el elemento tecnológico e informático.

Las actividades están claramente definidas y existen procedimientos de trabajo, sin embargo el conocimiento de los mismos es vacilante, la encuesta arrojó

que tanto supervisores como supervisados tienen dudas sobre el tema en donde 57% de los supervisores dudan de la existencia de procedimientos para cada acción y 52% de los colaboradores señalaron que no cumplen con los procesos de trabajo y no los conocen. Al revisar temas de indicadores de gestión los supervisores expresaron que se manejan pero los trabajadores no los conocen o manejan, de hecho desconocen sus objetivos y metas a alcanzar, debilidad importante en la comunicación e integración del equipo a los objetivos organizacionales, de hecho los trabajadores presentan dudas sobre el cumplimiento de los objetivos pues si no los conocen no podrán saber si están en línea o no con los mismos y mucho menos saber si cumplen pues no hay fijación ni retroalimentación pues el área no comparte los resultados. El trabajo en equipo busca poner más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida, el trabajo en equipo es importante pues se considera que mientras más personas se aboquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados. Hoy día existe un entorno turbulento al que se enfrentan la mayoría de las compañías, con cambios y restricciones en el plano laboral, constantes cambios en la gestión, innovaciones tecnológicas y creciente competencia, todo lo anteriormente dicho somete a una presión cada vez mayor a los trabajadores, esto provoca a su vez un alto grado de incertidumbre que puede afectar claramente a su rendimiento. Una de las herramientas más potentes que tiene un directivo o responsable de equipos para abordar esta situación es el feedback o retroalimentación, en si es la información que proporciona una persona a otra acerca de su actuación y comportamiento en una determinada situación o tarea, lamentablemente en la organización objeto de estudio no sucede esto y podemos estimar que es un elemento que afecta el buen desempeño del departamento, pero más allá de esto llama la atención que para los supervisores si se establece meta de trabajo y que se realiza medición de resultados, pero al tocar el punto de retroalimentación sucede un quiebre pues no hay igual seguridad ni coincidencia en las respuestas, siendo esto una evidencia que no hay cultura de

feedback ni comparten resultados, situación que hace volar a ciegas a los trabajadores y evita que se sientan parte de la gestión restándole apego y relacionamiento con su departamento y labor.

No encontramos issues en cuanto al marco legal y condiciones seguras de trabajo, de hecho al observar el área hay cumplimiento muy estricto respetando la condición humana del trabajador y entendiendo que la seguridad es responsabilidad de todos (los equipos de movilización y área de trabajo es muy segura, ordenada y limpia) y que el marco legal debe respetarse, es interesante ver como este elemento tiene importante atención por parte de la organización como elemento ético de desempeño.

Al revisar el tema de mejora continua con los trabajadores los mismos respondieron que no se maneja la mejora continua como parte de la gestión de trabajo, esto realmente preocupa al investigador pues debe recordarse que la mejora continua de la capacidad y resultados es un objetivo permanente de la organización. Alcanzar los mejores resultados es una labor constante, mejor dicho, debe ser una labor constante puesto que es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas, situación que para los trabajadores no sucede quizás por la falta de comunicación y alineación que requiere todo equipo de trabajo.

Los supervisores manifiestan conocer y compartir la visión estratégica del negocio, sin embargo debemos recordar que ese plan de acción que tiene la gerencia para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir exitosamente, satisfacer a los clientes y lograr un buen optimo del negocio no es otra cosa que la estrategia de la empresa, la estrategia es la suma de una gama de acciones

competitivas y la nueva misión organizacional que deben implantar los directivos, tendente a la administración exitosa de la compañía, pero importante es que la implantación vaya de la mano con acciones comunicacionales y así montar a todo el elemento humano en esa barca con el mismo norte y remando juntos, por ellos compartir la visión estratégica y asegurarse que todos la conozcan redundará en que la gente sienta que su labor está en línea con la visión estratégica del negocio y así tomar para sí cada actividad y tener un sentido de pertenencia e integración a la labor. El departamento realiza las llamadas juntas RAM (reunión de arranque matutino), en ella tocan temas del día y deberían compartir la meta diaria de trabajo y situaciones propias de la gestión además de temas cortos inherentes al trabajo, los supervisores manifestaron que comparten con sus equipos diariamente las metas a lograr, pero en contraposición los trabajadores no señalaron lo mismo expresando desconocimiento de las metas y no tener claro el norte del trabajo, indagando un poco más en el tema se consultó a los supervisores sobre el establecimiento de metas por turno y equipo de trabajo resultando que aunque hay metas diarias no hay una planificación por turno afectando la gestión y ocasionando un desconocimiento del equipo humano de lo que debe lograr detalladamente.

Para los supervisores no hay facilidad de adaptación a los cambios ni agilidad ante modificaciones del plan de trabajo, de hecho el uso eficiente de los recursos de trabajo es un issue para los supervisados, de igual forma los trabajadores no se sienten impulsados o motivados a realizar mejoras de procesos, situación que limita notablemente el desempeño del departamento, debe recordarse que la agilidad organizacional es la capacidad de una organización para mantener una ventaja competitiva respondiendo más rápido a las cambiantes condiciones del mercado, esto puede aplicarse perfectamente a un departamento como logística entendiendo lo neurálgico y exigente del mismo, la agilidad mejora la eficiencia organizativa y la satisfacción del cliente, en el departamento estudiado la limitación existente incide negativamente en el resultado y por ende en alcanzar los objetivos trazados, no hay

motivación al cambio y los trabajadores no recomiendan ni se sienten inclinados a dar opiniones o generar ideas distintas que ayuden a generar mejores resultados.

Dentro de los aspectos de medición del departamento se encontró que no conocen sus costos de labor ni mucho menos como es el comportamiento de los mismos versus presupuesto, sienten que la capacidad de trabajo no cubre las necesidades, sin embargo ante dudas de operación y desconocimiento no hay confiabilidad en que esta aseveración sea del todo cierta, no siempre el no alcanzar objetivos es causa de capacidad de trabajo más aun con desconocimiento de gestión y fallas comunicacionales.

Al continuar con temas de control y gestión se revisó lo referente a control del inventario, entendiendo que es un campo amplio que puede dividirse en dos grandes áreas:

- La gestión del inventario, que es casi imposible de desvincular del software de gestión del inventario en la mayoría de las configuraciones basadas en computadoras. Al *gestionar* el inventario, el objetivo es mantener una alta productividad en todas las operaciones de inventario, acá no hay issue pues la herramienta de tecnología de la información es óptima y cumple con los requerimientos del departamento.
- La optimización del inventario, en la que los costos —tales como los de almacenamiento y los de diferencias de existencias— deben ser minimizados al tiempo que se enfrenta una demanda futura incierta. Al optimizar el inventario, el objetivo es maximizar el resultado financiero del inventario para la compañía recordando que todo inventario al ser cuantificado y luego valorizado representa un activo importante que luego se convierte en circulante.

Si bien físicamente hay solo un inventario, esas dos áreas reflejan problemas radicalmente diferentes que se abordan mejor por separado, al revisar el área estudio se encontró que no hay control del inventario pues presentan diferencias importantes de existencia afectando notablemente el resultado de la organización y este objetivo no es cumplido, debe recordarse que una de las funciones primordiales del departamento de logística es la custodia y control del producto terminado para su distribución.

Los indicadores de gestión que manejan son básicos, a continuación se detallan:

- Confiabilidad de inventario
- Variación de inventario
- Cajas distribuidas

Deben potenciarse lo referente a indicadores y darle mayor control a la operación pues quedan actividades fuera de medición y lo que no se mide no se controla.

El área presenta situaciones delicadas que evidencian áreas de oportunidad que afectan notablemente su desempeño, pero el tema de trabajo en equipo e integración trabajador – objetivos causa la mayor desviación puesto que no hay alineación de labor sumado a desconocimiento y fallas de trabajo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo, a los objetivos planteados en el estudio, la revisión bibliográfica y las conclusiones evidenciadas, se propone señalar estrategias que deben ponerse en práctica para mejorar la gestión del departamento de logística y elevar su productividad, tales estrategias son las siguientes:

- Es necesario que cada miembro del equipo humano tenga clara la misión y visión de la empresa al igual que la estrategia de negocio, evitando confusiones**,** conocer el norte y lo que quiere lograr ayudará a que las personas se motiven a cumplir con sus tareas de manera satisfactoria.
- Generar iniciativas que tengan inmerso el trabajo en equipo, esto puede ser de gran ayuda ya que genera más confianza y familiaridad entre las personas y crea enlaces importantes que propician la visión de equipo.
- Seleccionar adecuadamente los canales de comunicación y forma de transmisión, recordemos que los equipos de trabajo necesitan una información clara y a tiempo que no deje lugar a dudas o vacíos, que la complejidad sea mínima, lo que permite disminuir los riesgos que se pierda la información.
- Fomentar la cultura de la retroalimentación o feedback de manera constante, objetiva y adecuada por parte de los gerentes, jefes y supervisores hacia sus colaboradores, la práctica continúa de esta técnica permite hacer correctivos a tiempo y mejorar las relaciones entre el equipo.
- Es recomendable involucrar a los trabajadores en el proceso de toma de decisiones haciéndolos parte de la estrategia del departamento, así como también en la definición y resolución de problemas, ya que el incluir a todo el personal incrementa el nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa, se sienten parte de la solución y la motivación a aportar será constante.

- Construir un ambiente de confianza y respeto, a fin de incrementar las relaciones interpersonales y generar un clima positivo en el departamento.
- Redefinir la planificación y control de las actividades para el logro de los objetivos previstos, las metas deben ser conocidas por todos y asi mitigar riesgos de desconocimiento o no manejo de los mismos, de esta manera evitar posibles barreras que interfiera en el buen funcionamiento del área y de la organización.
- Diseñar y poner en práctica un programa para mejorar la calidad y eficiencia de la comunicación en el departamento que conlleven a eficientar la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Crear planes de incentivos y estrategias motivacionales dirigidas a premiar el buen desempeño de los trabajadores, cultura del reconocimiento y motivación al logro.
- Desarrollar un plan de capacitación que responda a las necesidades del departamento entendiendo que se requiere y con que se cuenta para proceder al cierre de brechas necesario, preparar trabajadores conocedores de su gestión y que puedan hacer carrera en la organización, gente preparada, motivada y con sentido de pertenencia.
- Desarrollar un sistema de indicadores de gestión que contemplen:
    - Utilización de almacenes versus disponibilidad
    - Cantidad de cajas recibidas
    - Cantidad de cajas despachadas versus requerimientos
    - Tiempo de despacho
    - Tiempo de carga
    - Unidades cargadas
    - Cajas despachadas por turno y grupo
    - Confiabilidad de inventario
    - Variación de inventario

    - FIFO de producto terminado
    - Costo de despacho
    - Costo de almacenamiento
    - Nivel de utilización de vehículos
    - Costo logístico
    - Costo de distribución
    - Ausentismo
    - Plantilla de trabajadores versus requerimiento
    - Tiempo muerto en operación
- Establecer reuniones mensuales de arranque de mes informando a todo el equipo de los resultados de gestión versus lo esperado en el cierre inmediatamente anterior y presentar un acumulado a la fecha
- Fomentar al menos una idea nueva de como operar que genere mejoras a la gestión premiando la innovación como parte de la cultura de mejora continua.

LISTA DE REFERENCIAS

Álvarez, C. (2009) Apuntes de la materia Orgon y Métodos del Trabajo. Documento disponible en: http://wwwelergonomista.com/dom02.html Consulta 2012, Enero 17

Álvarez, E. (2005), Clima Organizacional. Editorial Centro, Colombia.

Álvarez, I. (2005), Como Hacer una Tesis de Bachillerato. Editorial CEC. Caracas.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque: USAT.

Andrade, S. (2005), Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade.

Arias, F. (2006), EL Proyecto de Investigación (5ª edición). Caracas: Epitasme. Venezuela.

Ayuso, A. (20002), Dirección vs Gestión en los Equipos. Documento disponible en: http://winred,com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409.htm Consulta: 2012, Febrero 10.

Bustos, P. (2004), Clima Organizacional. Documento disponible en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/htm Consulta: 2012, Febrero 10.

Balestrini, M. (2001), Como se Elabora el Proyecto de Investigación (5ª edición). Caracas: Consultores asociados. Servicio Editorial OBL.

Blanco, N. (2003), Instrumentos de Recolección de Datos Primarios. Dirección de cultura. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Chávez, N. (2002), Introducción a la Investigación (3ª edición). Caracas, Ávila.

Chiavenato, I. (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2004), Introducción a la Teoría General de la Administración (6ª edición). Mc Graw-Hill Interamericana.

Cohuo Cuevas, J. (2010), Efectividad Organizacional. Documento disponible en: http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos Consulta: 2012, Febrero 10.

Coronel, Moira (2014), La Comunicación del Personal Supervisorio con el Personal de Base en una Empresa Fabricante de Pinturas y su Incidencia en la Optimización de la Productividad, trabajo de grado de la Universidad de Carabobo.

Corrales, F. (1997), Propuesta de un Plan Motivacional que Contribuya a Mejorar la Productividad en la Fabrica de Calzado del ejercito, trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia (LUZ), Maracaibo-Venezuela.

Daft, R. (2005), Teoría y Diseño Organizacional (ª edición). México: Internacional Thomson.

Fernández, C. (1997), La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

Figuerola, N. (2008), Eficacia y Eficiencia. Documento en disponible en: http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia.con1409.htm Consulta: 2012, Febrero 6.

Gómez, J. y Ledezma, M. (2006), análisis de los Cinco Factores de Calidad para Mejorar la Productividad de la Empresa Maderera Monagas C.A., trabajo de grado no publicado. Universidad central de Venezuela (UCV), Caracas-Venezuela.

Gómez, L, Balkin, D., Candy, R. (1999), Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall.

Goncalvez, A. (2005), Clima Organizacional, editorial Episteme. Caracas-Venezuela.

Grupo Océano (2002), Diccionario Enciclopédico, editorial Océano. Barcelona.

Helguera y García, A. (2006), Manual Práctico de la Producción de la Riqueza. Documento en disponible en: http://www.eumed.net/libros/2006a/ah-prod/2o.htm. Consulta: 2012, Enero 17.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006), Metodología de la Investigación (3ª edición). México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004), Administración Una Perspectiva Global (12ªedicion). Mc Graw-Hill Interamericana.

Martínez, M. (2003), La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores. Madrid: Díaz de Santos.

Palella, S. y Martins, F. (2006), Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial Once, C.A.; Caracas – Venezuela.

Peinado, L. y Vallejo, Y. (2005), Factores que Influyen en el Clima Organizacional de la Escuela de Administración. Universidad de Oriente, trabajo de Grado no publicado. Cumana.

Perez, I. (2009), Diseño de Estrategias Gerenciales destinadas a Incrementar la Productividad en los Procesos Productivos de las Empresas Fabricantes de Hielo en El Estado Carabobo, trabajo de grado de la Universidad de Carabobo.

Piñero, J. (2000), Incidencia del Análisis y Descripción de Puestos en la Productividad, trabajo de Grado no publicado,. Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas- Venezuela.

Queipo, B. y Useche, M. (2002), El Desempeño Laboral en el Departamento de Mantenimiento del Ambulatorio la Victoria, trabajo de Grado no publicado. Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas-Venezuela.

Ramírez, F. (2006), Definición de Recursos Humanos. Documento disponible en: http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos2.shml Consulta: 2012, Enero 21.

Ramírez, T. (20001), Como Hacer un Proyecto de Investigación. Chile, editorial Universitaria.

Rehberg, M. (2000), Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Distribuidora de equipos y Materiales Fotográficos, trabajo de Grado no publicado. Universidad Metropolitana (UNIMET), Caracas-Venezuela.

Robbins, S. (2004), Comportamiento Organizacional (10ª edición). México: Pearson Education.

Robbins, S. y Coulter, M. Pearson (2005), Administración (8ª edición), Pearson Education.

Sabino, C. (2002), EL Proceso de Investigación. Today en español, Venezuela

Serralde, A. (1987), Mitos y Realidades de la Reingeniería. Management Today en español.

Soto, L. (2011), El Clima Organizacional. Documento disponible en: http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional. Consulta: 2012, enero 21.

Tamayo y Tamayo, M. (2005), El Proceso de la Investigación Científica. Caracas: Editores Limusa.

Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2011), Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Publicaciones: Faces UC.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Caracas.

Vargas, L. (2003), Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela.

Velasco, C. (2010), Que es el Trabajo. Documento disponible en: http://coyunturaeconomica.com/concepto/concepto-de-trabajo. Consulta: 2012, Enero 21,

Villota, E. (2007), Administración de la Producción. Riobamba: ESPOCH.

Yagosesky, R. (2001), El Poder de la Oratoria. Júpiter Editores C.A.; Caracas-Venezuela.

Zaldivar, D. (2007), Competencias Comunicativas y Relaciones Interpersonales. Documento disponible en: http://saludparalavida.sid.cu/modules.php?name Consulta: 2012, Febrero

ANEXOS

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

Estimado Colaborador

Reciba un cordial saludo y sirva este medio para solicitarle su valiosa contribución en responder el cuestionario anexo cuyo propósito es conocer su opinión y apreciación acerca de la Gestión de Trabajo en el Área Logística para elevar la Productividad de la Organización que labora.

Es importante mencionar que la información suministrada será analizada en forma confidencial y anónima, considerándola de alta relevancia al ser utilizada para la obtención de los resultados de la investigación.

Solamente se espera de usted, respuestas sinceras e identificadas con su actual desempeño.

Agradeciendo su valiosa colaboración, se suscribe de usted.

Lcdo. Guillermo Zambrano

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

INSTRUCCIONES

A usted se le entrega un ejemplar debidamente elaborado sobre la base de la escala de selección simple con cinco (5) alternativas de respuesta identificadas como:

1. Siempre (S)
2. Casi Siempre (CS)
3. Algunas Veces (AV)
4. Pocas Veces (PV)
5. Nunca (N)

Lea detenidamente el instrumento, en este se presentan una serie de preguntas. Responda con una equis (x) la alternativa seleccionada y; por favor no deje ninguna sin respuesta. Se estima su mayor objetividad y sinceridad.

Agradeciendo su atención, me despido, Atentamente

Lcdo. Guillermo A. Zambrano Q.

CUESTIONARIO

Parte I: Dimensión: Gestión Logística						
Estructura		**S**	**CS**	**AV**	**PV**	**N**
1	El área logística cuenta con una estructura acorde a principios y técnicas para su operación					
2	La estructura organizacional obedece a las actividades establecidas por la organización					
Capacitación del Personal						
3	El personal tiene conocimiento sobre sus funciones y labor					
4	Reciben adiestramiento como parte de elevar su conocimiento y desempeño					
5	Los trabajadores del área realizan labores diarias utilizando herramientas tecnológicas y procedimientos claros					
Gestión de Trabajo						
6	Las actividades están claramente definidas					
7	Existen procedimientos para cada acción a realizar					
8	Se manejan indicadores de gestión					
Aspectos Legales y Fiscales						

9	Se cumple el marco legal laboral					
10	El trabajo se realiza en condiciones seguras					
Desempeño versus Objetivos						
11	Se establece meta diaria de trabajo					
12	Se realiza medición de logro versus meta de trabajo					
13	Se retroalimenta al equipo sobre el resultado de trabajo					
Parte II: Dimensión: Funcionamiento y Desempeño						
Recursos Tecnológicos y de Trabajo						
14	Se cuenta con un sistema administrativo optimo					
15	Los recursos informáticos son usados eficientemente					
16	Los recursos tecnológicos logísticos son adecuados					
17	Los equipos de movilización son adecuados					
Planificación Estratégica de Trabajo						
18	Se comparte la visión estratégica de la organización					
19	Su labor está en línea con la visión estratégica del negocio					

Planificación Operativa de Trabajo						
20	La planificación diaria de trabajo se comparte en reunión de arranque					
21	Las meta se establece por turno y equipos de trabajo					
Flexibilidad y Adaptabilidad Operativa						
22	Es fácil adaptarse a los cambios de demanda					
23	Somos ágiles ante los cambios al plan diario					
Parte III: Dimensión: Medición de desempeño y Mitigación de Riesgos						
Disminución de Costos Operacionales						
24	Los costos operacionales del Departamento han disminuido					
25	Conocemos nuestros costos y cómo podemos disminuirlos					
Uso de Recursos de Trabajo						
26	La operación demanda el uso pleno de equipos					
27	Las actividades demandan del trabajo de todos completamente					
Capacidad de Despacho						

28	La capacidad de trabajo cubre la meta establecida					
29	Se logran los objetivos trazados de trabajo					
Controles de Inventario						
30	Tenemos control del inventario sin diferencias					
31	El resultado del inventario está dentro de la meta establecida					

CUESTIONARIO

GESTION DE TRABAJO EN EL AREA DE LOGISTICA PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PEPSICO ALIMENTOS PLANTA SANTA CRUZ DE ARAGUA						
		S	**CS**	**AV**	**PV**	**N**
1	El área de Logística cuenta con una estructura optima					
2	El trabajador está capacitado y conoce perfectamente su gestión de trabajo					
3	La organización brinda a sus trabajadores capacitación para mejorar su gestión					
4	El área de Logística posee un sistema de trabajo con plataforma tecnológica					
5	El área Logística dispone de herramientas tecnológicas a la disposición de los trabajadores					
6	Los trabajadores conocen y cumplen con los procesos de trabajo					
7	Los trabajadores conocen los objetivos y metas a alcanzar					
8	Los objetivos son cumplidos cabalmente con productividad					
9	El área comparte con sus trabajadores los resultados obtenidos versus la meta establecida					
10	Se maneja la mejora continua como parte de la gestión de trabajo					

11	El área hace uso eficiente de sus recursos de trabajo					
12	La organización impulsa a los trabajadores a mejorar los procesos y métodos de trabajo en cuanto a la gestión logística					
13	Recomiendan a los supervisores mejoras a las actividades de trabajo					

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

La Morita, 26 de Marzo de 2015

Yo, _____ , Venezolano (a), mayor de edad, mediante el presente escrito hago constar que he revisado detalladamente, con fines de validación el instrumento de recolección de datos del Trabajo Especial de Grado titulado: "**Gestión de Trabajo en el Área de Logística para elevar la Productividad en la empresa Pepsico Alimentos Planta Santa Cruz de Aragua",** por consiguiente certifico la validación del instrumento al determinar la adecuada presentación, claridad de redacción, pertinencias de las variables e indicadores, relevancia del contenido, factibilidad de la aplicación, de cada uno de los ítems que lo conforman, ya que se adecuan a los objetivos, están bien formulados y estos permiten la recolección de información necesaria para la investigación.

Constancia que se expide en la Morita, a los veintiséis días del mes de Marzo del año 2015.

Atentamente,

_____

Prof. (a) _____
C.I.: _____

PRESENTACION DEL VALIDADOR

Nombre y Apellido	
Cedula de Identidad	
Profesión	
Pregrado	Postgrado
Empresa donde Labora	
Ocupación	
Contacto	
Celular	