

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE TESIS

**Influencia de la inducción y reforzamiento de
capacidades del personal en el proceso de compras de la
empresa Falumsa S.R.L – 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORES:

**MARIZOL OLAYA OTERO
ARTURO JAVIER MEZA RUIZ
EDINSON LÓPEZ SILUPÚ**

ASESORA:

Mg. SILVIA LILIANA SALAZAR LLERENA

**LINEA DE INVESTIGACION: PLANES ESTRATEGICOS Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERU

DICIEMBRE, 2017

DEDICATORIA:

A nuestros padres por motivarnos y apoyarnos a lograr nuestras metas profesionales, por su amor, comprensión y paciencia.

A nuestros hijos por ser los motores para seguir esforzándonos a ser cada día mejores.

A nuestra Universidad Peruana de las Américas, por darnos la oportunidad de adquirir conocimientos y formarnos como profesionales y así lograr nuestras metas.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios por permitirnos alcanzar este sueño brindándonos el soporte espiritual para no rendirnos y luchar por lograr nuestros objetivos.

A nuestros padres, cónyuges, hijos, hermanos y suegros, por apoyarnos en los momentos difíciles de nuestras vidas. Ahora seremos profesionales al servicio de la sociedad, y pueden sentirse orgullosos por convertirnos en un ejemplo concreto de superación. Gracias por la confianza depositada.

A nuestros maestros por su apoyo constante e incondicional ya que en ellos vimos un claro ejemplo de superación, de valoración a los estudios y de crecimiento día a día.

RESUMEN

La presente investigación se realiza ante la necesidad de identificar los procesos erróneos del área de compras, y la forma de encontrar la raíz del problema y reforzar las capacidades que mejoren los procesos de adquisición en la organización FALUMSA. Es importante porque permite ampliar los conocimientos de los colaboradores de la empresa FALUMSA para la mejora de su proceso del área de compras.

En cuanto a la metodología del trabajo, existe un procedimiento de acuerdo a norma, lo cual no se está ejecutando y es por ello que los pedidos verbales y las órdenes que no siguen su conducto regular están generando pérdidas a la empresa, lo que no es tomado en cuenta como una amenaza, y que con el tiempo puede llevar a FALUMSA a un caos.

En cuanto a la implementación de tecnología en la empresa, falta un sistema integrado de información con el cual las demás áreas de la organización puedan acceder a la información de cómo van los procesos y según ello se pueda hacer seguimiento para trabajar coordinadamente, por ejemplo, si existiera dicho sistema, se podría filtrar información, con el área de finanzas, la alta dirección y logística, por lo tanto, podrían visualizar cómo va el proceso de alguna compra y según ello tomar decisiones respectivas.

Palabras Claves: Sistema Integrado de Información, Finanzas, Logística

ABSTRACT

The present investigation is carried out in the face of the need to identify the erroneous processes of the purchasing area and the way to find the root of the problem and to reinforce the capabilities that improve the acquisition processes in the FALUMSA organization. It is important because it allows to expand the knowledge of the collaborators of the company FALUMSA to the improvement of its process of the area of purchases.

As for the methodology of work, there is a procedure according to standard, which is not being executed and that is why verbal orders and orders that do not follow their regular conduct are generating losses to the company, which is not taken into account as a threat, and that over time can lead FALUMSA into chaos.

Regarding the implementation of technology in the company, there is an integrated information system with which the other areas of the organization can access the information on how the processes are going and according to this can be followed up to work in a coordinated way, if such a system existed, information could be leaked, with the area of finance, senior management and logistics, therefore, they could visualize how the process of a purchase goes and according to it make respective decisions.

Key Words: Integrated Information System, Finance, Logistics

DESARROLLO TESIS

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1. Problema General	4
1.1.2. Problemas específicos	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. CASUÍSTICA.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.1.2. Tesis internacionales.....	9
2.1.3.Tesis Nacionales	26
2.2.Bases Teóricas.....	36
2.2.1.Robbins /Coulter (2005) “Administración”.....	36
2.2.2.Idaberto Chiavenato (2007) Administración de RR.HH – El Capital Humano de las Organizaciones	38
2.2.3.Cesar A. Marthans Garro (2008) Tratado Integral de Logística Empresarial	41
2.3.Definición de términos básicos (RAE, 2015)	64
3.CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	67

3.1 Metodología.....	67
3.1.1 Instrumentos.....	67
3.1.2 Método	67
3.1.4 Población y Muestra	67
3.1.4 Recolección De Datos	68
3.2 Resultados	68
3.2.1 Análisis de Resultados	68
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXO 1 ENCUESTA DE MEDICIÓN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Y LOS PROCESOS DE COMPRA (EMPLEADOS DE LOS PROCESOS DE COMPRA)	95

LOS AUTORES

INFLUENCIA DE LA INDUCCIÓN Y REFORZAMIENTO DE CAPACIDADES DEL PERSONAL EN EL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FALUMSA SRL – 2017

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. VINCES YACILA, VICTOR

Presidente

Mg. CASTILLO PEBES, ROBERTO

Vocal

Lic. VASQUEZ QUIÑONEZ, MANUEL

Secretario

FECHA: 16/05/2017

INTRODUCCIÓN

La empresa FALUMSA se constituye como tal, el 06 de agosto del año 2004; con su actual Gerente General Shneider Callan Callan, con ubicación en Av. Morales Duarez Mz. H Lot. 10 – Callao, en un espacio de tan solo 90 m², con equipo básico: una computadora y dos máquinas de trabajo (una plegadora de 1.2 Metros y una guillotina de 1.50 metros) iniciando allí sus primeras ventas de luminarias y bandejas porta cables.

El 20 de Diciembre del 2008, con la finalidad de mejorar los servicios, FALUMSA decide trasladar sus instalaciones a la Calle Manuel Arispe 290 – (La Chalaca – Callao), donde permanece 16 meses, luego de implementar con la adquisición de nuevas máquinas como: computadoras, prensas, plegadoras y máquinas de soldar, se amplía la línea y la producción por lo tanto se requiere de un lugar más amplio por el crecimiento constante en todas sus áreas.

A partir del 26 de mayo del 2010, FALUMSA cuenta ya con un Local propio, fruto del esfuerzo y desarrollo demostrado en el tiempo, por tal motivo decide continuar con sus actividades en su nuevo y exclusivo local ubicado en Calle la Pampilla N°138 Mz I-3 Lt. 20 Zona industrial de ventanilla – Callao.

En la Actualidad FALUMSA, cuenta con más de 50 máquinas adecuadas y necesarias para la fabricación de sus líneas de producción, incluyendo además un horno para el área del pintado y 3 camiones para la entrega puntual y oportuna

de los pedidos. Es importante indicar que con ventas al interior del país, FALUMSA se consolida en la rama metalmecánica eléctrica como una de las

empresas de mayor demanda en el mercado de Bandejas Porta cables y accesorios para bandejas, con una gama de clientes muy amplia.

La presente investigación se realiza ante la necesidad de identificar los procesos erróneos del área de compras, y la forma de encontrar la raíz del problema y reforzar las capacidades que mejoren los procesos de adquisición en la organización FALUMSA. Es importante porque permite ampliar los conocimientos de los colaboradores de la empresa FALUMSA para la mejora de su proceso del área de compras.

El presente trabajo analiza uno de los principales problemas que se vienen presentando en la empresa FALUMSA SRL del sector Metal mecánica, relacionado a las compras y abastecimientos, asimismo, se busca plantear una propuesta de mejora con el objetivo de eliminar o minimizar las causa que lo generan. Dicha propuesta consiste en la inducción del personal que se inicia en el área de compras, a objeto que tengan los conocimientos adecuados que le permitirán realizar el trabajo en forma correcta.

Además de la capacitación al personal que ya se encuentra inmerso en la empresa y que debido a que no cuenta con los conocimientos suficientes dentro del área para realizar los procedimientos que tienen que ver directamente en la compra de materiales que la empresa requiere. Mediante la capacitación al personal en este tipo de adquisiciones se logrará evitar los errores que hasta la fecha han perjudicado a la organización, ya que no se ha llevado a cabo con el debido procedimiento del caso y sobre todo porque el personal no está capacitado en el terreno de cómo es que se debe realizar este tipo de trabajo.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa FALUMSA viene atravesando crisis en el área de compras por el desconocimiento de los procedimientos adecuados por parte del personal que tiene esta responsabilidad; y da como resultado que se incremente el stock de la materia prima principal (planchas de acero). Este problema afecta a la organización y no permite lograr los objetivos que se propone, no solo en el campo logístico sino también en lo financiero ya que esta mala práctica representa un gasto innecesario de recursos que podrían ser destinados a otras compras más urgentes.

Es fácil identificar que el problema está centrado en la ausencia de políticas y procesos de inducción del personal que ingresa a FALUMSA y esto se manifiesta a través del: incremento de la línea de pagos a proveedores, almacenamiento innecesario de materiales que ocupan espacios.

Proyectamos que si este problema no se atiende con la urgencias necesaria puede originar un serio endeudamiento (que ya ha empezado) a causa del material que estará estoqueado a largo plazo y si la empresa sigue en ese camino, es decir, endeudándose por esa política, puede llegar a su extinción.

Existe actualmente una gran pérdida de recursos financieros en la empresa porque se realizan malas prácticas en el área de compras para la elaboración de los productos solicitados por los clientes, pero estas malas prácticas tienen algún motivo que conllevan a ese proceder negativo o por alguna deficiencia en el área responsable.

En cuanto a los responsables que laboran en la sección de compras de la empresa, existe personal con poco conocimiento en el tema, es decir, de cómo debe realizarse el procedimiento para llevar a cabo una adquisición, esto se debe entre otras cosas, a que cuando hay rotación de personal, cambian a un trabajador de un área totalmente distinta, a la función de compras y por lo tanto no tiene el conocimiento para desenvolverse en sus nueva labor.

En cuanto al clima laboral de la empresa, no existe un buen clima como tal, porque hay mucha tensión debido al autoritarismo al interior de la organización, situación que se presenta en muchos centros laborales, como la indicada, en la cual los dueños y familiares se encuentran al mando, por lo tanto, su palabra es la orden que deben seguir sus subordinados a quienes incluso mantienen en incertidumbre en cuanto a su permanencia como trabajadores, por ejemplo, si alguien comete un error o alguien reclama algún derecho, este trabajador es advertido de no continuar en la empresa o lo que es peor, es despedido injustamente sin lugar a reclamo.

En la empresa FALUMSA, la información y la comunicación es de vital importancia también para el desarrollo de sus actividades como en toda empresa, pero uno de los problemas detectados en esta área de compras radica en que, se dan ordenes de manera verbal por alguna autoridad o gerencia correspondiente, lo cual genera un grave problema al ejecutar una compra, ya que las decisiones de los clientes pueden ser cambiadas.

Por ejemplo, se da una orden de manera verbal como resultado de una reunión de trabajo o una reunión con algún cliente que piensa y asegura que va a realizar

un pedido y al momento de formalizarlo con documento, que en este caso es una orden de compra, su pedido tiene cambios en las características de lo solicitado, por lo tanto esto genera un perjuicio a la empresa.

Esto básicamente se presenta, por la falta de coordinación entre los jefes de las distintas áreas con los subordinados, con los que trabajan en el área ejecutiva, o en el área de operaciones, a esto se suma que los empleados trabajan como si estuvieran aislados y bajo presión.

En cuanto a la metodología del trabajo, existe un procedimiento de acuerdo a norma, lo cual no se está ejecutando y es por ello que los pedidos verbales y las órdenes que no siguen su conducto regular están generando pérdidas a la empresa, lo que no es tomado en cuenta como una amenaza, y que con el tiempo puede llevar a FALUMSA a un caos.

En cuanto a la implementación de tecnología en la empresa, falta un sistema integrado de información con el cual las demás áreas de la organización puedan acceder a la información de cómo van los procesos y según ello se pueda hacer seguimiento para trabajar coordinadamente, por ejemplo, si existiera dicho sistema, se podría filtrar información, con el área de finanzas, la alta dirección y logística, por lo tanto, podrían visualizar cómo va el proceso de alguna compra y según ello tomar decisiones respectivas.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Problema General

¿Cómo influyen la inducción y el reforzamiento de las capacidades del personal en los procesos del área de compras de la empresa FALUMSA?

1.1.2. Problemas específicos

A) ¿De qué manera podríamos reforzar las capacidades del personal en el área de compras de la empresa FALUMSA?

B) ¿Cuáles son los procesos del Área de Compras que son prioridad para la capacitación?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Comprobar si la inducción y el reforzamiento de las capacidades del personal influyen positivamente en los procesos del área de compras de la empresa FALUMSA.

1.2.2. Objetivos específicos

A) Identificar la manera más efectiva de reforzar las capacidades del personal en el área de compras de la empresa FALUMSA en el año 2017.

B) Determinar los procesos prioritarios del área de compras de la empresa FALUMSA en el año 2017.

Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
Variables dependientes Inducción de personal (X1)	Información general de la empresa. Información de la unidad orgánica. Información sobre el puesto.
Reforzamiento del personal (X2)	Diagnóstico de actividades de Capacitación Plan de actividades. Organización y desarrollo de actividades. Control de actividades de reforzamiento.
Variables Dependientes Procesos de compras (Y)	Cotizaciones. Pedido. Facturación y Pago

Fuente: Elaboración Propia

1.3. CASUÍSTICA

Tenemos el caso real que sucedió al interior de la empresa, tratándose de una compra perjudicial ya que FALUMSA siendo una empresa grande que se encarga de abastecer a diferentes clientes con sus productos, elabora gran cantidad de material y por lo tanto compra grandes cantidades de insumos para la fabricación de estos.

En el periodo 2016 se han presentado varios problemas con el área de compras, el adquirir sin que haya una O.C de por medio, en este rubro es muy complicado, no se puede comprar sin haber recibido la orden de compra, ya que los productos que FALUMSA fabrica son para diversos proyectos donde cada uno tienen diferentes especificaciones técnicas, y sobre todo que indiquen para qué ambiente es la necesidad de nuestro producto, ya que si es para un lugar húmedo,

(por ejemplo), se necesita que necesariamente el producto tenga un baño de zinc para la protección contra la corrosión.

El área respectiva, ha venido realizando los pedidos sin orden de compra de por medio, esto debe proceder con una orden para un proyecto de más de 3'000,000.00 de dólares donde se realiza la compra, puede presentarse el caso que el cliente final cambia la medida del espesor de la plancha, y se tienen que volver a comprar materia prima de la medida en que el cliente así lo solicita.

Previamente de la realización de la compra, uno de los ejecutivos de la empresa tuvo conversaciones con los dueños del proyecto, donde le dan como información que se trabajaría con plancha de 0.9 mm. la misma que el gerente de proyectos le trasmite al área de compras para que vaya anticipando la compra de dicho material.

Esta compra anticipada de alguna manera fue perjudicial para FALUMSA, ya que nuevamente se tienen que solicitar a los proveedores para que puedan atender con el espesor solicitado, pero para ello la línea de crédito ya estaba al límite y para ampliar las líneas demandó más tiempo.

Este tipo de actitudes han venido siendo repetitivas, por lo tanto, se tienen que tomar acciones correctivas para poder hacer una buena gestión y no perjudicar de alguna manera a la organización, ya que a la fecha ese material se encuentra en los almacenes de la empresa, representando un gran gasto por la compra y a su vez una pérdida de recursos que no se pueden recuperar.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A) Justificación teórica: El principal aporte teórico de esta investigación es la posibilidad de ingresar contenido a un área poco explorada teóricamente dentro de la Administración, como es el área de compras. Si uno revisa, incluso en la fuente máxima de información, el internet. La cantidad de artículos, investigaciones y teorías es realmente escasa. La poca información que existe relacionada al área de compras en una empresa tiene que ver solo con inventarios, es por eso que esta investigación puede significar un paso importante para la acumulación de contenido útil en esta área.

B) Justificación práctica: Con los resultados obtenidos en nuestra investigación será posible implementar un plan o programa que permita la inducción y capacitación real del personal de área de compras de la empresa FALUMSA y de las organizaciones de corte similar.

D) Justificación Social: Los principales beneficiarios serán los trabajadores del área de compras de la empresa FALUMSA. Asimismo los estudiantes de administración de la Universidad Peruana de las Américas.

E) Justificación técnica: De realizarse nuestro programa de inducción y capacitación podrían implementarse herramientas de control y gestión efectiva de las compras. De la misma manera se revisarían los elementos que componen el actual proceso tradicional de compras para llegar a un proceso más efectivo.

F) Justificación administrativa: El impacto en los resultados que puede tener una mejora en el área de compras de la empresa FALUMSA es trascendental pues, actualmente y de acuerdo a la casuística, es una de las áreas que tiene peor

desempeño. Además se pueden generar acciones y medidas estratégicas para el largo plazo que permitan un mayor crecimiento en función a toda la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.4.1. Antecedentes de la Investigación

1.4.2. Tesis internacionales

Lic. Oscar Rafael Chinchilla Poitan, en su investigación titulada “PROGRAMA DE INDUCCION PARA COLABORADORES DE NUEVO INGRESO, EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. realizada en la ciudad de Guatemala en el año 2010, para obtener el grado de maestro en ciencias con base en Normativo de Tesis de Grado de la Escuela de Estudios de Post Grado, la cual tiene como conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

- a) La Gerencia General de Distribuidora de Alimentos, S. A. reconoce la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa y al puesto de trabajo.
- b) La Empresa Distribuidora de Alimentos, S. A. actualmente realiza la inducción al nuevo colaborador de manera informal, provocando en los colaboradores desconocimiento de la organización y del puesto de trabajo.
- c) La empresa objeto de estudio no cuenta con un Programa de inducción que proporcione información, sobre la misión, la visión y los objetivos de la empresa, a los nuevos colaboradores no se les informa sobre las

políticas, normas, derechos y obligaciones, así como información sobre horarios, compensaciones, etc.

- d) Actualmente en la empresa no existe retroalimentación acerca del proceso de inducción a la organización del nuevo colaborador, por lo cual se desconoce los inconvenientes y las incomodidades que han tenido al principio de su relación laboral con la empresa.
- e) La mayoría de empleados encuestados de la Empresa Distribuidora de Alimentos, S.A., informó que cuando ingresó a la empresa no se le proporcionó información clara acerca de las funciones y atribuciones que debía realizar en su puesto de trabajo, lo cual representa limitaciones en el rendimiento laboral.

RECOMENDACIONES

- a) La Alta Gerencia de la Empresa Distribuidora de Alimentos, S. A., deberá implementar el programa de inducción propuesto con el fin de estandarizar el proceso y trasladar la misma información a todos los empleados lo cual permitirá una mejor adaptación del nuevo colaborador al entorno laboral.
- b) Es importante que la empresa objeto de estudio utilice la de guía de inducción para llevar a cabo el proceso de inducción del nuevo colaborador, así como los formatos para controlar el desarrollo de las actividades del programa.

- c) Que la administración de la empresa utilice el manual de inducción propuesto como herramienta básica en el proceso de inducción y que proporcione a todos los empleados un ejemplar del manual de inducción, reglamento interior de trabajo a fin de que el colaborador tenga acceso a este tipo de información y se familiarice con ella.
- d) Que la empresa implemente la evaluación del programa de inducción, a fin de obtener retroalimentación por parte de los colaboradores. Esto permitirá realizar las mejoras y cambios pertinentes para mantener actualizado el programa.
- e) Proporcionar a cada colaborador una copia con la descripción del puesto que va a desempeñar dentro de la empresa con el propósito que sea utilizada como guía en el proceso de inducción al área de trabajo, a la vez que se le informe de los parámetros con que será evaluado su desempeño.

Gladys Noemí García Gutiérrez, en su investigación titulada “Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial” realizada en la ciudad de Quetzaltenango – Guatemala, para obtener el grado de licenciada en Administración de Empresas, la cual tiene como conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- a) En la presente investigación se logró comprobar la hipótesis alternativa que cita que la inducción es un factor importante para el desempeño del personal en las medianas empresas industriales. Y se rechaza la hipótesis nula.
- b) Se puede concluir que las medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango, consideran importante la inducción, ya que dicen realizarla en un alto porcentaje, aunque no existe claridad en que consiste, ya que considera que el personal de recién ingreso solo necesita conocer, cuál va a ser el lugar de trabajo asignado, los materiales que debe utilizar y como debe de manejar la máquina que se le asigne.
- c) Se considera que el éxito de la inducción depende de, que exista un compromiso en su realización, en las diferentes áreas de las empresas involucradas.
- d) Se puede concluir que la Inducción si contribuye en el desempeño del personal de la mediana empresa industrial, ya que influye en la forma que el trabajador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas.
- e) En relación al desempeño se puede concluir que las medianas empresas, consideran importante la medición del mismo, pero que en su mayoría se realiza en una forma no técnica por medio de observaciones.

- f) Como resultado de la investigación se tiene que aunque las medianas empresas industriales, señalan que si realizan un seguimiento posterior a la evaluación del desempeño, estas consisten en reuniones en donde se les indica que no han realizado el trabajo adecuadamente.

RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda hacer énfasis a todos los niveles de la empresa, sobre la importancia que tiene el establecimiento de una adecuada inducción que permita que el personal de recién ingreso pueda incorporarse en forma efectiva y en un corto plazo a su trabajo.
- b) Se recomienda que cada persona involucrada dentro del proceso de inducción deberá de conocer con anterioridad cuales son los objetivos que se persiguen en la inducción y cuáles son los resultados esperados, y lo más importante conocer su rol dentro del mismo.
- c) Se recomienda fomentar el establecimiento de estándares de acuerdo a la actividad que realicen, y su aplicación por medio de un método de evaluación establecido.
- d) Se recomienda que pueda instruirse tanto a la persona que realizará la evaluación, como al empleado indicándole el propósito de la misma. Y al final de esta evaluación se recomienda una reunión en donde se realice una retroalimentación, para ambas partes y así poder hacer las correcciones necesarias, o manifestarle la satisfacción de que haya alcanzado sus metas si este fuere el caso.

- e) Se recomienda la utilización del Programa de inducción como un medio para lograr la integración del empleado de recién ingreso a la empresa, y darle seguimiento.
- f) Se propone un programa de inducción para las medianas empresas industriales, el cual incluye la presentación de la visión y misión de la empresa, su estructura organizacional, los productos y servicios que brinda, así como también funciones y responsabilidades y su evaluación.

Castillo P, Dorisbeth M. en su investigación titulada “proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en valencia, edo. Carabobo.” Para obtener el I título de: Licenciada en Relaciones Industriales

CONCLUSIONES

- a) La base que sustenta una empresa es su organización interna, en conjunto con la adecuada utilización de los recursos de que dispone, tanto humanos, como maquinaria y equipos, para que el desarrollo de su gestión tienda a la excelencia en los resultados. Por lo anterior, esta investigación se basa en la necesidad de determinar en qué condiciones se viene desarrollando el proceso de inducción de personal de reciente ingreso en una empresa fabricante de bolsas y sacos industriales en plástico, como factor preponderante en las actividades que se ejecutan en la organización. Así pues, esta investigación está concebida como una herramienta dirigida a evidencia las debilidades en la gestión de

recursos humanos, en el marco del proceso de inducción, que permitan la optimización de dicho proceso, de manera que se traduzca en un mejoramiento en su desempeño laboral.

- b) Cabe destacar que las conclusiones derivadas del proceso de investigación debe llevarse a cabo desde el abordaje de varios indicadores, los cuales a su vez se encuentran contenidos en los objetivos específicos, por lo que se debe tomar en cuenta los resultados de tales indicadores para cumplir con dicho objetivo.
- c) En cuanto al primero de ellos, el cual está orientado a identificar el contenido del proceso de inducción al personal que actualmente se lleva a cabo en la empresa objeto de estudio, es importante señalar algunos elementos que se relacionan con dicho objetivo.
- d) En primer lugar, se tiene que hacer mención a cultura organizacional, surgen algunas apreciaciones que conllevan a determinar que en términos generales, se viene cumpliendo con el contenido del proceso de inducción, pero asimismo en dicho procedimiento se presentan algunas debilidades o deficiencias importantes que no contribuyen al logro de los objetivos contenidos en el documento de inducción.
- e) Es relevante mencionar, que lo concerniente a la cultura organizacional es de singular importancia, ya que mediante su pleno conocimiento el trabajador podrá identificarse con la empresa, y hará todo el esfuerzo que esté a su alcance para que la misma consiga el cumplimiento de su

misión, visión y políticas, contribuyendo con ello a mejorar el posicionamiento y desarrollo de la organización.

- f) Por tanto, los aspectos contenidos en lo relacionado con el tema de la cultura organizacional se deben ofrecer en su totalidad, a los fines que dicho proceso permita mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y del personal de recursos humanos. De igual manera, surge la necesidad de impartir la información respecto a los beneficios sociales para todos los trabajadores y sobre los planes de desarrollo, ya que esta información no ha sido transmitida por completo, no incluyendo otra importante cantidad de personas que necesitan conocer esta información.
- g) Sin embargo, no todos los aspectos evaluados son valorados negativamente, pues en lo concerniente al dominio de elementos organizacionales y transmitidos a los trabajadores, se presentan elementos positivos como el relacionado con el horario laboral, horas de descanso y comida, así como los días de pago, se puede concluir buen desempeño por parte del personal responsable de la inducción.
- h) En relación al cumplimiento del segundo objetivo, que se formula para la determinación de las actividades que conforman el proceso de inducción para los trabajadores de la empresa objeto de estudio, fue necesario evaluar aspectos relacionados con funciones y deberes de los nuevos trabajadores.

- i) En este sentido, se puede indicar que en la actualidad se presentan una serie de debilidades, en cuanto al fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores en relación con sus funciones y deberes dentro de la empresa, ya que esta información no se está transmitiendo eficazmente a la totalidad de empleados de reciente ingreso. En el mismo sentido, surge la necesidad de potenciar la información a todos los empleados respecto a la relación y las responsabilidades que existe entre los distintos cargos, ya que se debe entender que la trama de relaciones que se pueden encontrar en una empresa tiene muchas variantes, y cada uno de los trabajadores debe tener plenos conocimientos sobre los cargos relacionados con su puesto de trabajo.
- j) Otro de los factores que debe ser objeto de mejora está dado por el pleno conocimiento por parte de los trabajadores en relación con las metas y resultados que se esperan del cargo, lo que resulta fundamental para que cada uno conozca las expectativas que se tienen de su desempeño y, consecuentemente, aporte el mayor esfuerzo para cumplir con esa premisa. El fortalecimiento en este aspecto contribuirá a mejorar el desempeño laboral, con el consecuente valor agregado a los resultados del proceso productivo.
- k) Con respecto al objetivo formulado para identificar las debilidades que presenta el proceso de inducción de personal, que se lleva a cabo en la empresa, de acuerdo con las necesidades de adaptación que presenta

el recurso humano y la situación actual, se pueden concluir los siguientes elementos. Se presentan debilidades, en cuanto al fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores en relación con sus funciones y deberes dentro de la empresa, ya que en la actualidad el personal responsable del proceso de inducción no cumple con este cometido.

- l) Otra debilidad, está dada porque al momento de ingresar el trabajador no se le indica de manera formal y con base en documentos los beneficios sociales que gozará durante su relación contractual, lo que no contribuye a la motivación de los trabajadores con respecto a su trabajo y la empresa.
- m) Igualmente, no cuentan con la base informativa suficiente en relación con las relaciones del cargo ocupado con otros cargos en diversas áreas de la empresa, de tal forma que en la actualidad pueden presentarse situaciones en las que el trabajador desconoce dónde dirigirse en búsqueda de material requerido para un proceso o trasladar productos y/o materiales a otra área.
- n) De igual forma, se presenta debilidad en lo concerniente a la clarificación de metas y resultados que la organización tiene con respecto al trabajador, por lo que en muchas ocasiones el empleado no está consciente de los niveles de producción que se tienen previstos para una determinada jornada o un lapso predefinido, dificultando así el cumplimiento de dichas metas.

- o) Es importante concluir que la gestión del proceso de inducción debe entenderse como algo esencial de la función directiva de recursos humanos, mediante el cual el responsable de la inducción aporta conocimientos significativos culturalmente, a la vez que construye la identidad de la empresa y la transmite al trabajador, de tal manera que lo capacita para aprovechar las condiciones más adversas y le saca el mayor provecho, lo que redundará en la optimización de los resultados en su desempeño.
- p) Se entiende dentro del proceso de gestión de recursos humanos, la inducción constituye el eje posibilitador de herramientas a partir de las cuales la diversidad de recursos humanos que integran la organización pueden lograr un alto rendimiento, basado en un trabajador que la conoce, la aprecia y valora, y desarrolla todo su potencial para que con su mejor aporte logre los mejores resultados de gestión productiva.
- q) Por esto se hace necesario una herramienta que contribuya a producir hombres completos, es decir, la posibilidad de construir un trabajador con la capacidad polivalente de ejercer una función eficiente, en lo cual juega un importante papel la eficacia del proceso de inducción, ya que a través de él se pueden lograr niveles superiores de competencia, y la posibilidad de desarrollar todo su potencial para devenir un ser humano completo y no simplemente un individuo que cumpla funciones de manera mecánica, sin la iniciativa y proactividad que requiere un sistema productivo cambiante y que necesita de recursos humanos de

comprender tales cambios y actuar en consecuencia para aprovechar las oportunidades que suelen aparecer, aun en situaciones de alta exigencia organizacional.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL IMPARTIDO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROLLOS, BOLSAS Y SACOS INDUSTRIALES DE PLÁSTICO, UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO.		
INDICADOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Marco Filosófico y la Organización	No se presentaron debilidades.	<p>Se suministra información sobre la reseña histórica, misión, visión y valores de la empresa.</p> <p>Se provee información sobre la estructura organizacional.</p> <p>Se brinda información sobre los productos que elabora, las fases del proceso productivo y los canales de comercialización de la empresa.</p> <p>Se dota información respecto a los principales clientes.</p>
Horario Laboral y Beneficios.	No se presentaron debilidades.	<p>Se recibe información sobre los horarios, horas de descanso, días de pago.</p> <p>Se dota información sobre los beneficios sociales y económicos.</p>

Actores del Proceso de Inducción	No se presentaron debilidades.	Se socializa con los supervisores, capacitadores y compañeros y subordinados dentro de la organización.
----------------------------------	--------------------------------	---

Cuadro N° 8

Fuente: Castillo (2013)

DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL IMPARTIDO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ROLLOS, BOLSAS Y SACOS INDUSTRIALES DE PLÁSTICO, UBICADA EN VALENCIA, EDO. CARABOBO		
INDICADOR	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Funciones y Deberes de los Nuevos Trabajadores	No se presentaron debilidades.	Se ofrece información sobre las descripciones, objetivos y ubicación del cargo a ocupar, así como la relación entre ellos. Se informa sobre las metas y resultados esperados del cargo.
Actividades de la Inducción	La duración de la inducción no es suficiente, ni adecuada. No se informa a los trabajadores de quienes son los responsables de impartir el proceso de inducción.	Se ofrece el recorrido por las dependencias de la organización. Se promueve la socialización entre sus compañeros.
Recursos Materiales, Medio Ambiente y Recursos Humanos.	No se le entrega suficiente material informativo para sus necesidades de adaptación para el nuevo trabajador. No se utilizan recursos audiovisuales dentro del proceso	<input type="checkbox"/> El ambiente para la inducción es acorde al proceso de inducción. <input type="checkbox"/> El personal encargado de la inducción Demuestra las habilidades, destrezas y conocimientos suficientes para impartir este

CUADRO N° 9

(Continuación) Fuente: Castillo (2013)

NOTA: Se considera una debilidad aquella que representa un valor negativo mayor al 50% en base a los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada. A su vez se toma como fortaleza los valores mayores al 50% como respuesta afirmativa.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se plantean las siguientes recomendaciones, dirigidas a los directivos de la empresa, quienes en definitiva serán los mayores interesados en mejorar el proceso de inducción del personal.

- a) Establecer políticas claras en materia de inducción de personal, así como las normas y procedimientos que deben seguirse en tal proceso. En concreto, se sugiere un Manual de Inducción para el personal interno de la empresa.
- b) Incluir, entre las políticas de reclutamiento y selección la obligatoriedad de aplicar el proceso de inducción a todas las personas que aspiren a ingresar a la organización.
- c) Destinar recursos suficientes para introducir las mejoras en el proceso de inducción de personal, a partir de la aplicación del citado manual.
- d) Incorporar en el manual de Inducción de la empresa toda la información que debe realizar el nuevo trabajador; así como instruir a los responsables que participan en la inducción al trabajo.
- e) Técnicas como formación en el puesto, técnica de simulación, aprendizaje, formación en el aula, entre otros, con el fin de poner en práctica los que más

se adapten a los requerimientos del cargo, para contribuir a la integración rápida y efectiva del nuevo empleado tanto a la empresas como al cargo y sus funciones.

- f) Diseñar un Manual de Bienvenida con información oficial y clara y acerca de:
Misión, visión, valores, objetivos y estructura organizativa de la empresa; beneficios a los que tienen derecho los trabajadores, normas y procedimientos oficialmente establecidos, notificación de riesgos y cualquier otra información que se considere pertinente.
- g) Establecer, mecanismos e instrumentos que permitan evaluar el proceso de inducción, tomando como base entrevistas al personal involucrado en dicho proceso, para buscar las causas de las debilidades encontradas en los resultados, plantear las mejoras y mantener su progreso.
- h) Hacer y formar conciencia al personal que participa en el proceso de inducción sobre la importancia de la aplicación del proceso para su correcto funcionamiento.

En la primera parte se deben desarrollar una serie de talleres en la cual se de la información necesaria sobre la reseña histórica de la organización, así como también los objetivos, políticas, estrategias y visión y misión para que el nuevo empleado se sienta identificado con el logro de los objetivos. También, es importante suministrar la información referente a los productos y servicios que presta la organización, ya que es de suma importancia que el empleado conozca el producto para que pueda hablar con

propiedad del mismo: igualmente, en estos talleres es fundamental proporcionar la información de la estructura Organizativa, los Ejecutivos y Directivos, y un mapa donde se pueda visualizar las agencias con que cuenta en la actualidad así como también poder visualizar los nuevos proyectos, lo cual ayudará al nuevo empleado a sentirse más comprometido con la organización.

- a) En cuanto a la introducción al puesto de trabajo, se debe contar con el apoyo logístico tanto del Gerente del área, el supervisor inmediato como de sus compañeros de trabajo, proporcionándole toda la información necesaria de los procesos del Departamento como de las funciones del puesto.
- b) Es necesario que se le haga un seguimiento al nuevo trabajador para saber cómo se está desarrollando en sus funciones y que comportamiento tiene dentro de la organización.
- c) Es necesario verificar el proceso de adaptación del nuevo empleado realizando una visita al supervisor para constatar que efectivamente el empleado sea familiarizado con los procesos de trabajo y con sus compañeros de labores.
- d) Elaborar e implementar un cuestionario, instrumento cuya finalidad será recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción, aplicado a personal de nuevos ingreso, que sirva de soporte para realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

1.4.3. Tesis Nacionales

A) Ing. Juan Alberto Julcahuanca Domínguez, en su investigación titulada: "EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACION DEL PROGRAMA DE

CAPACITACION LABORAL JUVENIL PROJOVEN PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE JOVENES ENTRE LOS 16 A 24 AÑOS EN LA CIUDAD DE PIURA” realizada en la ciudad de Lima , año 2013 para obtener el grado de magister en gerencia social en la Pontificia Unidad Católica del Perú. La cual tiene como conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- a) Basados en la Teoría del capital humano, se puede afirmar que la capacitación proporciona un conjunto de habilidades necesarias para la producción de bienes y servicios y logra aumentar la productividad y, por ende, los ingresos de los individuos. Basado en este argumento se puede concluir que:
- b) Las estrategias de selección de las Entidades de Capacitación ECAPs por parte del Programa Pro Joven, exige a las instituciones postulantes cumplir con los siguientes requisitos estipulados en los convenios tales como: infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres, insumos y materiales adecuados en cantidad y calidad, así como el cumplimiento de todos los términos de referencia establecidos en el convenio que se firma.
- c) Según los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, beneficiarios y docentes se concluye que las ECAPs solo han cumplido satisfactoriamente con las exigencias del Programa en: Docentes calificados, infraestructura, espacios de laboratorios y talleres de práctica, sin embargo existe deficiencia en la capacidad de gestión de los directivos para las gestiones

de inserción laboral, en los equipos y maquinarias e insumos; que no ha permitido realizar una eficiente y eficaz capacitación.

- d) El currículo formativo de Pro joven se sustenta en un enfoque curricular de tipo modular a través del cual se orienta la formación de los jóvenes, en este contexto, los cursos que se ofrecen, responden a necesidades de capacitación del sector empresarial – productivo, para lograrlo, se requiere brindar un conjunto de experiencias de aprendizaje que faciliten la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas laborales previo a la fase de formación para el trabajo, etapa en la que más desertan los jóvenes. Asimismo, debe caracterizar al currículo un enfoque integral de formación y el estudio de mercado que asegure la formación laboral técnica basada en parámetros válidos.
- e) Las estrategias de capacitación del Programa Pro joven, son: fase técnica y laboral, estrategias que no se cumplen en un 100%; la vinculación ECAPs-empresa es otra estrategia importante para el cumplimiento de la fase laboral de los jóvenes participantes la cual no se cumple en su totalidad.
- f) La plana docente como componente importante del proceso de formación en el Programa de Capacitación Laboral Juvenil, en su mayoría cumple con los requisitos de especialización, una minoría carece de la formación profesional para trabajar con jóvenes entre 16 a 24 años.

- g) Las estrategias de capacitación, la selección de ECAPs y el currículo del Programa PROJOVEN en Piura, inciden significativamente en el nivel de inserción laboral de los jóvenes entre 16a 24años.
- h) Los cursos que tienen mayor demanda empresarial son los operarios; sin embargo, existe deficiencia en la colocación de los jóvenes en la Fase Laboral, porque los Empresarios no brindan las prácticas laborales a los jóvenes. Los cursos orientados a la construcción civil, también requieren mano de obra no calificada. En cambio, los cursos orientados a servicios son los que menos demanda de mano de obra requieren.
- i) Los jóvenes apuestan por cursos de servicios, de nivel de supervisores, inspectores y auxiliares, sin embargo, estos cursos no tienen demanda empresarial.
- j) No se cuenta con un proceso de adaptación para que los jóvenes puedan trabajar al momento de ser insertados al mercado laboral bajo presión, y se adecuen al sistema laboral que requiere la ocupación o el puesto de trabajo. Solamente se desarrolla un taller de formación integral durante la fase técnica.

RECOMENDACIONES

- a) Sugerir a las autoridades de las ECAPs brindar jornadas de capacitación a los docentes encargados de desarrollar los cursos en temas como diseño modular, currículo basado en competencias, andragogía y formación de

jóvenes, con la finalidad de desarrollar habilidades y cualidades docentes propias al trabajo con jóvenes.

- b) Fortalecer la relación autoridades de ECAPs – empresas, a través de jornadas de trabajo en los que se definan acuerdos comunes coordinando y participando de manera directa en el establecimiento de estrategias de desarrollo orientadas a fortalecer la formación laboral de los jóvenes beneficiarios y el personal de la empresa.
- c) Implementar talleres de orientación vocacional para jóvenes, con la finalidad de brindarles orientación hacia el conocimiento de las ocupaciones y demandas del sector empresarial-productivo.
- d) Elaborar un Plan de supervisión, seguimiento y monitoreo dirigido a las ECAPs y jóvenes capacitados con la finalidad de evaluar la capacitación y posteriormente para identificar el nivel de inserción laboral de los jóvenes beneficiarios de las diferentes convocatorias.
- e) Revisar el currículo formativo, organizando los módulos desde un enfoque transversal orientado hacia la formación integral de los jóvenes participantes, de tal manera que no sólo se privilegie la formación técnica, sino también la formación en valores, que son fundamentales en la interacción de las personas en cualquier ámbito laboral.
- f) Realizar un análisis estadístico de los jóvenes beneficiados que han sido insertados laboralmente y que han mejorado su condición socioeconómica.

B) Br. Beбето Gonzalo Martell Ruiz y Alicia Milagros Sánchez Ayala, que en su investigación “PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO “SPORT CLUB” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – 2013, para obtener el título de Licenciado en Administración, que tiene como conclusiones y recomendaciones lo siguiente:

CONCLUSIONES

- a) Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.
- b) Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades

para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

- c) Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

RECOMENDACIONES

- a) Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto al desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio, ya que al no ser estática, las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirá plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.

- b) Realizar un seguimiento de los beneficios que se derivaron de la implementación del plan de capacitación así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.
- c) Medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de los jefes y ente compañeros de trabajo, brindándole a la empresa una visión más general y amplia.

C) Cynthia Paola Quispitupac Mateo y Silvia Frine Mateo Ramos, que en su investigación titulada “ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GESTIÓN DEL TALENTO PARA LÍDERES, realizada en Lima, Noviembre del 2014 para optar el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas y que en sus conclusiones y recomendaciones dice lo siguiente:

CONCLUSIONES

- a) El principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que, nuestro modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles (gestión de talento humano). A través de dicha investigación, sobre la Consultoría en Recursos Humanos, llegamos a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha

en los servicios de gestión de talento humano ofrecidos por las consultoras de Ipaís.

- b) Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada a implementar una herramienta automatizada y dinámica de indicadores de Gestión del Talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del Capital Intelectual, desde la gestión de la información en el área de Recursos Humanos hasta la toma de decisiones y seguimiento práctico de los Líderes en sus áreas.
- c) No obstante, para el modelo de negocio propuesto, se definieron Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales son necesarios para la viabilidad del negocio. Estos FCE se enfocan en tres puntos: Calidad en el Servicio al Cliente, Disponibilidad del Servicio e innovación y alta conectividad.
- d) La ventaja competitiva de nuestra consultora es la diferenciación. Utilizamos como herramientas clave: la tecnología, que nos permite la innovación con herramientas móviles; y, la seguridad en el manejo de la información. La estrategia de desarrollo de nuestra empresa está enfocada en la participación inicial en el mercado a través de un Blog que nos permita llegar a las redes empresariales de manera exitosa y brindar gratuitamente la aplicación móvil para las plataformas de mayor uso (tablets y smartphones).
- e) A la par de lograr la penetración del servicio desarrollaremos servicios complementarios: Elaboración de indicadores; aplicación móvil, para

comunicar oportunidades laborales dentro de la empresa; página web interna empresarial, para el uso de base de datos en la "nube" que permita conservar cualitativa y cuantitativa de un colaborador; asesoría en comunicación interna (redes sociales internas - empresariales) y asesoría en Coaching y Mentoring.

- f) El monto total de la inversión necesaria para el desarrollo del modelo de negocio asciende a US\$ 39,450, los cuales incluyen: la inversión en tecnología; la creación de la página web y los sistemas de automatización de datos; los costos de constitución legal de la empresa y asesoría legal; y por último el capital de trabajo necesario para cumplir las obligaciones de la empresa y operar de manera óptima.

- g) Finalmente, Talento Capital Humano es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión. En un periodo de evaluación de cinco años, el modelo de negocio planteado tiene el potencial de generar un valor actual neto que oscila entre US\$ 80,000 y US\$ 50,000 utilizando un rango de tasas de descuento de entre 18% y 20%.

RECOMENDACIONES

- a) Según los resultados obtenidos de la investigación realizada para el desarrollo del presente modelo de negocios, se pudo observar que existen muchas

iniciativas y mejoras dentro del sector de consultoría de la gestión del talento humano. Es por ello que debido a que nuestra consultora se mantendrá en el tiempo, se listarán a continuación las propuestas a desarrollar en el futuro, con el fin de mantener la competitividad dentro del sector.

- b) Transmitir al líder que utilizará esta herramienta automatizada para la toma de decisiones, no lo debería alejar de la relación con sus empleados, que debería permanecer intacta la comunicación cara a cara porque es la que funciona con mayor efectividad para la comprensión de las prioridades y expectativas de unlogro.

1.5. Bases Teóricas

1.5.1. Robbins/Coulter (2005) “Administración”

Existen dos tipos de inducción. La inducción sobre las unidades de trabajo familiariza al empleado con los objetivos de la unidad de trabajo, aclara cómo su trabajo contribuye a lograr los objetivos de la unidad e incluye una presentación con sus nuevos colegas. La Inducción sobre la organización informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización.

Esta inducción debe incluir las políticas y prestaciones importantes de recursos humanos, como las horas de trabajo, los procedimientos de pago, los requisitos de horas extra y las prestaciones. Además, un recorrido por las instalaciones de trabajo de la organización forma parte a menudo de la inducción sobre la organización.

Muchas organizaciones, sobre todo las grandes, cuentan con programas de inducción formal que podrían incluir un recorrido por las instalaciones de trabajo, una presentación en PowerPoint describiendo la historia de la organización y una reunión breve con representantes del departamento de recursos humanos, quienes informan sobre los programas de prestaciones de la organización. Otras organizaciones pueden usar un programa de inducción más informal en el que, por ejemplo, el gerente asigna al nuevo empleado a un miembro antiguo del grupo de trabajo, el cual presenta al nuevo empleado a los colegas inmediatos y le muestra la ubicación de la sala de copiado, la máquina de café, las salas de descanso, la cafetería y cosas semejantes. Además, existen programas de inducción intensos como los de Trilogy, una empresa de software con sede en Austin, Texas. Esta empresa posee una inducción de inmersión total, con duración de tres meses, llamada Trilogy University, que presenta a los empleados recién contratados con la empresa, sus valores, visión, objetivos y estrategia. En la primera semana de clases, dirigida por el director ejecutivo Joe Liemandt y otros veteranos de Trilogy, los nuevos trilogianos aprenden sobre lenguajes de programación, planes de productos y marketing. Las clases inician a las 8:00 A.M., y por lo menos durante el primer mes, no terminan hasta media noche. Después de esto, los nuevos empleados

trabajando con codo con muchos de los mejores empleados de Trilogy en proyectos reales.

Los gerentes tienen la obligación de hacer que la integración del nuevo empleado a la organización sea tan suave y libre de ansiedad como sea posible. Necesitan analizar abierta-mente las creencias de los empleados con relación a las obligaciones mutuas de la organización y el empleado.

Es conveniente para la organización y el nuevo empleado que la persona esté lista para desempeñar el trabajo tan pronto como sea posible. La inducción exitosa, ya sea formal o informal, da como resultado una transición, de fuera hacia dentro de la organización, que hace que el nuevo miembro se sienta cómodo y bien adaptado, disminuye la posibilidad de un desempeño laboral deficiente y reduce la probabilidad de que el nuevo empleado presente una renuncia repentina después de una o dos semanas de trabajo.(Robbins, Bergman, Stagg, &Coulter, 2014)

1.5.2. Idaberto Chiavenato (2007) Administración de RR.HH – El Capital

Humano de las Organizaciones

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo,

actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos, dentro de una concepción más limitada. Flippo explica que la “Capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. McGehee subraya que capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa.

La capacitación es una inversión y no un gasto

Algunos autores van más allá como Hoyler que considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa.

En este sentido la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que de verdad vale la pena. Al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de conducta:

1.- Transmisión de información: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etc. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

2.- Desarrollo de habilidades: sobre todo las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

3.- Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes sobre todo en relación con los clientes y usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4.- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1.- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

2.- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

3.- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.(Chiavenato, 2011)

1.5.3. Cesar A. Marthans Garro (2008) Tratado Integral de Logística Empresarial

La eficiencia de las compras, presupone la existencia de un elemento organizado, encargado de realizarlo. Esto significa que toda empresa debe organizar sus compras, o lo que es lo mismo, establece un objetivo de acuerdo a él, para determinar las actividades afines o similares, que deben agruparse, a fin de asignarlas a una dependencia, donde se establecerá quien o quienes la desempeñan, designando un jefe que dirija y controle

su acción: al mismo tiempo, debe dársele la autoridad y asignársele la responsabilidad que necesite, para desempeñar sin tropiezos sus funciones, en provecho de la empresa.

Es evidente que las adquisiciones deben estar de acuerdo con los planes adoptados para la venta, pues de lo contrario, las existencias serán excesivas, insuficientes o inadecuadas, con respecto a las necesidades de la empresa. Si por ejemplo, se trata de una empresa industrial, las compras tendrán que realizarse en armonía con la producción y esta a su vez, debe subordinarse a la capacidad de absorción del mercado, o dicho de otra manera, a las posibilidades de venta.

Todos los aspectos indicados deben contemplarse en relación con la magnitud de la empresa, con las necesidades y con la cantidad de artículos por comprar.

A mayor dimensión de la empresa, mayor será la dimensión del elemento comprador: en la misma forma, a mayor cantidad y variedad de los artículos que se requieran, mayor será la necesidad de especialización y más compleja la organización de la dependencia que realice esta labor.

Sin embargo, cualquiera que sea la magnitud del elemento Compras, siempre debe aplicarse los principios de dirección, y al aplicarlo, hay que tener en cuenta, el nivel que dentro de la organización ocupa la dependencia, así como su reorganización interna.

Las compras pueden ser efectuadas ya sea por un agente comprador o por dependencias con elementos especializados, que se encargan de realizar las actividades inherentes a las adquisiciones de materiales, dependiendo esto, como se ha

manifestado, de la magnitud de la empresa y de la cantidad de artículos que se necesitan, o de la especialización que requiera su adquisición.

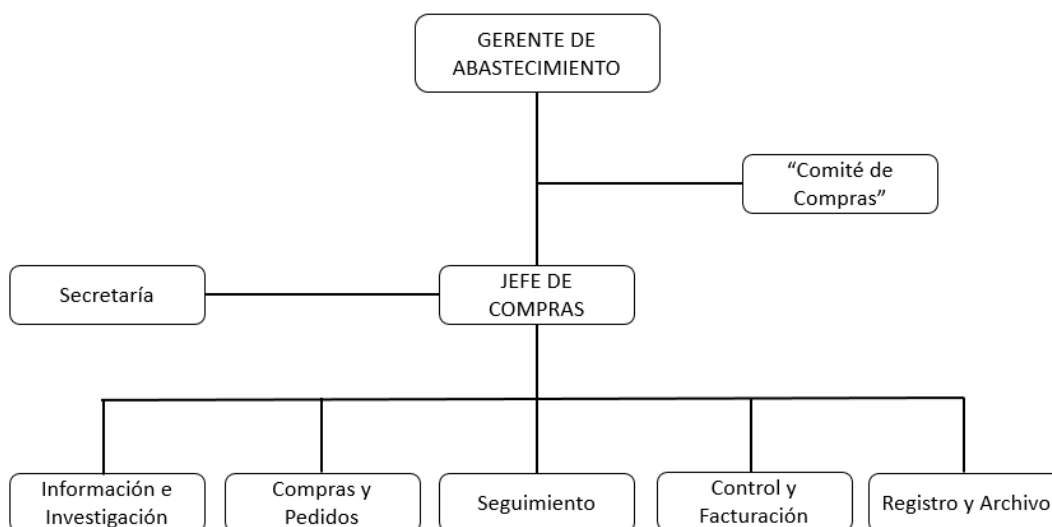


Fig. 40: Organización de una dependencia de COMPRAS

Actualmente las empresas se encaran con la organización centralizada de un solo ente, por las evidentes ventajas que significa, como:

- a) La especialización que se logra da mayor seguridad e idoneidad:
- b) Disminuye el costo administrativo de las compras:
- c) Puede realizarse en grandes cantidades, en mejores condiciones para la empresa.

Este elemento de compras, normalmente es dependiente de la Gerencia de Abastecimiento, lo que se considera muy conveniente, porque es una forma de armonizar mejor las coordinaciones necesarias, cuando tenga que formularse el Plan de

Adquisiciones. La Figura 40 muestra lo que podría ser una dependencia de Compras. En general, este esquema que se presenta, puede sufrir importantes modificaciones, debido más que nada al rol que juegue este ente para que trabaje al mismo nivel que la Gerencia de Abastecimiento.

Pero además, como se sabe, un Ejecutivo de Compras, supervisa la realización de muchas tareas de rutina, en el funcionamiento cotidiano del Dpto. Existen ciertas tareas y actividades que son comunes a todos los departamentos de compras y que consisten en las ocupaciones habituales que cumple el personal de oficinista. Estos subordinados, por ejemplo, necesitan saber qué se espera de ellos, y el mejor método para darles esta información es confeccionando la(s) hoja (s) en donde se incluyan sus funciones (¿Qué hacer?), las que formarán parte del Manual de Organización y Funciones de la empresa.

Por otra parte, se debe redactar el documento que corresponda al Manual de Procedimientos, (o PQV), donde se describe detalladamente los procedimientos normales a seguir para cumplir cada uno de los QUE incluidos en el MOF, describiendo detalladamente el Cuándo, Dónde y Cómo se deben hacer las cosas, tales como preparación de formularios, archivos, registros, datos estadísticos, procedimientos de pedidos, etc. que son cuestiones de trámite corriente.

Como estas tareas difieren según las empresas, no se dan instrucciones típicas; basta con decir que deben ser claras y consecuentes, y quienes realicen la labro, deben recibir un ejemplar de este Manual, para aplicarlo de la manera descrita. En el Tomo III

se incluye un ejemplo del Procedimiento de Comparas Locales y otro de Procedimientos para compras en el Exterior.

1.5.3.1. El sistema de información para compras

Generalidades

El sistema de información en el proceso de compras, es un conjunto de hechos, relacionados con la recopilación, clasificación, procedimientos, análisis e interpretación de datos, que sirven de instrumento básico para la previsión de recursos materiales y/o servicios no personales, en condiciones de oportunidad, calidad, precio y cantidad más razonable, de tal manera que satisfaga eficientemente las necesidades del usuario.

El objetivo buscando es lograr un sistema de información suficiente, oportuno y confiable, para la tomad e decisiones, que permita cumplir con eficiencia el proceso de las adquisiciones en el abastecimiento de bienes y servicios no personales que se requieren en la administración (pública o privada).

La finalidad que se busca es:

- a) Obtener un eficaz sistema de información, que permita localizar y seleccionar las fuentes de suministro y /o servicios que se necesitan.
- b) Permitir estar suficientemente informado en cuanto a la oferta, demanda, precios de dichos bienes que se desena adquirir.

- c) Conocer en sus menores detalles, las operaciones que se llevarán a cabo en la empresa, procurando que los materiales y servicios sean necesarios.
- d) Procesar las solicitudes de compras o requerimientos de las diferentes dependencias de la empresa.
- e) Procesar las cotizaciones, presupuestos, precios, condiciones de pago y de entrega.
- f) Determinar y/u otorgar la buena pro, metiendo las O/C, y remitiendo a los proveedores favorecidos, de acuerdo a las solicitudes de cotizaciones o licitaciones más convenientes.
- g) Verificar el cumplimiento de dichas ordenes, con relación a los plazos de entregas y permitir efectuar las recomendaciones que sean necesarias para su cumplimiento:
- h) Permitir llevar un registro de proveedores, cotizaciones y precios, etc., para realizar con rapidez, eficiencia y eficacia, las compras.
- i) Mantener un registro de órdenes de compras emitidas, de igual modo que un archivo o registro de guías de internamiento.
- j) Permitir confeccionar cualquier tipo de informe, que lleve a visualizar las marcha de la organización y administración del Dpto. de Compras.

Importancia

La importancia de diseñar un sistema de información, radica en su necesidad que sea utilizada o aplica en todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas, y a nivel nacional, ya que permitirá:

- a) Asegurar un óptimo flujo de adquisiciones de bienes materiales y/o servicios, de calidad eficiente, que asegure un desarrollo máximo de rendimiento:
- b) Ayudar a determinar considerablemente, cierto grado de economía, para alcanzar el objetivo de la entidad.
- c) Asegurar las cantidades máximas y mínimas necesarias de existencias posibles, para la buena marcha y desarrollo de las actividades de gestión y control de stock de almacén.

Requerimientos básicos de información

La información estadística necesaria, podemos resumirlas en las siguientes tabulaciones básicas:

- a) Consumo o uso de bienes y/o servicios no personales, en unidades físicas o monetarias, determinadas por pliegos, programas, subprogramas, proyectos y regiones según proveedores, marcas, tipos o precios:
- b) Determinación del gasto o bienes y/o servicios, por pliegos, programas. Subprogramas, proyectos y regiones del sector, según partidas genéricas y específicas.

- c) Determinación del volumen de bienes y/o servicios solicitados y el volumen.
- d) Atendido en un sector, según grupos, clases, tipos de bienes y número de trabajadores:
- e) Determinación de compras periódicas y excepcionales de bienes y/o servicios, de consumo general, común y especializado;
- f) Determinación de cálculo de tendencia de consumo, por las compras efectuadas y participación en la elaboración del presupuesto de compras;
- g) Conocer en forma real y objetiva, la situación del patrimonio empresarial y a su vez, determinar su renovación e incremento.

Fuentes de Información

Actualmente la actividad de compras del sistema de abastecimiento, cuenta con un considerable volumen de información, que no puede ser explotado, por falta de un ordenamiento racional, un sistema de clasificación y codificación de la información, por lo que se puede desglosar en 2 grandes grupos:

- a) Fuentes Internas: integrada por toda la información que directamente se genera en el interior del dpto. de compras, tales como:

Formularios: Solicitud de inscripción de proveedores, Solicitudes de Cotización, Cuadros Comparativos de Cotizaciones; Ordenes de Compras, Guías de Internamiento, etc.

Inventarios: De Órdenes de Compra atendidas, pendientes de atención y no atendidas;

Tarjetas: Como tarjetas de control de tramite documentario de una adquisición;

Informes: Como Presupuestos de Compras, Estados de Ejecución del Presupuesto de Compras, etc.

b) Fuentes Externas: Integrada por toda información que directa o indirectamente está relacionada con el proceso de adquisiciones, encontrándose dentro de las principales: Directorios industriales y comerciales, sistema del ITINTEC, Estadística Industrial, Ministerio de Economía y Finanzas (exportación), Ministerio de Industria, Comercio, Turismo o Integración (Registro Industrial), (INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática), etc.

Sin embargo, en la práctica, estos factores encuentran algunas restricciones, que limitan su empleo, tales como:

a) Internas: La falta de apoyo de los más altos niveles, que limita el empleo de estos factores, para implantar el tipo adecuado de diseño que se desea; las consideraciones de organización y de política, que fijan limites a los objetivos y modifican cualquier enfoque para el diseño del sistema respectivo, la disponibilidad de personal adecuado y apto, limita tanto el diseño de la información, como su difusión; el costo, que constituye una importante limitación de recursos (hay que comparar el costo con el objetivo).

- b) Externas: Los usuarios, en lo referente a la anotación de pedidos, la facturación y otros sistemas, que tienen que diseñarse de acuerdo a sus necesidades, los proveedores, ya que frecuentemente se consulta con ellos para la adquisición de bienes; los impuestos que el gobierno impone tienden a restringir el normal desarrollo del sistema de información.

Proceso de Información

Este proceso se desarrolla paralelamente a través de lo que constituye las etapas típicas del proceso de adquisición, desde su origen hasta su finalización. Se incluyen responsabilidades inherentes a las dependencias o personas que intervienen en el proceso, tales como:

Registro de Proveedores. La finalidad es la de proporcionar información al organismo competente, respecto de los proveedores debidamente codificados y clasificados, en función a los artículos que suministran, así como los precios y condiciones que ofrecen. Este registro es generado por el procesamiento y análisis del formulario fuente, (Solicitud de Inscripción de Proveedores). Este registro puede realizarse por medio de un procesamiento automático de datos, utilizando un computador.

Procesamiento de una Adquisición:

1. Se inicia el procedimiento bajo la forma de una compra programada, no programada (urgente) y por reposición de stock, de acuerdo a la política de compras o por necesidades prevista o de gestión de almacén.

2. Toda compra no programada o de reposición de stock, deberá entrar por la Oficina de Tramite Documentario del Dpto. de Compras, donde se efectúan todos los registros de control y localización posterior.
3. Determinar qué es lo que hay que comprar y cuánto debe comprarse.
4. Hacer un estudio de las condiciones del mercado, para informarse del momento más oportuno para hacer las compras.
5. Hacer un estudio de las condiciones del mercado, para informarse del momento más oportuno para hacer las compras.
6. Determinar y recurrir a las fuentes de abastecimiento en el mercado, (nacional y extranjero), donde se comprarán los bienes y/o servicios no personales, mediante el servicio de información que proporcione el Registro de Proveedores, Catalogo, Registro de Cotizaciones, etc.
7. Obtener un medio de consulta, (escrito o telefónico), mediante la solicitud de cotización, solicitando proformas, presupuestos, lista de precios, etc.
8. Realizar la elección del presupuesto más conveniente, transcrita en el Cuadro Comparativo de Adquisiciones y el Acta de Otorgamiento.
9. Mantener relaciones constantes con los proveedores.
10. Emitir la O/C de almacén, en cuanto a calidad, cantidad y precio.
11. Archivar y registrar todos los documentos en orden cronológico.

12. Origen de una Orden de Compra: Esta actividad puede enviarse bajo las siguientes formas:

Compras programadas, generadas como consecuencia de la programación, (cálculo de necesidades), totalmente aprobada;

Compras por Reposición de Stock, generado en almacenes, a fin de poder llevar a cabo el control y gestión de stock.

Compras vigente, generadas por situaciones no previstas en la programación.

Formularios:

- a) Solicitud de Compras: Con este se inicia la tramitación de las compras, cuyo llenado corresponde a compras, y algunas veces a almacén o los usuarios, siguiendo el procedimiento establecido en cada empresa;
- b) Solicitud de Cotización: Documento fuente de información, cuya finalidad es establecer las comparaciones de los artículos;
- c) Cuadro Comparativo de Cotizaciones: Donde se traslada la información proporcionada por los proveedores, para examinar cual es la que más se ajusta a los requerimientos solicitados.
- d) Orden de Compras o Guía de Internamiento: Con el cual se establece el convenio de compra entre el proveedor y la empresa;

- e) Orden de Servicio: Tiene la misma finalidad que el documento anterior aplicado a los servicios no personales.

1.5.3.2. Clasificación de las compras

Las compras pueden clasificarse, según la forma de efectuarla o según el tipo de mercancías que se adquieran.

A) Por la Forma de Efectuarlas

Compras Centralizadas

Se denominan así, cuando los requerimientos son enviados a un organismo denominado Compras, el cual dispone de la necesaria autoridad para realizar las adquisiciones, preocupándose por obtener la calidad, servicio y buen precio.

Esta forma de efectuar las compras, tienen algunas ventajas como:

- a) Ventaja financiera, porque al consolidar los presupuestos de materiales de los Departamentos de la empresa, facilita la adquisición por partidas;
- b) Permite especializar al personal, facilitando el desarrollo de sus aptitudes;
- c) Permite unificar los criterios de aprovisionamiento de materiales y facilita el control de stock;
- d) Facilita la planificación de la producción;
- e) Reduce los costos administrativos del Dpto. de compras, etc.

Compras Descentralizadas

Esta clasificación puede tener un doble aspecto:

Cuando existiendo el organismo denominado Compras, solo ejercita el control de las adquisiciones, pero estas son efectuadas por elementos autónomos; y cuando cada dependencia realiza sus propias compras, de acuerdo a sus necesidades.

En general se puede anotar como ventajas de esta forma:

- a) Permite una actuación más ágil de las compras en relación directa con las existencias de los talleres.
- b) Se puede tomar contacto con algunas fuentes originales de los suministros;
- c) Reduce los gastos de transporte;
- d) Crea relaciones directas entre Compras y los proveedores, con intercambio de información técnica sobre materiales.

Compras Mixtas

Se denomina así, cuando los artículos de uso general, son adquiridos, unas veces, por cada dependencia y otras veces, por sus propios compradores.

B) Por el tipo de Mercancías que se Adquieren

Materias Primas

Son aquellas materias indispensables para la producción y que a través de un proceso, sufren una transformación. Su adquisición, tiene las características siguientes:

- a) Consumo constante;
- b) Grandes cantidades;
- c) Información fácil de obtener;
- d) Precios según acuerdo;
- e) Ocupan mucho espacio de almacenes;
- f) El transporte y manipulación son muy costosos.

Suministros

Son materiales necesarios para el funcionamiento y conservación de la empresa. No forma parte del producto, pero siempre se requiere para la producción.

Las características de su adquisición son:

- a) Se consume en partidas pequeñas;
- b) Sus precios y descuentos se establecen conforme a tarifas;
- c) Ocupan poco espacio en el almacén;
- d) Requieren mucho trabajo de oficina, por la variedad;
- e) Deben tener especificaciones standard

Piezas Fabricadas

Son pequeñas piezas o herramientas que se adquieren para revender, sus características son:

- a) Tener margen decisivo de ganancias en reventa;
- b) Se obtienen por cotizaciones para conseguir mejor precio
- c) Se adquieren a precios de mayorista por ser artículos estándar;
- d) Su adquisición está limitada por programas establecidos.

4) Máquinas y equipos

Su denominación es suficiente para saber de qué se trata. Su adquisición presenta las siguientes características:

- a) Debe ser aprobada por los directivos;
- b) Prima en ellas las condiciones o características técnicas;
- c) Sus especificaciones deberán ser minuciosas;
- d) Deberá indicarse la finalidad y los resultados que se esperan obtener;
- e) La decisión se tomara en conjunto entre el interesado y compras.

1.5.3.3. MÉTODOS DE COMPRAS

Cualquiera que sea la compra que se realice, es conveniente adoptar un método determinado para realizarla. Estos métodos según ALFORD pueden ser:

Según los factores que intervengan en la determinación de cuando se comprara; y según la forma de comprar.

A) Según determinación de cuando se comprara. Estas pueden ser:

Ajustadas a las necesidades

Son aquellas que se efectúan cuando el artículo es necesario. Sus características son:

- a) Efectuarse únicamente cuando son necesarias;
- b) Son artículos de poca frecuencia de consumo o de necesidades urgentes;
- c) No se mantienen stocks

Para la aplicación de este método, los vendedores deben ser proveedores de confianza, que sean cumplidos y no se aprovechen de la situación.

Para periodos futuros específicos

Tal como su nombre lo indica es una práctica estándar, donde se trata de adquirir artículos, para un determinado periodo. Sus características son:

- a) Ser utilizado, generalmente para artículos de consumo regular y no en grandes cantidades
- b) Que las variaciones de precios de los artículos no sean significativos;
- c) Que el periodo para el cual se compra no sea fijo, sino basado en el control de existencias y en las variables de la fabricación;
- d) Que la economía que pueda obtenerse, afecte al periodo de compra y al costo del almacenamiento.
- e) Que la cantidad que se adquiera, abarque el fijado por el programa o plan de producción o por el consumo de almacén.

Según la situación del mercado

Con este método se trata de aprovechar las fluctuaciones de los precios en el mercado. Sus características son:

- a) Tiene en cuenta el programa de producción
- b) Estudia constantemente el mercado para determinar las posibilidades futuras o las tendencias que se presentan o provean;
- c) Establece la cantidad por adquirir de acuerdo a la tendencia; si es de alza y el precio es bajo, cantidad fuerte; si es de baja y el precio es alto, cantidades para satisfacer las necesidades inmediatas;

- d) Estudia la posibilidad de abastecerse durante un largo tiempo con entregas parciales;
- e) Utiliza el método para artículos cuyo consumo es estable

La aplicación de este método es ventajoso, porque permite obtener grades economías y elevadas utilidades sobre todo en compañías de servicio, empresas ferrocarrileras y algunos de naturaleza fabril sin embargo, el comprador no debe olvidar que necesitara mayores espacios en los almacenes y que existe el peligro de la obsolescencia, por lo cual deberá efectuar estudios del mercado muy minuciosos, ya que un error de apreciación en la tendencia puede ser causa de cuantiosas pérdidas para la empresa.

Compras Especulativas

Consiste en adquirir cuando los precios son bajos, la tendencia es alcista y la idea del comprador es adquirir gran cantidad para revender a mayor precio. Sus características son:

- a) Implica un riesgo mayor que el normal;
- b) Su factor principal de utilización es la tendencia del precio en el mercado:
- c) Su programa de producción es de poca importancia sin excluirlo del todo:

- d) No está basado en la demanda del propio negocio, sino en la utilidad que puede obtenerse;
- e) No es función normal de compras. Debe ser autorizado por el gerente financiero o por los asesores de la empresa:
- f) Compras debe informar sobre los riesgos y ventajas que presente su aplicación indicando su opinión:
- g) Inmoviliza gran cantidad de dinero, pudiendo influir en la falta de capital para otras adquisiciones del programa de producción;
- h) Requiere de mucho espacio el almacén;
- i) Pueden quedar artículos fuera de uso.

B) Según su forma de comprar

Compra sobre contrato

Consiste en fijar mediante un contrato, el precio y la o las fechas de entrega de los materiales adquiridos. Sus características son:

- a) Ofrece las ventajas de los métodos indicados en a.(1) y a.(4) sin sus inconvenientes:
- b) Se aprovechan los precios bajos. Escalando las entregas;
- c) No se aumentan las existencias y se asegura el abastecimiento continuo;

- d) Deben tenerse muy en cuenta los puntos a incluir en el contrato y requiere de asesoramiento legal, para evitar reclamos o razonamiento con los proveedores y situaciones enojosas en la propia empresa;
- e) Al formular el contrato, hay que tener en cuenta que siempre son por escrito, exponiendo en forma clara, cantidades , especificaciones, precios, condiciones de pago, plazos de entrega, garantías, etc.;
- f) La cantidad debe expresarse de acuerdo a una unidad de medida determinada;
- g) Hay que indicar como se realizan las inspecciones y por cuenta de quien correrán los gastos que demanden.

Compras en Partidas Agrupadas

Consiste en agrupar las partidas de aquellos artículos de poca importancia, que en el año deben ser adquiridos en cantidades reducidas y en los que el costo de tramitación, es mayor que el precio del artículo. Con este método se logran hacer grandes economías, se obtienen precios garantizados por determinado tiempo, se facilitan las adquisiciones reducidas y se hacen más atractivas para los proveedores, se logra la participación de varios proveedores, con la ventaja de obtener para la empresa mejores precios, y por último se adquieren con un solo pedido, artículos que separadamente no justificarían los gastos de tramitación, por su poco consumo. Al realizar la agrupación de los artículos en partidas, hay que poner especial cuidado en que cada uno de ellos tenga artículos relacionados, para que su atención se realice a un solo proveedor.

Compras con arreglo a un programa

Consiste en establecer una relación con las cantidades aproximadas que se necesitaran para la ejecución de un programa determinado y solicitarles cotizaciones a los proveedores, de manera que estos puedan tomar sus previsiones para cuando se les solicite el abastecimiento, siempre y cuando tengan la buena pro. Sus características son:

- a) Pueden efectuarse en un solo pedido o en varios;
- b) Es utilizada para los artículos de gran consumo;
- c) Reduce las existencias del almacén. Convirtiendo al proveedor en el propio almacén de la empresa
- d) Se obtiene artículos de buena calidad, al darle tiempo al proveedor; para preparar el pedido;
- e) Asegura la llegada de los artículos con oportunidad;
- f) Obtiene costos bajos en la adquisición;
- g) Reduce las inversiones en existencias;
- h) Asegura al vendedor la salida de sus artículos;
- i) Si varían las necesidades o especificaciones, pueden dar lugar a disputas o malos entendimientos con los vendedores.

1.5.3.4. Procedimiento de compras locales

Generalidades

Los procedimientos de compras se refieren a los diferentes pasos u operaciones que hay que efectuar, para llegar a adquirir los artículos dentro de su sistema eficiente de tramitación de las compras, haciendo que dicho trámite sea fácil, rápido y evite demoras innecesarias.

Los aspectos por cumplir se refieren a ciertas actividades como:

- a) Trato con diferentes personas y dependencias;
- b) Recepción de requerimientos por diferentes artículos, muchos de los cuales se hacen en gran cantidad y/o variedad;
- c) Búsqueda de fuentes de aprovisionamiento y contacto con ellos para conseguir buenos precios;
- d) Contacto con organizaciones que tienen sus propios sistemas y procedimientos.

Todo esto requiere que se tienda a simplificar los detalles administrativos a fin de que el comprador no se pierda en ellos, descuidando la parte técnica y constructiva de su labor.

Trámite de las Compras

El trámite a seguir debe ser fácil, cuyas operaciones den rapidez al sistema. Con esto se busca obtener uniformidad y simplicidad en las operaciones por realizar, a fin de agilizar el sistema.

Las operaciones que se realizan en toda dependencia de compras son las siguientes:

- a) Definir las necesidades y hacer conocer a Compras (requerimientos)
- b) Determinar qué y cuanto hay que comprar; (Calculo de Necesidades)
- c) Estudiar las condiciones del mercado en función de la compra a realizar;
- d) Elegir la fuente de aprovisionamiento; (Proveedor)
- e) Obtener cotizaciones y seleccionar al vendedor, (Marthans Garro, 2008)

1.6. Definición de términos básicos (RAE, 2015)

- 1) Abastecimiento: Provisión de lo que resulta necesario
- 2) Aptitudes: Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una tarea
- 3) Adquisiciones: Compra de algo
- 4) Alcista: persona que juega al alza de estos valores
- 5) Aprovisionamiento: Abastecimiento o provisión de lo que es necesario.
- 6) Comprador: persona que compra

- 7) Compras: Adquisición u obtención de algo a cambio de un precio.
- 8) Conocimientos: Acción y resultado de conocer
- 9) Demanda: Petición, solicitud o reivindicación.
- 10) Eficiencia: Capacidad para logra un fin empleando los mejores medios posibles
- 11) Estrategias: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivos
- 12) Función: Actividad propia de alguien o algo.
- 13) Gasto: Acción de gastar
- 14) Hábitos: Costumbre o practica adquirida por frecuencia de repetición de un acto
- 15) Inversión: Acción resultado de invertir.
- 16) Inducción: incitación o instigación a hacer algo
- 17) Manual: Libro que recoge lo esencial o básico de una materia.
- 18) Materiales: Conjunto de lo necesario para una profesión, obra.
- 19) Plan: proyecto, programa de las cosas que se van hacer y de cómo hacerlas
- 20) Precio: Valor monetario en que se estima algo

21)Procedimientos: Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.

22)Producción: Obtención de frutos o bienes de la naturaleza

23)Productos: lo que se produce o elabora.

24)Profesional: Relativo de la profesión

25)Proveedor: persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios.

CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1 Metodología

3.1.1 Instrumentos

Se aplicó una (01) encuesta dirigida al personal vinculado a los procesos de compras de la empresa objeto de estudio, que son un total de 15 trabajadores.

La aplicación del instrumento de medición documental se realizó de forma individual. La encuesta cuenta con instrucciones escritas, que fueron reforzadas en el momento de su aplicación.

3.1.2 Método

Está basado en el enfoque cualitativo, descriptivo y práctico. Los resultados muestran un conjunto de características que presenta la realidad, en base a la percepción del personal directamente relacionado con el problema estudiado.

3.1.3 Diseño

Ox1x2 r Oy

3.1.4 Población y Muestra

Encuesta 1

La muestra utilizada para la encuesta de la presente investigación estuvo conformada por un total 15 trabajadores de la empresa FALUMSA que por el número reducido de personal del área de estudio se tomó la decisión que es el mismo de la población completa del área de trabajo.

Población /Muestra

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
Población	15	100
Muestra	15	100
No aplicó	00	00

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Recolección De Datos

Para recolectar los datos pertinentes al desarrollo del presente trabajo de investigación se solicitó a la administración de la empresa FALUMSA. Una vez obtenida la autorización correspondiente se procedió a la aplicación de la encuesta. Nos tomó 05 días que las personas elegidas llenen el instrumento de medición. Luego de ello se procedió a recoger las encuestas y a la recolección de datos

3.2 Resultados

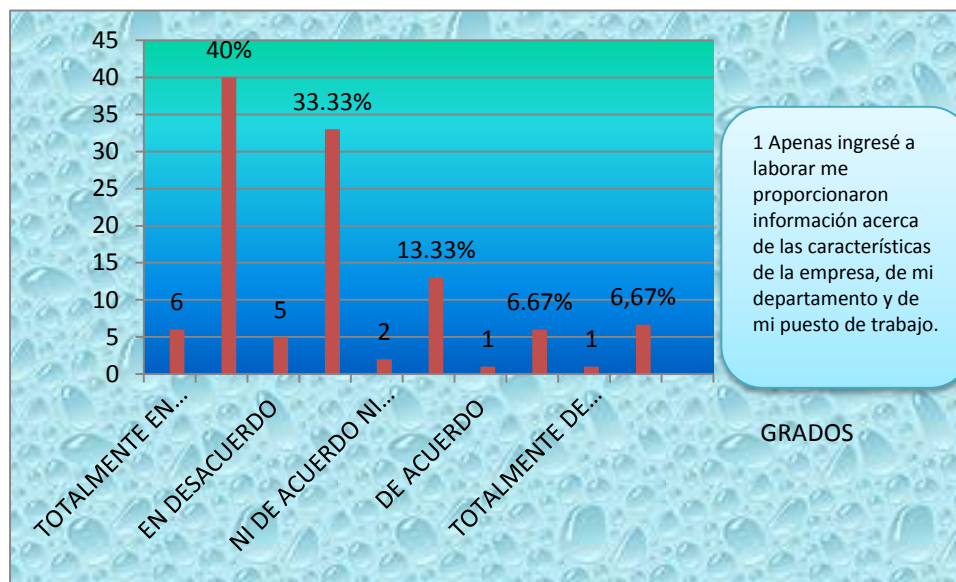
3.2.1 Análisis de Resultados

El análisis de los resultados se ha efectuado en función a las puntuaciones generales de ambas encuestas para identificar las características de la inducción de personal y preparación en capacitación y su influencia en los procesos de compras de la empresa; además, a manera de un análisis complementario se elaboró un par de comentarios sobre los resultados, que a continuación aparecen:

- Las puntuaciones totales en ambas encuestas demuestran un alineamiento entre la percepción del personal de empleados con el problema estudiado.
- Los resultados de los puntajes de la inducción y preparación en capacitación y los procesos de compras de la empresa guardan una significativa relación, es decir, que la variable independiente influye en el comportamiento de la variable dependiente.

3.2.1.2 Resultados de Encuesta Dirigida a los Empleados

Gráfica 1: Información general al ingreso



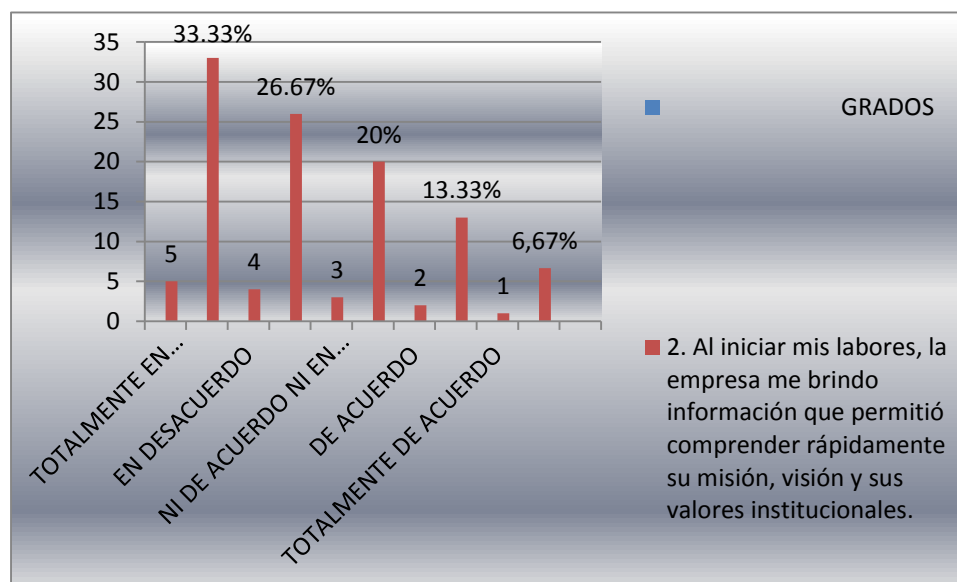
Fuente: Elaboración propia

Comentario:

Los resultados obtenidos en el presente ítem, indican que el 40% de los encuestados se encuentra totalmente en desacuerdo, un 33.33% estar en desacuerdo, el 13.33% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 6.67% afirma estar de acuerdo y otro 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo.

Por lo tanto se puede establecer que más del 70% de encuestados opinan que en el momento de su ingreso a la empresa no se le brindó información general sobre las características generales de la empresa.

Gráfico 2: Información sobre la organización



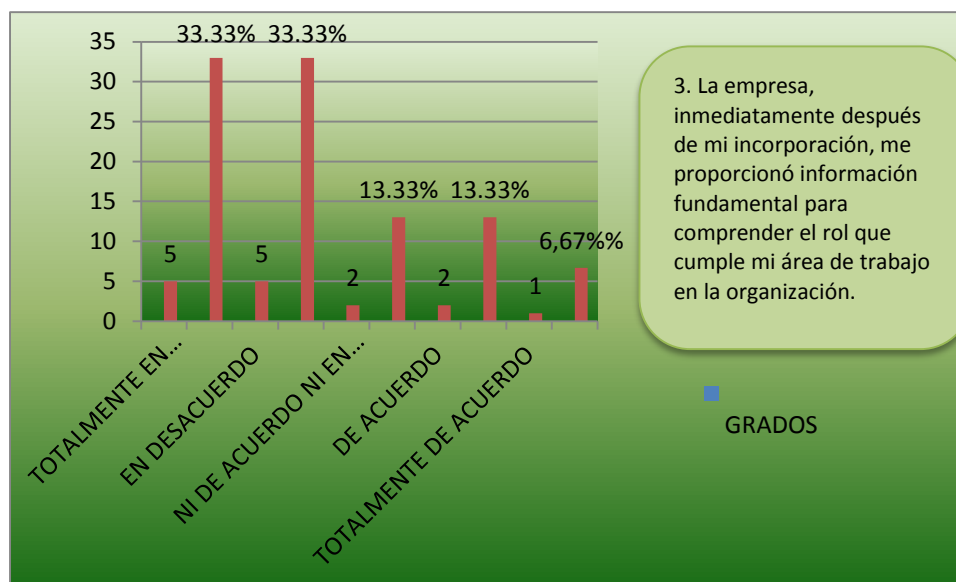
Fuente: Elaboración propia

Comentario

En relación a los resultados obtenidos en el ítem 2 un 33.33% de los encuestados sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 26.67% opina estar en desacuerdo, el 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.33% sostiene estar de acuerdo y un 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo.

Con relación a la percepción de los empelados sobre la información que se les brindó sobre la organización en el momento de su ingreso, el 60% considera que esta situación no se produjo.

Gráfica 3: Información sobre el Área de Trabajo



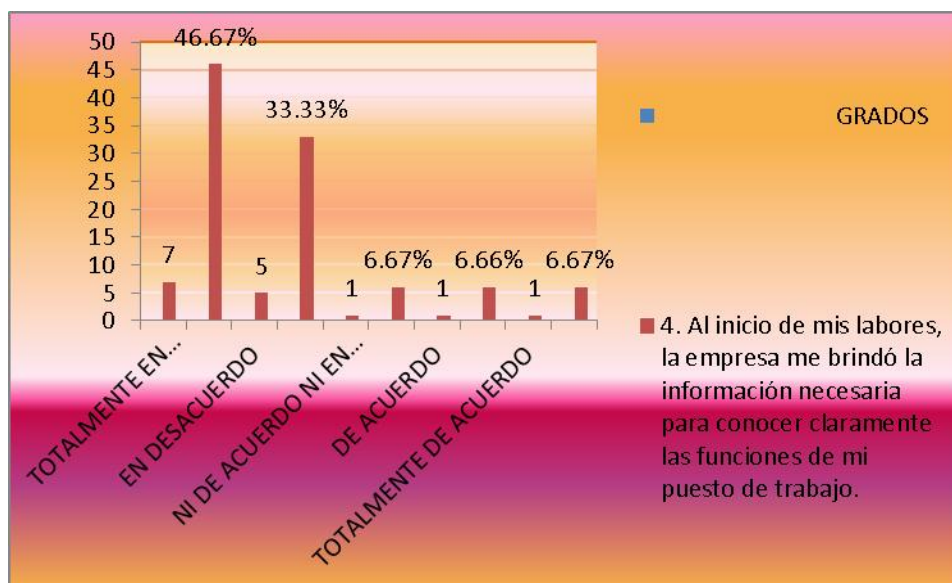
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los resultados nos indican que el 33.33% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con la afirmación “La empresa, inmediatamente después de mi incorporación, me proporcionó información fundamental para comprender el rol que cumple mi área de trabajo en la organización.” otro 33.33% se manifiesta en desacuerdo, el 13.33% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.33% afirma estar de acuerdo y un 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo.

Con relación a la percepción de los empelados sobre la información que se les brindó sobre su área de trabajo en el momento de su ingreso, el 60% considera que esta situación no se produjo.

Gráfica 4: Información Sobre el Puesto



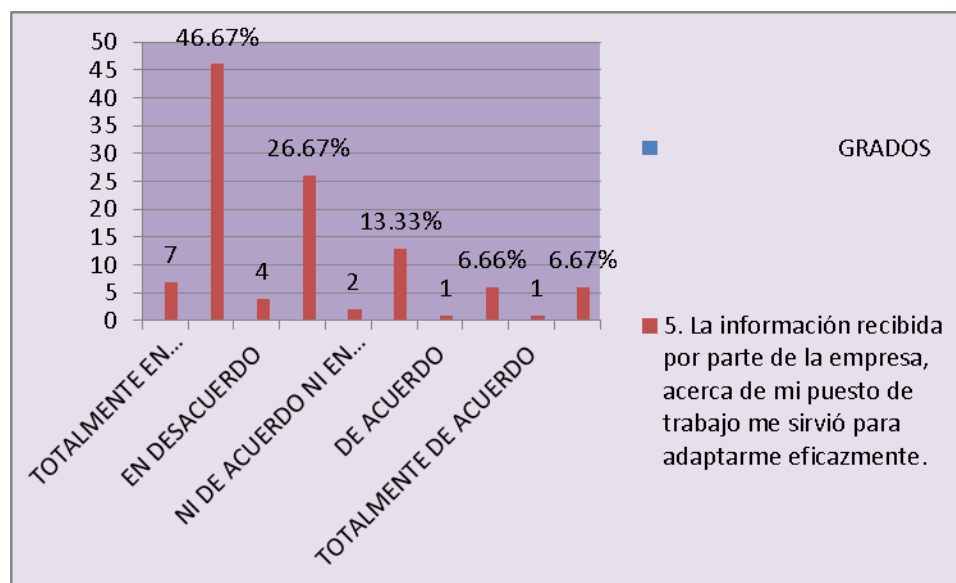
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por los encuestados sobre información sobre el puesto, el 46.67% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “Al inicio de mis labores, la empresa me brindó la información necesaria para conocer claramente las funciones de mi puesto de trabajo.”, el 33.33% está en desacuerdo, un 6.67% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.66% se encuentra de acuerdo y otro 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Se observa respecto al sentido de este ítem que el 80% manifiesta que no se le brindó información necesaria para conocer claramente las funciones de su puesto de trabajo.

Gráfica 5: Información para Adaptación al Puesto



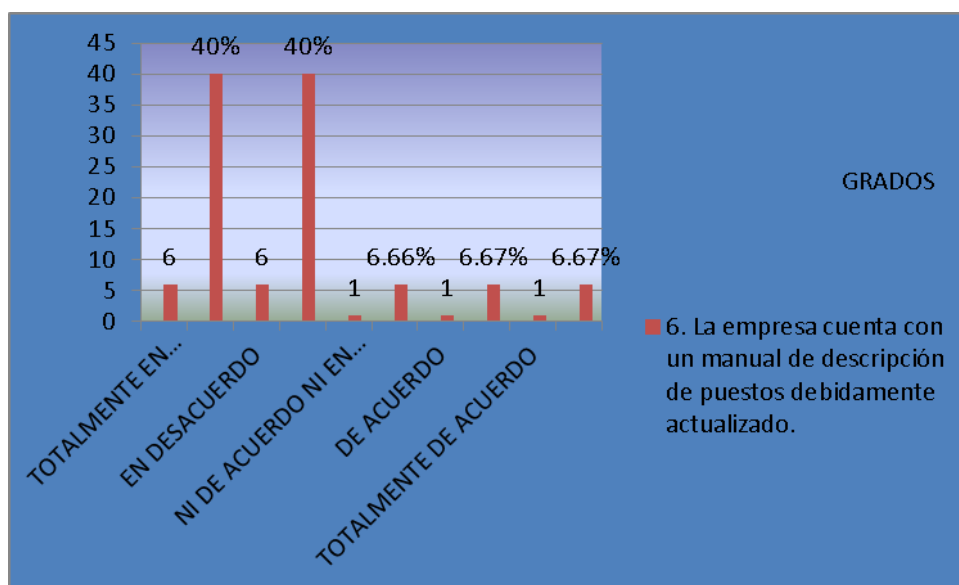
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Según las respuestas efectuadas por los encuestados sobre la información vinculada a la adaptación a su puesto, el 46.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “La información recibida por parte de la empresa, acerca de mi puesto de trabajo me sirvió para adaptarme eficazmente.”, un 26.67% considera estar en desacuerdo, el 13.33% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 6.66% afirma estar de acuerdo y un 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a esta afirmación.

Más del 80% de los encuestados, considera que la información recibida no le sirvió para adaptarse eficazmente a su puesto de trabajo.

Gráfica 6: Sobre el Manual de Puestos

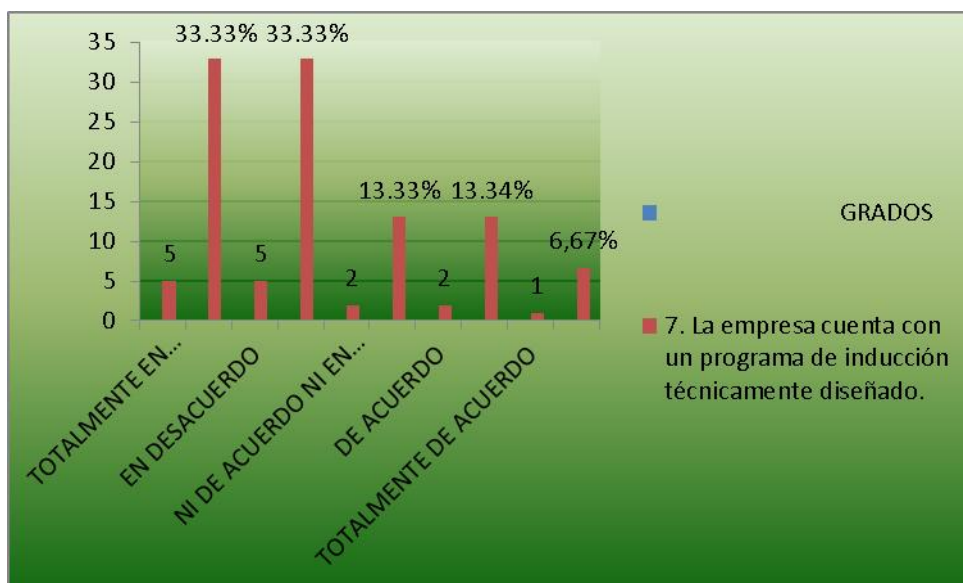


Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, mientras otro 40% considera estar en desacuerdo, el 6.66% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6.67% afirma estar de acuerdo y un 6.67% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a la afirmación “La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos debidamente actualizado.”.

Como se puede apreciar que un mayoritariamente 80% percibe que la empresa no cuenta con un manual de descripción de puestos debidamente actualizado.

Gráfica 7: Sobre el programa de Inducción

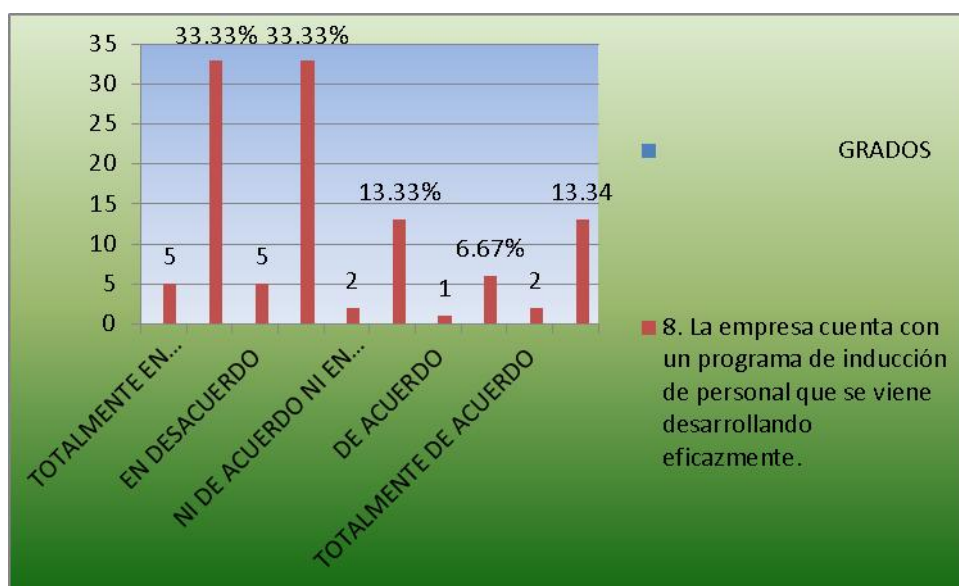
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Los resultados obtenidos sobre el programa de inducción, indican que el 33.33% de los encuestados sostiene estar totalmente en desacuerdo con la afirmación “La empresa cuenta con un programa de inducción técnicamente diseñado.”, otro 33.33% afirma estar en desacuerdo, el 13.33% afirma estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13.34% indica estar de acuerdo y otro 6.67% estar totalmente de acuerdo.

En este punto es importante resaltar que un alto porcentaje que asciende al 66.66% considera que la empresa no cuenta con un programa de inducción técnicamente diseñado.

Gráfica 8: Sobre Actual Programa de Inducción



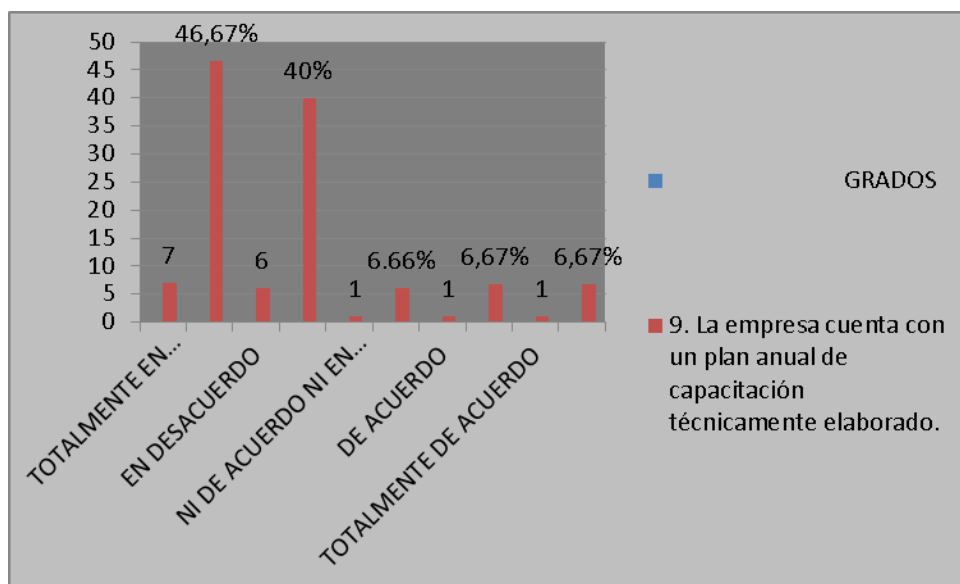
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 33.33% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y el 13.33% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La empresa cuenta con un programa de inducción de personal que se viene desarrollando eficazmente.”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que el programa de inducción no se viene desarrollando eficazmente.

Gráfica 9: Sobre el Plan Anual De Capacitación



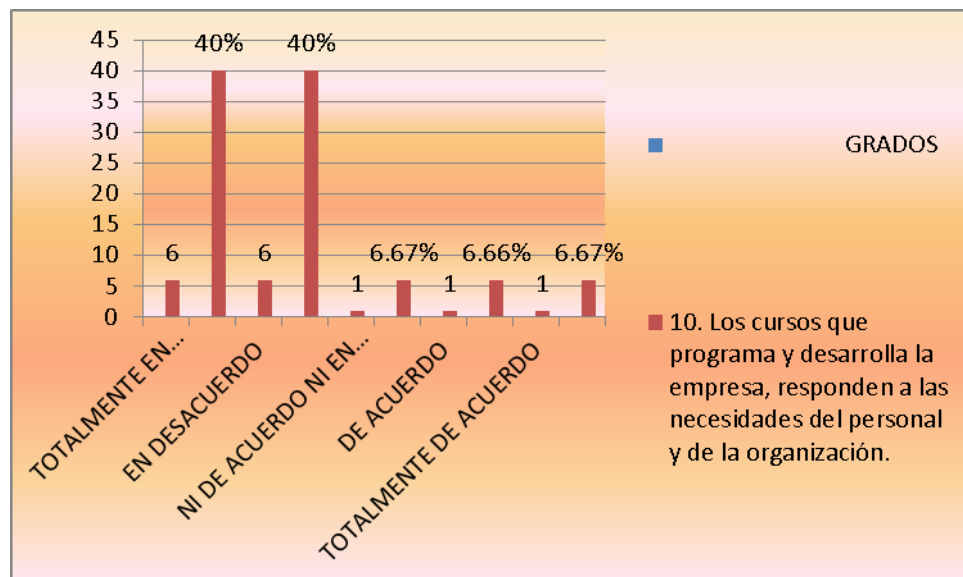
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 46.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 40% considera estar en desacuerdo, el 6.66% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y otro 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “La empresa cuenta con un plan anual de capacitación técnicamente elaborado”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que la empresa no cuenta con un plan anual de capacitación técnicamente elaborado.

Gráfica 10: Sobre la Idoneidad de los Cursos



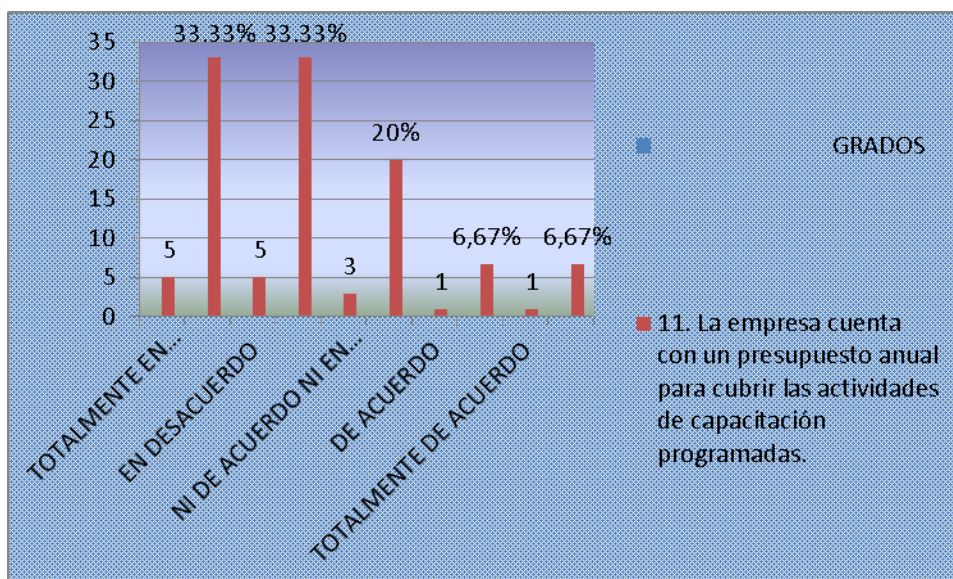
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 40% considera estar en desacuerdo, el 6.67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.66% afirma estar de acuerdo y el 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “Los cursos que programa y desarrolla la empresa, responden a las necesidades del personal y de la organización”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que los cursos que desarrolla la empresa no responden a las necesidades reales del personal ni de la organización.

Gráfica 11: Sobre el Presupuesto de Capacitación



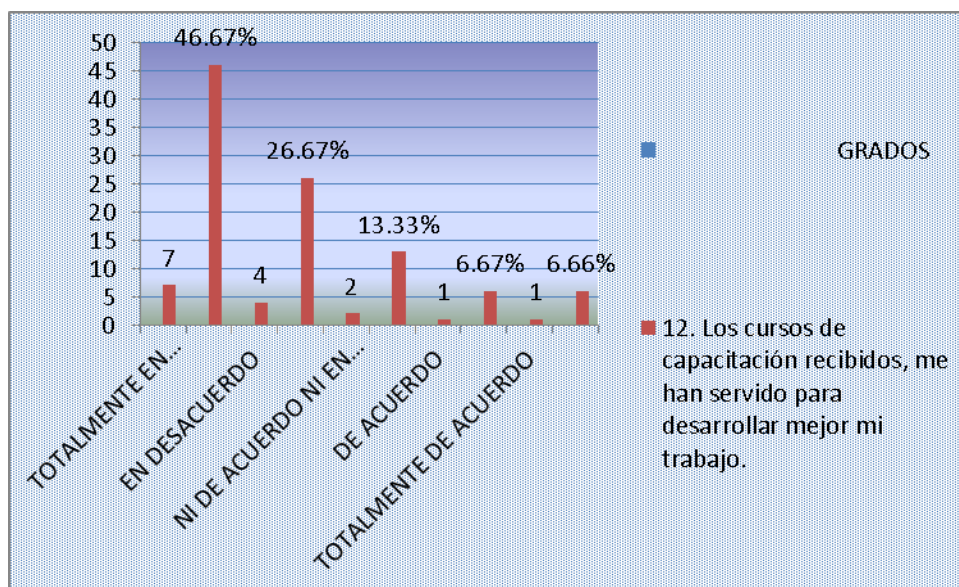
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 33.33% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 33.33% considera estar en desacuerdo, otro 20% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y otro 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación "La empresa cuenta con un presupuesto anual para cubrir las actividades de capacitación programadas".

El resultado evidencia que la mayoría de los encuestados perciben que no existe un presupuesto destinado para las actividades de capacitación en la empresa.

Gráfica 12: Efectividad de cursos



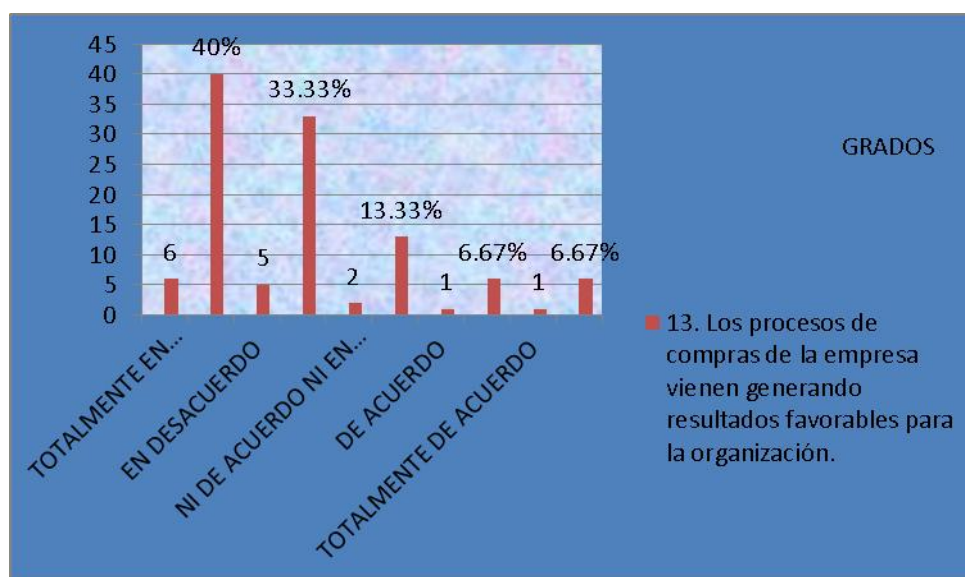
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 46.67% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 26.67% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y el 6.66% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “Los cursos de capacitación recibidos, me han servido para desarrollar mejor mi trabajo”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que existe efectividad en los cursos de capacitación recibidos.

Gráfica 13: Sobre los Procesos de Compras



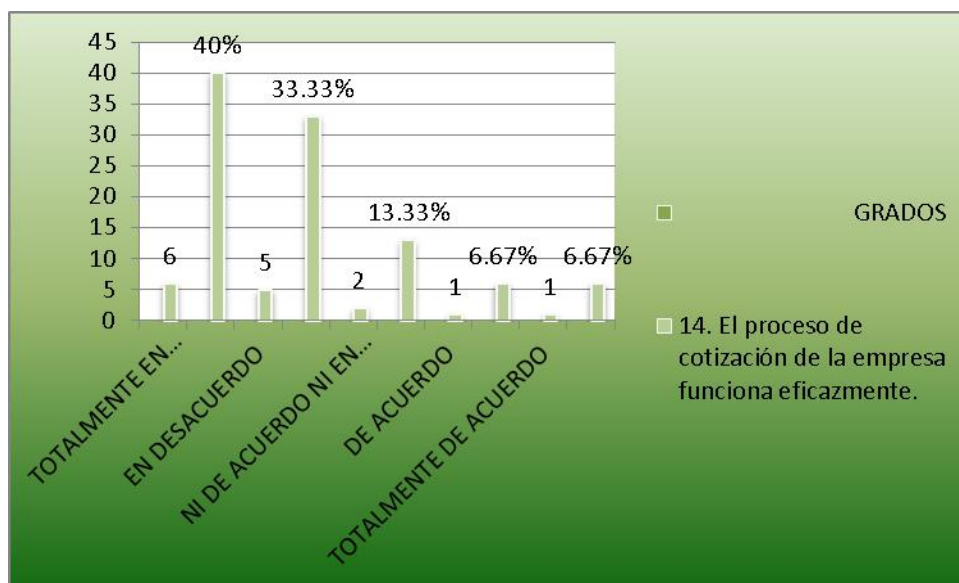
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, el 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y otro 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “Los procesos de compras de la empresa vienen generando resultados favorables para la organización.”.

El resultado de la encuesta efectuada demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que los procesos de compras en la actualidad no vienen generando resultados favorables para la empresa.

Gráfico 14: Sobre el Proceso de Cotización



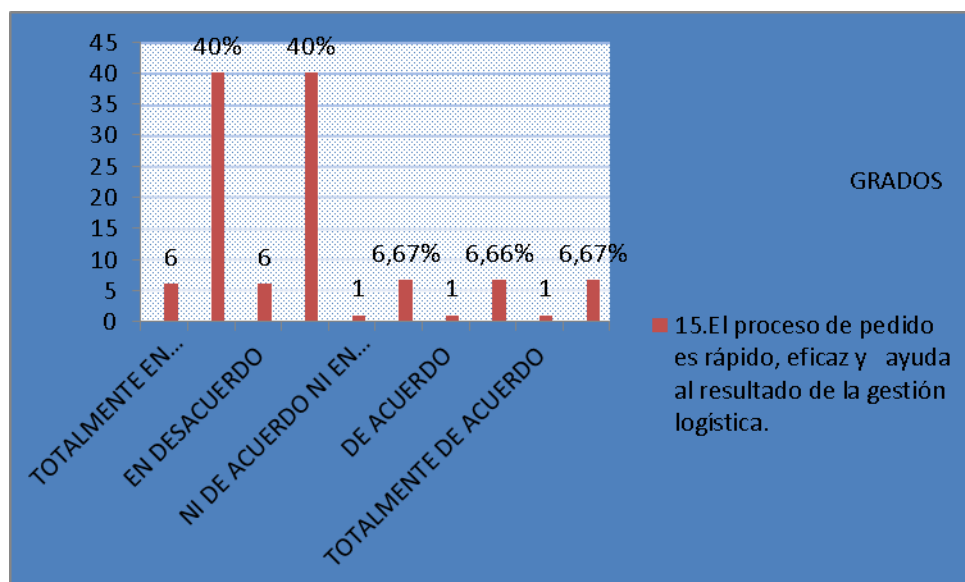
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y otro 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El proceso de cotización de la empresa funciona eficazmente”.

La mayoría de encuestados encuentran que el proceso de cotización no funciona eficazmente.

Gráfica 15: Sobreel Proceso de Pedido



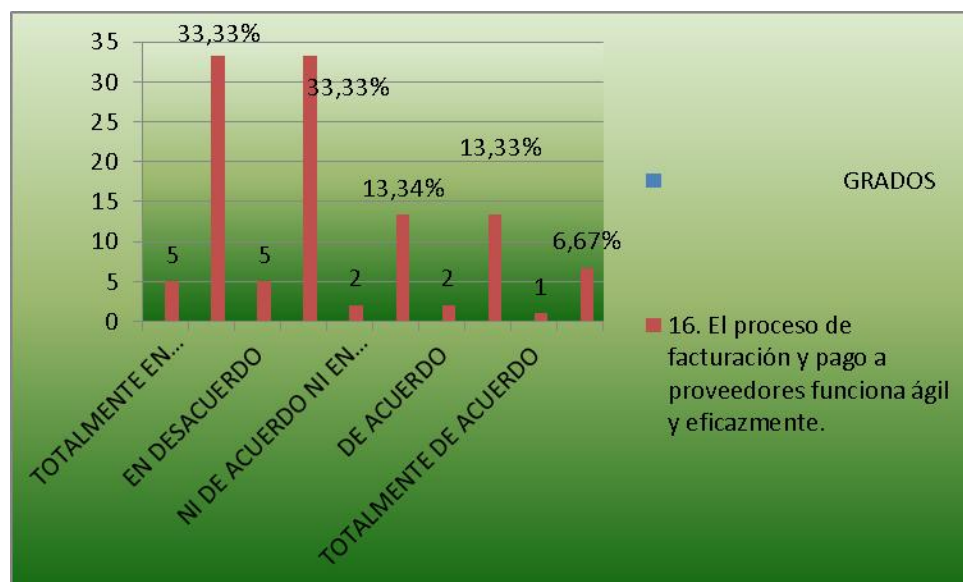
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 40% considera estar en desacuerdo, el 6.67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.66% afirma estar de acuerdo y el 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El proceso de pedido es rápido, eficaz y ayuda al resultado de la gestión logística”.

La mayoría de los encuestados coincide en opinar que el proceso de pedido no reúne características de rapidez, eficacia y ayuda al resultado de la gestión logística.

Gráfica 16: Sobre Facturación y Pago



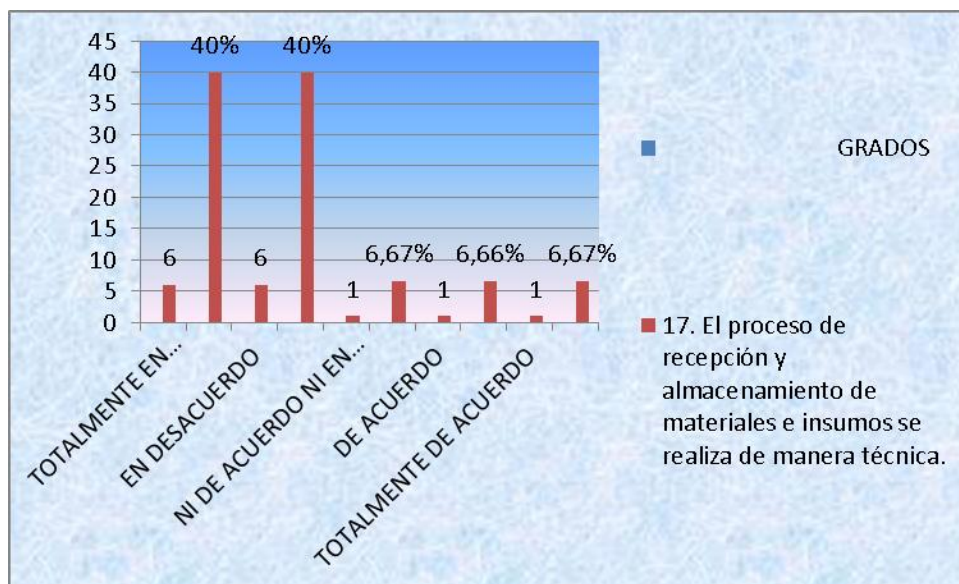
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 33.33% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 13.33% afirma estar de acuerdo y el 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El proceso de facturación y pago a proveedores funciona ágil y eficazmente”.

La mayoría de los encuestados coincide en opinar que el proceso de facturación y pago no funciona ágil ni eficazmente.

Gráfica 17: Sobre recepción y Almacenamiento



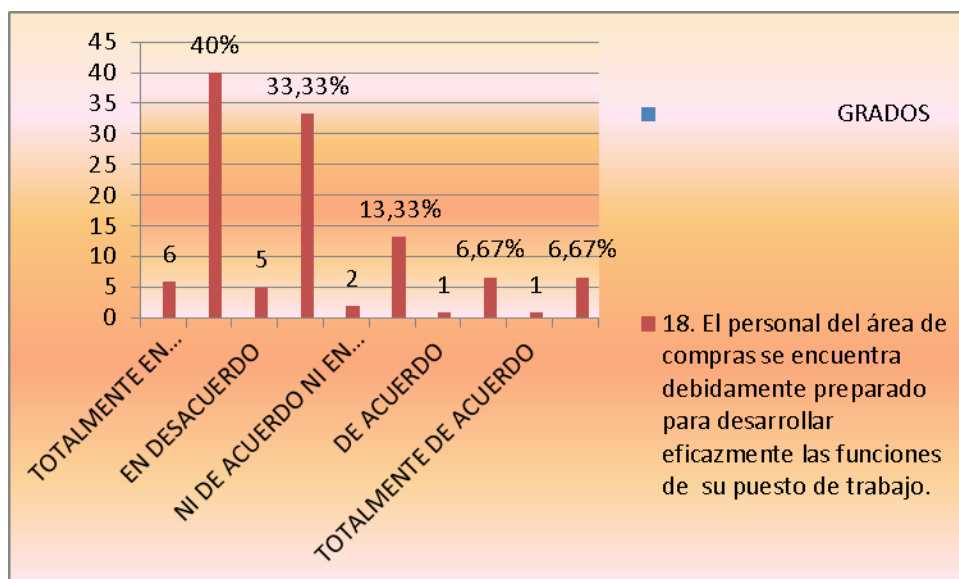
Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, otro 40% considera estar en desacuerdo, el 6.67% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.66% afirma estar de acuerdo y el 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El proceso de recepción y almacenamiento de materiales e insumos se realiza de manera técnica.”

La mayoría de los encuestados comparten la opinión que el proceso de recepción y almacenamiento se realiza de una manera poco técnica.

Gráfica 18: Sobre Preparación del Personal



Fuente: Elaboración propia

Comentario

Del total de encuestados el 40% sostiene estar totalmente en desacuerdo, un 33.33% considera estar en desacuerdo, el 13.33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 6.67% afirma estar de acuerdo y el 6.67% se totalmente de acuerdo, con la afirmación “El personal del área de compras se encuentra debidamente preparado para desarrollar eficazmente las funciones de su puesto de trabajo”.

La mayoría de los encuestados comparten la opinión que el personal del área de compras no se encuentra aun totalmente preparado para desarrollar eficazmente las funciones de su puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

En la presente investigación, hemos logrado conocer un problema que afronta la empresa y que debido a que no se le da una solución definitiva, está perjudicando a la organización debido a la informalidad con la cual se realizan las compras al interior de la misma, y este problema se presenta directamente en la forma de trabajar del personal a cargo de la función de compras, ya que no cuenta con la capacitación y los conocimientos suficientes para desempeñarse en su puesto de la mejor manera, a esto además se suma la poca voluntad de los que lideran la empresa por brindar mayor conocimiento a sus empleados.

- 1) En base al objetivo general y después de revisar la bibliografía y haber aplicado el instrumento de medición documental al personal implicado, concluimos que la inducción y el reforzamiento de las capacidades del personal sí influyen positivamente en los procesos del área de compras de la empresa FALUMSA.
- 2) En base al primer objetivo específico hemos encontrado que la manera más efectiva de reforzar las capacidades del personal en el área de compras de la empresa FALUMSA, es mediante la puesta en marcha de dos programas técnicamente diseñados: 1) programa de **inducción** y 2) Programa de **capacitación**; con esta condición los involucrados podrán conocer con detalle los aspectos del área a la que han llegado y la descripción de su puesto

y funciones. A su vez, el programa de capacitación se aplicará para distribuir este tipo de información a lo largo de toda la organización, incluso de los que ya tienen tiempo en la misma.

- 3) En base al segundo objetivo específico y como parte de los resultados de la investigación, hemos encontrado que el proceso óptimo para realizar una compra en la empresa FALUMSA es el siguiente:

1ero - Trato con diferentes personas y dependencias;

2do - Recepción de requerimientos por diferentes artículos, muchos de los cuales se hacen en gran cantidad y/o variedad;

3ero - Búsqueda de fuentes de aprovisionamiento y contacto con ellos para conseguir buenos precios;

4to - Contacto con organizaciones que tienen sus propios sistemas y procedimientos.

- 4) En cuanto a la estructura orgánica, se concluye que no es la adecuada para la empresa y además se debe de modificar el MOF.

RECOMENDACIONES

En base a los problemas detectados en la empresa, como resultado de la investigación desarrollada, se recomienda poner a disposición de la gerencia general de la empresa FALUMSA, las siguientes recomendaciones:

1.- Incluir en las políticas de la empresa un programa de inducción para todos aquellos trabajadores que recién ingresan, de modo tal, que la persona contratada conozca desde un inicio los aspectos relacionados a la empresa, a su área de trabajo y a su puesto, y así poder lograr una más rápida y más eficaz adaptación a las funciones asignadas y a la organización en general.

2.- Formular programas de capacitación que se encuentren estrechamente vinculadas a las necesidades de capacitación del personal capacitado, de modo tal, que el aprendizaje adquirido pueda ponerlo en práctica en sus labores habituales. Asimismo, y también como una política de recursos humanos, se recomienda capacitar a todo personal que es cambiado de área, oficina o dependencia dentro de la empresa a fin de que sepa como es el trabajo que va a realizar en su nuevo puesto, como son los procedimientos que requiere conocer en ese nuevo puesto, cual es la normativa, que debe respetar y seguir paso a paso según lo que dice el manual correspondiente.

3.- En vista de que las relaciones entre autoridades, empleados y trabajadores al interior de la empresa no es la mejor, debido a que existe una tensión en el ambiente

laboral, caracterizada principalmente por la presión que ejercen los jefes y gerentes a sus subordinados, debería desarrollarse un estudio de clima laboral con la finalidad de identificar cuáles son las causas de esta problemática y cuyos resultados permitirán delinear estrategias de cambio.

4.- Finalmente se recomienda elaborar una nueva estructura orgánica y un nuevo manual de organización y funciones.

BIBLIOGRAFÍA

.1. Libros

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (1st ed.). México: McGraw-Hill.
- Longenecker, J. (2003). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor* (2ª Ed.). México DF: International Thomson.
- Marthans Garro, C. (2008). *Tratado integral de logística empresarial* (1st ed.). Lima: San Marcos.
- Rachman, D y Mescon, M. (2001). *Introducción a los negocios, un enfoque mexicano* (8ª Ed.). México DF: McGraw Hill.
- RAE. (2015). *Diccionario de la lengua española*. España: RAE.
- Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management VS* (1st ed.). Sydney: Pearson Education Australia.
- Werther, W y Davis, K. (2008) *Administración de personal y Recursos Humanos* (6ª Ed.).México DF: Mc Graw – Hill.

.2. Tesis internacionales

- Chinchilla, O. (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A.* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Guatemala, Guatemala.
- García, G. (2009). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial* (tesis de pregrado). Universidad de Quetzaltenango, Guatemala,
- Castillo, P, Dorisbeth, M. (2012). *Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.* (tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela.

.3. Tesis nacionales

- Julcahuanca, J. (2013). *Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil pro joven para la inserción laboral de jóvenes entre los 16 a 24 años en la ciudad de Piura* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Martell, B, Sánchez, A. (2013). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio "Sport Club" de la ciudad de Trujillo – 2013* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Quispitupac, C, Mateo, S. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes* (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA DE MEDICIÓN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN Y LOS PROCESOS DE COMPRA (EMPLEADOS DE LOS PROCESOS DE COMPRA)

Nivel/cargo.....Área/Departamento.....Emp
resa.....Tiempo de servicios.....Edad.....

A continuación se presentan 18 enunciados. En base al conocimiento de la empresa y de su experiencia, le agradeceremos, elija una y solo una de las cinco (05) alternativas propuestas en cada afirmación, la que usted, considere se encuentra más acorde a la realidad. Se le agradecerá contestar a todas y cada una de las afirmaciones propuestas, de lo contrario, la encuesta carecerá de valor para los fines del presente estudio.

1. Apenas ingresé a laborar me proporcionaron información acerca de las características de la empresa, de mi departamento y de mi puesto de trabajo.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

2. Al iniciar mis labores, la empresa me brindo información que permitió comprender rápidamente su misión, visión y sus valores institucionales.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

3. La empresa, inmediatamente después de mi incorporación, me proporcionó información fundamental para comprender el rol que cumple mi área de trabajo en la organización.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

4. Al inicio de mis labores, la empresa me brindó la información necesaria para conocer claramente las funciones de mi puesto de trabajo.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

5. La información recibida por parte de la empresa, acerca de mi puesto de trabajo me sirvió para adaptarme eficazmente.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

6. La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos debidamente actualizado.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

7. La empresa cuenta con un programa de inducción técnicamente diseñado.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

8. La empresa cuenta con un programa de inducción de personal que se viene desarrollando eficazmente.

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

9. La empresa cuenta con un plan anual de capacitación técnicamente elaborado.

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

10. Los cursos que programa y desarrolla la empresa, responden a las necesidades del personal y de la organización.

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

11. La empresa cuenta con un presupuesto anual para cubrir las actividades de capacitación programadas.

(1) Totalmente en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(4) De acuerdo

(5) Totalmente de acuerdo

12. Los cursos de capacitación recibidos, me han servido para desarrollar mejor mi trabajo.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

13. Los procesos de compras de la empresa vienen generando resultados favorables para la organización.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

14. El proceso de cotización de la empresa funciona eficazmente.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

15. El proceso de pedido es rápido, eficaz y ayuda al resultado de la gestión logística.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

16. El proceso de facturación y pago a proveedores funciona ágil y eficazmente.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

17. El proceso de recepción y almacenamiento de materiales e insumos se realiza de manera técnica.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

18. El personal del área de compras se encuentra debidamente preparado para desarrollar eficazmente las funciones de su puesto de trabajo.

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

ANEXO 2 TABULACIÓN DE ENCUESTA DE EMPLEADOS FALUMSA

GRADOS ITENS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
1. Apenas ingresé a laborar me proporcionaron información acerca de las características de la empresa, de mi departamento y de mi puesto de trabajo.	6	5	2	1	1
2. Al iniciar mis labores, la empresa me brindó información que permitió comprender rápidamente su misión, visión y sus valores institucionales.	5	4	3	2	1
3. La empresa, inmediatamente después de mi incorporación, me proporcionó información fundamental para comprender el rol que cumple mi área de trabajo en la organización.	5	5	2	2	1
4. Al inicio de mis labores, la empresa me brindó la información necesaria para conocer claramente las funciones de mi puesto de trabajo.	7	5	1	1	1
5. La información recibida por parte de la empresa, acerca de mi puesto de trabajo me sirvió para adaptarme eficazmente.	7	4	2	1	1
6. La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos debidamente actualizado.	6	6	1	1	1
7. La empresa cuenta con un programa de inducción técnicamente diseñado.	5	5	2	2	1
8. La empresa cuenta con un programa de inducción de personal que se viene desarrollando eficazmente.	5	5	2	1	2
9. La empresa cuenta con un plan anual de capacitación técnicamente elaborado.	7	6	1	1	1
10. Los cursos que programa y desarrolla la empresa, responden a las necesidades del personal y de la organización.	6	6	1	1	1
11. La empresa cuenta con un presupuesto anual para cubrir las actividades de capacitación programadas.	5	5	3	1	1
12. Los cursos de capacitación recibidos, me han servido para desarrollar mejor mi trabajo.	7	4	2	1	1
13. Los procesos de compras de la empresa vienen generando resultados favorables para la organización.	6	5	2	1	1
14. El proceso de cotización de la empresa funciona eficazmente.	6	5	2	1	1
15. El proceso de pedido es rápido, eficaz y ayuda al resultado de la gestión logística.	6	6	1	1	1
16. El proceso de facturación y pago a proveedores funciona ágil y eficazmente.	5	5	2	2	1
17. El proceso de recepción y almacenamiento de materiales e insumos se realiza de manera técnica.	6	6	1	1	1
18. El personal del área de compras se encuentra debidamente preparado para desarrollar eficazmente las funciones de su puesto de trabajo.	6	5	2	1	1

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de Referencias

Libros

Forma básica

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (1st ed.). México: McGraw-Hill.
- Longenecker, J. (2003). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor* (2ª Ed.). México DF: International Thomson.
- Marthans Garro, C. (2008). *Tratado integral de logística empresarial* (1st ed.). Lima: San Marcos.
- *Rachman, D y Mescon, M. (2001). Introducción a los negocios, un enfoque mexicano* (8ª Ed.). México DF: McGraw Hill.
- RAE. (2015). *Diccionario de la lengua española*. España: RAE.
- Robbins, S., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management VS* (1st ed.). Sydney: Pearson Education Australia.
- Werther, W y Davis, K. (2008) *Administración de personal y Recursos Humanos* (6ª Ed.).México DF: Mc Graw – Hill.

Tesis

Nacionales

- Julcahuanca, J. (2013). Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil pro joven para la inserción laboral de jóvenes entre los 16 a 24 años en la ciudad de Piura” (tesis de posgrado). Pontificia Unidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Martell, B, Sánchez, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013 (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Quispitupac, C, Mateo, S. (2014). Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Internacionales

- Chinchilla, O. (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A.* (tesis de posgrado). Universidad Nacional de Guatemala, Guatemala.
- García, G. (2009). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial* (tesis de pregrado). Universidad de Quetzaltenango, Guatemala,
- Castillo, P, Dorisbeth, M. (2012). *Proceso de inducción de personal impartido a los trabajadores de nuevo ingreso en una empresa dedicada a la fabricación de rollos, bolsas y sacos industriales de plástico, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.* (tesis de pregrado). Universidad de Carabobo, Venezuela.