

ISSN: 0000 - 0000 // ISSN: 0000 - 0000

Volumen 1 • Nº 2 • ene- jun 2020



# PANEL

Revista de Administración y Economía

Editorial  
Yvaga 

ISSN: 0000 - 0000 // ISSNL: 0000 - 0000

Volumen 1 • Nº 2 • ene- jun 2020



# PANEL

Revista de Administración y Economía

Editorial  
Yvaga 

## EDITOR

**Dr. Rubén Choque Mamani**  
Universidad Adventista de Bolivia, Bolivia

### CONSEJO EDITORIAL

**Dr. Gerardo Sánchez Ambriz**  
Universidad Nacional Autónoma de México, México

**Dr. Wilson Araque Jaramillo**  
Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia

**Dr. Carlos Riojas López**  
Universidad de Guadalajara, México

**Dr. Ernesto Pazmiño Enríquez**  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador

### COMITÉ CIENTÍFICO

**M. Sc. Sonia Beatriz Bonilla Vintimilla**  
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

**M. Sc. Jesús Ramón Rivera Morán**  
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

**M. Sc. Eileen Cedeño Flores**  
Universidad de Guayaquil, Ecuador

**M. Sc. Luis Felipe Brito Gaona**  
Universidad Técnica de Machala, Ecuador.

### COMITÉ EVALUADOR

**M. Sc. María Del Pilar Viteri Vera**  
Universidad Agraria del Ecuador, Ecuador

**M. Sc. Daniel Jacobo Andrade Pesantez**  
Universidad Autónoma de Baja California, México

**M. Sc. Gladys Gabriela Muñoz Chávez**  
Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador

**M. Sc. Carlos Hernán Cubillos Calderón**  
Universidad del Tolima, Colombia

**M. Sc. Brenda Elizabeth Oña Sinchiguano**  
Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

**M. Sc. Rosa Elvira Salazar Cantuñi**  
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Iess  
Ibarra,

**M. Sc. Jenny Cristina Cervantes Intriago**  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador

**M. Sc. Daniel Jacobo Andrade Pesantez**  
Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

### EQUIPO TÉCNICO

**Diseñador**  
Lcda. Belén Chávez Olivares

**Diagramadora**  
Lcda. Alba Gil

**Traductor**  
Dr. Emilio Arévalo

**Soporte Técnico**  
Ing. Freddy Sánchez



## Enfoque y alcance

La Revista de Administración PANEL es una revista científica creada por la Editorial YVAGA, que tiene como objetivo la publicación cuatrimestral de trabajos inéditos que surgen de la investigación de profesionales, académicos y estudiantes del campo empresarial y económico, que generen aportes científicos de información, para la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas.

La revista PANEL funge como órgano de promoción de artículos de investigación auténticos que cumplan con los más altos estándares de análisis, y pongan a disposición ideas novedosas que favorezcan el desarrollo de la gestión administrativa, a nivel nacional e internacional.

Los artículos publicados están conexos con todas las ramas de las ciencias administrativas, como lo son: talento humano, mercadeo y publicidad, contabilidad, gerencia empresarial, gestión de operaciones, entre otras.

PANEL es una revista con una publicación cuatrimestral que se inició en mayo del 2019.

## Políticas de Secciones

La revista pone a disposición de los lectores tres secciones, las cuales se describen a continuación:

**Editorial:** Análisis o juicio efectuado por un experto, sobre los temas relacionados con la pertinencia e identidad de la revista. Debe contribuir desde la opinión o argumentación con temas de artículos de investigación a ser publicados en esa edición. El diseño de su estructura se basa en una introducción, desarrollo y conclusión. No debe superar las cinco páginas.

**Artículos Científicos:** Documentos inéditos que exponen los logros alcanzados por un investigador, en un proyecto científico concluido, que aborde temas relacionados a las ciencias administrativas, económicas, financieras y sociales. Su estructura, debe estar dividida en cuatro partes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones.

**PyMEs en el podio:** Se refiere a informes que describen evidencias de situaciones reales en pequeñas y medianas en empresas, nacionales e internacionales, que han tenido relevancia en el mundo empresarial. No deben excederse de 2500 palabras y deben estar expuestos claramente los sucesos estudiados.

## Evaluación por pares

Los artículos científicos son sometidos a un estricto proceso de revisión por el método de pares ciegos.

La evaluación se realiza únicamente a contenidos originales en español ajustados a los parámetros internacionales de publicación y organización metodológica. El Comité editorial se reserva el derecho de revisar en sistemas técnicos automatizados la originalidad del documento, y por consiguiente, aprobar o rechazar su publicación. Así mismo verificar la pertinencia de la temática con el objeto de la revista.

Una vez pasado el primer filtro, se procede a la evaluación por parte de dos profesionales de las ciencias administrativas (seleccionados por el comité editorial), que en el proceso desconocen los datos del autor, y a su vez, este último el de los evaluadores. Si existiese inconformidad entre los dos evaluadores, con los resultados del peritaje, se asignará un tercer revisor para una tercera opinión.

Al culminar la revisión se notifica al investigador, si la obra fue aprobada o rechazada para su publicación. Desde ese momento, se da a conocer, tanto a los autores como a los revisores, su identificación.

## Frecuencia

La periodicidad de la revista es cuatrimestral, pero con miras a aumentar la divulgación de la misma, buscamos aumentar la visibilidad, con artículos que son gestionados y evaluados bajo los criterios de evaluadores expertos en el tema y así ofrecer a nuestra comunidad nacional e internacional 3 números por año en los meses de enero, mayo y septiembre, con contenido de pertinencia social y útil para ayudar a generar nuevas investigaciones de desarrollo social en el campo de la administración.

## Normas de entrega

La revista PANEL se guía por las políticas internacionales de forma, estilo y organización temática de trabajos de investigación, por lo que se sugiere cumplir con las siguientes directrices:

**1. Título del artículo:** Presentado en idiomas español e inglés, nombre y apellidos del autor, institución donde trabaja, universidad de procedencia, dirección postal y correo electrónico.

Evitar emplear títulos con más de 10 palabras. Se acepta el uso de subtítulos. Deben tener palabras clave que reflejen el contenido del artículo.

- 2. Resumen del artículo:** Con una extensión máxima de 250 palabras y en inglés y español. Su estructura debe contemplar: introducción, resultados, conclusiones o discusión. Entre 5 y 10 palabras clave, distintas a las del título, que estén estrechamente vinculadas con el contenido del artículo y en español y en inglés.
- 3. Extensión y formato:** Los artículos deben tener entre 8.000 y 12.000 palabras. Las reseñas un máximo de 3.000 palabras. El número monográfico: continúa con la misma lógica del número ordinario. Todos los textos se enviarán en Letra Time New Roman número 12, interlineado 1,5 y formato Microsoft Word (doc)
- 4. El envío de manuscritos:** Para consignar los trabajos tendrán que enviarlos a la dirección de correo electrónico facilitada por la editorial. El remitente de la solicitud, será el contacto único de comunicación de la revista, por lo tanto, éste será responsable de informar a los coautores cualquier novedad respecto al manuscrito.
- 5. Numeración de epígrafes:** La presentación de la obra debe estar estructurada en epígrafes, en número aproximado de cuatro a seis, con sus consiguientes subepígrafes.
- 6. Figuras y tablas:** serán ubicadas en la posición que le corresponde en el artículo, sin embargo deben enviarse en ficheros aparte. Tienen que estar identificadas en la parte superior e ir numeradas. Las figuras deben estar en formatos JPEG o TIFF, estar en blanco y negro con una resolución mínima de 300 mp. Los gráficos y dibujos se presentarán en archivos vectoriales. Toda ilustración debe tener un pie de foto, y cada tabla un título identificativo y en ambos casos llevarán un pie con la fuente. Se debe especificar en el texto la posición aproximada de las figuras y tablas. La permisología para reproducir material de otras procedencias, es responsabilidad netamente de los autores, el cual debe citar correctamente dicho origen.
- 7. Referencias bibliográficas y citación:** Los datos bibliográficos consultados por los autores, deben ser menor a cinco años para garantizar que su artículo sea novedoso en lo referente a aportaciones sobre el tema tratado. Se recomienda acudir como mínimo a repositorios de datos tales como: Dialnet para bibliografía en español; SCOPUS, EBSCO y los catálogos de Thomson Reuter para trabajos en inglés.

Todos los textos y autores que se señalen en el contenido del artículo deben registrarse en la lista de referencias y todos los elementos que aparezcan en la lista de referencias deben estar incluidos en el cuerpo del texto. También tienen que aparecer en esa lista, en caso de que no sean de elaboración propia, las fuentes de figuras y tablas.

Las citas deberán respetar las siguientes normas:

- Aparecerán en el contenido del texto y se evitará utilizar notas al pie de página cuya única función sea bibliográfica. Se citará entre paréntesis, incluyendo el apellido del autor/a, el año y la página o páginas citadas; por ejemplo, (Alarcón, 2008: 43).
- Cuando en dos obras del mismo autor coincida el año se distinguirán con letras minúsculas tras el año; por ejemplo, (Giner, 2004a: 73).
- Si los autores son dos, se citarán los dos apellidos unidos por «y»: (Arias y Fernández-Alba, 2015); cuando los autores sean más de dos, se citará el apellido del primer autor seguido de «et al.» (Díaz et al., 2015), aunque en la referencia de la bibliografía final se puedan consignar todos los autores.
- Las citas literales irán entrecomilladas y seguidas de la correspondiente referencia entre paréntesis, que incluirá obligatoriamente las páginas citadas; si se excede de cuatro líneas, se presentará en otra hoja aparte al texto principal, sin las comillas, con mayor sangría y menor tamaño de letra.
- La lista de referencias se ubicará al final del documento bajo el epígrafe «Referencias bibliográficas». Se redactarán según las siguientes normas:
- La organización en el listado debe estar en orden alfabético, tomando en cuenta el apellido del autor. Si existiesen varias referencias de un mismo autor, se ordenarán cronológicamente según el año. En principio se incluirán las referencias del autor en solitario, a continuación los trabajos reunidos por el autor, y finalmente las del autor con otros coautores.
- Agregar a la lista sólo las obras que hayan sido citadas en el contenido.
- Al final del listado se colocarán, todas las referencias que posean DOI (Digital ObjectIdentifier).

## **Modelos de bibliográficas**

### **Referencia Revista**

Páez, O., Grosjean, M. y Cartajena, I. (2004). Humanos ocupados con el cambio climático, Perú. *Ciencia*, 453, 795 - 249.

### **Referencia Libro**

David, S. (1975). El mundo y sus alrededores. Marbella: Biblioteca Fade

## Referencia Capítulo de Libro

Louis, Z. (1945). Prólogo. Los alienígenas llegan al planeta tierra: *ateo del homo graffocus* (gg.9-15). Honduras: Espacio de huich.

## Referencia Obra compilada o editada

López Y. (Prs.). (1995). *El estudio del comportamiento humano*. Guatemala: La psicología y su entorno

**8. Artículos:** los números de los artículos propuestos deben contener la siguiente información:

- Título del documento en español y en inglés.
- Nombre y afiliación del autor principal que se desempeña como coordinador de la obra.
- Una introducción general breve de la propuesta, incluyendo justificación de su conexión con la administración y con la línea editorial de la revista.
- Breves resúmenes de los artículos incluidos en la propuesta, así como nombres y afiliaciones de sus autores.
- El Consejo de Redacción evalúa las propuestas de artículos y determina si: es aprobada, tiene que hacerle modificaciones o rechazada. puede aceptarlas, rechazarlas o proponer modificaciones.
- En caso de aceptarse la propuesta, todos los artículos, deben pasar por el proceso habitual de selección de originales y revisión por pares. Excluyendo de este proceso la presentación que preparan los autores.

## Derechos de autor

El compromiso editorial de la primera publicación de los artículos, debe ser exclusivo de la revista PANEL, así mismo no deben estar postulados para su evaluación, simultáneamente en otra entidad editorial.

Cada autor/res debe enviar el formato de autorización de publicación, suministrado por el Consejo editorial, una vez el documento haya sido aprobado para ser difundido en el contenido de la revista.

Los autores/as preservan sus derechos de autor sobre sus obras y una vez sean publicadas en PANEL, pueden exponerlo en cualquier otra plataforma.



## **Plagio y autoplagio**

La copia textual de análisis y opiniones ajenas, hechas públicas como propias, es considerada plagio. Ésta auto adjudicación indebida de un producto intelectual, es motivo de desestimación de publicación de un artículo.

Es por ello, que ceñidos a esa definición, PANEL, exige a los investigadores la mención de todas las obras ajenas, empleadas como referencias en la investigación, a fin de respetar el derecho de autor.

En relación al autoplagio, se basa en el uso por parte del aspirante a publicar en la PANEL, de trabajos de su propia autoría, divulgados en otros medios anteriormente. Dicha práctica es objeto de rechazo para su difusión en la revista. El consejo editor notificará a los autores, en documento explicativo el motivo de rechazo, si éstos incurrieran en alguno de los dos casos antes mencionados.

## **Código de Ética**

La Revista de Administración PANEL basada en el código de ética establecido por el Comité de Ética para Publicaciones (COPE), con referencia al desempeño de las partes involucradas en el proceso de publicación en una revista científica: Comité editorial, editores, autores y evaluadores; hacen suyas esas normas y generan las siguientes orientaciones para dichos actores:

### ***A los autores***

- Se comprometen con la revista a ceder en primera instancia la publicación de sus trabajos.
- Deben respetar la evidencia empírica de las hipótesis de partida, sin cambiar los datos originales, para verificar o refutar.
- Certifican que los artículos remitidos son originales y registran la autoría de las fuentes que utilicen en el estudio.
- Proporcionar todos los datos correctos de las referencias bibliográficas y otras técnicas de recolección de datos.
- Tienen que incluir en el artículo a todos los investigadores que han contribuido a la realización del estudio.

### ***A los revisores***

- Solamente efectuarán la evaluación si se consideran competentes en el área que se les propone evaluar.

- Realizarán una revisión objetiva, técnica y de carácter constructivo del artículo, nota de investigación o reseña.
- Deben seguir las directrices de la revista en su labor.
- Respetar los límites temporales

### ***Al editor***

- Velar por la confidencialidad de los datos.
- Los editores se comprometen a mantener el anonimato en todo el proceso editorial, del que son los máximos responsables.
- Velarán por la integridad intelectual del proceso.
- Tratarán en lo posible de evitar conflictos de intereses.
- Atender las observaciones de los dictámenes editorial y académico de manera puntual y clara.

### **Visibilidad**

Abierto a todo el público interesado, basado en el protocolo del Open Journal System

### **Aviso de privacidad**

Los datos personales, académicos y laborales suministrados por el/los autor/res a la revista, son de uso exclusivo para los fines establecidos en ella por lo PANEL garantiza a los investigadores, el más alto grado de confidencialidad.

### **Archivar**

El almacenamiento de los documentos consignados por los investigadores a la revista, se hace en repositorios de la Editorial Puntos Fuertes y en la plataforma OJS.

# Contenido

<b>Editorial</b>	<b>11</b>
<b>INVESTIGACIONES</b>	
Auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en gestión de inventarios. <i>Operational audit as a management solution to increase efficiency in the management of inventories.</i>	<b>13</b>
✎ <b>María Ortega</b>	
Sistemas de inventario en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. <i>Inventory systems in public university institutions on the east Coast of Lake.</i>	<b>27</b>
✎ <b>Daniela Matos</b>	
Elementos de apoyo a la gestión de inventario en las empresas ferreteras del municipio Lagunillas. <i>Elements of support to the inventory management in the ferreteras companies of the Lagunillas municipality.</i>	<b>39</b>
✎ <b>Henry González</b>	
Procesos de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas. <i>Inventory management processes in dealers in the automotive sector of the municipality Cabimas</i>	<b>54</b>
✎ <b>Maria Inciarte</b>	
El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la dirección general de recursos humanos. <i>The organizational climate and its impact on performance employment of personnel of the general directorate of human resources case study.</i>	<b>62</b>
✎ <b>Fabiola Brizuela y Luis Torres</b>	
<b>Currículo de autores</b>	<b>75</b>

# Editorial

La revista de PANEL (Vol. 1, N° 2, junio 2020) se presenta una reseña breve de los artículos de investigación que se incluyen en este número como resultado del trabajo colectivo, esperando que los resultados enriquezcan el avance del conocimiento y fomenten el debate sobre los alcances que permite el estado actual del conocimiento acumulado en las ciencias administrativas y sean del interés de nuestros lectores

En el primer artículo Auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en gestión de inventarios. Cuyos autores: Ortega María, nos presentan investigación que propone un plan de estrategia para la evaluación del control interno en los lineamientos de auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos

En el segundo artículo del investigador Daniela Matos, realizó una investigación con el propósito de analizar los sistemas de inventario en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. Concluyendo que a veces se utiliza el análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo y planificación de requerimiento de materiales, como sistemas de inventarios, que permiten garantizar el abastecimiento de materiales.

En tercer lugar, se encuentra la investigación de Henry Javier González Bersares, se centró en analizar los elementos de apoyo a la gestión de inventario presentes en las empresas ferreteras del municipio lagunillas. Teniendo como conclusión que, los elementos de apoyo a la gestión de inventario es una fortaleza para las empresas analizadas, en cuanto a infraestructura, talento humano, proveedor, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, plazo de entrega, disponibilidad y transporte.

En cuarto lugar, la investigadora María Gabriela Inciarte, abordó el proceso de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas. Los resultados arrojaron que el proceso de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas es alta presencia, con una muy alta presencia en el pedido (4.52) y disponibilidad (4.12) y alta presencia en el almacenamiento (3.87).

# Editorial

En el último artículo, se aprecia el artículo de los investigadores Fabiola Brizuela y Luis Torres, el cual se enmarcó en analizar la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), Valencia, Venezuela, para proponer lineamientos organizacionales que mejoren el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, se propone una serie de lineamientos organizacionales y las correspondientes recomendaciones en pro de fortalecer el clima organizacional y en consecuencia mejorar el desempeño laboral del personal objeto de este estudio.

Para finalizar, agradecemos el gran apoyo que ofrecieron revisores, autores, miembros del comité editorial y científico; así como a las autoridades académicas, cuyo trabajo en conjunto hace posible ver cristalizado este número.

**Dr. Rubén Choque Mamani**

Editor de la Revista PANEL





# Auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en gestión de inventarios

Operational audit as a management solution to increase efficiency in the management of inventories

Artículo recibido en septiembre 2019  
Arbitrado en octubre 2019  
Publicado en enero 2020

**María Ortega**

valenoc@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8308-6580

**Empresa Privada de Alimentos**

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general proponer un plan de estrategia para la evaluación del control interno en los lineamientos de auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, utilizando para ello una investigación basada en un Proyecto Factible, cuyo diseño es una combinación de una investigación de campo con una documental. A través de los resultados obtenidos se propuso una evaluación de los métodos de control de inventarios, que permita alcanzar la confiabilidad de la información respecto a sus existencias y el correcto abastecimiento, de acuerdo a sus requerimientos y al diagnóstico de la situación actual de la organización, con el propósito de que la empresa obtenga información sobre la calidad de sus acciones y de esta manera incrementar la eficiencia y eficacia operativa, así como la optimización de sus procesos..

## Palabras clave

Gestión de inventario, auditoría operacional, control interno, eficacia y eficiencia operativa

## ABSTRACT

The objective of the present study was to propose a strategy plan for the evaluation of internal control in the guidelines of operational audit as a management solution to increase the efficiency in the management of inventories, in a company distributing embedded and sausages products, using a research based on a feasible project, the design of which is a combination of a field research with a documentary. Through the results obtained, an evaluation of the methods of inventory control was proposed, which allows to reach the reliability of the information regarding their stocks and the correct supply, according to their requirements and the diagnosis of the current situation of the organization, with the purpose that the company obtain information on the quality of its actions and in this way increase the efficiency and operative efficiency, as well as the optimization of its processes.

## Keywords

Inventory management, operational audit, internal control, efficiency and operational efficiency

## INTRODUCCIÓN

Toda organización requiere para su desarrollo, de políticas, de misiones y unos propósitos que le den vida a la entidad creada de los cuales fluyen los objetivos que enmarcan las metas a lograr. Por esto, es esencial trabajar en grupos organizados, de tal manera que cada uno pueda cooperar en forma integrada con los objetivos propuestos a corto y largo plazo. Igualmente, dentro del ámbito de la administración y de los negocios, las organizaciones se ven reflejadas a través de procesos administrativos y contables confiables, el cual provee la realidad financiera de la misma en relación con el desarrollo de su actividad operacional. De allí la importancia que exista un control interno de todas las actividades realizadas, pues éste permite verificar y comprobar el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos inicialmente formulados.

Asimismo, en cualquier organización, el control interno permite alcanzar los objetivos propuestos con mayor seguridad y lograr en forma efectiva el desarrollo de sus operaciones, para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial. No se puede ignorar la planeación y la aplicación de un sistema de control interno que permita mantener actualizados todos los aspectos organizacionales. En la actualidad, mediante los procesos de Auditoría, las organizaciones realizan continuamente fiscalización de los procedimientos que en ellas se llevan a cabo, por lo que, es indispensable realizar estudios que permitan evaluar las operaciones que se desarrollan, determinar las responsabilidades de los empleados y disminuir posibles fallas y problemas que se puedan presentar.

En este sentido, en el presente estudio los ejes temáticos son los referentes a: auditoría, auditoría operacional, control interno, inventarios y gestión de inventarios.

En cuanto al control interno, de acuerdo con Cepeda (2010:45) "es un eje fundamental para la protección de activos, prevención de eventos indeseados e inesperados por la organización". El autor expresa además que representa un motor que impulsa la eficiencia y eficacia de las operaciones que la empresa realiza, contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos, el mismo posee características fundamentales para su implementación dentro de las organizaciones. Está conformado por sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar un sistema de control interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

De esta forma, el control se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2006:41) indica que "El control es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos".

Sumado al enunciado anterior, se puede decir que el control interno comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa desarrolla su actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Estupiñán (2006:17) explica que "existe sólo un modelo de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables". Este plan de organización influye directamente al establecimiento de un medio adecuado que alcance los siguientes objetivos administrativos:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Mantener una operación eficiente;
- Determinar si se están cumpliendo correctamente las políticas y normativas establecidas;
- Asegurarse que se están cumpliendo los objetivos de la organización.

En el mismo sentido, González (2012:4) describe que "el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno". La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor

convengan a los intereses de la empresa, por lo que se debe establecer previo al estudio de las necesidades y característica de cada empresa.

En vista de lo anterior, como consecuencia del control interno administrativo sobre la información financiera de la empresa, surge, como una herramienta de trabajo, el control interno contable, con la intención de verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos correctos, en las cuentas apropiadas y en el período contable en el cual se llevan a cabo.

Igualmente, el control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación posterior de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido por Estupiñán (2006) como

Una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembro de la entidad, en procura de la horizontalidad de las responsabilidades, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos" (p. 42). Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto

institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Es conveniente reiterar, que el sistema de Control Interno forma parte de las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012) se ofrece a continuación:

- a) Ambiente de Control: Es el contexto, la atmósfera, el clima, el entorno interno del control. Concierno a la cultura y comportamiento organizacional y está constituido por actitudes, paradigmas, hábitos, costumbres, estructuras, métodos, estilos y valores compartidos. Es la plataforma de todos los demás componentes.
- b) Evaluación de Riesgo: Es el proceso de identificación, evaluación, jerarquización y gestión, respecto a los objetivos de la entidad, con enfoque funcional y de procesos, de los eslabones débiles, los puntos vulnerables, los riesgos relevantes y de origen interno o externo.
- c) Actividades de Control: Son, en general, normas, procedimientos, acciones, que procuran asegurar que se cumplan las políticas y disposiciones de la dirección, y

también constituyen las medidas necesarias para afrontar los riesgos asociados al logro de los objetivos de la entidad. Ellas se llevan a cabo en todos los niveles, funciones y procesos, por lo que conciernen a la gestión integral de la organización.

- d) Supervisión y Monitoreo: Son los procesos, procedimientos y acciones, continuas, periódicas y/o puntuales, encaminadas a verificar y evaluar la calidad del sistema de Control Interno en el tiempo, y suministrar información útil para su perfeccionamiento iterativo.
- e) Componente información y comunicación: Son los procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regularidad, aseguran que fluya la información en todas las direcciones, internamente y desde/hacia fuera de la entidad, con calidad y oportunamente, permitiendo cumplir las responsabilidades individuales y grupales.

Con base en lo expuesto, el control interno está integrado por el conjunto de políticas diseñadas y puestas en prácticas para una organización, con el objeto de resguardar los recursos contra procesos inadecuados, fraudes, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la organización y promover la eficiencia de sus operaciones. Interpretando y tomando en cuenta lo aportado por Alvarado y Tuquinhui (2011:48) mencionan las siguientes ventajas

Segregación: Adecuada división y especialización de las responsabilidades y funciones: esto permite no concentrar todas las

actividades en una sola persona, si esta persona no se siente motivada no ejercerá funciones con un buen desempeño.

- **Confiabilidad:** Obtener Suficientes registros y autorizaciones que proporcionen un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos: debe existir registros contables que demuestren la existencia de actividades contables, tales como ventas, compras, inventarios, manejo del efectivo, compra/reposición de activos, aumentos/disminución del capital contable, reparto de utilidades.
- **Integración:** Coherencia en las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización: todo cargo debe tener una lógica de cumplimiento de funciones de cada persona que labora dentro de la empresa.
- **Equidad:** Calidad del personal proporcional a las responsabilidades que les corresponde: esto demuestra que toda persona que trabaja debe demostrar buen desempeño acorde con las normas de la entidad.
- **Eficacia y eficiencia:** Cuando se toma en cuenta estos términos se quiere decir que el control interno debe emplear recursos suficientes para su funcionamiento y así logre los propósitos.

De esta forma, los controles internos se ponen en marcha por lo que las actividades, políticas y planes de una organización se integran de manera eficiente para lograr mejor los objetivos de negocio. Otros efectos de control interno son proteger una compañía de

mala administración o fraude, con el fin de garantizar las acciones de la compañía están dentro de los límites de la ley, y para recopilar los datos financieros y de gestión que pueden ser evaluados de manera que la retroalimentación puede ser determinada y aplicada. En última instancia, la información recogida será presentada a los directores de la compañía y/o accionistas para la toma de decisiones.

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos. La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales. De acuerdo a la actividad que la empresa, estos están referidos a los siguientes:

- a) *Control Interno Administrativo:* Incluye, aunque no queda limitado a este, de acuerdo con el Informe Coso (2011:11), es "un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización". comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros.
- b) El *Control Interno Contable.* de acuerdo con el Informe Coso (2011:13) "Está conformado por sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a la máxima autoridad de la

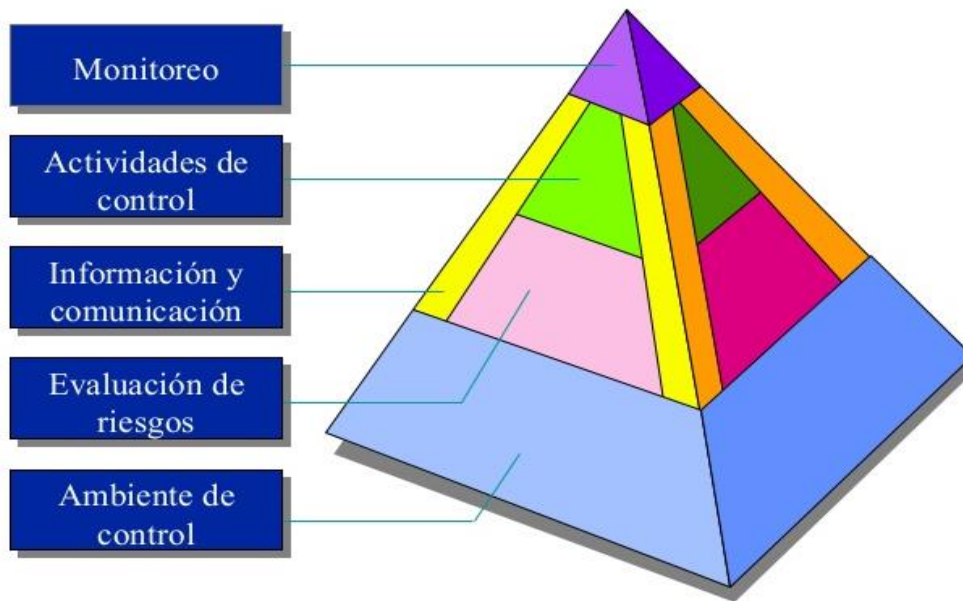


organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar un sistema de control interno”, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

En vista de lo anterior, como consecuencia del control interno sobre la información financiera de la empresa, surge, como una herramienta de trabajo, el control interno contable, con la intención de verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos

correctos, en las cuentas apropiadas y en el período contable en el cual se llevan a cabo.

En el mismo sentido Marín (2014:2) expone de manera explicativa el modelo COSO, según dicho autor “pretende que los interlocutores tengan una referencia conceptual común sobre el control interno para garantizar un buen gobierno corporativo”, por lo que el control interno cuenta con una estructura, que de ella se forman las normas y procedimientos administrativos y contables. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román (2012) se ofrece a continuación (Ver Figura 1):



**Figura 1.** Componentes del Control Interno según Informe COSO (Informe COSO 2011)

Por lo cual, estos elementos son importantes individualmente por derecho propio pero son tan básicos para un sistema de control interno adecuado que cualquier deficiencia importante en uno de ellos evitaría el funcionamiento

satisfactorio de todo el sistema. Por ejemplo, el sistema de autorización y de procedimientos de registros no puede considerarse adecuado sin que el personal encargado de desarrollar los procedimientos sea capacitado, lo cual es

necesario para que el sistema funcione. Además de una apropiada división de deberes y funciones debe establecerse la responsabilidad dentro de cada división para con la adhesión a los requerimientos de las políticas de la empresa. Junto con esto debe ir la delegación de autoridad para afrontar tales responsabilidades.

Por otra parte, la Auditoría Interna forma parte del Control Interno, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de dicho control interno. La auditoría interna está dirigida a la gerencia de la empresa y trata de proporcionar una seguridad sobre el seguimiento y logro de los objetivos de la empresa. En muchas pequeñas y medianas empresas que no están obligadas a auditar sus cuentas no le dan importancia a este servicio vital para el establecimiento de lineamientos, comprobar la eficiencia y efectividad de la empresa, recibir información financiera y lógicamente comprobar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas políticas. Se trata de un servicio de control de gestión y control financiero. En este sentido, Perdomo (2014) indica:

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de

fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. (p. 7).

Es por ello, que la función de auditoría interna comprende un departamento, división, equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En este sentido, la función de auditoría interna representa en una organización el principal apoyo al comité de auditoría, la junta directiva, accionistas o a quienes dirigen el negocio, para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de negocio, mediante la ejecución de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio. La función de auditoría interna vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia, y agrega valor a la organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos. El alcance del trabajo del departamento de la función de auditoría interna está determinado por su misión de asegurar, principalmente, que:

- Los riesgos están identificados y gerenciados de manera apropiada

- La información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna.
- Los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones.
- Los recursos adquiridos son utilizados y protegidos eficientemente
- Los programas, planes y objetivos son alcanzados
- La calidad y mejoras continuas forman parte integral de los controles
- Los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización son reconocidos y direccionados apropiadamente

Debido a esto, la necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

Por consiguiente, el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes: Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y

extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización y vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, lo cual implica su relevamiento y evaluación, tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

De esta forma, las auditorías internas proporcionan una serie de servicios importantes para la gestión empresarial. Estos incluyen la detección y prevención de fraudes, pruebas de control interno y control del cumplimiento de la política de empresa y de regulaciones gubernamentales. Asimismo, las auditorías internas proporcionan una serie de servicios importantes para la gestión empresarial. Estos incluyen la detección y prevención de fraudes, pruebas de control interno y control del cumplimiento de la política de empresa y de regulaciones gubernamentales.

Ahora bien, la auditoría operacional es definida por los autores Heinz y Koontz (2003:159) como "el servicio que presta el contador público y auditor cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad". Asimismo, Holmes (2005:35) indica que la auditoría operacional persigue "determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las operaciones para formular las recomendaciones que corrijan deficiencias, o para mejorar dicho grado de eficacia, economía y eficiencia. Contribuir al logro de la prosperidad.

Se dice que, el objetivo de la auditoría operacional se cumple cuando el auditor presenta una serie de recomendaciones las cuales están estrechamente relacionadas con los objetivos primarios de la operación, enfocadas a

incrementar los esfuerzos que realizan las áreas productivas. De esto se desprende tres importantes niveles en los cuales participa el auditor operativo encargado de brindar el servicio, según lo indicado por Estupiñán (2004): La emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación evaluada (diagnóstico de obstáculos a la eficiencia de operación); la participación para la creación, formulación, adecuación, diseño de procedimientos y controles; en la implantación de los cambios de innovaciones (implantación de sistemas).

En este sentido, se hace mención que en la práctica de la auditoría operacional el contador se circunscribirá al primer punto (la emisión de opiniones y sugerencias sobre el estado actual de la operación), ya que la participación en los demás le corresponde primordialmente a la administración. El objetivo se cumple cuando el auditor presenta recomendaciones que tienen a incrementar la eficiencia en las entidades en la cual se practica la auditoría. Cantú (2008:23), indica al respecto que "Sin importar si se trata de un área operativa, financiera o administrativa, ya que la labor que se desempeña toma en consideración tanto factores internos como externos (generados fuera de organización ejemplo: reglamentos, servicio al cliente, condiciones de entrega)".

Por su parte, Franklin (2007:15) define a la auditoría administrativa como: "Una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable". Respecto a su importancia, Sánchez (2003), explica:

La auditoría operacional empieza a tomar más fuerza para las organizaciones que contratan los servicios, ya que se generan ahorros, crean valor y están siempre en busca de áreas susceptibles de mejora. Al difundir la auditoría operacional como herramienta de toma de decisiones de negocio, genera oportunidad de crecimiento, con más penetración dentro de las áreas operativas, esto compromete y obliga en mayor instancia como auditores operativos a tomar una actitud de involucración en la vida misma, supervivencia y desarrollo constante de la entidad a la que presta sus servicios (p. 16).

De esta forma, la auditoría operacional es el acto de hacer una revisión profunda del proceso administrativo de la empresa, con el fin de corregir o reforzar sus operaciones para que ésta logre una ventaja competitiva. De esta cita se puede concluir que el auditor, a través del trabajo de la auditoría operacional, proporciona su experiencia adquirida a través de su trayectoria laboral, combina su acción con las de aquellas personas que conocen la operación de manera completa.

En relación con la problemática existente en la empresa distribuidora de embutidos sujeto de estudio, las condiciones actuales de operación del área de inventarios y almacenamiento de productos para la venta presentan deficiencias relacionadas con la aplicación de prácticas relacionadas con el control interno, por lo cual la Gerencia de Finanzas de la empresa manifiesta en interés de llevar a cabo una auditoría operacional para establecer las operaciones

críticas que obstaculizan el logro de sus objetivos de comercialización de productos y la satisfacción de los clientes.

Además, existe necesidad de mayor control de los inventarios, ya que se presentan inconsistencias en la información registrada en los sistemas de la empresa (inventarios teóricos) y las existencias reales. Además, existe el interés de la organización por disminuir en forma continua los niveles de inventario, optimizando la capacidad de almacenamiento de la empresa, que permita una rotación adecuada de los productos, disminuyendo considerablemente la presencia de averías por daños en el empaque y mal almacenaje, así como de merma, contribuyendo al mejor uso de los recursos humanos, materiales y económicos de la organización.

Del mismo modo, las inconsistencias en los inventarios que afectan la disponibilidad y fiabilidad del teórico en los productos de mayor demanda por el área de producción, por lo que es necesario que el trabajo de adquisiciones y las relaciones con los proveedores contribuya al flujo óptimo de las mercancías, en cuanto a su rotación; existen fallas en el manejo de la información, que equivale a mejorar el conocimiento de las tendencias de compras a proveedores, por lo que también hay interés en implementar procedimientos de medición de la eficiencia de las operaciones a través de la aplicación de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las actividades llevadas a cabo en la gestión de inventarios de la empresa.

De no llevarse a cabo una evaluación de la eficiencia de los procesos de control interno asociados a la gestión de inventarios, la empresa

correría el riesgo de enfrentar el mercado sin las prácticas gerenciales adecuadas, atendiendo al cumplimiento de prácticas convencionales que no respondan a un plan de trabajo articulado, adaptado a la situación en que se desenvuelven los procesos operativos vinculados con el inventario y abastecimiento de empresas del sector de comercialización de embutidos en Venezuela.

Esta situación lleva a proponer este trabajo de investigación, cuyo propósito final será la elaboración de lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventarios de la empresa, que contribuya con los logros del ciclo de abastecimiento de la empresa a mediano y largo plazo, y que a su vez permita adaptar a la empresa a los cambios que ocurren en el entorno socioeconómico y comercial del país. De esta forma se propone mediante la investigación, brindar una herramienta que permita a la organización, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos en la gestión de los inventarios, los cuales darán bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones e informar sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional.

## **MATERIALES Y METODO**

Esta investigación se define como descriptiva debido a que se realizará un análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de proponer lineamientos de auditoría operacional como solución gerencial para incrementar la eficiencia en la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, mediante la aplicación de un plan de acción, producto de la descripción e interpretación de sus componentes, comprensión



de su naturaleza y factores constituyentes, explicación de sus causas y efectos, haciendo uso para ello de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Por otra parte, desde el nivel comprensivo, el tipo de investigación se enmarca bajo la modalidad de investigación proyectiva o proyecto factible ya que se logra una propuesta viable para solucionar un problema, mediante el diseño de una herramienta contable que permita evaluar el flujo operativo de la gestión de inventarios con el propósito de opinar sobre la calidad de sus acciones y buscar incrementar la eficiencia y eficacia operativa de la organización seleccionada como unidad de estudio de la investigación.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

### **Diagnóstico de la situación actual del proceso de inventarios de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización:**

El instrumento diseñado, el cuestionario, sirvió para la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión de almacén para detectar sus oportunidades de mejora. De esta forma, y a partir de la evaluación de los hallazgos relacionados con el proceso de almacenamiento de la organización y sus variables (estrategia y objetivos logísticos, herramientas gerenciales, planificación, gestión operativa y verificación de la eficiencia), se realiza el siguiente diagnóstico:

### **Análisis general de resultados de los elementos que inciden sobre la eficiencia del control interno en la gestión de inventarios de la empresa:**

El entorno donde se desarrollan las organizaciones en la actualidad, por lo dinámico, complejo y diverso precisa de un monitoreo permanente debido a su influencia relevante en la decisión estratégica de la organización; una de las alternativas que tienen los directivos para conseguir este propósito es la aplicación de un sistema de dirección con enfoque estratégico. En vista de ello, se diagnosticó la situación actual del proceso de inventarios de la empresa para identificar procesos, métodos de trabajo y cumplimiento de políticas de la organización, así como se identificaron los elementos que inciden sobre la eficiencia del control interno en la gestión de inventarios de la empresa, y que responda a las necesidades de mejoramiento identificadas en el estudio.

En este sentido, se han encontrado con riesgos de ámbito informáticos, tecnológicos, medioambientales, y otros en el orden sobre la calidad de los procesos de gestión de inventarios, así como también en los controles internos, entre otros. Con lo cual los requisitos de profesionalidad, conocimientos, integridad y liderazgo exigidos en la organización, son los más rigurosos de hoy en día. De esta forma, el entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la auditoría como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar

si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

De esta forma, el diseño de un plan de auditoría permite determinar las posiciones futuras que la empresa necesita alcanzar, sin embargo este proceso se considera, no da respuesta completa al problema estratégico, en tanto que la planeación estratégica se ocupa de las técnicas de planeación y no de la implantación obviando aquellas herramientas que facilitan el cambio propiamente dicho, este último aspecto, visto en un contexto donde la aceleración del cambio se ha convertido en uno de los retos principales de la gerencia logística y que uno de sus problemas principales sea gestionarlo.

El problema se presenta debido a que la brecha existente entre la capacidad de las organizaciones para formular y ejecutar estrategias y su capacidad de aprender de dicho proceso ha crecido y precisa ser reducida con urgencia. Para ello se requiere desarrollar una capacidad estratégica desde el interior de la organización que permita modificar decisiones ya adoptadas, sin que se generen grandes conflictos ni falta de alineación con la visión trazada.

En consecuencia, la dificultad para gestionar el cambio crece, al centrarse el éxito organizacional cada vez más en el conocimiento, el desarrollo de valores que faciliten una cultura flexible, donde las personas solucionen problemas integrales, mucho de los cuales están ocurriendo en los niveles funcionales y geográficos, en áreas en que la experiencia puede resultar de poca ayuda.

La práctica internacional ha demostrado que una de las ventajas competitivas más significativas en el momento actual está registrada en las auditorías operacionales, que

permiten descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización. La auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de la organización

## CONCLUSIONES

Existe la noción generalizada por parte de los socios o accionistas las empresas que el proceso de auditorías operacionales para sus procesos internos es una actividad que tiene relación con el manejo y los recursos de grandes empresas. Sin embargo, la importancia que reviste esta área para la gestión de las organizaciones, hace que sea muy necesaria la pronta familiarización de este concepto por parte de estos empresarios, ya que una auditoría operacional, contribuye con los logros del área de inventarios de la empresa a mediano y largo plazo, y a su vez, permita adaptar a la empresa a los cambios que ocurren en el entorno socioeconómico y comercial del país, contribuye a alinear al equipo humano, y define los compromisos claros sobre lo que va a hacer la empresa en el futuro, en coherencia con sus objetivos fundamentales.

Según los datos recolectados para este estudio, se pueden dar las siguientes conclusiones: en lo que respecta a estrategias y objetivos logísticos, la gestión de inventario carece de un perfil estratégico, lo que le impide determinar si existe alineación con la misión y visión generales de la organización. Tampoco se han definido objetivos para la gestión de inventarios a mediano y largo plazo, por lo que no se pudo evidenciar si existe alineación de objetivos y estrategias.

En cuanto al uso de herramientas, se encontró una relación favorable en relación a la aplicación de planificación del proceso de compras en la empresa, pero no se ha hecho una planificación de las actividades relacionadas con el control interno del proceso de inventarios de la empresa. Para el momento de la realización de la investigación, no existe en la empresa un plan de capacitación y desarrollo del personal involucrado en la gestión de inventarios para incrementar sus habilidades, para de esta forma agregar valor al capital humano de la organización.

En los aspectos vinculados con la planeación de los inventarios, se evidenció que para el momento de la realización de la investigación, se cumple con los siguientes procesos para el control del inventario en el sistema administrativo de la empresa: Métodos de asignación de códigos, Código de barras y Control de los niveles de obsolescencia de los materiales; mientras se considera que no se cumple con la implementación de sistemas automáticos de codificación y de cambio de estatus del producto para garantizar su disponibilidad.

Por último, en lo que respecta a la gestión de inventarios, se encontró que no existe una estructura organizacional definida para dicha gestión; no hay una asignación de responsabilidades al personal administrativo vinculado con la gestión de inventarios ni hay asignación de responsabilidades al personal operativo vinculado con la gestión de almacenamiento.

Estos resultados, evidencian que administrar una empresa es definir y asignar funciones a las personas; coordinar el trabajo; distribuir

adecuadamente el espacio disponible; definir la mejor ubicación para cada máquina, equipo y/o herramienta; todo esto puede ser evaluado por medio de la auditoría operacional, con el objeto de informar sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos operativos de la empresa.

Para concluir, se procedió a establecer lineamientos de auditoría operacional para la gestión de inventarios en una empresa distribuidora de embutidos, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo concebido como un instrumento de trabajo que permita a las organizaciones, identificar de una manera oportuna deficiencias y riesgos, lo cual sentará las bases para proponer soluciones, presentar recomendaciones a la dirección e informar sobre posibles limitaciones al cumplimiento operacional, lo que permite lograr que el ente económico sea eficiente, todo en busca de la mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, Veletanga M.A y Tuquinhui Paute, Silvia Patricia (2011). Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo Coso aplicado a la empresa de electroinstalaciones en la ciudad de la Cuenca. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Cuenca, Ecuador. Disponible: <http://dspace.ups.edu.ec/>. (Consultado: 2017, marzo 30)
- Aguilera, Jesús (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- Bohórquez, Julia (2016). Diseño de un modelo de auditoría de inventarios para mejorar la eficiencia organizacional de una empresa de suministros para la industria automotriz,

- Trabajo de grado. Universidad de Cartagena, Colombia
- Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2014). Algunos modelos de planeación estratégica. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>. (Consulta: marzo 25, 2017)
- Cantú, Gerardo. (2008). Contabilidad Financiera, Editorial McGraw Hill. México.
- Catacora, Fernando (2009). Sistema de procedimientos contables. Editorial Limusa, Caracas
- Cepeda, Gustavo (2010) Auditoría y Control Interno. Editorial McGraw. Hill. Colombia
- Chase, Richard; Jacobs, Robert y Aquilano, Nicholas (2009). Compras Importadas de operaciones: producción y cadena de suministros. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México
- Estupiñán, Rodrigo (2006). Control Interno y Fraudes con Base en los Ciclos Transaccionales. Primera edición. ECOE Ediciones. Bogotá
- Franklin, Enrique Benjamín (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. México: Pearson Prentice Hall
- Gómez, Alejandra (2010). Administración de Producción y Operaciones. McGraw-Hill. Santa Fé de Bogotá
- Guzmán, Rodrigo (2008). Auditoría Operacional en el Área de Inventarios de una Empresa Ferretera. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala
- Heinz, Weihrich y Koontz, Harold (2003). Administración: Una Perspectiva Global. Duodécima Edición. Editorial McGraw Hill. México
- Holmes, Arthur. (2005). Auditoría Principios y Procedimientos. Tomo 1, Grupo Noriega Editores, Balderas 95. México
- Informe COSO (2011). Reportes de la Comisión Nacional contra Reportes Financieros Fraudulentos, Grupo de trabajo del Comité de Organizaciones Patrocinantes (Committee of Sponsoring Organizations, COSO). Traducción de Enrique Ladino
- Meigs, Walter. (2009). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana
- Obieta, Salvador y Castillo, José Luis (2005). Auditoría de Operaciones, Editorial PAC. México
- Pablos, G; Ramírez, Y. y Román, A. (2012). Puntos comunes de la comunicación organizacional y el control interno. Artículo de la Revista Digital de Economía, de la Universidad de la Tunas, Cuba. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>. (Consultado: 2017, Marzo 30)
- Perdomo, Abraham (2014). Fundamentos de control interno. Novena edición. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México D.F
- Sánchez Curiel, Gabriel (2003). Auditoría operacional (El Examen de Flujos de Transacciones), Editorial Ecasa, México
- Solís, Jorge (2014). Diseño de un modelo de control interno contable y financiero para disminuir los riesgos de auditoría en la gestión financiera de los centros de entretenimiento en Quito, Trabajo de Grado Universidad Tecnológica Israel. Quito, Ecuador



# Sistemas de inventario en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago

Inventory systems in public university institutions on the east Coast of Lake

Artículo recibido en septiembre 2019  
Arbitrado en octubre 2019  
Publicado en enero 2020

**Daniela Matos**

danielamatos86@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-3607-4397

**Universidad del Zulia - Venezuela**

## RESUMEN

El propósito fundamental de la investigación fue analizar los sistemas de inventario en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población objeto de estudio estuvo constituida por 12 sujetos que la trabajan en el área de compra de las universidades seleccionadas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, mediante un cuestionario, conformado por 10 ítems, el cual se sometió a un proceso de validación de cinco expertos y la confiabilidad mediante el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.83. La técnica de análisis utilizada fue a través de la media aritmética. Se concluye que a veces se utiliza el análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo y planificación de requerimiento de materiales, como sistemas de inventarios, que permiten garantizar el abastecimiento de materiales.

## Palabras clave

Análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo, planificación de requerimiento de materiales, sistemas de inventario

## ABSTRACT

The fundamental purpose of the research was to analyze the inventory systems in the public university institutions of the Eastern Coast of the Lake. The methodology used was descriptive, with a non-experimental, field and transectional design. The study population consisted of 12 subjects who work in the purchasing area of the selected universities. The data collection technique was the survey, using a questionnaire, consisting of 10 items, which was subjected to a validation process of five experts and reliability using the Cronbach's Alpha Coefficient method, yielding a result of 0.83. The analysis technique used was through the arithmetic mean. It is concluded that ABC analysis is sometimes used, economic order quantity, just in time and planning of materials requirements, such as inventory systems, which guarantee the supply of materials.

## Keywords

ABC analysis, economical order quantity, just in time, material requirement planning, inventory systems



## INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo las instituciones se ven en la necesidad de operar dentro de un ambiente cambiante e inestable debiendo adaptarse para sobrevivir. Todo ello, es producto de la competencia masiva, donde las instituciones se enfrentan a diario con la finalidad de producir bienes o servicios de calidad, buscando el éxito, así como la aceptación, reorientados a estrategias para aprovechar los recursos que poseen.

En tal sentido, un recurso organizacional, que ha llegado a la cumbre de los problemas de la administración de una institución o empresa es el buen manejo de los inventarios debido a que es un componente fundamental de la eficiencia, sobre todo en la actualidad. Ante esta situación el inventario tiene como propósito fundamental proveer a las instituciones de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento; es decir, tiene un papel vital para el funcionamiento acorde, coherente dentro del proceso.

Lo antes expuesto, es corroborado por Bastidas (2010), quien señala que la importancia de la gestión de inventarios y de la relación entre el inventario con la atención al cliente es esencial para cualquier institución, ambas tienen en común el objetivo de alcanzar un punto de equilibrio entre dos circunstancias opuestas como la calidad del servicio ofreciendo a los clientes y el costo económico derivado de dicha calidad.

De igual manera, el mismo autor señala cuanto mayor sea el inventario disponible, mejor

será el servicio a ofrecer a los clientes, pero el inconveniente está en mantener un nivel de stock elevado, implica tener un gran capital inmovilizado así como también altos costo de mantenimiento, ya que la mercancía se deteriora, queda en desuso, genera gastos de seguro e incurre en impuestos, además de necesitar gran espacio físico, mano de obra y tecnología para su manipulación.

Así las cosas, debe existir un completo sistema de inventario para cubrir las necesidades económicas, donde se realice el seguimiento de las unidades existentes, el cual funcione junto con un sistema de compras de la empresa a la hora de prever los pedidos de los clientes o las entregas de los proveedores. El sistema facilita la especificación de datos de los pedidos y su correlación con el inventario y además, se aprecian mejoras en la facturación, ya que como las listas de inventario son más detalladas, disminuyen los errores.

Al respecto, para Naramha y Pretince (2001), manifiestan que el sistema de gestión de inventario permite llevar a cabo los procesos de planeación, desarrollo y ejecución de los diversos modelos o sistema de control, que de forma organizada y supervisada, se reflejan en la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Para Fogarty, Blackstone y Hoffmann (2001), la administración del inventario se realiza mediante el uso de un conjunto de procedimientos que se conoce como sistema de administración del inventario los cuales comprenden un conjunto de decisiones, reglas y lineamientos para diversas situaciones en el inventario. Los sistemas proporcionan

información importante para la toma de decisiones en la acción humana, algunos de ellos

son, análisis ABC, requerimiento de datos, cantidad de orden económico, entre otros.

Por su parte, Gitman (2003), presenta que los sistemas de gestión de inventario aportan la información que se necesita para tener niveles apropiados de inventarios de acuerdo a los objetivos propios de la organización. Existen muchas técnicas para una administración efectiva de inventarios, de los cuales se consideran los cuatro más usados, como lo son, el sistema ABC, modelo de cantidad económica de pedido, sistema junto a tiempo y sistema de planeación de requerimiento de materiales.

De la misma manera, Chase, Jacobs y Aquilano (2005), refieren que un sistema de inventarios proporciona la estructura de organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia. El sistema se encarga de ordenar y recibir artículos, es decir, da seguimiento a los pedidos además de calcular los tiempos del procedimiento.

Así mismo, Heredia (2007) plantea que un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar, medir el nivel de existencias y la periodicidad de las mismas, determina las cantidades a pedir y cada cuanto tiempo se debe realizar la acción de adquisición. En estos sistemas se soporta la información que será utilizada posteriormente para estructurar de manera sistemática y ordenada las compras que requiere la organización.

A los fines investigativos, un sistema de inventario proporciona la estructura de organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia en las instituciones universitarias

públicas de la Costa Oriental del Lago. Dicho sistema, se encarga de ordenar y recibir artículos, es decir, da seguimiento a los pedidos además de calcular los tiempos del procedimiento, entre ellos se destacan: análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo y planificación de requerimiento de materiales.

Para Cantú (2002), el análisis ABC tiene como finalidad reducir el tiempo, el esfuerzo y el costo en el control de los inventarios. Así mismo, comenta que la clasificación ABC es una herramienta utilizada por quienes administran los inventarios, este sistema orienta en cuanto a la ejecución de compras y el manejo de inventarios con el objeto de encontrar oportunidades para reducir los costos y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes.

En el mismo orden de ideas, Heizer y Render (2004) exponen, el análisis ABC sirve para clasificar los artículos del inventario en tres grupos en función de su volumen anual en dólares, es una aplicación de lo que se conoce como principio de Pareto, el cual establece criterios de inventarios que concentran los activos en unos pocos artículos, los más importantes, con preferencia sobre los muchos artículos que no tienen importancia.

Igualmente, Gitman (2003), plantea que el sistema de inventarios ABC divide el inventario en tres grupos, el A incluye todos los artículos de mayor inversión monetaria, el B representa la siguiente mayor inversión en inventario y el C consta de un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña. También considera que el grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo, los del grupo A reciben la

supervisión más intensa por la alta inversión monetaria, los del grupo B pueden ser controlados mediante chequeos periódicos y los artículos del grupo C son supervisados con técnicas sencillas.

Para la investigadora, el sistema ABC se representa por grupos donde cada uno de ellos tiene una importancia monetaria y es a partir de allí que la gestión los divide y los vigila de manera diferente siendo más importante los del grupo A por su alta inversión, tienen un cuidado especial a pesar de que la cantidad de artículos de inventarios es la menor pero dentro de la rentabilidad de la empresa representa el mayor porcentaje, todo lo contrario sucede con los del grupo C, de los cuales se tiene mucho inventario en cantidad puesto que su inversión es baja, también con menor control debido a que son considerados de poca importancia en este rango.

Así las cosas, el sistema de inventario ABC es un útil para mejorar el desempeño del inventario, puesto que el mismo ayuda a enfocar la atención de la gerencia en lo que es verdaderamente importante, el cual permite establecer y determinar en una forma sencilla cuales artículos son de mayor valor y cuáles de menor valor de manera que se pueda tomar decisiones eficientes lo cual permite optimizar la administración de recursos asignados a los inventarios.

En cuanto a, la cantidad económica de pedido (conocida en inglés como economic order quantity o por la sigla EOQ), según Krajewski y Ritzman (2006), consiste en calcular el tamaño del lote que permite minimizar el total de los costos anuales de hacer pedidos y de manejo de inventario. El planteamiento para hallar el *Economic Order Quantity* (EOQ) se basa en las suposiciones de: (1) la tasa de demanda

para el artículo es constante, (2) no existen restricciones para el tamaño de cada lote, (3) los dos únicos costos relevantes son el correspondiente al manejo de inventario y el costo fijo por lote, tanto para hacer pedidos como de preparación, (4) las decisiones referentes a un artículo pueden tomarse independientemente de las decisiones correspondientes a los demás y (5) no hay incertidumbre en cuanto al tiempo de entrega o el suministro.

Así mismo, Gitman (2003) aporta, el modelo de cantidad económica de pedido es una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de pedido para artículos de inventario. El modelo EOQ analiza el balance entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la cantidad de pedido que minimiza el costo total del inventario. Se considera que los costos de pedido disminuyen conforme aumenta el tamaño de pedido y los costos de mantenimiento se incrementan conforme aumenta el tamaño de pedido.

Por su parte, Muñoz (2009) plantea que bajo el modelo EOQ o de tamaño económico de pedido se formula el costo anual de la política de administración de inventarios como función de la cantidad que se ordena en cada pedido. Se parte de ciertos supuestos para encontrar una expresión analítica del tamaño económico de pedido: (1) la demanda por el artículo ocurre a una tasa constante durante todo el año, (2) todos los pedidos de abastecimiento tienen el mismo tamaño Q de artículos y (3) cada vez que se agota el inventario, en ese momento llega un nuevo pedido de abastecimiento y el inventario se eleva de inmediato al tamaño de pedido Q.

A juicio de la investigadora, el modelo de cantidad económica de pedido tiene como propósito minimizar los costos anuales de pedido y se enfoca en lo posible por hallar un balance por pedido y los costos de mantenimiento para determinar el total de pedido que minimice el costo total de inventario.

Por otro lado, tenemos el sistema justo a tiempo, de acuerdo a la definición de Gitman (2003), se utiliza para minimizar la inversión en inventarios, los materiales deben llegar exactamente en el momento en que se necesitan para la producción. Se basa en asegurar que los insumos lleguen a tiempo, para ello debe haber una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las compañías de embarque, para evitar interrupciones en la producción. Del mismo modo, este sistema exige partes de alta calidad a los proveedores, para impedir que surjan problemas de calidad y la producción no se detenga.

Por su parte, Heizer y Render (2004), plantean que el sistema justo a tiempo tiene como filosofía mejora continua y cumplimiento de la solución de problemas. Este sistema es diseñado para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan. Así mismo, el sistema justo a tiempo permite que las empresas reduzcan todos los costos asociados con el inventario y da mejoras en la calidad advirtiendo inmediatamente cuando surgen problemas en ella.

Para la investigadora, el sistema justo a tiempo es un sistema de control de inventario que se presta para ser manejado en algunas industrias, el cual adquiere inventarios en el preciso momento en que son requeridos en el proceso de producción con la finalidad de reducir los costos por inventarios. Si bien es cierto que

los inventarios de materias primas y productos en proceso no pueden reducirse en su totalidad con el sistema justo a tiempo se mantiene un control riguroso para minimizar los inventarios, es también empleado en inventarios de productos terminados, en general se encarga de aumentar la productividad y la calidad del producto.

Por último, se puede nombrar la técnica de planeación de requerimientos de materiales (MRP), para Muñoz (2009) consiste en determinar las cantidades de los insumos y las fechas en las que deben estar disponibles para garantizar el cumplimiento del programa maestro de producción. El resultante de una MRP se utiliza para que los insumos, partes y componentes estén disponibles cuando el proceso los demande, pero sin almacenar inventarios innecesarios de insumos, es decir, que estén disponibles justo para cuando son requeridos.

Por su parte, Espinoza (2007), comenta que el sistema de planeación de requerimientos de materiales permite tener control en los inventarios para garantizar la disponibilidad y poder satisfacer los requerimientos de la producción. A través de este sistema se puede identificar que materiales se necesitan, cuando se necesitan y en qué cantidad.

Así mismo, Gitman (2003), expone el sistema de planeación de requerimientos de materiales es utilizado para establecer qué materiales ordenar y cuándo ordenarlos. Este sistema aplica los conceptos de EOQ para determinar cuántos pedidos hacer y mediante una computadora se hace la comparación de las necesidades de producción con los balances de inventario disponibles. Su objetivo es reducir la inversión en inventarios de la empresa sin perjudicar la producción.

A juicio de la investigadora, el sistema de planeación de requerimientos de materiales tiene como propósito determinar la cantidad de artículos que se necesitan y el tiempo en las que deben estar disponibles, justo cuando se requieren para garantizar la continuidad del proceso de producción, evitando caer en costos por inventarios. Por ello la planificación viene dada por la comparación de las necesidades de producción con el inventario disponible para mantener el control, intentando en lo posible reducir la inversión en inventarios.

De lo antes expuesto, se infiere que la gestión de inventario es fundamental dentro de las instituciones, para llevar un control de las entradas y salidas de inventario, mantener los niveles adecuados que permitan satisfacer la demanda y ajustar la inversión en artículos para no incurrir en costos indebidos que afecten la operatividad de las mismas.

Ante tal realidad, no escapan las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, las cuales orientándose según los valores presentes en las filosofías de gestión que las sustentan, deben justificar su espacio en la sociedad tomando en cuenta la inversión/gasto que representan en relación directa con los resultados/beneficios producidos. De allí se parte de una adecuada gestión de inventario las autoridades universitarias logren aumentar de forma significativa la productividad de sus procesos, logrando con esto, cumplir en gran parte con los objetivos trazados y los lineamientos establecidos por la oficina de planificación del sector universitario (OPSU).

Para llevar a cabo este proceso, es lógico que estas instituciones tengan claro el registro y control de sus materiales o insumos, pues en el

caso de las instituciones universitarias, el aplicativo que se maneja en inventarios como el del área contable, deben coincidir con sus registros en valores; pues la entidad así como consume, adquiere bienes, debe mantener con claridad que posee en su patrimonio, cuáles son sus acreencias y cuáles sus activos. Es un deber con el estado y con la entidad, llevar a cabo la gestión de inventario de materiales de manera prioritaria, así como la responsabilidad del personal a cargo de su cuidado y mantenimiento.

Es de hacer notar que en la Costa Oriental del Lago, las instituciones universitarias públicas, en el departamento de compras, tratan de aplicar una buena gestión de inventario de materiales; sin embargo, la observación directa por parte de la investigadora, además de algunas entrevistas directas e informales al personal involucrado en el área objeto de estudio, evidencian que algunas de estas instituciones incurrir en costos por fallas en la gestión de inventarios, a consecuencia de situaciones como, el inventario puede estar excesivo o por el contrario reducido, hay errores en las cantidades registradas por unidades de existencia, se da confusión en la cantidad de productos similares al momento de la entrada, entre otras, estas realidades hacen que se generen inconvenientes.

Desde esta perspectiva la carencia de una visión global en cuanto a los sistemas de inventario utilizados por parte de estas instituciones, genera deficiencia en todo el proceso, ya que tanto la información como los materiales no fluyen correctamente lo que afectada la planificación de las actividades. En consideración a lo anterior, la investigadora se plantea ¿Cuáles son los sistemas de gestión de inventario aplicados en las instituciones



universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago?

### MATERIALES Y MÉTODO

La metodología utilizada fue tipo descriptiva, con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población objeto de estudio quedo constituida por 12 sujetos que ocupan los cargos de coordinadores administrativos, jefes de compra y comparadores de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, entre las cuales se encuentran: Universidad del Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt, y el Instituto Universitario de Tecnología Cabimas.

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta integrada por un cuestionario como instrumento de medición, de frecuencia, escrito y auto administrado, conformado por 10 ítems, con cinco alternativas de respuestas: siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1), el cual fue sometido a un proceso de validación de cinco expertos en la materia y la confiabilidad mediante el método del Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.83.

Para procesar los resultados de la aplicación del cuestionario se recurrió al método de la estadística descriptiva, con base en la media aritmética. Para tal efecto, la investigadora diseñó un baremo para el análisis, tal como se observa en la tabla 1.

**Tabla 1.** Baremo de interpretación

Intervalo	Categoría	Descripción
$4.20 \leq 5.00$	Siempre	Indica una frecuencia muy alta de la actividad o proceso analizado.
$3.40 < 4.20$	Casi siempre	Indica una alta frecuencia de la actividad o proceso analizado.
$2.60 < 3.40$	A veces	Indica una media frecuencia de la actividad o proceso analizado.
$1.80 < 2.60$	Casi nunca	Indica que la actividad o proceso se realiza con una frecuencia baja.
$1.00 < 1.80$	Nunca	Indica que la actividad o proceso no se realiza.

Fuente: La investigadora (2020)

### RESULTADOS Y DISCUSION

Como puede observarse en la tabla 2, referente al indicador análisis ABC, se obtuvo un promedio de 3,66 ubicándose en la categoría de alta frecuencia del análisis ABC como sistema de inventario, indicando que las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago casi siempre quienes

administran los inventarios, se orientan en cuanto a la ejecución de compras y el manejo de inventarios con el objeto de encontrar oportunidades para reducir los costos y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes, esta situación mostrada, pone en evidencia alta coincidencia con lo expuesto por Cantú (2002).

Asimismo, valida lo expuesto por Miguez y Bastos (2006), para quienes este sistema de inventario, es un método de clasificación de inventarios en función del valor contable (de coste o adquisición) de los materiales almacenados, que permite distinguir tres categorías de productos y cada una de ellas debe definirse en función de la parte de la cifra de negocios que representa

**Tabla 2.** Análisis ABC

<b>Ítems</b>	Las instituciones universitarias trabajan en función del valor contable de los materiales almacenados	Dentro las instituciones universitarias el inventario está clasificado por su uso	Las instituciones universitarias coordinan el suministro de materiales a través de una clasificación por categorías
<b>Promedio del Indicador</b>	3,66		
<b>Categoría</b>	Alta frecuencia		

Fuente: La investigadora (2020)

Con base en lo descrito, puede decirse entonces que en las en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, este análisis permite establecer y determinar de forma sencilla cuales artículos son de mayor valor y cuales son de menor de tal manera que se pueda tomar decisiones eficientes que permite optimizar la administración de recursos asignados a los inventarios. Esta situación valida el criterio de la investigadora, cuando considera que este sistema permite establecer un control sobre aquellos artículos

que de una u otra forma contribuyen en la inversión realizadas por las instituciones universitarias.

En lo concerniente al indicador cantidad económica de pedido, se observa, en la tabla 3, un promedio de 2,91, ubicándose en la categoría media frecuencia de la cantidad económica de pedido como sistema de inventario. Indicando que a veces las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago utilizan este sistema para calcular el tamaño de materiales requeridos.

**Tabla 3.** Cantidad económica de pedido

<b>Ítems</b>	Las instituciones universitarias poseen modelos de cantidad económica de pedidos para calcular el tamaño de materiales requeridos	Las instituciones universitarias mantienen un registro del costo de mantenimiento en inventarios de materiales existentes en los almacenes
<b>Promedio del Indicador</b>	2,91	
<b>Categoría</b>	Media frecuencia	

Fuente: La investigadora (2020)

Los resultados medianamente validan a Gitman (2003), para quien este modelo de cantidad económica de pedido es una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de pedido para artículos de inventario. Al detalle se observa como en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, poco utilizan este modelo para calcular el tamaño del lote que permite minimizar el total de los costos anuales de hacer pedidos y de manejo de inventario.

Al mismo tiempo, medianamente es congruente con la opinión de la investigadora, al considerar que la cantidad económica de pedido es óptima cuando se minimice los

costos anuales de pedido en las instituciones universitarias, logrando de esta manera la eficacia en la gestión.

Seguidamente, en la tabla 4, se resume el comportamiento para el indicador justo a tiempo, donde se observa que alcanzó un promedio de 2,91 con una categoría de media frecuencia del justo a tiempo como sistema de inventario, indicando que las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago a veces realizan seguimientos a las requisiciones generadas a los proveedores para garantizar la entrega de los materiales a tiempo.

**Tabla 4.** Justo a tiempo

<b>Ítems</b>	Las instituciones universitarias realizan seguimientos a las requisiciones generadas a los proveedores para garantizar la entrega de los materiales a tiempo	Las instituciones universitarias poseen métodos efectivos de manejos de materiales que garanticen que los insumos lleguen a tiempo
<b>Promedio del Indicador</b>	2,91	
<b>Categoría</b>	Media frecuencia	

Fuente: La investigadora (2020)

Estos resultados son medianamente coincidentes con lo manejado por Heizer y Render (2004), quienes plantean que el sistema justo a tiempo es diseñado para producir y entregar bienes justo cuando se necesitan, permitiendo que las empresas reduzcan todos los costos asociados con el inventario y da mejoras en la calidad advirtiéndolo inmediatamente cuando surgen problemas en ella.

En el caso de las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, a veces utilizan este sistema, que les permite comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita. De manera que, medianamente es congruente con la opinión de la investigadora, al referir que si bien es cierto que los inventarios de productos no pueden reducirse en su totalidad con el sistema justo a tiempo se mantiene un control riguroso para minimizarlos.

El siguiente indicador que se analiza, en esta dimensión, es el denominado: planificación de requerimiento de materiales. Los resultados relativos a él, se resumen en la tabla 5, observándose que, en promedio 2.66 ubicando en la categoría media frecuencia de la planificación de requerimiento de materiales como sistema de inventario. Los datos indican

que las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago a veces cuentan con sistemas o programas de inventario de materiales actualizado y una que otra vez poseen un balance en los costos por pedidos y los costos de mantenimiento para determinar el costo total invertido.

**Tabla 5.** Planificación de requerimiento de materiales

Ítems	Las instituciones universitarias realizan una planeación de requerimientos de materiales	Las instituciones universitarias cuentan con sistemas software o programa de inventario de materiales actualizado	Las Instituciones Universitarias poseen un balance en los costos por pedidos y los costos de mantenimiento para determinar el costo total invertido
<b>Promedio del Indicador</b>	2,66		
<b>Categoría</b>	Media frecuencia		

Fuente: La investigadora (2020)

Los valores alcanzados para el indicador medianamente validan lo expuesto por Espinoza (2007), quien considera que el sistema de planeación de requerimientos de materiales permite tener control en los inventarios para garantizar la disponibilidad y poder satisfacer los requerimientos de la producción.

Lo expuesto permite deducir que en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, medianamente se utiliza este tipo de sistema para determinar las cantidades de los insumos y las fechas en las que deben estar disponibles para garantizar el cumplimiento del programa de actividades. De igual manera, los resultados convergen medianamente, con el criterio de la investigadora, para quien este tipo

de sistema tiene como propósito determinar la cantidad de artículos que se necesitan y el tiempo en las que deben estar disponibles.

Ya analizados cada uno de los indicadores considerados en la dimensión denominada sistemas de inventario, se pasa a verificar los resultados arrojados para esta dimensión. En la tabla 6 se observa un promedio de respuestas en la categoría media frecuencia, al observarse un promedio de 3,04, indicando que a veces las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, utilizan el análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo y planificación de requerimiento de materiales, como sistemas de inventarios, que permiten garantizar el abastecimiento de materias primas.

**Tabla 6.** Sistemas de inventario

Indicadores	Promedio	Categoría
Análisis ABC	3,66	Alta frecuencia
Cantidad económica de pedido	2,91	Media frecuencia
Justo a tiempo	2,91	Media frecuencia
Planificación de requerimiento de materiales	2,66	Media frecuencia
<b>Total</b>	<b>3,04</b>	<b>Media frecuencia</b>

Fuente: La investigadora (2020)

Los resultados de media frecuencia de la dimensión Sistemas de inventario, medianamente validan lo expuesto por Heredia (2007), quien plantea que un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar, medir el nivel de existencias y la periodicidad de las mismas, determina las cantidades a pedir y cada cuanto tiempo se debe realizar la acción de adquisición.

Así las cosas, en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, a veces se utiliza el análisis ABC, cantidad económica de pedido, justo a tiempo y planificación de requerimiento de materiales, como sistemas de inventarios, que proporcionan la estructura de organización y las políticas de operaciones para mantener y controlar los artículos que se tendrán en existencia. Esto e a su vez, es medianamente coincidente con el criterio de la investigadora, cuando afirma que un sistema de inventario, se encarga de ordenar y recibir artículos, es decir, da seguimiento a los

pedidos además de calcular los tiempos del procedimiento.

## CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo en el cual se logró analizar los sistemas de inventario en las instituciones universitarias públicas de la Costa Oriental del Lago, se infiere que a veces se emplea la conjugación de cada sistema para asegurar la disponibilidad del inventario en el momento preciso que es requerido, así mismo, se establecen los niveles de importancia de los artículos y se propone elaborar los pedidos ajustados a minimizar el costo total del inventario.

De manera que, se recomienda establecer un sistema único automatizado para determinar el punto de orden y el tamaño del pedido, y así evitar incurrir en los costos de ordenamiento repetidos a causa de la compra quincenal de medicamentos o dependiendo de la demanda del producto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bastidas, J. (2010), Las situaciones de cambio en la empresa y la gestión de inventarios. Editorial: Universidad de Santiago de Compostela. Departamento de Economía da Empresa. 2da Edición. España
- Cantú, A (2002).Enfoques prácticos para planeación y control de inventarios. Editorial Trillas, México
- Chase, R; Jacobs F y Aquilano N (2005). Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Décima edición. Mc Graw Hill, México.
- Espinoza, O. (2007). La administración eficiente de los inventarios, Editorial: La ensenada, 1ra Edición Madrid.
- Fogarty, D; Blackstones J y Hoffman T (2001). Administración de la producción e inventarios, Segunda edición. Compañía editorial continental, México
- Gitman, L (2003).Principios de administración financiera. Pearson educación, México
- Heizer, J y Render, B (2004).Principios de administración de operaciones , Quinta edición. Pearson educación, México
- Heredia, N (2007). Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva. ECOE Ediciones, Colombia
- Krajewski, L y Ritzman, L (2006).Administración de operaciones, estrategia y análisis, Quinta edición. Pearson educación, México.
- Miguez, M. y Bastos, A. (2006). Introducción a la Gestión de Stocks. El Proceso de Control, valoración y gestión de stocks. Segunda Edición. Ideas Propias Editorial. España
- Muñoz, D. (2009). Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios. CENGAGE Learning. México
- Naramha, S. y Pretince, H. (2001). Planeación de la producción y control de inventarios, Veracruz, Me. 12(2): 65-145. México





# Elementos de apoyo a la gestión de inventario en las empresas ferreteras del municipio Lagunillas

Elements of support to the inventory management in the ferreteras companies of the Lagunillas municipality

Artículo recibido en septiembre 2019  
Arbitrado en octubre 2019  
Publicado en enero 2020

**Henry González**

henry\_pastor@hotmail.com  
ORCID: 0000-0001-7654-9970

**Comercial Ferreservicio - Venezuela**

## RESUMEN

La investigación se centró en analizar los elementos de apoyo a la gestión de inventario presentes en las empresas ferreteras del municipio lagunillas. Metodológicamente se consideró descriptiva, con diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por las siete (7) empresas ferreteras del municipio Lagunillas, siendo los 33 sujetos informantes entre gerentes y administradores. La información se recolectó con un cuestionario contentivo de 18 ítems, con escala de frecuencia. El mismo fue validado por cinco (5) expertos, y la confiabilidad calculada por la formula Alfa de Cronbach cuyo coeficiente fue de 0,86. Se concluye que, los elementos de apoyo a la gestión de inventario es una fortaleza para las empresas analizadas, en cuanto a infraestructura, talento humano, proveedor, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, plazo de entrega, disponibilidad y transporte. No obstante, se evidencian oportunidades de mejora en la capacitación del personal e innovación tecnológica.

## Palabras clave

Gestión de inventario, elementos de apoyo, talento, infraestructura, proveedores.

## ABSTRACT

The research focused on analyzing the elements of inventory management support present in the hardware companies of the Lagunillas municipality. Methodologically it was considered descriptive, with a field design, not experimental and transectional. The population consisted of the seven (7) hardware companies in the Lagunillas municipality, with the 33 reporting subjects being managers and administrators. The information was collected with a questionnaire containing 18 items, with a frequency scale. It was validated by five (5) experts, and the reliability calculated by Cronbach's Alpha formula, whose coefficient was 0.86. It is concluded that the inventory management support elements is a strength for the analyzed companies, in terms of infrastructure, human talent, supplier, technological innovation, delegation of responsibilities, delivery time, availability and transportation. However, opportunities for improvement in personnel training and technological innovation are evident.

## Keywords

Inventory management, support elements, talent, infrastructure, suppliers

## INTRODUCCIÓN

El entorno económico tiende a cambiar con el pasar del tiempo, por ello todas las cosas que rodean a las empresas a nivel mundial, afectan de manera directa o indirecta su funcionamiento, en reacción a esto las empresas se ven en la necesidad de acoplarse a las exigencias de un mundo globalizado, generando como consecuencia que sus necesidades sean cada vez mayores. Por ello, las organizaciones para mantenerse activas dentro del entorno empresarial, deben ofrecer productos y servicios de calidad, ajustándose a los requerimientos y exigencias del mercado, siendo clave que sus procesos se ejecuten sobre la base de criterios de calidad, orientando sus actividades hacia la búsqueda de la eficiencia, racionalidad de sus recursos, así como el logro de ventajas competitivas.

Al respecto, el manejo de inventario se ha representado en las empresas como un punto álgido de gerencia empresarial, debido a que es un componente fundamental de la productividad, evidenciándose que en mercados muy competitivos, las compañías deben trabajar con inventarios cada vez más bajos y con niveles de servicios cada vez más altos. En esta perspectiva, la gestión de inventario es un elemento determinante para el éxito de la organización, dado que permitirá el uso racional de los recursos, logrando de esta forma la continuidad de los procesos, mediante la adquisición de materiales ajustados a los requerimientos de las funciones principales.

Por ello, la entrada, procesamiento y salida de materia prima, es el objeto fundamental de análisis de la gestión de inventario, así como la adquisición, procesamiento, inclusive la

evaluación del insumo primario, buscando el logro en la ejecución de actividades específicas del proceso productivo, de acuerdo a los parámetros establecidos en el proceso de planificación de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, para Render y otros. (2006) la gestión de inventario implica la existencia de todos los recursos utilizados dentro de la organización para desarrollar sus actividades y darle continuidad a cada uno de los procesos, donde el sistema de inventarios, es un conjunto de políticas y controles para supervisar los niveles, determinando cuáles son los idóneos para mantenerse, cuando sea necesario reabastecer el inventario y el tamaño ideal de los pedidos.

Según Anaya (2014), define la gestión de inventario como el mantenimiento de cantidades suficientes de bienes (refacciones y materias primas) que garanticen operaciones fluidas en sistemas de producción o actividades comerciales. Esta gestión constituye el objetivo fundamental dentro de la cadena de suministro, debido a que el nivel puede llegar a suponer la mayor inversión de la compañía, abarcando incluso más del 50% del total de activo en el sector de la distribución.

Para Ballou (2004), la gestión de inventario está constituida por bienes de la entidad destinados a la venta o producción para su posterior comercio, tales como son materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales utilizados como empaque, envase de mercancía o refacciones para el mantenimiento y se consumen en el ciclo de operaciones.

En el caso venezolano, se resalta lo planteado por Marcano (2011), para quien en la actualidad muchas organizaciones comerciales en Venezuela han reaccionado a la realidad de que al mejorar sus inventarios mejoran todos sus movimientos económicos, tanto internos como externos, y se encuentran en la búsqueda de soluciones para satisfacer sus necesidades, desde las más simples hasta las más complejas, además, de las de sus clientes, en términos de cualquier movimiento que esta pueda realizar.

Desde estas perspectivas, a criterio del investigador, en la actualidad, los elementos de apoyo a la gestión de inventario ha evolucionado hacia una forma de control integrado, incorporando la totalidad de funciones y recursos humanos en la actividad empresarial, desde el último operario hasta el primer gerente, pues cada nivel dentro de la estructura organizacional tiene su control específico y definido en el que se ha integrado consecutivamente hasta llegar al nivel más alto.

En esta perspectiva, Render y otros (2006) consideran que es vital para toda empresa, industria o comercio llevar inventarios confiables, ya que esto garantizará una mayor seguridad en el proceso diario de movimiento de productos dentro de los almacenes. Así entonces, según los autores citados, existen varios elementos de apoyo a la gestión de inventario, entre los cuales destacan: infraestructura, talento humano, proveedor, capacitación del personal, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, entrega, disponibilidad y transporte.

En este orden de ideas, para Ballou (2004), los elementos de apoyo a la gestión de inventario permiten a la empresa decidir los medios a necesitar para sus operaciones y

distribuir esos medios fabricar el producto deseado en las cantidades requeridas, en el menor tiempo y costo posible. Estos elementos facilitan el logro de los objetivos de la gestión de inventario, dirigidos a: disponer de materias primas y demás elementos de fabricación en el momento oportuno y lugar requerido; reducir los períodos muertos de maquinaria y obreros; asegurar que estos no trabajan en exceso, ni estén inactivos. Incluye esta autora, como elementos de apoyo a la gestión de inventario los siguientes: infraestructura, talento humano, proveedor, capacitación del personal, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, entrega, disponibilidad y transporte.

A fines de la investigación, los elementos de apoyo a la gestión de inventario son todos los elementos presentes en la organización que le permiten establecer sus debilidades y fortalezas para el desarrollo de cualquiera de las gestiones realizadas, en este caso la de inventario. Todos estos elementos se interrelacionan con una logística coordinada, encargada de minimizar los recursos financieros invertidos en la gestión de inventario. En este sentido, se considerarán los planteados por Render y col. (2006) y Ballou (2004), dado que se ajustan a las empresas del sector bajo estudio, por lo cual se asumen como indicadores para medir esta dimensión los elementos relacionados a: infraestructura, talento humano, proveedor, capacitación del personal, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, entrega, disponibilidad y transporte. A continuación, se abordan cada uno de ellos al detalle.

Según Fernández (2010), la infraestructura es el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones, generalmente de larga vida útil,

que constituyen la base sobre la cual se realiza la producción o la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de fines productivos. Así, la infraestructura permite la asignación y realización coordinada de las tareas que conducen a las metas organizacionales, de tal forma, las distintas funciones de planificación, información, gestión, coordinación, presupuesto, sean responsabilidad de un sistema determinado.

Con base a lo reseñado por el autor citado, el investigador comprende que, la infraestructura es considerada como el sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización. Como elemento de apoyo a una efectiva gestión de procura, esta debe estar compuesta por edificios, estructuras de ingeniería, almacenes, zonas de carga y descarga, estacionamientos, espacio de trabajo e instalaciones adecuadas para el normal funcionamiento de las actividades, así como también, redes de telecomunicaciones, energía, abastecimiento de agua potable, saneamiento, transporte, entre otros, considerados muy necesarios para el desarrollo eficaz de los sistemas productivos.

En torno al talento humano, Alles (2005) lo define como el concepto de los conocimientos que las personas poseen o desarrollan a partir del despliegue de la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a la organización. El talento humano es un capital o un activo intangible que explican buena parte de la valoración que la sociedad y comunidad científica conceden a una organización. Como complemento, para Ivancevich y col. (2010), el talento humano es un activo intangible el cual se revaloriza mientras

más se usa; así, se dice que la información con el añadido de la inteligencia se transforma en conocimiento, y el conocimiento con el añadido de la imaginación se convierte en innovación.

En este orden de ideas, el investigador asume que el talento humano representa para la gestión de inventario el elemento garantizador de la solidez en las pericias técnicas, un alto nivel de especialización, la experiencia y vocación de servicio, atención al cliente, el realizador de todos los procesos relacionados al inventario; por ello el personal de la empresa debe ser consciente del rol social y estratégico bajo su responsabilidad dentro de la organización, pues el mismo es la garantía de la excelencia que caracterizará a las empresas en cada una sus actividades.

Por otra parte, los proveedores son personas o entidades encargadas de suministrar materias primas, servicios y repuestos, entre otros, necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa, de acuerdo a como lo afirma (Ballou, 2004).

A criterio del investigador, los proveedores representan a la organización, persona o empresa, que está en capacidad de suministrar los bienes o servicios requeridos para ejecutar el proceso productivo o la prestación del servicio. Normalmente este elemento de apoyo a la gestión de inventario se realiza en el departamento de compras. En este sentido, se debe considerar que llegar a construir un listado confiable, eficiente y responsable de proveedores resulta costoso en términos de tiempo y dinero

para las organizaciones, por lo cual, se recomienda tener un registro de proveedores reducido.

De igual forma, la capacitación es un proceso continuo, porque aun cuando al personal de nuevo ingreso se le dé la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto; al igual, los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo, según lo afirman (Werther y otros, 2008).

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, según el criterio de Fernández (2010), y entre sus beneficios se encuentran: ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes; eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales; mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo; guía al personal a identificarse con los objetivos de la empresa; crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización; fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas; propicia el desarrollo y promociones; contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas; contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones; permite el establecimiento y logro de metas individuales.

En este sentido, para el investigador, la capacitación es un elemento muy importante y representa un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal de las mismas, así, puede decirse, aunque la capacitación o el

entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Así mismo, la innovación es la transformación de una idea en algo vendido o usado, esta es la materia prima, a partir de la cual se consiguen las innovaciones, según la definen Escorsa y Valls (2005). Dicen estos autores, sin ideas, no hay innovación posible, pues ella se convierte en un tema realmente importante, las mismas deben ser de alta calidad, para generar nuevos productos, resolver problemas y tomar decisiones. Uno de los aspectos más importantes es la originalidad, estas ideas no deben proceder del exterior, deben generarse en el interior de la mente humana, apareciendo la creatividad.

Mientras, Ivancevich y otros. (2010 p.84) definen la innovación tecnológica como el "conjunto de actividades mediante las cuales se traspasa el conocimiento tecnológico a una realidad física y pueda utilizarse con toda su velocidad". De allí, las innovaciones tecnológicas dan lugar a la modificación de la información, toma de decisiones y el proceso de organización, planificación del trabajo, a tal punto, que las empresas serán más proveedoras de servicios/productos, obteniendo como resultado una ventaja competitiva, ampliándose a un ritmo más rápido en términos de calidad y dimensión.

Desde la óptica del investigador, la innovación tecnológica es un factor relevante en el desarrollo de la gestión de inventario, pues la misma se basa en la eficiencia (gestión de recursos) y eficacia (consecución de objetivos), mediante la utilización de estrategias y ejecución

de proyectos que contribuyan a ofrecer un mejor servicio al cliente mediante el crecimiento empresarial.

En lo que se refiere a la delegación de responsabilidades, es una de las aptitudes fundamentales que todo gerente debe poseer, considerando como la delegación sirve de medio para obtener mejores resultados, gracias a que evita la concentración de tareas en una sola persona y brinda al jefe la posibilidad de concentrarse en los temas prioritarios de su función, dejando a otros la ejecución de las tareas de carácter más operativo, según lo asegura Alles (2007). Asimismo, sirve para motivar a los colaboradores, pues implica depositar confianza en las capacidades del otro, en la creencia de ser capaz de realizar con éxito la tarea encomendada, brindándole la oportunidad de mostrar sus habilidades en el desarrollo de actividades no incluidas en sus tareas cotidianas.

Sobre la base de la idea expuesta, el investigador infiere que, la delegación de responsabilidades es factor relevante de cualquier gestión, pues permite a la empresa ahorrar tiempo y procesos, debido a que el directivo puede dedicarse a otras funciones. Para los empleados, incrementa la participación, estimula las iniciativas, motiva al personal, permitiendo a éste involucrarse en otras áreas de la empresa y desarrollar su sentido de pertenencia a la organización.

De la misma forma, el plazo de entrega representa el tiempo transcurrido desde el lanzamiento de la orden de compra hasta la recepción del material, así lo afirma García (2008). El lanzamiento de órdenes suele generarse de sistemas como el Materials Requirements Planning o planificación de las necesidades de

materiales, aunque también responde a las políticas de gestión de inventario mantenidas en la empresa. Un objetivo primario del departamento de compras, en empresas de fabricación, es la entrega a tiempo de materiales de calidad adecuada para su uso en producción (o en distribución).

A fines de la investigación, el plazo de entrega es el lapso establecido por el proveedor para entregar el material en las propias instalaciones o en un sitio autorizado de recepción de la empresa, contado a partir de la colocación en firme del pedido.

Por otro parte, el principal objetivo del manejo del inventario debe ser asegurar que el producto esté disponible en el momento y en las cantidades deseadas, según Ballou (2004). De igual forma, para Vollmann y otros. (2008), implica tener un inventario que cumpla de manera regular con los requerimientos de materiales o productos del cliente. Al respecto afirma Escudero (2011), la tecnología de la información facilita la flexibilidad del sistema y proporciona nuevos modos para alcanzar una alta disponibilidad hacia los clientes, donde estos no representen una elevada inversión de capital en el inventario. La información a facilitar la flexibilidad, con respecto a la disponibilidad del inventario, es fundamental para lograr un desempeño logístico adecuado.

En este punto, el investigador asume, la disponibilidad es un factor relevante en cuanto se relaciona con la satisfacción del cliente, la misma consiste en la verificación de existencias o posibilidad de ubicar los bienes requeridos en los diferentes almacenes de la empresa, así como ofrecer sustitutos. Cabe destacar entonces, la disponibilidad de los materiales está relacionada



al tiempo de entrega y cumplimiento por parte de los proveedores, donde en ocasiones se presentan inconvenientes al momento de la entrega trayendo como resultado inconformidad por parte de los usuarios.

Por último, el transporte es una actividad fundamental de la logística, asociada como un elemento de apoyo a la gestión de inventario, de acuerdo al criterio de Bowersox y otros. (2007), la cual consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. El movimiento de materias primas y personas se realiza mediante las denominadas redes de transporte. Una red, es un conjunto de rutas conectadas por nodos, construidas para ser posibles los movimientos de mercaderías y servicios.

En relación a esto, el investigador asume el transporte como elemento fundamental de la gestión logística, y de apoyo a la de inventario, el cual permite la movilización, el flujo y manejo de los recursos a ser almacenados y distribuidos hasta su destino final. Esto permite un ahorro en costos así como en horas-hombre inherentes al proceso de producción. Por tanto, cuando este elemento emerge como actividad de apoyo a la gestión de inventario su participación es importante, ocupándose del movimiento físico.

Por lo anteriormente expuesto, en el contexto de las empresas comerciales, éstas deben considerar que existe un mercado competitivo cada vez más dinámico, lleno de oportunidades, pero también de amenazas, las cuales surgen a cada momento provenientes del entorno, esto exige de la preparación necesaria para enfrentar a sus competidores, así como, conocer si cuentan con una gestión efectiva en el manejo de sus inventarios que les permita

desafiar los retos y riesgos presentados en situaciones determinadas.

A estas situaciones no escapan las pequeñas y medianas empresas ferreteras, cuya naturaleza es ofrecer atención personalizada a las grandes empresas industriales, consumidores y población en general, a través de un gran surtido de productos propios del ramo; cuyo objetivo principal puede ser la compra, venta, distribución, importación y exportación al mayor y al detal de toda clase de materiales para la construcción. Ahora bien, a fines específicos del objeto de estudio, muchas de las pequeñas y grandes empresas ferreteras, que tienen su domicilio fiscal en el municipio Lagunillas del estado Zulia, presentan serios problemas en cuanto su gestión de inventario, afirmación que obedece a entrevistas informales realizadas por el investigador al personal que labora en las mismas, donde se pudo evidenciar, entre varios aspectos:

En muchas ocasiones los productos no se hayan almacenados correctamente en los estantes, existiendo productos mezclados con otros, aun cuando pertenecen a diferentes categorías, siendo en ocasiones una de las causas el exceso de productos adquiridos adicionalmente, lo cual muestra que no existe un control efectivo para la adquisición y almacenamiento. De igual manera, se pudo conocer que en ocasiones se presentan devoluciones de productos, a causa de que éstos no presentan buenas condiciones para ser utilizados por el cliente, la causa del inventario no está siendo almacenado en lugares óptimos de acuerdo a su característica, sufriendo así deterioro y trayendo como consecuencia merma en la inversión.

Con base en las consideraciones presentadas, tomando en cuenta que las organizaciones en general, y las empresas del sector ferretero en lo particular, deben dar respuesta satisfactoria a sus clientes mediante una adecuada gestión que incluye el inventario como garante de la eficiencia operacional, se realizó esta investigación con el propósito de analizar los elementos de apoyo a la gestión de inventario presentes en las empresas ferreteras del municipio lagunillas

### MATERIALES Y METODO

En este sentido, y de acuerdo a la problemática planteada referida empresas

ferreteras del municipio Lagunillas, el estudio se clasificó como descriptivo, con un diseño de campo, no experimental, y transeccional. La población fueron las siete (07) pequeñas y medianas empresas ferreteras del municipio Lagunillas, que cumplieran con el criterio de inclusión de tener más de 15 años registradas y activas en el SENIAT (Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria), y a su vez, fueran miembros de la Asociación de Comerciantes e Industriales del Municipio Lagunillas (ACIL). Siendo los sujetos informantes los gerentes (Gte) y administradores (Adres). En el cuadro 1 se muestra la población asociada al estudio.

**Cuadro 1.** Población asociada al estudio.

FERRETERAS	GTE	ADRES
Ferretería Eléctrica Industrial, C.A.	2	2
Distribuidora Hermanos Rodríguez Hernández C.A	2	1
Ferretería HD Miranda C.A	2	2
Ferretería Zulia C.A.	3	2
Ferretería Bolívar S.A.	3	2
Ferretería Comercial LADA C.A.	4	3
Tamayo C.A.	3	2
<b>Sub-Total</b>	<b>19</b>	<b>14</b>
<b>Total</b>		<b>33</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento un cuestionario, diseñado con tres (03) alternativas de respuestas: Siempre (3), a veces (2) y nunca (1) el mismo constó de 18 ítems. Para la validación del mismo, fue sometido a un proceso de revisión por parte de

cinco (5) jueces expertos, los cuales midieron la correspondencia del mismo en su contexto teórico y metodológico. Posteriormente, para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se utilizó el método coeficiente Alfa de Crombach, el cual fue de 0,862.

Para el análisis estadístico, se utilizó la técnica de la estadística descriptiva, a través de la media como medida de tendencia central más utilizada, se establece el baremo para la interpretación de la media aritmética de los

ítems e indicadores, tomando como punto de interés de acuerdo a lo que se pretendía medir el nivel de presencia, lo cual determinaría si eran fortalezas o debilidades de la gestión, como se visualiza en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Baremo para la interpretación de la media aritmética

RANGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
2.35 - 3.00	Alta presencia	Si la presencia es alta, se consideraba una fortaleza para la gestión de inventario.
1.68 - 2.34	Mediana presencia	Si la presencia es mediana o baja, se consideraba una debilidad para la gestión de inventario, por tanto requiere mejoras.
1 - 1.67	Baja presencia	

Fuente: Elaboración propia (2020)

## RESULTADOS Y DISCUSION

En la tabla 1, se resumen los resultados alcanzados para el evento de estudio, evidenciando una media de 2,72, implicando alta presencia de los elementos de apoyo a la gestión de inventario que realizan las pequeñas y medianas empresas ferreteras del municipio Lagunillas, delineándola como fortalezas de esta gestión.

**Tabla 1.** Elementos de apoyo a la gestión de inventario

Indicadores	Media	Categoría
Infraestructura	2,95	Alta presencia/Fortaleza
Talento humano	2,97	Alta presencia/Fortaleza
Proveedor	2,79	Alta presencia/Fortaleza
Capacitación del personal	2,26	Mediana presencia/Debilidad
Innovación tecnológica	2,45	Alta presencia/Fortaleza
Delegación de responsabilidades	2,80	Alta presencia/Fortaleza
Plazo de entrega	2,52	Alta presencia/Fortaleza
Disponibilidad	2,82	Alta presencia/Fortaleza
Transporte	2,91	Alta presencia/Fortaleza
<b>Evento</b>	<b>2,72</b>	<b>Alta presencia/Fortaleza</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

De manera específica, se pudo evidenciar alta presencia de la gestión de inventario que estas empresas ejecutan en relación a todos los indicadores utilizados para medir los elementos de apoyo de la misma, siendo considerados fortalezas de la gestión llevada a cabo; a excepción de la capacitación de personal la cual se catalogó con mediana presencia siendo esto una debilidad de la gestión e indicando que la misma requiere mejoras al respecto.

Estos resultados evidenciados tienen alta congruencia con Silva (2006), cuando afirma, la gestión de inventario posee un conjunto de elementos de apoyo a ella involucrados, que permiten la efectividad de las actividades planificadas, logrando mantener un control acerca de los bienes que dispone la organización, y logrando establecer una continuidad en sus procesos para alcanzar los objetivos establecidos. Donde Render y col. (2006) afirman, existen varios elementos de apoyo a la gestión de inventario, entre estos: infraestructura, talento humano, proveedor, capacitación del personal, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, entrega, disponibilidad y transporte.

Lo mostrado permite al investigador afirmar que, en la gestión de inventario de las empresas analizadas, se posee alto nivel de reconocimiento de la importancia que debe dársele a los elementos de apoyo a esta gestión, a través de la alta presencia de dichos elementos. De tal forma, tienen presente que los elementos de apoyo a la gestión de inventario son todos los elementos presentes en la organización que le permiten establecer sus debilidades y fortalezas para el desarrollo de cualquiera de las gestiones realizadas, en este caso la de inventario.

En lo concerniente al detalle de cada uno de los indicadores utilizados, para medir el evento, se

especifican los resultados obtenidos al respecto, mostrados en la tabla 2. De esta forma, se evidencia alta presencia para todos los indicadores o elementos medidos, a excepción de la capacitación del personal el cual fue catalogado con mediana presencia con una media de 2,26; siendo esto una debilidad para la gestión.

En específico, otorgaron mediana presencia a las actividades medidas en este indicador referidas a veces el personal recibe adiestramiento en el manejo de los diferentes sistemas de información de inventario que posee la empresa (2,33); y a veces realizan cursos que permitan desarrollar tanto sus competencias genéricas como técnicas en materia de inventario (2,18), señalándolas como debilidades.

El resto de los indicadores muestran medias aritméticas que los posicionan en alta presencia, siendo fortalezas de la gestión: infraestructura (2,95); talento humano (2,97); proveedor (2,79); innovación tecnológica (2,45); delegación de responsabilidades (2,80); plazo de entrega (2,52); disponibilidad (2,82); y transporte (2,91).

Desglosando cada uno de los indicadores por ítem, se conoció que todos ellos arriban a la categoría de alta presencia, ubicándolos como fortalezas de la gestión; exceptuando los ítems del indicador capacitación del personal (ya mencionados) y el ítem 9 del indicador innovación tecnológica valorados con mediana presencia, por ende son debilidades de la gestión. En cuanto al ítem 31, se le consultaba a los encuestados a veces ejecutan cursos de formación que permitan el conocimiento de las nuevas tecnologías para el manejo de inventarios (2,33), considerándose una debilidad para la gestión de inventario estudiada, por tanto requiere mejoras según el baremo utilizado.

**Tabla 2.** Indicadores del evento: Elementos de apoyo a la gestión de inventario

<b>Indicador: Infraestructura</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
1. Cuentan con instalaciones que permitan la realización efectiva de las tareas relacionadas al inventario de materiales.	3,00	Alta presencia Fortaleza
2. Poseen los recursos en infraestructura necesarios para llevar a cabo la ejecución de sus actividades operacionales.	2,91	Alta presencia Fortaleza
	<b>Promedio Indicador 2,95</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>Indicador: Talento humano</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
3. Cuentan con personal calificado para el desarrollo de los diferentes procesos de inventario, impactando en la productividad generando un valor agregado.	3,00	Alta presencia Fortaleza
4. El personal posee los conocimientos necesarios que le permitan llevar a cabo sus actividades, brindando aportes estratégicos a los procesos de gestión de inventario.	2,94	Alta presencia Fortaleza
	<b>Promedio Indicador 2,97</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>Indicador: Proveedor</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
5. Cuenta con una cartera de proveedores certificados para los diferentes tipos de materiales requeridos.	2,82	Alta presencia Fortaleza
6. El nivel de cumplimiento de los proveedores les permite mantener abastecidos los almacenes con los diferentes productos demandados por los clientes.	2,76	Alta presencia Fortaleza
	<b>Promedio Indicador 2,79</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>

**Tabla 2.** Indicadores de la dimensión: Elementos de apoyo a la gestión de inventario (continuación)

<b>Indicador: Capacitación del personal</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
7. El personal recibe adiestramiento en el manejo de los diferentes sistemas de información de inventario que posee la empresa.	2,33	Mediana presencia Debilidad
8. El personal realiza cursos que permitan desarrollar tanto sus competencias genéricas como técnicas en materia de inventario.	2,18	Mediana presencia Debilidad
	<b>Promedio Indicador 2,26</b>	<b>Mediana presencia Debilidad</b>
<b>Indicador: Innovación tecnológica</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
9. Ejecutan cursos de formación que permitan el conocimiento de las nuevas tecnologías para el manejo de inventarios.	2,33	Mediana presencia Debilidad
10. Gestionan con mayor fuerza la tecnología para ofrecer un mejor servicio al cliente.	2,58	Alta presencia Fortaleza
	<b>Promedio Indicador 2,45</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>Indicador: Delegación de responsabilidades</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
11. El gerente delega parte de sus responsabilidades operativas a su equipo de trabajo evitando la concentración de tareas en una sola persona.	2,76	Alta presencia Fortaleza
12. El gerente posee la capacidad de delegar efectivamente responsabilidades, evitando dedicar esfuerzo o tiempo a tareas que otro puede realizar con eficiencia.	2,85	Alta presencia Fortaleza
	<b>Promedio Indicador 2,80</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>



**Tabla 2.** Indicadores de la dimensión: Elementos de apoyo a la gestión de inventario (continuación)

<b>Indicador: Plazo de entrega</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
13. La ubicación geográfica de los proveedores limita el cumplimiento en la entrega de los materiales.	2,39	Alta presencia Fortaleza
14. Emiten la orden de pedido en el tiempo establecido garantizando la entrega oportuna de los materiales por parte del proveedor.	2,64	Alta presencia Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>	<b>2,52</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>Indicador: Disponibilidad</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
15. La entrega de los materiales por parte de los proveedores garantiza la ejecución de las ventas en el tiempo estimado.	2,67	Alta presencia Fortaleza
16. Cuentan con un inventario de materiales que cumpla con los requerimientos exigidos por los clientes.	2,97	Alta presencia Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>	<b>2,82</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>Indicador: Transporte</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Media</b>	<b>Categoría</b>
17. Disponen de unidades de movilización de materiales desde el almacén hasta el sitio de utilización garantizando las actividades comerciales.	2,91	Alta presencia Fortaleza
18. Cuenta con la logística necesaria para trasladar los materiales de importancia en el momento preciso.	2,91	Alta presencia Fortaleza
<b>Promedio Indicador</b>	<b>2,91</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>2,72</b>	<b>Alta presencia Fortaleza</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Lo mostrado permite afirmar, en la gestión de inventario de las empresas analizadas se han asumido los elementos de apoyo a su gestión como una logística coordinada, encargada de minimizar los recursos financieros invertidos en la gestión de inventario. No obstante, deben revisar las actividades encaminadas a la capacitación del personal pues han sido vistas con mediana presencia, así como lo relacionado a la actividad involucrada a la innovación tecnológica, en ambos casos ya señaladas, pues están siendo catalogadas como debilidades de su gestión.

En este aspecto, a juicio del investigador, en las empresas analizadas, se tiene claro el rol que deben jugar estos elementos para el logro de una efectiva gestión de inventario, acatando que se han identificado estos elementos como lo plantea Ballou (2004), para quien los elementos de apoyo a la gestión de inventario permiten a la empresa decidir los medios a necesitar para sus operaciones y distribuir esos medios fabricar el producto deseado en las cantidades requeridas, en el menor tiempo y costo posible.

Por lo obtenido, estos elementos se desarrollan en las empresas apoyando la gestión de inventario sobre la base de una planificación exhaustiva considerando el desempeño de los procesos organizacionales, para disponer de materias primas y demás elementos de fabricación en el momento oportuno y lugar requerido; reducir períodos muertos de maquinaria y obreros; asegurar que éstos no trabajan en exceso ni estén inactivos.

## **CONCLUSIONES**

La información recolectada, en las pequeñas y medianas empresas ferreteras del municipio Lagunillas, referida a los elementos de apoyo a la

gestión de inventario, se detectó alta presencia en conjunto de estos elementos, y de manera detallada alta presencia en ocho (8) de nueve (9) elementos medidos, donde la capacitación del personal se catalogó con mediana presencia, acotando debilidades en actividades referidas a este elemento.

De manera concreta, las debilidades encontradas se centran en si el personal recibe adiestramiento en el manejo de los diferentes sistemas de información de inventario que posee la empresa y si realizan cursos que permitan desarrollar tanto sus competencias genéricas como técnicas en materia de inventario. También existe una debilidad en el elemento innovación tecnológica, en lo concerniente a si ejecutan cursos de formación que permitan el conocimiento de las nuevas tecnologías para el manejo de inventarios.

Siendo así, se puede concluir que los elementos de apoyo a la gestión de inventario es una fortaleza para las empresas analizadas, en específico en cuanto a infraestructura, talento humano, proveedor, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, plazo de entrega, disponibilidad y transporte. No obstante, se evidencian oportunidades de mejora en lo concerniente a la capacitación del personal y en el elemento innovación tecnológica. Por otro lado, permiten establecer sus debilidades y fortalezas para el desarrollo de cualquiera de las gestiones realizadas en este caso la de inventario. Todos estos elementos, en estas empresas, se interrelacionan con una logística coordinada, encargada de minimizar los recursos financieros invertidos en la gestión de inventario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agueda, E. García, J. Narros, M. Olarte, C. Reinares, M. y Saco, M. (2008). Principios de Marketing. Tercera Edición. ESIC Editorial. Madrid España
- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Primera Edición. Ediciones Granica. Buenos aires. Argentina
- Alles, M. (2007). Rol del jefe. Como ser un buen jefe. Primera Edición. Ediciones Granica. Buenos aires. Argentina
- Anaya, J. (2014). El diagnóstico logístico: Una metodología para promover mejoras competitivas. Libros profesionales de empresa. Libros profesionales de empresa. Editorial ESIC. Madrid. España
- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México
- Bowersox, D. Colss, D. y Cooper, B. (2007). Administración y Logística en la cadena de suministros. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México
- Escorsa, P. y Valls, J. (2005). Tecnología e innovación de la empresa. Segunda Edición. Alpha – Omega Grupo Editores, S.A. Distrito Federal, México
- Escudero, J. (2011). Gestión de aprovisionamiento. Tercera Edición. Ediciones paraninfo, S.A. Madrid España
- Fernández, E. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. Primera Edición. Madrid España
- García, A. (2008). Enfoques prácticos para planeación y control de inventarios. Cuarta Edición. Editorial Trillas. México
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson M. y Núñez, J. (2010) Comportamiento organizacional y administración de empresas. Décima edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L. España
- Marcano, P. (2011). Gestión de producción y su competitividad en empresas venezolanas. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 1, N° 1. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas. Venezuela
- Render, B. Stair, R. y Hanna, M. (2006). Métodos cuantitativos para los negocios. Novena Edición. Editorial Pearson Educación. México
- Rozas, P. y Ricardo, S, (2005). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. Santiago de Chile. Chile
- Silva, G. (2006). La gestión de operaciones competitiva. Editorial McGraw-Hill. México
- Vollmann, T. Berry, W. Clay, D. y col. (2008). Planeación y Control de la Producción. Administración de la Cadena de Suministros. Quinta Edición. McGraw-Hill. México
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, (2008). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana. España



# Procesos de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas

Inventory management processes in dealers in the automotive sector of the municipality Cabimas

**María Inciarte**

[gabyinciarte@gmail.com](mailto:gabyinciarte@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-0184-5596

**Universidad del Zulia – Venezuela**

Artículo recibido en septiembre 2019  
Arbitrado en octubre 2019  
Publicado en enero 2020

## RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar el proceso de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas. La metodología fue de tipo analítica con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por 6 sujetos de los concesionarios del municipio Cabimas. Como técnica se empleó la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario, de (21) afirmaciones con cinco (5) alternativas de respuesta: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. La validación se realizó a través del juicio de 5 expertos y la confiabilidad con el coeficiente de Alpha Cronbach arrojando un resultado de muy alta confiabilidad de 0.94. Los resultados arrojaron que el proceso de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas es alta presencia, con una muy alta presencia en el pedido (4.52) y disponibilidad (4.12) y alta presencia en el almacenamiento (3.87).

## Palabras clave

Gestión de inventario, proceso de la gestión de inventario, pedido, disponibilidad y almacenamiento

## ABSTRACT

The purpose of the investigation was to analyze the inventory management process in the controls of the automotive sector of the Cabimas municipality. The analytical method was of a non-experimental, transeccional and field design. The population consisted of 6 subjects from the subjects of the Cabimas municipality. As a technique, the survey was used using a questionnaire (21) statements with five (5) alternative answers as an instrument: always, almost always, sometimes, almost never and never. Validation was carried out through the judgment of 5 experts and reliability with the Alpha Cronbach coefficient, yielding a very high reliability result of 0.94. The results showed that the inventory management process in the servers of the automotive sector of the Cabimas municipality is high presence, with a very high presence in order (4.52) and availability (4.12) and high presence in storage (3.87).

## Keywords

Inventory management, inventory management process, order, availability and storage

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las organizaciones emprendedoras centran sus esfuerzos en el mejoramiento de los procesos operativos, siendo estos funcionales y estratégicos. En este sentido, una base importante de la gerencia se centraliza en la planificación y ejecución de tareas que permitan mejorar ejes relevantes en la empresa, como es la cadena de suministros para un determinado producto o servicio por medio del cual se busca la optimización del proceso, haciendo de esta estrategia un papel fundamental en una corporación.

La necesidad de fortalecer los procesos organizacionales se convierte en prioritaria, donde el proceso de gestión de inventarios, pudiera permitir a la empresa una planificación sobre la base de la comercialización de sus bienes, específicamente en su cadena de abastecimiento, además de disponer de los recursos con los que cuenta para alcanzar los objetivos establecidos, garantizando de esa forma la continuidad de las operaciones y la confiabilidad del proceso productivo.

En esta perspectiva, a juicio de Pulido (2009), la gestión de inventarios se define como todo lo relativo al control, manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos como estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tendencia de estos bienes, sirviendo a la vez para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

Según los autores, Casanovas y Cuatrecasas (2010), consideran relevante que el objetivo de la gestión de inventarios es la de proveer los productos o servicios exigidos por el cliente para lo cual se necesita contar con un nivel de

existencia y cantidad óptima para llevar a cabo un proceso de producción, donde ninguna organización puede iniciar sus operaciones logísticas hasta que no exista el pedido correspondiente y se concrete la operación a la clase, cantidad y momento exigido por la demanda.

Por otro lado, Méndez (2014) define el inventario como el conjunto diverso de materiales o productos que son almacenados por las empresas para ser vendidos o utilizados como materia prima en los procesos productivos llevados a cabo o los servicios prestados por la organización. Se añade la importancia vital del mismo, principalmente para los fabricantes, además este debe estar en un lugar adecuado que permita su conservación en buenas condiciones. Por otro lado, para Render (2005) la gestión de inventarios implica la existencia de todos los recursos utilizados dentro de la organización para desarrollar sus actividades y darle continuidad a cada uno de los procesos.

En ese mismo orden de ideas, para los autores previamente citados uno de los problemas más trascendentes en la gestión de inventarios es la existencia de excesos y faltantes, como consecuencia de tener demasiado de lo que no se vende o se consume o muchos agotado de lo más vendido o consumido. Ello permite deducir que una verdadera gestión de inventario se centra en el equilibrio de aplicación, en diversificar los procesos en un sistema de control de entrada y salida de los productos manejados en el inventario a través de la utilización de estrategias, o, como se realiza actualmente, con la ayuda de paquetes computacionales de simulación que mejoran el proceso antes descrito.

Para la investigadora, la gestión de inventario se refiere a la administración fluida de productos o bien sea un servicio a prestar de cada organización, tomando en cuenta la demanda, costes de inventario, tiempo de suministro; entre otros, para así poder direccionar con eficacia las operaciones de las empresas reduciendo así al mínimo los costes de producción y a su vez los costes por pérdidas.

En este sentido, para Martínez (2007), el proceso de la gestión de inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado a través del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y qué tipo de inventario tenga la empresa, ya que a través de todo esto se determinaran los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

De igual forma, Cooper (2005) manifiesta que este proceso contempla diversos aspectos de la responsabilidad sobre los inventarios y afectan a muchos departamentos, y cada uno de éstos ejerce cierto grado de control sobre los productos a medida que los mismos se mueven a través de los distintos procesos de inventarios. Todos estos controles que abarcan, desde el procedimiento para desarrollar presupuestos y pronósticos de ventas y producción hasta la operación de un sistema de costo en el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios, constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: pedidos, disponibilidad y almacenamiento.

En este orden, la investigadora expresa que a las empresas no les queda otra vía que competir,

asumiendo algunas de las acciones antes señaladas como una necesidad fundamental y prioritaria, requiriendo procesos gerenciales, administrativos y operativos más eficientes, influyentes de manera definitiva en los resultados alcanzados por las organizaciones, las cuales tendrán que enfrentarse e impulsar el cambio hacia nuevas formas de desarrollar sus productos o prestar sus servicios.

Es por ello, que Díaz (2006), expresa que para una correcta gestión de pedido implica:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el pedido.
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas, es decir, confirmar las fechas de entregas.
- Definir los parámetros de cantidad, por ejemplo los tamaños mínimos de empaque y otros aspectos relacionados.
- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido.
- Trasferir eficientemente la información de los pedidos a la cadena de suministros.

Para Lambert y Cooper (2000), define pedido como un compromiso en firme de dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente) los productos o servicio comprendidos bajos las condiciones pactadas.

Según la investigadora, es una petición u orden formal para compras con el fin de obtener



una cantidad determinada de material o un servicio requerido especificando; característica, calidad, precio, fechas de solicitud y entrega. El compromiso de ambas parte involucradas (proveedor/cliente) garantizan los lazos comerciales.

En el contexto Venezolano, existen aspectos importantes en materia de gestión de inventario que mejorar, uno de ellos es el cambio de estructura para insertarse en el mercado mundial. Dicho cambio de estructura viene causado por dos agentes principales: el primero es la globalización de los mercados que produce una descentralización económica, y el segundo es la transición de los mercados de oferta a los de demanda, pasando de la producción en masa a la personalización en masa. Puntualizaron aspectos a mejorar en las empresas venezolanas, como: procesos inadecuados en la gestión de inventario, disposición física de los almacenes, disponibilidad y fiabilidad de la información debido a la introducción manual de datos.

De este contexto no escapan las empresas del sector automotriz del Municipio Cabimas (Jeep, Ford, Kia Motors y Chevrolet), lo cual se pudo evidenciar a través de entrevistas no estructuradas realizadas a empleados de los concesionarios, arrojando estas que existe una entrada y salida de repuestos; estos deben llevar un control de la mercancía vendida para sistematizar la disponibilidad y la posibilidad de venta ante los clientes, y a su vez elaborar pedidos con respecto a lo necesitado para así cumplir con la demanda de clientes directos.

En atención a lo expuesto, la problemática se evidencia el déficit que impide el óptimo

desenvolvimiento del proceso de la gestión de inventarios en el contexto indicado, y se hace mención con la poca existencia de partes y repuestos en relación con los proveedores; ya que dichos concesionarios cuentan con sistemas automatizados para el control de inventario y los mismos no son bien utilizados, porque los procesos se registran de forma manual, además, de que estos al hacer pedidos a sus proveedores no toman en cuenta la demanda de sus productos en el mercado, y como consecuencia en muchas ocasiones quedan lotes de productos estancados en el almacén y aunque esto sea en pequeñas cantidades, este exceso de productos trae graves daños económicos.

En consecuencia, la finalidad de esta investigación se centra en el análisis del proceso de la gestión de inventario del sector automotriz del municipio Cabimas con el propósito de ver cómo se pueden mejorar los procesos de inventarios de partes y repuestos disponibles en los concesionarios, garantizando la satisfacción del cliente y por ende maximizando los beneficios.

## **MATERIALES Y METODO**

Esta investigación por la profundidad del problema y el objetivo planteado fue analítica, con un diseño no experimental, transeccional y de campo. En este sentido, la población considerada estuvo conformada por las personas que se desempeñan en el área de inventario de los tres (3) concesionarios del municipio Cabimas, ocupando posiciones gerenciales, como se muestra en el tabla 1.

**Tabla 1.** Distribución de la población

Concesionario	Gerente General	Gerente de Repuestos	Total
Jeep/Dodge	1	1	2
Kya Motors	1	1	2
Chevrolet	1	1	2
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

En el caso particular de este estudio se aplicó la técnica de la encuesta, con un instrumento tipo cuestionario, dirigido a los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas. El cuestionario estuvo constituido por veintiuna (21) afirmaciones con cinco (5) alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Para la validación del instrumento se aplicó la técnica de "Juicio de expertos" sometiendo a la consideración de evaluadores profesionales, quienes por su experiencia efectuaron la

correspondiente revisión, siendo para esto cinco (5) profesionales. En cuanto a su confiabilidad se empleó el método de coeficiente Alpha de Cronbach alcanzando una muy alta confiabilidad del instrumento de 0,94 al incluir todos los ítems. Utilizando los aportes de la estadística descriptiva por medio de la media, se analizaron e interpretaron los datos recolectados. Luego se establecieron parámetros de interpretación de los resultados alcanzados del evento de estudio, con de diseño del baremo que se presenta en el tabla 2.

**Tabla 2.** Baremo para la interpretación de la media o promedio

Alternativa	Rango	Categoría
Siempre	4.21 – 5	Muy alta presencia
Casi siempre	3.41 – 4.20	Alta presencia
A veces	2.61 – 3.40	Moderada presencia
Casi nunca	1.81 – 2.60	Baja presencia
Nunca	1 – 1.80	Muy baja presencia

Fuente: Elaboración propia (2020)

## RESULTADOS Y DISCUSION

En la tabla 3 se presentan en resumen los resultados arrojaron de la dimensión pedido con una categoría de muy alta presencia correspondiente a la generación de orden de compra (4.83), dado que siempre en los

concesionarios existen formatos de orden de pedido, y utilizan el duplicado para constatar la operación. Asimismo, el seguimiento de los pedidos (4.78), se observó que siempre se verifican los pedidos recibidos en el almacén, las empresas supervisan los pedidos entregados a

los clientes, y se garantiza la entrega en el tiempo acordado con el cliente. Por otra parte, la recepción de los pedidos también alcanzo una muy alta presencia (4.67); ya que, los encuestados opinaron siempre existe una relación proveedor/cliente para cumplir los objetivos, conocen los lineamientos a seguir al momento de recibir los pedidos. De igual forma, los tipos de pedido (4.25) reflejaron una muy alta

presencia, debido a que siempre se poseen controles para clasificar los pedidos, y a las condiciones de operación.

En cuanto, al indicador tiempo de entrega presento una categoría de alta presencia (4.06), ya que, los encuestados opinaron casi siempre los concesionarios poseen existencia de inventario que garantice el despacho, y el cliente recibe el pedido en el periodo establecido.

**Tabla 3.** Pedido

Indicadores	Promedio	Categoría
Generación de orden de compra	4,83	Muy alta presencia
Seguimiento de los pedidos	4,78	Muy alta presencia
Recepción de los pedidos	4,67	Muy alta presencia
Tipos de pedido	4.25	Muy alta presencia
Tiempo de entrega	4,06	Alta presencia
<b>Dimensión</b>	<b>4,52</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Para la dimensión disponibilidad que se mostró en la tabla 4, los resultados arrojaron una categoría de muy alta presencia correspondiente a la confiabilidad de la entrega (4.25), ya que la población opino siempre en los concesionarios se poseen mecanismos que mantengan actualizada la base de datos, y se hacen las entregas a tiempo según lo planificado. Por otro

lado, la alta presencia (4.17) correspondiente al precio, obedece a que los encuestados opinaron que siempre en los concesionarios se aplica un estudio de marketing para comparar con la competencia el valor de la mercancía, y casi siempre varían el valor de la mercancía de acuerdo a las características del pedido.

**Tabla 4.** Disponibilidad

Indicadores	Promedio	Categoría
Precio	4,17	Alta presencia
Confiabilidad de la entrega	4,25	Muy alta presencia
<b>Dimensión</b>	<b>4,21</b>	<b>Muy alta presencia</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Visto así, para la dimensión disponibilidad se demostró un promedio de 4.21 reflejando una muy alta presencia siendo congruente con lo planteado por Amaya (2011), significa la probabilidad de que un pedido pueda ser servido íntegramente a partir del stock comercial disponible para la venta.

Para la dimensión almacenamiento que se mostró en la tabla 5, los resultados arrojaron una categoría de alta presencia correspondiente al

espacio de almacenamiento propio (4.17), ya que opinaron que casi siempre en los concesionarios se disponen de flexibilidad en el diseño de los almacenes, y cuentan con el espacio suficiente para almacenar la mercancía. Ahora bien, los modelos de almacenamiento igualmente presentan una alta presencia (3.56), por cuanto casi siempre los concesionarios utilizan equipos de tecnología para el almacenamiento, y se cuenta con medio de almacenajes móviles y fijos.

**Tabla 5.** Almacenamiento

Indicadores	Promedio	Categoría
Espacio de almacenamiento propio	4,17	Alta presencia
Modelos de almacenamiento	3,56	Alta presencia
<b>Dimensión</b>	<b>3,87</b>	<b>Alta presencia</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)

Es así como, el almacenamiento alcanza un promedio de 3.87 reflejando una alta presencia corroborando que los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas casi siempre cumplen los criterios de almacenamiento en concordancia con lo expuesto por Schroeder (2007), el almacén es el recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de producto. Los principales objetivos son los de minimizar la manipulación de los productos y las

operaciones de movimiento y depósito, así como maximizar la flexibilidad de las operaciones.

En la tabla 6, se reflejan los resultados del proceso de la gestión de inventario con un promedio igual a 4.20, con una categoría de alta presencia; pedido (4.52) y disponibilidad (4.21) con una muy alta presencia y almacenamiento (3.87) con una alta presencia, lo cual permite indicar que los procesos analizados están presentes en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas.

**Tabla 6.** Proceso de la gestión de inventario

Dimensión	Promedio	Categoría
Pedido	4,52	Muy alta presencia
Disponibilidad	4,21	Muy alta presencia
Almacenamiento	3,87	Alta presencia
Variable	4,20	Alta presencia

Fuente: Elaboración propia (2020)

En este sentido, los hallazgos encontrados coinciden altamente con lo citado por Martínez (2007), para quien el proceso de gestión de inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado a través del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo inventario tenga los concesionarios, ya que a través de todo determinan sus beneficios de una manera razonable, estableciendo su situación financiera y las medidas imperiosas para optimizar dicha situación.

### CONCLUSIONES

En cuanto a los hallazgos expuestos que permitieron analizar los procesos de la gestión de inventario en los concesionarios del sector automotriz del municipio Cabimas, se pudo evidenciar que existe una alta presencia de los procesos en la gestión de inventario que llevan a cabo estos concesionarios, posicionándose en una muy alta presencia la dimensión pedido, que según los resultados obtenidos de acuerdo a la muy alta presencia de los indicadores generación de orden de compra, seguimiento y recepción de pedidos, tipo de pedido, a su vez la alta presencia en el tiempo de entrega

Asimismo, la dimensión disponibilidad refleja una muy alta presencia en los concesionarios analizados, donde la confiabilidad de la entrega es vista por los encuestados con una muy alta presencia y el precio con alta presencia en los productos ofrecidos. No obstante aun cuando se obtuvo una categoría de alta presencia en el indicador almacenamiento y en sus indicadores estudiados como lo son espacios de

almacenamiento propios y modelos de almacenamiento

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya, J. (2011). *Logística Integral*. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, España
- Pearson. Prentice Hall. México.
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, Ll. (2010). *Logística empresarial*. Sexta Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España
- Cooper, H. (2005) *Manual Pilot* (Documento en línea) Disponible: [www.logistpilot.com](http://www.logistpilot.com) (Consulta 2015).
- Díaz, A. (2006). *Gestión de inventarios en mantenimientos*. Tercera edición. Ediciones ISEA. Caracas Venezuela
- Glush, M. (2008). *Gestión de Inventarios* (Documento en línea) Disponible: [http://www.cegisu\\_tica,cifiles/revistabeneficioss Centro\\_distribución.pdf](http://www.cegisu_tica,cifiles/revistabeneficioss Centro_distribución.pdf), (Consulta 2015)
- Lambert, D.M. y Cooper, M.C. (2000). *Issues in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management, Vol. 29
- Martínez, E. (2007). *Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Cuarta edición. Fundación confemental. Madrid España.
- Méndez, I. (2014). *Gestión de Inventario en empresas de servicio automotriz del municipio Cabimas*. Universidad del Zulia. Nucleo Costa Oriental del Lago. Coordinación de Postgrado e Investigación
- Pulido, J. (2009). *Gestión de Inventario. El secreto de la rentabilidad*. Editorial Torino. Caracas
- Render, B. (2005). *Principios de Administración de Operaciones*. Quinta Edición. Editorial Pearson, México
- Schroeder, R. (2007). *Administración de Operaciones*. 2da. Edición. Editorial McGraw Hill. México



# El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la dirección general de recursos humanos

The organizational climate and its impact on performance employment of personnel of the general directorate of human resources case study

**Fabiola Brizuela**

fabijose9108@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8074-5576

**Luis Torres**

luisgabrieltorres2018@hotmail.com  
ORCID: 0000-0001-5466-4011

**Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD) – Venezuela**

Artículo recibido en septiembre 2019 / Arbitrado en octubre 2019 / Publicado en enero 2020

## RESUMEN

La presente investigación se plantea como objetivo, analizar la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), Valencia, Venezuela, para proponer lineamientos organizacionales que mejoren el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores. El estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño transaccional correlacional –causal, orientado en la investigación de campo con base documental. Finalmente, se propone una serie de lineamientos organizacionales y las correspondientes recomendaciones en pro de fortalecer el clima organizacional y en consecuencia mejorar el desempeño laboral del personal objeto de este estudio.

## Palabras clave

Clima Organizacional, Desempeño Laboral, Recursos Humanos

## ABSTRACT

The present investigation sets out like general objective to analyze the incidence in the labor performance of the workers of the General Direction of Human Resources of the Carabobeño Institute for Health Foundation (INSALUD), Valencia, Venezuela, to propose organizational guidelines that improve the organizational climate and the labor performance of the workers. The study is framed within the correlational-causal transactional design, oriented in documentary-based field research. Finally, a series of organizational guidelines and the corresponding recommendations are proposed in order to strengthen the organizational climate and consequently improve job performance. of the personnel object of this study.

## Keywords

Organizational Climate, Labor Performance, Human Resources

## INTRODUCCIÓN

Mantener un clima organizacional favorable es algo fundamental para el personal que labora en una determinada organización, empresa o institución, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores, directores y/o gerentes, ya que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver y evitar problemas a corto y largo plazo. Las percepciones que tenga el personal del clima organizacional de una institución donde presta sus servicios repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de sus servicios. Lo anteriormente expuesto refleja que los estudios del clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las apreciaciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como institución, por ejemplo, estilo de supervisión, relaciones laborales, prácticas comunicacionales.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores. Unos comprenden las variables de liderazgo y prácticas de dirección. Otros están relacionados con el sistema formal y estructural de la organización (sistema de comunicación, relaciones de independencia). Otros elementos más, son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (apoyo social, interacción con los demás miembros).

En este sentido, el clima organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la

responsabilidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad, el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Por lo que podríamos señalar, que para un estudio del clima organizacional de una determinada institución resultaría importante tomar en cuenta factores como: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, los cuales consideramos son fundamentales para mantener un buen clima en instituciones u organizaciones.

Investigadores como Caligiore y Díaz (2003: 645), señalan que "en Venezuela el estudio del clima organizacional surgió a partir de la década de los 80, por el interés de conocer los factores organizacionales que estaban influyendo en el servicio prestado por las diferentes organizaciones". Desde entonces, en nuestro país se han realizado distintas investigaciones del clima organizacional en numerosas empresas e instituciones en donde se evidencia la importancia del hecho de que el comportamiento de un trabajador en una corporación no es el resultado exclusivo de los factores organizacionales existentes, sino que depende también de las percepciones que tenga el trabajador de cada una de estas variables.

En muchas instituciones existen elementos que pueden afectar el ambiente organizacional e influir en la motivación de los miembros de la



institución y en el desempeño de éstos, así como también en las relaciones humanas de los trabajadores y en su respectivo comportamiento. Es por ello que se hizo necesario analizar el clima organizacional de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), ubicado en el Municipio Valencia, del Estado Carabobo, Venezuela, donde se pudo recoger una serie de inquietudes, inconformidades y comentarios relacionados con el adecuado desempeño del personal de la Dirección de Recursos Humanos, quienes señalan que un factor que incide directamente es el ambiente de trabajo, lo cual, se ha intensificado recientemente.

### **Aspectos teóricos relacionados**

Diversos autores con el transcurrir del tiempo han definido el clima organizacional desde la perspectiva en la que la visualizan individualmente y considerando para ello diversos orígenes y situaciones que le determina, a continuación, se mencionan los que guardan una mayor relación con la presente investigación. Hall (1996:74) indica que el "clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Adicionalmente, Brow y Moberg (1996:119) manifiestan que el "clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta". Dentro del mismo contexto Chiavenato, (2004: 86) define clima organizacional como "el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de

los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional". Finalmente, Dessler (2001:181) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brunet (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

Centrados en este aspecto, y basándose en las aportaciones de estos autores, Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de

accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

Brunet (2011) refiere que la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que, en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales.

Finalmente, el autor precitado expresa que la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, "las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones". Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.

Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables

del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la precepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados. "El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción

de los cuestionarios de Likert, "El perfil de las características organizacionales.

### **Desempeño Laboral**

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no solo por las características individuales o situacionales sino también por la actuación sistémica de estas características individuales y organizacionales. Chiavenato (2009, 236), expone que el desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento. De igual forma Chiavenato, (2009: 325) señala que "el desempeño del cargo y el clima organizacional representan factores importantes en la determinación de calidad de vida en el trabajo."

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se

espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Davis y Newtrons (2003:141), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Benavides (2002: 72), al definir desempeño, lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Expone que "los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas". Si bien es cierto que el desempeño es un elemento de relevancias dentro de las organizaciones, éstas deben realizar los ajustes necesarios para contar con un sistema que permita establecer adecuada y objetivamente los mecanismos para evaluar dicho rendimiento

### **Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos

de clima que pueden surgir dentro de una organización. Brunet (2011), expresa que: “Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos”.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

### **Teoría de los sistemas**

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

### **MATERIALES Y MÉTODO**

El estudio se encuentra enmarcado dentro del diseño transaccional correlacional – causal, orientado en la investigación de campo con base documental. De una población de 45 personas que laboran en la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), se tomó la muestra que se corresponde con la totalidad de esta población. Se aplicó un cuestionario como instrumento para recopilar la información, contentivo de 38 preguntas con escala de Likert.

### **RESULTADOS Y DISCUSION**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento al personal que labora en la Dirección General de Recursos

Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud, a fin de analizar las incidencias del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. Es importante destacar que

cada una de las preguntas se agrupó según las dimensiones planteadas y se analizaron para obtener los resultados correspondientes.

**Tabla N° 1:** Indicador: Liderazgo. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Profesionales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
1	El liderazgo ejercido por el director da lugar a la integración de los recursos humanos en los proyectos de desarrollo de la organización.	11	24	24	53	7	16	3	7
2	El director se preocupa por las necesidades y el crecimiento de sus empleados.	0	0	5	11	9	20	31	69

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Liderazgo, se puede observar que el ítem 1, referido al liderazgo ejercido por el director de la institución en estudio y su influencia en la integración de los recursos humanos en los proyectos de desarrollo de la organización, el 53% indicó que casi siempre esto ocurre. En relación al ítem 2 el 69% de la población encuestada señala que el director nunca se preocupa por las necesidades y el crecimiento de sus empleados.

Al respecto es oportuno destacar lo señalado por Robbins (2004), para quien el liderazgo

consiste en “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. En el caso más específico de la institución en estudio, se puede decir que el liderazgo ejercido por el director permite que el personal a su cargo sea partícipe de los proyectos de desarrollo. De igual forma los resultados obtenidos suponen un aspecto negativo en cuanto al liderazgo ejercido por el director, por cuanto el líder transformacional (como es su caso) debe demostrar su atención y consideración individual al tomar en cuenta a la persona.

**Tabla N° 2:** Indicador: Toma de decisiones. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Profesionales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
3	Las decisiones son tomadas con lógica y objetividad.	2	4	9	20	29	64	5	11
4	Se provee el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento.	1	2	5	11	33	73	6	13

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Toma de Decisiones, se puede observar que del total de la población en estudio, el 64% indicó que algunas veces las decisiones son tomadas con objetividad, como dato predominante.

En tal sentido, García y Cols (2002), afirman que quien toma las decisiones dentro de las organizaciones debe ser totalmente objetivo y actuar con lógica y, por supuesto, debe tener una meta clara para entonces seleccionar la alternativa que lo guiará a la consecución de la

meta propuesta. Con relación al ítem 4, el 73% señala que algunas veces se provee el clima necesario para innovar, fomentar y compartir el conocimiento. Para toda organización o empresa, considerar el clima organizacional que se genera y se proyecta es un factor clave, tanto para el desarrollo de las relaciones interpersonales que se logren establecer, como para la adecuada toma de decisiones; ambas influyen de manera recíproca y vital para el progreso organizacional.

**Tabla N° 3:** Indicador: Comunicación. Variable: Desempeño Laboral. Dimensión: Habilidades Personales

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
5	La comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa.	2	4	10	22	31	69	2	4
6	Participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores	0	0	16	36	29	64	0	0
7	El proceso administrativo llevado por usted promueve el intercambio y la interacción comunicativa sujeto-sujeto.	33	73	9	20	3	7	0	0

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Comunicación, se puede apreciar que el 69% indica que Algunas Veces la comunicación permite el desarrollo de los procesos en el área administrativa. El 64% indica que algunas veces, participa activamente como protagonista para el logro de los objetivos institucionales mediante el feedback con sus superiores y el 73% indica que Siempre el proceso administrativo llevado por dichos funcionarios promueve el intercambio y la interacción comunicativa sujeto-sujeto. Al

respecto Méndez (2006) hace referencia a una compilación de variables características, que permite identificar la percepción que tienen las personas sobre el clima organizacional. Los canales de comunicación permiten mantener informados a los empleados sobre la estructura de la organización, sus procesos, tareas, desempeño y resultados. De la misma manera el conocimiento de la organización permite al empleado desempeñar mejor su trabajo y establecer relaciones sociales satisfactorias.

**Tabla N° 4:** Indicador: Relaciones Interpersonales Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Factores Externos

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
8	Las relaciones interpersonales se desarrollan de una manera que faciliten la convivencia en el entorno laboral.	9	20	17	38	15	33	4	9
9	El flujo de la comunicación se realiza en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontalmente).	4	9	5	11	24	53	12	27
10	Existe empatía con sus compañeros de trabajo.	11	24	25	56	7	16	2	4

Fuente: Brizuela y Torres (2019)

Para el indicador Relaciones Interpersonales, al observar el tabla de distribución de frecuencias, se puede apreciar que el ítem que plantea si las relaciones interpersonales dentro de la institución se desarrollan de manera que facilitan la convivencia en el entorno laboral, el 38% indicó que casi siempre. En este sentido, Murillo (2000), afirma que las relaciones humanas deben favorecer la convivencia con las personas que nos rodean y que dependiendo de la interacción que se tenga con otras personas, se hará más fácil o difícil vivir en armonía y no se

verá afectado el clima organizacional de la institución. Es importante destacar que los funcionarios deben procurar mantener relaciones interpersonales más relajadas y positivas para poder trabajar en armonía y lograr resultados más satisfactorios para la organización.

En relación al ítem que hace referencia al desarrollo del flujo de la comunicación (ascendente, descendente y horizontalmente), se puede observar que, de toda la población consultada, el 53% señala que se da algunas veces. En este sentido Robbins (2004) indica con



respecto al proceso de comunicación en las organizaciones, que esta debe darse de manera descendente (la comunicación entre los directivos y los empleados), ascendente (la comunicación entre los empleados y los directivos) y horizontal (la comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico), lo cual indica que, si dentro de la institución existe un buen flujo de comunicación, se favorece el clima organizacional. Asimismo, como lo señalaban Lee y Kelinger (2002), la comunicación es el proceso esencial que integra y coordina todas las dependencias que conforman a una organización.

Por último, con respecto al ítem que se refiere a la empatía con sus compañeros de

trabajo, se puede apreciar que el 56% de la población consultada, indica que casi siempre existe empatía, es decir, la capacidad que poseen las personas para conectarse con otras y responder de forma adecuada a las necesidades del otro. Es por ello que la clave para que existan buenas relaciones humanas dentro de la organización, es que haya un buen flujo de la comunicación en todos sus niveles y que exista empatía entre todos los miembros pues, tal y como lo señaló Sánchez (2007), ambos conllevan tanto al éxito personal como al de la organización.

**Tabla N° 5:** Indicador: Motivación Variable: Clima Organizacional. Dimensión: Factores Externos

Preguntas		Alternativas							
N°	ÍTEM	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Nunca	
		<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%	<i>fr</i>	%
11	Las satisfacciones proporcionadas por su trabajo contribuyen a su bienestar general.	3	7	20	44	20	44	2	4
12	Se le ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.	2	4	3	7	18	40	22	49
13	Las condiciones de trabajo, el entorno y el trato que recibe tanto del director como de los coordinadores son factores que lo satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor.	10	22	22	49	13	29	0	0
14	El respeto y reconocimiento por su trabajo, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente de trabajo son factores que lo satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor.	38	84	3	7	4	9	0	0

Fuente: Brizuela y Torres. (2019)

Para el indicador Motivación, se obtuvo que para el ítem 26, referido a las satisfacciones proporcionadas por el trabajo y su contribución a su bienestar general, el 44% señalan que casi siempre y alguna vez. Estas satisfacciones contribuyen a su bienestar, al respecto Jiménez (2005), sostiene que las satisfacciones derivadas por el trabajo favorecen el bienestar general del individuo y a su sentimiento de valor personal y, a su vez, contribuye con su autorrealización, donde el individuo se siente más útil y competente.

Con relación al ítem que hace referencia a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, el 49% de los encuestados indicó que nunca se les ofrece dichas oportunidades. Asimismo, en el ítem 28 relacionado con las condiciones de trabajo, el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución, el 49% indica que casi siempre estos factores le satisfacen y motiva a desempeñar mejor su labor.

En el ítem 13, el 84% de la población en estudio indicó que siempre el respeto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente laboral, son factores que le satisfacen y motivan. En el ambiente laboral, la motivación es indispensable para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, ya que aun cuando se cuente con la mejor tecnología o equipos, esos recursos no pueden usarse en forma óptima hasta que las personas encargadas de hacerlo estén motivadas a realizar su trabajo lo mejor posible.

## **CONCLUSIONES**

A partir de la experiencia vivida con los diferentes actores que hicieron posible el

desarrollo de esta investigación se presenta a continuación, desde una postura crítico-reflexiva, la visión de los investigadores respecto a las incidencias del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud.

En relación con el desempeño del personal que labora en las unidades que conforman el área los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud, y desde la variable Desempeño Laboral, los funcionarios contribuyen y participan activamente para agilizar los procesos administrativos, aun cuando no son estimulados para ser innovadores y asumir riesgos y casi siempre las actividades laborales se organizan en equipo, aceptando siempre las debilidades como oportunidades de crecimiento personal. Con relación a las habilidades profesionales, se puede inferir que casi siempre el liderazgo ejercido por el director permite la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo organizacional.

Para la variable Clima Organizacional se encontró que la estructura definida como las normas, reglas y procedimientos sólo en un pequeño porcentaje limita el desempeño de los funcionarios, quienes manifiestan que la institución cuenta con la infraestructura idónea para favorecer su desempeño, con ciertas limitantes en relación al espacio físico. Asimismo, pocas veces la institución otorga reconocimientos o recompensas que le incentiven, y no se logra establecer un liderazgo bien definido. Existe la percepción de que el entorno y el trato recibido por el director y los coordinadores de la institución casi siempre los

satisfacen y motivan a desempeñar mejor su labor, para ello reconocen que el respecto, el reconocimiento, la calidad de vida en el trabajo y su ambiente laboral son factores que les satisfacen e incentivan.

## REFERENCIAS

- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw – Hill
- Brow, W. Y Morberg, D. (1996). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México: Limusa
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias. México. Editorial Trillas
- Caligiore, I. Y Diaz, J. (2003), Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: estudio de un caso; Revista venezolana de gerencia, 8, 644-658
- Carrera, H. (2013). Propuesta de mejora continua bajo el enfoque SMET. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Valencia
- Colmenares M., Hernández B. Y Zambrano L. (2012). "El Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Stanhome Panamericana, C. A., Ubicada en Maracay, Estado Aragua". Trabajo de grado. Universidad de Carabobo Campús Bárbula
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860, Diciembre 30/1999
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill
- Chiavenato. (2004). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. McGraw-Hill: Colombia
- Chiavenato. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición. México: Editorial McGraw – Hill
- Davis, K. Y Newtrons, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (Undécima edición). México. McGraw-Hill Interamericana
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. Octava Edición. México: Prentice Hall Interamericana
- Ferreira, K. (2012). Clima organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Médico del Servicio de Cirugía del Hospital Egor Nucete, San Carlos, estado Cojedes. Tesis de Post-Grado no publicada. Universidad Santa María. Caracas
- Garza, D. (2012). "El clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Públicas en Tamaulipas" Tesis de Maestría no publicada. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
- Graterol, D. (2013). Propuesta de mejora para el área de ensamblado de tableros. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. Valencia
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ta. Edición México: Prentice Hall
- Hernández, R., Fernández, C., Y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. México: McGraw-Hill
- Martínez, D. (2014). Plan estratégico de mercadeo para la marca de producto Chrissie24 Aceite de Oliva. Caso: Arnamar, C.A. Universidad de Carabobo. Facultad de Ingeniería Industrial
- Osorio, I. Y Torres, D. (2013). Modelo de planificación estratégica en la cadena de abastecimiento, caso: Unilever Andina, C.A. Universidad Tecnológica del Centro UNITEC. Guacara

- Peinado, L. Y Vallejo, Y. (2005). Factores que influyen en el clima organizacional de la Escuela de Administración. Núcleo de Sucre- Universidad De Oriente. Trabajo de grado no publicado. Universidad De Oriente, Cumaná
- Rodríguez, R. (2013). Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto
- Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. (12ª edición). México: International Thomson
- Solana, R. (1993). Administración de organizaciones. Buenos Aires: Interoceánicas S.A
- Vargas, Y. (2012). La Motivación Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores. Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia

## Currículo de Autores

### *Daniela Matos*

Ingeniero en Gas, egresada de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" Venezuela Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas. Mención: Gerencia de Operaciones. Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del lago. Venezuela.

### *Fabiola Brizuela*

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciada a en Contaduría Pública en el año 2017. Asistente del Departamento de Recursos Humanos.

### *Henry González*

Ingeniero en Mantenimiento Mecánico (PSM-2008). Magister Scientiarum en Gerencia de Empresa. Mención Gerencia de Operaciones (LUZ-2019). Ingles Avanzado (CEVAZ). Texas Electric Service. (2015-2016). Administrador de Comercial Ferreservicio (2016.actual). Coahing Desarrollo Personal (2018).

### *Luis Torres*

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciado a en Contaduría Pública en el año 2017. Libre ejercicio de la profesión.

### *María Inciarte*

Ingeniero en Petróleo (LUZ-2013) Magister Scientiarum en Gerencia de Empresa. Mención Gerencia de Operaciones (LUZ-2017).

### *María Ortega*

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciada en Contaduría Pública en el año 2017. M Asistente del Dpto. de Finanzas en empresa privada de alimentos.



# PANEL

Revista de Administración y Economía

ISSN: 0000 - 0000 // ISSN-L: 0000 - 0000

Editorial  
Yvaga 