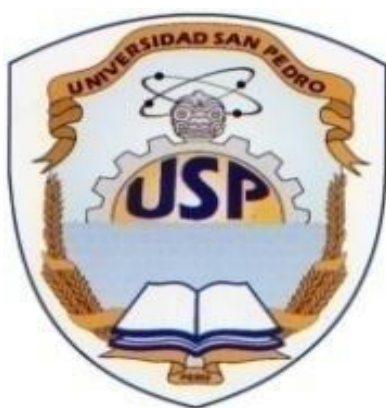


# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos -

Municipalidad Distrital de Independencia, 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADORA PÚBLICA**

**Autora:**

Lazarte Paulino, Zinia Karina

**Asesor:**

León Alva, Martos Ernesto

Huaraz – Perú

2018

## **PALABRAS CLAVE**

Tema	Recursos Humanos, Sistema de Abastecimiento
Especialidad	Contabilidad

## **KEYWORDS**

Theme	Human Resources, Supply system
Specialty	Accounting

- 5. Área** : **Ciencias Sociales**  
**5.2. Sub Área** : **Economía y Negocios**  
Disciplina : **Economía**

**TÍTULO**

**CALIDAD DEL RECURSO HUMANO Y GESTIÓN DE SISTEMA DE  
ABASTECIMIENTOS - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
INDEPENDENCIA, 2017.**

**TITLE**

**HUMAN RESOURCE QUALITY AND SUPPLY SYSTEM MANAGEMENT -  
INDEPENDENCE DISTRICT MUNICIPALITY, 2017.**

## **RESUMEN**

La investigación titulada “Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017”, tuvo como propósito determinar la influencia de recursos humanos en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia. La investigación fue de carácter descriptiva y aplicada, de diseño no experimental, se aplicó las técnicas de encuesta y análisis documental, y como instrumentos, el cuestionario y ficha de análisis documental, lo que permitió observar, conocer y explicar las situaciones más importantes, demostrando la relación que existe entre las variables investigadas.

Se utilizó el muestreo probabilístico, lo que permitió determinar la muestra de la investigación, siendo éste de 85 servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia, como unidad de análisis tuvo al sistema de recursos humanos y sistema de abastecimiento, se concluyó que el 46.27% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica estándares de reclutamiento y selección de personal; el 55.22% explicó que nunca la entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores; el 61.19% de consideró que nunca la entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes; y el 65.67% consideró que nunca el órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad.

## **ABSTRACT**

The research entitled "Quality of human resources and supply system management of the District Municipality of Independence, 2017", aimed to determine the influence of human resources in the management of the supply system of the District Municipality of Independence, The research was of a descriptive and applicative nature, of non-experimental design, the survey techniques and documentary analysis were applied, and as instruments, the questionnaire and document analysis file, which allowed observing, knowing and explaining the most important situations, demonstrating the relationship that exists between the variables investigated, The probabilistic sampling was used, which allowed to determine the sample of the investigation, being these one of 85 servers of the District Municipality of Independence, as unit of analysis had to the system of human resources and system of supply, It was concluded that 46.27% of the respondents stated that the entity never applies personnel recruitment and selection standards; 55.22% explained that the entity never gives the worker enough goods and services for the proper performance of their work; 61.19% considered that the entity never formulates, disseminates and applies temporary custody directives; and 65.67% considered that the body of supply never proposes directives that establish criteria to make more rational the use of the material means available to the entity.

## ÍNDICE

Palabra clave .....	i
Título.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
I. INTRODUCCION .....	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica .....	1
1.1.1. Antecedentes .....	1
1.1.2. Fundamentación Científica .....	13
1.1.2.1. Bases Teóricas .....	13
1.1.2.2. Definiciones Conceptuales .....	96
1.2. Justificación de la Investigación .....	100
1.3. Problema General .....	101
1.4. Conceptualización y Operalización de las Variables.....	101
1.4.1. Conceptualización.....	101
1.4.2. Operalización de las Variables.....	105
1.5. Hipótesis .....	107
1.6. Objetivos.....	107
1.6.1. Objetivo General.....	107
1.6.2. Objetivo Específicos .....	107
II. METODOLOGIA .....	108
2.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	108
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	110
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información .....	111
III. RESULTADO .....	113
IV. ANALISIS Y DISCUSION .....	127
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
DEDICATORIA .....	133

AGRADECIMIENTO .....	134
BIBLIOGRAFIA .....	135
ANEXOS .....	138
Matriz de Consistencia.....	139
Encuesta.....	141
Validación de Expertos.....	144

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **1.1.1. ANTECEDENTES**

Los recursos humanos y la gestión del sistema de abastecimientos son problemas recurrentes en las municipalidades provinciales y distritales del Perú, ya que la escasa implementación de políticas de reclutamiento de personal y de sistema de abastecimientos ocasionan deficiencias en el cumplimiento de sus funciones de los servidores encargados de los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios, ejecución de obras, gestión de almacenes y otros, lo que genera retrasos en la atención de las demandas efectuadas por la población en general.

La definición específica y como se ha presentado el problema señalado; lo manifiestan:

(García A. , 2013). En su tesis titulada “Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico”, concluye que: 1. No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada del talento humano. 2. La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. 3. El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección del personal



discrecional, el 64% del personal participante así lo indica. 4. No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan. 5. La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas.

(Torre, 2013). En su tesis denominada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño”, concluye que: 1. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización. 2. Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo que redundaría en mayor satisfacción y desempeño. El apoyo organizacional muestra su potencial para aumentar la satisfacción por su carácter discrecional y de reconocimiento. 3. Tanto el contrato psicológico (cumplimiento de las promesas realizadas por la organización) como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo se ven favorecidos por las prácticas de RRHH orientadas al compromiso en el desempeño. 4. Sin

embargo, la reciprocidad del contrato normativo no favorece el desempeño organizacional, por ello, es necesario el desarrollo de contratos idiosincráticos a todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, evitar la inequidad y mejorar así su rendimiento. El cumplimiento contrato psicológico y su reciprocidad, sí que muestra una mayor satisfacción y desempeño, ello avala la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos. 5. Las perspectivas de empleo futuro se han analizado como indicador de una política de recursos humanos en base a un plan estratégico de la organización. Sin embargo, los resultados no muestran relación con las prácticas de recursos humanos, lo que contravendría la tesis del alineamiento del sistema de recursos humanos con la política empresarial. Hay que tener en cuenta el modo en el que se ha medido esta variable que, si no hay un plan estratégico anteriormente definido en la organización, podría estar ofreciendo una visión sesgada respecto al sistema de recursos humanos.

(Cruz, 2013). En su tesis denominada “La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga”, concluye que: 1. Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo, los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal. 2. Asimismo, es posible afirmar que, el dominio de destrezas y habilidades, el buen nivel de conocimientos actualizados, los comportamientos y conductas adecuadas que generan un clima organizacional para el óptimo rendimiento laboral tienen una importante y decisiva influencia de un conjunto de acciones de motivación, de estímulos, incentivos, de reconocimientos, todas estas, características de la nueva

gestión de personas, con la cual se refuerza la validez de la hipótesis principal. 3. Igualmente, la puesta en práctica de estrategias de motivación, entre otros, la asignación a los empleados de los recursos necesarios e indispensables, la implementación de áreas de trabajo con equipos y tecnología, ambientes y condiciones saludables de trabajo que propicien un clima organizacional adecuado, de armonía e integración de equipos multidisciplinarios, contribuye decisivamente en el trabajo eficiente y en el logro de resultados; aseveración que se ha demostrado con los análisis cuantitativos de las variables en estudio. 4. Existen evidencias significativas estadísticamente que la efectividad de los desempeños laborales, que se explican en la prestación de los servicios con calidez, en la atención oportuna y la satisfacción plena de los clientes, que consolidan la buena imagen institucional, también son consecuencias de estrategias de motivación identificadas en el párrafo anterior; validándose de manera la segunda hipótesis específica. 5. Los rendimientos laborales de los empleados de las entidades financieras de Huamanga consideran como importante la puesta en práctica de un programa de estímulos e incentivos; distinguiéndose la asignación de recursos económicos para capacitación y perfeccionamiento, bonos de participación de utilidades al final de un período de gestión, actividades de recreación, esparcimiento y deporte; todas éstas, propician la mejora de los desempeños en el trabajo de los empleados; evidencias estadísticas que permiten demostrar la validez de la segunda hipótesis específica. 6. Finalmente, el incremento de los niveles de producción y productividad laboral, el logro de los objetivos y metas concretas, así como el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios derivan de la implementación de un conjunto de estímulos organizacionales y el otorgamiento de incentivos de carácter laboral como parte de las estrategias de gestión de personas; demostración estadística que permite reafirmar la validez de la segunda hipótesis específica.

(Bedoya, 2012). En su tesis denominada “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitiva”, concluye que: 1. Los propósitos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivo y permanecer en éste. 2. Los nuevos enfoques radican en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño especialmente en tres dimensiones economía, social y tecnológica. 3. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

(Oscco, 2015). En su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha Andahuaylas-Apurímac, 2014”, concluye que: 1. La gestión de talento humano se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. De acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman (0.552). 2. La planificación de talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.475, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 3. La integración del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.483 coeficientes de correlación de Spearman) con el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha. 4. El desarrollo del talento humano se relaciona de forma positiva débil (0.417, coeficiente de correlación de Spearman) con el desempeño laboral.

(Daniel Mitta y Carmen Dávila, 2015). En su tesis titulado “Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones”, concluyen en los siguientes puntos: 1. Con respecto al comportamiento de los jóvenes encuestados se obtuvo como información que el 94.94% de los participantes reflejó que su postura respecto al futuro es optimista, el 92.83% siente necesidad de retroalimentación sobre el desarrollo de sus tareas, el 82.70% de los participantes busca el equilibrio entre el trabajo y la familia, el 80.17% se considera colaboracionista, el 78.48% siente respeto por la autoridad en su centro de trabajo, el 74.68% realiza varias tareas a la vez y el 70.04% de los participantes terminar sus pendientes en cualquier lugar; eso es en cuestión de características similares al perfil Millennial norteamericano, con respecto a las características opuestas a este perfil se presentó que el 43.04% de los participantes cumplió con el perfil Millennial norteamericano como ahorradores; sin embargo, un 53% tienen una actitud derrochadora y un 4% opta por comprar a crédito; añadido a esto, el 42% de los encuestados cumple con el perfil teniendo una postura innovadora de reglas, mientras que un 43% señala que su postura es más flexible que innovadora, así mismo un 15% optó por ser apegado a las reglas; por último, los resultados nos demuestran que el 20.68% de los participantes cumplió con el perfil ad hoc al describirse como idealistas; sin embargo, un 75% de los participantes se consideran realistas y un 4% escépticos. 2. Para los jóvenes encuestados su deseo más fuerte y que los impulsa a seguir creciendo es el deseo de desarrollo profesional y personal, seguido del salario y el deseo de trabajar en una organización con prestigio; añadido a esto, los jóvenes señalan que la mejor manera de retenerlos es mediante el otorgamiento de línea de carrera, retroalimentación constante, flexibilidad laboral y bonos salariales, así como de rotación de tareas; según Víctor Vroom la fuerza motivacional de las personas se dan entre el valor designado de la acción (deseo) y las expectativas que se cumplan, si los Millennials perciben que sus deseos motivacionales como el aprendizaje (desarrollo profesional y personal) es muy probable que se

cumpla, entonces trabajará muy motivado y generará altos beneficios en la organización. 3. Se encontró una relación entre los motivos de fidelización y las estrategias de retención escogidas por este grupo de jóvenes, para los encuestados el hecho de brindarle una línea de carrera, retroalimentación constante, capacitaciones, rotación de tareas y flexibilidad en sus tareas generan en ellos la sensación de desarrollo personal y profesional, lo resaltante es que esta serie de estrategias logran generar un factor intrínseco que es altamente valorado por estos jóvenes, lo que les genera una gran satisfacción y motivación. 4. Para los jóvenes encuestados se encontró una relación entre el desarrollo personal como factor de motivación y las preferencias de las estrategias de retención como brindarle línea de carrera, retroalimentación, capacitación rotación de tareas y flexibilidad; esta relación nos permite inferir que para estos jóvenes si les brindas las estrategias de retención ya mencionadas, puedes generar un sentimiento de desarrollo personal y profesional en ellos. También se encontró otra relación entre el factor motivacional Salario e incentivos económicos con las estrategias de brindarle línea de carrera, rotación de tareas, retroalimentación, bonos salariales y capacitaciones; esta segunda relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados pueden tener un concepto de que al obtener una mejor línea de carrera su salario incrementará, así como al aprender más mediante la rotación de tareas, retroalimentación y capacitaciones, puede generar que su talento sea mejor percibido y con ello incrementen su salario. Una tercera relación se da entre el factor motivacional Prestigio de la organización y las estrategias como brindarle línea de carrera, información acerca de su contribución, actividades que liberen el estrés, flexibilidad y rotación de tareas; esta relación nos permite inferir que los jóvenes encuestados que desean laborar en una organización con prestigio consideran que esta cualidad de la organización se da por la implementación de prácticas como brindar una línea de carrera, retroalimentación acerca de sus aportes, realización de actividades liberadoras de estrés y rotación de tareas.

(Cynthia Quispitupac y Silvia Mateo, 2014). En su tesis titulada “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”, concluyen que: Sodimac es un claro ejemplo que el Factor CLIMA LABORAL no es el único dentro de la Gestión del Capital Humano que influye directamente en el aumento de los ingresos de una empresa. Así mismo las empresas mencionadas parecieran tener una correlación irrefutable, pero no es clara ni directa. Las empresas tienen en común un factor importante, el desarrollo organizacional y la capacidad de medir el mismo, todas han hallado un formato de comunicación interna que realmente funciona y que brinda a los Líderes la capacidad de conocer a sus colaboradores. Lo que sí ha quedado claro es que la capacidad de Liderazgo de sus mandos medios y Gerencia se refleja en el desarrollo profesional por competencias y habilidades técnicas, el crecimiento de sus colaboradores dentro de la empresa, así como una política correctamente difundida para fortalecer una transparencia en la información. Pero el Clima Laboral no debe ser nuestro único objetivo, porque éste es la consecuencia de un Liderazgo guiado por la Gestión del Talento. Un punto que tienen en común las empresas es que tienen como prioridad el mejorar su posición en GPTW, por tanto, dichas empresas consideran firmemente que su Clima si afecta directamente en sus resultados como empresa y generan sus decisiones entorno a mejorar su Clima Laboral. El Clima Laboral efectivamente es un factor que contribuye al aumento de los ingresos en las empresas, ciertamente es más popular en éstos días, la medición más conocida y reconocida entre las empresas pero no es el único factor y ciertamente no el prioritario, porque en los casos presentados vemos como sus posiciones pueden haber caído dos o cinco niveles pero esto no afectó significativamente a sus ingresos, por otro lado, pueden mantener una tendencia de crecimiento constante mientras que de manera constante bajan de posición en GPTW (a lo largo del tiempo).

(Inca, 2015). En su tesis titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas,

2015”, concluyen en lo siguiente: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. La selección de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo. La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo. La capacitación de personal y calidad del trabajo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo. La capacitación de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.672, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre capacitación del personal y el trabajo en equipo.

(Garambel, 2015). En su tesis denominada “Evaluación del sistema de adquisiciones en la subgerencia de logística en la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, períodos 2013-2014”, concluye que: el sistema de adquisiciones en los primeros años de investigación, no ha contado con un software apropiado para el procesamiento de datos que se manejan en el proceso de programación, adquisiciones y almacenamiento conforme a Normas del OSCE en la Municipalidad Provincial de San Román –Juliaca; hecho que es superado y reforzado con la implementación del nuevo



software para el procesamiento de datos del Sistema. La Sub Gerencia de Logística no cuenta con personal que tenga plena calificación como son Títulos Profesionales para ejercer cabalmente las funciones en los procesos de programación, adquisición y almacenamiento, por cuanto no han sido seleccionados adecuadamente para la realización de estas funciones con lo que han influenciado en los resultados del Sistema. Los documentos de gestión como MOF, ROF, Manual de procedimientos, con que cuenta la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca no están actualizados. Las adquisiciones que se realizan en la Municipalidad no son en base a las necesidades programadas en el Plan Anual de Contrataciones elaboradas. A partir del año 2013 y año 2014, como resultado de la implementación del nuevo software para el Sistema de Adquisiciones en la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca, la producción en órdenes de compra y órdenes de servicio se han incrementado en forma considerable.

(Johnny Acuña y Gabriela Chávez, 2013). En su tesis titulada “Control interno en el área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas”, sostienen que: el control interno es débil e inadecuado en el Área, Departamento y Unidad de Abastecimiento de las Municipalidades en muestra, así mismo se pudo evidenciar y constatar la situación actual de las organizaciones por cuanto las revisiones determinaron que los funcionarios y servidores públicos desconocen las normativas de control interno que se relacionan con el área de abastecimiento, es por ello que el control interno influye positivamente en el área estudiado. La Ley de Contrataciones y adquisiciones; las normas de control interno y los procesos de contrataciones con el Estado, constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en el proceso de contratación y en las actividades que se realizan en el área de abastecimiento de las entidades del sector público, pues estas normativas se establecen con el propósito de promover una administración adecuada de los

recursos públicos. Los procedimientos de control interno son indispensables e importantes para mejorar efectivamente en las actividades de la Unidad de abastecimiento, estos procesos de contratación, que comprende políticas y procedimientos establecidos en las Leyes y normas, no se vienen aplicando adecuadamente en el área estudiado, es por ello que afecta en los objetivos de la entidad, contribuyendo al incumplimiento de las metas.

(Deysi Mendoza y Margiory Duque, 2016). En su tesis titulada “Sistema de abastecimiento en la unidad de logística de la Dirección Regional de Salud, Cusco - 2015”, concluyen que: 1. El sistema de abastecimiento de la unidad de logística de la Dirección Regional de Salud Cusco, obtuvo un promedio de 2.00 de acuerdo a la escala de baremación, ubicándolo en un nivel medio. La variable fue analizada a través de sus cuatro fases, demostrando que estas no cumplen los procedimientos y procesos técnicos adecuadamente, lo cual se ve reflejado en la desorganización que existe, generando desabastecimiento de algunos medicamentos, insumos, materiales y bienes, que requieren los puestos y centros de salud de la región del Cusco, debido a que existe falta de información de necesidades, procesos de adquisiciones poco transparentes, registros incompletos, desactualizados y falta de almacenes con infraestructura óptima. 2. La fase de información y control de necesidades obtuvo un valor de 2.21 de promedio de acuerdo a la escala de baremación ubicándolo en un nivel medio, dimensión que fue analizada a través de sus indicadores como; la programación que se realiza con demoras, la catalogación se muestra como una fortaleza, pues la gran mayoría de los productos se encuentran codificados lo que ayuda a mejorar su manipulación, en el registro nacional de proveedores no se realiza la evaluación correcta, finalmente el registro y control se encuentra desactualizado e incompleto, ya que no se realiza de forma continua, generando en su mayoría decisiones erróneas. 3. En cuanto a la fase de negociación obtención y contratación se obtuvo un valor de 1.94 de la escala de baremación, ubicándolo en un nivel medio; dimensión que fue investigada mediante los indicadores de

contratación y adquisición, mostrando que esta no se realiza de una manera organizada, en cuanto a las adquisiciones se refiere, no se mantienen al día los registros de contratos y procesos y mucho menos se realiza el seguimiento correspondiente de cada contrato, incumpliendo los lineamientos de política y principios que se deben seguir, normados por la ley de contrataciones y adquisiciones que realiza la DIRESA, junto a ello la recuperación de bienes se muestra como una debilidad pues no existen procesos adecuados para volver a tener el dominio de los bienes, mucho menos se realizan actividades de reparación o reconstrucción de los bienes deteriorados. 4. La fase de internamiento obtuvo un valor de 2.11 de acuerdo a la escala de baremación, ubicándolo en un nivel medio; dimensión que fue investigada a través de la ubicación la cual se muestra como un gran problema, puesto que la ubicación de los bienes no es la más óptima, lo que perjudica la facilidad para el control de almacenes y el registro y control de existencias es regular, ya que los registros y reportes donde se consignan los datos sobre los movimientos de almacén no son precisos y junto a ello la falta de actualización de los inventarios lleva a que no se tenga un resumen mensual exacto del movimiento de almacén.

(Rodríguez, 2015). En su investigación titulada “la gestión presupuestaria con enfoque de riesgos”, llegó a las siguientes conclusiones: como parte de los análisis económico-financieros de las universidades cubanas, indicadores de gestión presupuestaria con enfoque de riesgos que posibiliten ir tomando decisiones que minimicen el retiro o pérdida de financiamiento, con el impacto negativo que esta acción representa para el logro de los objetivos institucionales y el incremento de la calidad de los procesos y actividades, al afectar el respaldo financiero para el adecuado desarrollo de estas. Sin embargo, es necesario destacar que constituye una premisa fundamental para la aplicación de este enfoque contar con la contabilidad certificada y un sistema de control interno adecuado. La aplicación del enfoque de riesgos posibilitará la anticipación en la toma de decisiones y por lo tanto la

disminución de los retiros de financiamientos vinculados a causales como inmovilización de inventarios, pagos anticipados, entre otros.

## **1.1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA:**

### **1.1.2.1 BASES TEÓRICAS**

La investigación tuvo como bases teóricas y conceptuales lo mencionado en:

#### **Calidad**

(S. Quijano y J. Navarro, 1999). Sostienen que el concepto de “calidad” es hoy un concepto familiar y ampliamente utilizado entre los teóricos y profesionales del comportamiento organizativo. Sin embargo, con ser tan común el término y haberse utilizado continuamente durante muchos años, no siempre ha guardado el mismo significado en los diferentes contextos y momentos en los que se ha empleado. Todos sus significados han tenido alguna relación entre sí, pero han sido y son finalmente diferentes. Se han utilizado los términos “calidad de vida”, “calidad de vida laboral”, “calidad de producto”, “calidad de servicio”, “control de calidad”, “control estadístico de la calidad”, “calidad total”, “círculos de calidad”, “certificaciones de calidad” y en la actualidad se están desarrollando y aplicando en distintos países y continentes diferentes y muy parecidos “modelos para la gestión de la calidad”. Unas veces el término se ha referido a los productos de la organización, otras a los procesos mediante los cuales se obtenían esos productos, otras a la vida de las personas que trabajaban en ella (ya referido a su vida de trabajo en la organización, ya a su vida en general) y, por fin, otras al funcionamiento y orientación global de toda la organización. Todos estos significados a veces han adoptado un carácter más estático y otras veces más dinámico. Cuando el término “calidad” se ha referido a los productos de la organización, se le ha dado dos significados diversos. Por un lado, indicaba “las prestaciones del producto” que lo hacían más deseable para sus usuarios o consumidores. Por otro lado, se ha referido a su “grado de eficiencia o

fiabilidad” relacionándose así la calidad con la satisfacción de las expectativas que sobre él tenía el usuario o consumidor.

Más tarde se centró la atención, no tanto en el producto acabado cuanto en el proceso de producción del mismo (Shewhart, 1931). Se desarrollaron numerosos métodos para controlar la calidad y reducir los defectos en los procesos de producción. Pero los expertos en calidad descubrieron pronto que no era posible conseguir resultados excelentes en calidad si sólo se aplicaban sus métodos a los procesos productivos. Era necesario introducir estos métodos en otros departamentos y divisiones de la organización. Por ello era necesario introducir el control de calidad en el departamento de diseño, en el de selección y capacitación de los recursos humanos, etc. Esta reflexión fue paulatinamente afectando a todos los departamentos de la empresa. De este modo, las prácticas, inicialmente localizadas en distintos puntos y momentos de la fabricación de los productos, y posteriormente vinculadas a distintos departamentos de la organización, mostraron la necesidad de su integración en una visión y gestión conjunta, lo que derivó finalmente en la perspectiva de la “calidad total” (Karatsu, 1991). La calidad se convertía así en una política de dirección y en una estrategia de la organización. De este modo, la “calidad total” se extendió a toda la organización conformándose en tres dimensiones: una filosofía, una(s) tecnología(s) y unos resultados buscados y conseguidos. La filosofía se centraba fundamentalmente en un principio unificador que guiaba la estrategia, la planificación y la actividad total de la empresa. Ese principio era “la dedicación total al cliente”. La tecnología incluía la utilización y la integración de los numerosos métodos, herramientas y técnicas desarrolladas con anterioridad para el control de la calidad. Herramientas tradicionales y métodos nuevos aplicados a los procesos productivos (como el just-in-time) o tomados del desarrollo organizacional y orientados a influir en el comportamiento de directivos y empleados respecto a la calidad (como la medición del “clima”, el desarrollo del “liderazgo”, etc.). De esta filosofía y

de estas tecnologías derivaban finalmente los resultados buscados: clientes fieles y constantes, reducción de costes, mejora de los procesos productivos, reducción del tiempo de respuesta a demandas o quejas de clientes, mejor comunicación jefes-empleados, clima agradable, positivo y de apoyo a los trabajadores en su empeño por la calidad, sentido de compromiso y de orgullo por el trabajo y la organización, actitud de mejora continua, etc. Más tarde se centró la atención, no tanto en el producto acabado cuanto en el proceso de producción de este (Stewart, 1931). Se desarrollaron numerosos métodos para controlar la calidad y reducir los defectos en los procesos de producción. Pero los expertos en calidad descubrieron pronto que no era posible conseguir resultados excelentes en calidad si sólo se aplicaban sus métodos a los procesos productivos. Era necesario introducir estos métodos en otros departamentos y divisiones de la organización. Por ello era necesario introducir el control de calidad en el departamento de diseño, en el de selección y capacitación de los recursos humanos, etc.

Esta reflexión fue paulatinamente afectando a todos los departamentos de la empresa. De este modo, las prácticas, inicialmente localizadas en distintos puntos y momentos de la fabricación de los productos, y posteriormente vinculadas a distintos departamentos de la organización, mostraron la necesidad de su integración en una visión y gestión conjunta, lo que derivó finalmente en la perspectiva de la “calidad total” (Karatsu, 1991). La calidad se convertía así en una política de dirección y en una estrategia de la organización. De este modo, la “calidad total” se extendió a toda la organización conformándose en tres dimensiones: una filosofía, una(s) tecnología(s) y unos resultados buscados y conseguidos. La filosofía se centraba fundamentalmente en un principio unificador que guiaba la estrategia, la planificación y la actividad total de la empresa. Ese principio era “la dedicación total al cliente”. La tecnología incluía la utilización y la integración de los numerosos métodos, herramientas y técnicas desarrolladas con anterioridad para el control de la calidad. Herramientas tradicionales y

métodos nuevos aplicados a los procesos productivos (como el just-in-time) o tomados del desarrollo organizacional y orientados a influir en el comportamiento de directivos y empleados respecto a la calidad (como la medición del “clima”, el desarrollo del “liderazgo”, etc.). De esta filosofía y de estas tecnologías derivaban finalmente los resultados buscados: clientes fieles y constantes, reducción de costes, mejora de los procesos productivos, reducción del tiempo de respuesta a demandas o quejas de clientes, mejor comunicación jefes-empleados, clima agradable, positivo y de apoyo a los trabajadores en su empeño por la calidad, sentido de compromiso y de orgullo por el trabajo y la organización, actitud de mejora continua, etc.

### **La calidad como modelo de gestión**

(Munduate, 1993). Explica que después de varios años en los que se han desarrollado los procesos que hemos descrito, finalmente la “calidad” ha llegado a ser un lugar común para las organizaciones de nuestro mundo en el momento presente. Esta preocupación internacional por la mejora de la calidad halló eco en la organización internacional de normalización ISO quien elaboró una serie de normas con el objetivo de definir los elementos adecuados y necesarios para asegurar la gestión de cualquier organización bajo criterios de calidad. Los elementos definidos son de carácter básicamente organizativo y responden a un modelo de gestión, y aunque se proponen como normas, no son en absoluto guías particulares y detalladas de cómo hacer las cosas, sino objetivos y criterios básicos que orientan toda la gestión. Las certificaciones no aseguran que los procesos y los productos ofrecidos por las empresas certificadas cumplan las normas de calidad establecidas y /o expresadas como deseables. En realidad, las certificaciones sólo aseguran que las organizaciones cumplen una serie de características de gestión que, en condiciones normales, suelen derivar en productos de calidad, y que dichas organizaciones se hallan comprometidas con la calidad y orientadas a los clientes.

(Karatsu, 1991). Expresa que independientemente de las normas ISO, y de sus certificaciones correspondientes, existen una serie de instituciones que velan por el impulso y la difusión de la filosofía y la práctica de la calidad en todo el mundo. En Europa, desde 1988, existe la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). La EFQM, al igual que todas las instituciones que en el mundo entero trabajan con la perspectiva de la calidad total, entiende ésta como un proceso que afecta e implica a toda la organización. En consecuencia, también la EFQM elaboró en 1991 un modelo de gestión considerado como modelo de excelencia, que incluía nueve dimensiones utilizadas como criterios para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Cuatro de estas dimensiones se consideran Resultados y cinco de ellas Agentes. Las más importantes, lógicamente, son las de resultados que incluían: la Satisfacción del Personal, la Satisfacción del Cliente, el Impacto en la Sociedad y los Resultados Empresariales. Las agentes son la manera o los medios –ellos les llaman “facilitadores”– con los que la organización los está consiguiendo, e incluyen: Liderazgo, Gestión de Personal, Estrategia y Planificación, Recursos y Sistema de Calidad y Procesos. En 1999, tras años de aplicación del modelo a numerosas organizaciones europeas de diferente tipo y tamaño, la EFQM decide introducir algunas modificaciones en el modelo y actualizarlo en una nueva versión.

El modelo EFQM contempla la dimensión llamada hasta 1999 Gestión de personal y a partir de la revisión del 99 simplemente Personas. Este apartado se refiere a los procedimientos mediante los cuales la organización libera todo el potencial que tienen las personas que trabajan en ella. La versión actualizada insiste en la misma línea, pero subraya de forma particular algunos aspectos relevantes. En primer lugar, incluye una descripción – ausente en la primera versión–, referida a lo que la organización hace para gestionar, desarrollar y aprovechar el potencial de su personal, y qué actividades planifica para conseguirlo. En segundo lugar, incorpora específicamente el término conocimiento en clara referencia a los conceptos



en boga hoy en día de capital intelectual y gestión del conocimiento. Se añade, además, que por personas se entiende no solamente los individuos particulares sino también los grupos y el sistema entero. Se incluye así la consideración de los distintos niveles de análisis de la organización y sus diferentes dinámicas. Se contempla también la conexión entre la planificación referida a las personas y grupos y la eficacia de los procesos organizativos, en línea con los objetivos estratégicos y las políticas de la organización. Además de estas descripciones más ricas sobre la forma cómo la organización consigue la implicación de su personal, un trabajo de calidad y resultados efectivos del mismo, la EFQM incluye otra dimensión que abre una nueva perspectiva y da un paso adelante. Es la satisfacción del personal que en la nueva versión se denomina resultados en las personas, y que constituye una de las cuatro dimensiones que conforman los resultados de la organización. Esta dimensión considera que el personal no es ya simplemente un recurso o instrumento a cuidar para conseguir resultados de negocio (productos de calidad, beneficios financieros, etc.), sino que él mismo es contemplado como un cliente interno de la organización y, por consiguiente, su satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, un objetivo a conseguir junto a la satisfacción de los clientes externos, de la sociedad afectada por la actividad empresarial y de los accionistas que buscan legítimamente resultados económicos. La satisfacción del personal, ahora llamada resultados en las personas, contempla dos dimensiones: (1) percepción que el personal tiene de la organización; y (2) indicadores de rendimiento relacionados con el comportamiento de las personas. La primera se refiere a la percepción de los empleados sobre cuestiones como el ambiente de trabajo, la comunicación, sus perspectivas profesionales, la dirección, el reconocimiento, los sistemas de evaluación y valoración, el sistema de formación y las condiciones de empleo. Aun cuando el nombre inicial dado por la EFQM fuera el de satisfacción, en realidad se está haciendo referencia a lo que, desde un punto de vista técnico y científico, se conoce como el clima organizacional. La segunda dimensión se refiere a indicadores de rendimiento. En realidad, se

refiere a la respuesta de comportamiento de los empleados que contribuye al funcionamiento global de la empresa. Se dan ejemplos tales como absentismo, enfermedad y rotación del personal. Estos indicadores no son ni de satisfacción ni de clima. Son en todo caso indicadores de rendimiento. Son comportamientos de los empleados que afectan a los resultados de negocio y a la vida de la organización. Son el resultado (variables dependientes, diríamos) de los múltiples aspectos de la vida organizativa que influyen sobre los empleados, y en base a los cuales éstos reaccionan no sólo con esos comportamientos, sino con otros que igualmente afectan a la efectividad organizativa, como por ejemplo el trabajo bien hecho y los resultados conseguidos mediante él. Por ello han sido llamados –creemos que con acierto– resultados en las personas. Quizás podríamos distinguir entre ellos con mayor precisión los resultados en las personas –por ejemplo, el clima o la motivación– y los resultados de las personas para la organización, por ejemplo, el trabajo bien hecho o su desempeño. A veces se han llamado también resultados blandos y resultados duros. Volveremos sobre ello. El modelo de la EFQM es muy semejante a los modelos de otros muchos países que se refieren prácticamente a las mismas variables como el modelo Malcolm Baldrige, el japonés, el iberoamericano, etc.

### **La nueva era del capital intelectual**

(Chiavenato I. , Gestión del talento humano, 2009). Dice que en su libro *Intelectual Capital*, Stewart nos da mucho en qué pensar. La lógica del capitalismo en la era industrial era simple. Se basaba en el capital financiero. El señor rico tenía una idea para crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: una fábrica, equipo, oficina. Contrataba a un ejecutivo para administrar los activos. El ejecutivo, a su vez, contrataba a operadores para las máquinas. El señor rico les pagaba, se quedaba con las ganancias, aseguraba el mantenimiento del equipo y compraba máquinas nuevas. Si quería, podía ofrecer al público la oportunidad de dividir con él la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi

nunca extendía esa posibilidad a los trabajadores, pero en los años de negocios prósperos les regalaba un pavo para la cena de Navidad. Hoy en día, el capitalismo industrial es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento no queda claro quién es el dueño de la empresa, de sus herramientas y de sus productos. El descendiente moderno del señor rico comienza con una aportación inicial hecha por algún capitalista de inversiones del Silicón Valley. Alquila espacio para oficina en un centro empresarial y no es dueño de fábrica alguna; sus productos son manufacturados por empresas en Taiwán u Hong Kong. La única instalación y el único equipamiento son mesas, computadoras y tal vez una máquina de Coca-Cola. El señor rico compró los activos de su empresa, pero no está claro quién hace las inversiones, de las cuales depende el capital intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su trabajo, el trabajador del conocimiento la carga dentro de su cabeza. Ese cambio pone al revés la naturaleza y la administración de las empresas. El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas: la fuente de las innovaciones. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aun cuando se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización. Bien puede ser automatizado o, cuando no puede serlo, el trabajador que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente. Es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva. Estamos en la era del trabajador del conocimiento.

### **Administración de los talentos humanos y del capital intelectual**

(Dessler, 1997). Explica que, en la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que

transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características.

Para que esa transformación sea plena, y para que la ARH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante para las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas posturas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa. De lo anterior resulta una completa reorientación del área de RH, en los aspectos organizacionales y culturales, para adecuarse a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales. Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No sólo se trata de cambiar el departamento de la ARH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación puedan tener éxito.

### **Planificación estratégica de recursos humanos**

(Dessler, 1997). Sostiene que uno de los aspectos más importantes de la planificación de RH es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la ARH, mediante la planificación estratégica de RH. La planificación estratégica de RH debe formar parte integrante de la planificación estratégica de la organización. Casi siempre, la primera busca una forma de integrar la función de la ARH a los objetivos globales de la empresa, como muestra la figura 3.10. A toda estrategia organizacional

determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada.

En la mayor parte de las empresas industriales, la planificación de la “mano de obra directa” (personal por horas o asalariado, directamente ligado a la producción industrial y ubicado en el nivel de las operaciones) al corto plazo está a cargo del departamento responsable de la planificación y el control de la producción (PCP). Al programar la producción, la PCP se divide, de forma lógica, en la programación de máquina y equipamientos, de materiales y de la programación de la MDO (mano de obra directamente involucrada en la producción) para cumplir los programas de producción. Por otra parte, la planificación de la llamada “mano de obra indirecta”, o MOI (personal de supervisión de oficina, verificación de la “mano de obra directa” (personal por horas o asalariado, directamente ligado a la producción industrial y ubicado en el nivel de las operaciones) al corto plazo está a cargo del departamento responsable de la planificación y el control de la producción (PCP). Al programar la producción, la PCP se divide, de forma lógica, en la programación de máquina y equipamientos, de materiales y de la programación de la MDO (mano de obra directamente involucrada en la producción) para cumplir los programas de producción. Por otra parte, la planificación de la llamada “mano de obra indirecta”, o MOI (personal de supervisión de oficina, de ventas, etc.) queda a criterio de los distintos departamentos de la organización o se encarga al área de organización y métodos (O y M), sobre todo cuando se trata de personal de oficina o de organizaciones que no son industriales (prestadoras de servicios), como bancos, empresas comerciales, etc. No obstante, sea el departamento de PCP o de O y M, o cual fuere, la planificación del personal se efectúa con criterios de racionamiento estrictamente técnicos y con un enfoque cuantitativo. El departamento de RH no siempre participa en su elaboración y recibe su resultado como algo listo y terminado.

## **Modelos de Planificación de Recursos Humanos**

(Chiavenato I. , Recursos Humanos o Capital Humano de las Organizaciones, 2004). Dice que la planificación estratégica de RH ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos; la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz. Hemos visto que la planificación estratégica se descompone (y no se construye) en planes tácticos y éstos en planes operativos. Tan sólo para efecto didáctico, comenzaremos por los planes operativos.

### *1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio.*

Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables — número de empleados y producción de producto/servicio — depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que se deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que dé un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal que se necesite. Este modelo utiliza las previsiones o las

extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

## 2. *Modelo con base en el seguimiento de los puestos.*

También se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en:

- a) Escoger un factor estratégico (como el nivel de ventas, el volumen de producción, el plan de expansión) cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
- b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro para cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
- d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente. Algunas compañías, como IBM, prefieren calcular el total de personal operativo que necesitarán con base en proyecciones de ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presentan variaciones mayores. Sus limitaciones son similares al modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.

### 3. *Modelo de sustitución de los puestos clave*

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa que veremos en el capítulo 17 de este libro. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

- a) Empleado listo para la promoción inmediata.
- b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual.
- c) Empleado con un reemplazo ya preparado total de personal operativo que necesitarán con base en proyecciones de ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presentan variaciones mayores. Sus limitaciones son similares al modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.

### 4. *Modelo con base en el flujo de personal*

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario.



### 5. *Modelo de planificación operativa integral*

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

- a) El volumen de producción planificado por la organización. b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- b) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- c) La planificación de carreras dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización sigue las entradas y las salidas de personas, así como sus movimientos dentro de la organización. En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo. No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles.

### **Sistema de Recursos Humanos**

(Alles, 2005). Propone que el sistema de administración y desarrollo de los recursos humanos consiste en un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a: organizar los elementos humanos que se requieren; crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes. De acuerdo con esta definición, el sistema de recursos humanos no debe entenderse solamente como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo

del personal, es decir, como una forma sistemática de alcanzar el progreso del trabajador en el ámbito de la empresa, colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades. Los objetivos más importantes del sistema son: mantener la fuerza de trabajo en la empresa, en plena capacidad de producción y eficiencia; equilibrar las relaciones entre la empresa y sus trabajadores de tal manera que en el juego normal de sus intereses no prevalezcan los de un lado sobre los del otro, en detrimento de los intereses de la comunidad que constituyen uno de los propósitos fundamentales de la institución; colocar al trabajador en condiciones de alcanzar mejores posiciones y mayores responsabilidades, de un modo tal que optimice el recurso al mismo tiempo que impulse el progreso de sus elementos.

### **Evolución de los Recursos Humanos**

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad. (Montes, 2006).

### **Modelo de Recursos humanos**

El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. (Montes 2006).

En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y sólo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido se tiene la Pirámide de Necesidades

de Maslow, basado en las necesidades fisiológicas, seguridad, aceptación social, autoestima y autorrealización.

Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento. (Herrera, 2011).

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad. El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

### **Cultura y gestión de recursos humanos**

En su mayoría, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales. En cuanto a la actividad específica de Recursos Humanos, también se observan

cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los directivos y mandos, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia. (Castaño, 2005)

### **La administración del recurso humano**

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto (Chiavenato I. , 2007) menciona: La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” y luego añade “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales.

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. “Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las

actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Coulter, 2010).

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes 2006).

### **Capital humano**

Representado en las actitudes, aptitudes, experiencias y modelos mentales que conducen las personas y equipos de personas a interpretar y utilizar datos e información, relacionados con los productos, servicios, procesos, mercados y clientes involucrados en el negocio al que pertenecen. Lo anterior, con el fin de generar conocimiento materializado en nuevas y mejores propuestas que representen mayor riqueza para las organizaciones. El capital humano hace referencia a las personas y a aspectos intrínsecos de las mismas, tales como, el conocimiento que poseen y crean, la experiencia acumulada y la capacidad de aprendizaje, la motivación e identidad con su ejercicio profesional, la habilidad de razonamiento y de toma de decisiones, entre otros. Incluye el conocimiento explícito o tácito útil para la empresa,

así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad para aprender. (Díaz, 2007).

### **Políticas de recursos humanos**

Las políticas de Recursos Humanos son guías de acción que hacen referencia a cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus trabajadores para alcanzar, por intermedio de ellos, los objetivos de la empresa; a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Básicamente las políticas guían a las personas para la consecución de los objetivos, buscando dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo para todos los trabajadores. Las políticas de recursos humanos establecen el escenario para una amplia gama de programas de energía humana, desde el reclutamiento hasta el retiro. (Machicao, 2007).

(Lagual, 2013). Dice que la gestión de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La gestión de recursos humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un

ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Lo cual es respaldado por Machicao (2007), quien identifica que los principales objetivos de las políticas de Recursos Humanos y su implementación en procesos, son: Maximizar la calidad de producción, el uso de habilidades y aptitudes más elevadas, maximizar la seguridad económica, maximizar las oportunidades, proveer líderes profesionales competentes, promover ascensos desde adentro, cooperar con los sindicatos de empleados, generar oportunidades de autodesarrollo para todos, establecer un procedimiento de quejas, generar una apreciación por objetivos, realizar un inventario de talentos y proporcionar beneficios y servicios a los empleados.

### **Teoría de las Relaciones Humanas: el enfoque humanístico**

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Elton Mayo, 1949).

### **Relaciones humanas**

En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una

personalidad diferenciada, e incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y a la vez recibe influencia de sus semejantes. (Elton Mayo, 1949).

### **Recursos Humanos**

(Chiavenato, 2001). Dice que son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen – director, gerente, supervisor, operario o técnico- las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además, las personas defieren entre sí y constituyen en recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

(Castillo, 2012). Afirma que la administración de Recursos Humanos Los orígenes de la ARH, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las



personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes, aunque en conflicto permanente.

### **Gestión estratégica de recursos humanos**

La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es una disciplina derivada de la Dirección Estratégica, que nace como consecuencia de las aportaciones efectuadas por ésta en orden a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno a comienzos de la década de los ochenta. Por, tanto, nos encontramos ante una disciplina con menos de 20 años de vida. Esta juventud conlleva una relativa ausencia de una doctrina científica asentada, si bien ya se han publicado numerosos libros y artículos, que nos servirán de base para construir esta asignatura. La Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional.

Según Miller, la DERH engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

Se trata, en suma, de identificar metódicamente donde residen las fortalezas en recursos humanos que tiene la empresa, y definir las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas.

Por otra parte, se busca detectar las competencias en recursos humanos que pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas. En los años 80, algunos autores se decantaban por otorgar un rol meramente reactivo a la DRH respecto a la estrategia empresarial. La DRH debe contribuir a facilitar la consecución de unos objetivos a través de unas estrategias empresariales en cuya fijación no ha participado. Esta perspectiva tiene una orientación de corto plazo, donde las personas se deben amoldar a la estrategia. Se parte de una relación causa-efecto unidireccional. Un planteamiento intermedio es considerar una relación *interactiva* entre la DE del negocio y la DERH. El departamento o el responsable de RRHH son consultados, en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los RRHH que se debieran tener en cuenta en la formulación de la estrategia. Relación STAFF. La función de RRHH no toma parte en la decisión, pero tiene cierto nivel de influencia y consideración en el contexto organizacional. El tercer nivel es el proactivo, ya definido en el punto anterior, donde la DRH es considerada tanto en la definición como en la implantación de las estrategias empresariales. Los responsables de RRHH operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto, y sus consideraciones están al mismo nivel que las del resto de directores funcionales (comerciales, técnicas, financieras, etc.). Es un planteamiento de más largo plazo.

### **Fuerza laboral**

(Boríssov, 1965). Considera que es la capacidad del hombre para trabajar, conjunto de fuerzas físicas y espirituales de que el hombre dispone y que utiliza en el proceso de producción de los bienes materiales. La fuerza de

trabajo es la condición fundamental de la producción en toda sociedad. En el proceso de producción, el hombre no sólo actúa sobre la naturaleza que le rodea, sino que desarrolla, además, su experiencia productiva, sus hábitos de trabajo. Las formas en que la fuerza de trabajo se explota dependen del tipo de propiedad imperante. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo se convierte en una mercancía. Las condiciones necesarias para que la fuerza de trabajo se convierta en mercancía son: 1) la libertad personal del individuo, la posibilidad de disponer de su fuerza de trabajo; 2) La carencia de medios de producción en lo que respecta al trabajador. La necesidad de vender la capacidad de trabajo para obtener medios de subsistencia. Bajo el capitalismo, la fuerza de trabajo, como cualquier otra mercancía, posee valor y valor de uso. El valor de la fuerza de trabajo se determina por el valor de los medios de vida indispensables para mantener la normal capacidad de trabajo de su poseedor y sostener a los miembros de su familia, y también por los gastos que implica el aprendizaje del trabajador. Con el desarrollo de la sociedad, el valor de la fuerza de trabajo cambia de magnitud, dado que se modifican el nivel de las necesidades y la cantidad de medios de vida necesarios al trabajador y a su familia; también cambia el valor de dichos medios de vida a causa del avance de las fuerzas productivas. Las diferencias de nivel en el desarrollo económico, las peculiaridades nacionales e históricas de los países, así como las condiciones naturales y climáticas hacen que el valor de la fuerza de trabajo en los diferentes países presente diferencias esenciales.

### **Producción**

(Schroeder, 1999). Considera que es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora' o también se tiene que Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora. La Productividad también se entiende como el coeficiente entre la

cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción, estos recursos pueden ser: tierra, materiales, instalaciones maquinarias y herramientas, y servicios del Hombre.

(Mertens, 2000). Explica que la productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esta relación conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores el estrés para mencionar algunos.

### **Capacidad**

(Caldas, 2002). Dice que se entiende por capacidad el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidad de tiempo. La capacidad productiva, su análisis, planeación, programación y control, constituyen actividades críticas que se desarrollan paralelamente con las actividades de programación y planeación de materiales, siendo la capacidad la cantidad de productos o servicios destinados a satisfacer las necesidades del público o de la sociedad que puede ser obtenida por una unidad productiva en un determinado periodo de tiempo. Otros la definen como el volumen de producción que se puede alcanzar en un tiempo determinado, o como la velocidad máxima que un sistema puede realizar en un trabajo. Por otra parte, el concepto de capacidad puede ser definido también en diferentes niveles jerárquicos de la organización, de acuerdo con los objetivos que en cada caso se persigan, es decir, a nivel global de todo el sistema productivo y de sus unidades estructurales, así como de las instalaciones, máquinas, equipos y puestos de trabajo.

## **Relaciones laborales**

(Trebilcock, 2003). Dice que el término relaciones, hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación). Los términos “relaciones laborales” y “relaciones industriales” se emplean asimismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo específicas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito, si bien éstas suelen denominarse “relaciones de empleo”. La variación en la utilización de los términos es considerable, lo que refleja en parte la evolución de este campo de estudio en el tiempo y en el espacio.

## **Obligaciones**

Los derechos y obligaciones de las partes son las prestaciones recíprocas y las facultades que surgen del contrato de trabajo, se trata de obligaciones recíprocas, ya que el trabajador y el empleador, según las circunstancias, actúan como acreedores o deudores: a cada obligación de una parte le corresponde un derecho de la otra. Se encuentran regulados especialmente en el contrato de trabajo y también en convenios y estatutos profesionales.

La esencia del contrato de trabajo la constituyen dos obligaciones fundamentales que tienen cada una de las partes: el trabajador debe trabajar, es decir, prestar el trabajo prometido; el empleador debe pagar la remuneración como contraprestación del trabajo realizado y también tiene la obligación de otorgar ocupación efectiva al trabajador. Estas obligaciones son deberes de prestación y pueden consistir en obligaciones de dar, hacer o no hacer. A su vez éstas, se deben cumplir en el marco de la buena fe, colaboración y solidaridad, que son deberes genéricos de conducta de ambas partes al inicio, desarrollo y fin de contrato de trabajo.

(Salais, Baverez y Reynaud, 1991). Dicen que la expresión relaciones laborales se utiliza habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos: dentro de una empresa, una rama de actividad, un territorio determinado o la economía en general. Estas relaciones pueden ser individuales o colectivas, de modo que los actores pueden estar directamente implicados o bien pueden relacionarse por medio de sus representantes (como pueden ser los grupos, los sindicatos de asalariados, las organizaciones empresariales o bien las instituciones del Estado). Asimismo, estas relaciones pueden ser informales y formales (acuerdos, convenios colectivos, reglamentos, leyes, etc.). Esta amplia definición de las relaciones laborales permite delimitar un campo de investigación científica en cuyo seno los especialistas pueden optar por ciertos temas de investigación, como pueden ser el estudio del movimiento sindical, de las asociaciones empresariales, los conflictos laborales, la negociación colectiva y otros. Las relaciones laborales se han desarrollado junto con el proceso de industrialización en los países occidentales a partir de la segunda mitad del siglo XVIII. La expresión relaciones laborales tiene como antecedente la expresión anglosajona Industrial Relations, que aparece hacia finales del siglo XIX.

## **Grupo humano**

(Quiroga, 2007). Explica que el grupo es un conjunto de personas que tienen comunicación entre sí, cara a cara o sea directamente durante un tiempo determinado. Bajo el concepto de un grupo debe entenderse primeramente un número determinado de personas que se unen para solucionar una tarea encomendada o escogida por ellos mismos o para llevar a cabo una actividad, o los que se unen sobre las bases de necesidades comunes con el fin de satisfacerlas conjuntamente. Considera que la existencia de un grupo requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Desarrollo de necesidades comunes.
- Proceso de diferenciación entre los miembros con las siguientes variantes: división de trabajo, disposición en categorías, fraccionamiento interior.
- Posibilidades de comunicación.
- Coexistencia espacial y temporal de sus miembros

## ***Clasificación de grupos***

En las clasificaciones más conocidas encontramos algunas como: "primarios-secundarios"; "temporal-permanente", este se utiliza principalmente para distinguir la familia de otros grupos; "reales-nominales", estos tienen valor solo experimental, por ser los verdaderos grupos, en tanto que los segundos son agrupaciones arbitrarias realizadas con fines científicos; "de pertenencia-de referencia", los de pertenencia se utilizan principalmente para explicar los problemas de los antagonismos y contradicciones que se dan en la sociedad capitalista; y finalmente "formales-informales" que es probablemente una clasificación que tiene valor en la práctica, los primeros están organizados en la sociedad mediante sus instituciones (productivas, de servicio, etc.) y los segundos surgen con cierto grado de espontaneidad mediante la integración entre diversas personas.

### *Modelos fundantes en la construcción del conocimiento acerca de los grupos*

Aquí tomaremos en consideración algunos modelos que podemos considerar como fundantes, en el momento de su producción histórica, en cuanto enunciaron una nueva perspectiva, una nueva mirada.

#### **Polémica Realismo – Nominalismo**

El discurso fundante de las Ciencias Sociales se centra en el interés por pensar la relación entre Individuo y Sociedad, con una lógica de diferencia. Esto quiere decir que la diferencia se presenta como una relación de oposición entre dos posturas que se ubican antagónicamente. Las tesis básicas se expresaron del siguiente modo:

- Sólo el individuo es real, y el grupo es una suma de individuos sin ninguna especificidad (Nominalismo).
- La sociedad es lo real, y el individuo aislado constituye una abstracción (Realismo).

Para el Nominalismo sostenido por Tarde, el grupo es un término que se refiere a una multiplicidad de procesos individuales, y en él la única realidad la constituyen los individuos, en tanto son los únicos actores, en la medida en que los procesos psicológicos ocurren únicamente en ellos. Las instituciones, creencias y prácticas sociales siguen, por lo tanto, los principios de la psicología individual, ya que son solo producto de las motivaciones y necesidades de los individuos. La relación social consiste en el inter juego de lo que Tarde llama las tres formas de lo interdental: imitación, oposición y adaptación invención.

Pichon Riviere caracteriza al **Grupo** como "un conjunto restringido de personas ligadas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por mutua representación interna, que se proponen una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles. La psicología se define como social a partir de la



concepción del sujeto que es entendido como emergente, configurando una trama compleja en la que se entretajan vínculos y relaciones sociales. Sujeto aparece bajo un doble carácter:

- Como agente, actor del proceso interaccional.
- A la vez configurándose en ese proceso, es decir, emergiendo y siendo determinado por las relaciones que constituyen sus condiciones concretas de existencia.

Aprende de la realidad y tiene capacidad para transformar esa realidad, transformándose a la vez el mismo. Está activamente adaptado en la medida en que mantiene un inter juego dialéctico con el medio y no una relación pasiva, estereotipada. Lo define como *sujeto de necesidad* en busca de la satisfacción en la relación con el otro sujeto. Sería el motor del vínculo. La necesidad experimentada como tensión interna promueve en el sujeto la realización de un conjunto de operaciones materiales y simbólicas a las que denomina conducta. Esto determina en el sujeto una acción concreta destinada a la satisfacción de necesidad, esta acción modifica el contexto, también al sujeto, adquiriendo la condición de aprendizaje.

### **Abastecimiento**

(Moterroso, 1999). Explica que todo sistema productivo, para asegurarse su funcionamiento, necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizarán los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor. Dado que los materiales representan un porcentaje elevado del costo de los artículos finales en casi todo tipo de manufactura, no es de extrañar la relevancia que ha tenido y tiene en la actualidad la gestión de aprovisionamiento. Es este uno de los motivos por los cuales la

administración de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un arma competitiva clave para las empresas.

La administración del flujo de entrada de materiales tiene además una influencia directa en las actividades una firma; por ejemplo, los retrasos en la solicitud de pedidos o en la entrega de los proveedores afectan la continuidad del flujo de bienes y servicios, aumentando no sólo los costos por tiempos improductivos, sino también los plazos de entrega a los clientes. Asimismo, si no se cumplen las especificaciones requeridas de cantidades, dimensiones y/o calidad de las compras solicitadas, se incurrirá en mayores costos por devoluciones, reproceso o desperdicios, repercutiendo negativamente en el precio final del artículo y en nivel de servicio al cliente. De la misma forma, el mantener altos niveles de inventarios implica soportar altos costos de mantenimiento, incurrir en costos de oportunidad y asumir riesgos de roturas, robos u obsolescencia. La gestión de aprovisionamiento es un área muy poco atendida en muchas organizaciones y por lo tanto presenta un gran potencial de mejora. Muchas compañías que han comprendido el valor estratégico del abastecimiento no sólo han reestructurado esta función, sino que han comenzado a replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento. A través del establecimiento de relaciones de colaboración entre sus distintos actores, implementando mejoras conjuntas, y redefiniendo roles a lo largo de la cadena, estas empresas han podido generar un valor superior y posicionarse de manera más competitiva en los mercados.

En las siguientes páginas se expondrán algunos de los tópicos más importantes que hacen a la gestión de abastecimiento, y se tratará de manera particular los cambios en las relaciones cliente - proveedor como forma de respuesta a la dinámica del contexto actual. Por último, se verá de qué forma la tecnología de la información hace posible estos cambios y cuáles

son los resultados en relación con la competitividad de la supply chain y en cuanto al nivel de servicio al cliente.

### **Estrategias de abastecimiento**

(Moore, 1982). Sostiene que debido a que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al cliente quedan fuertemente condicionados por los costos, calidad y tiempos de entrega de los bienes adquiridos, es necesario establecer una estrategia para realizar los aprovisionamientos de una manera efectiva (eficaz y eficientemente). Para ello es necesario identificar, en primer término, qué bienes y servicios serán adquiridos en el exterior de la empresa y cuáles serán provistos internamente. De esto se desprende que las posibles estrategias de abastecimiento pueden resumirse en las siguientes:

- Integración vertical
  - a. Parcial, aguas arriba o aguas abajo de la cadena de suministros.
  - b. Total.
  
- Adquisición a proveedores
  - a. Compras tradicionales.
  - b. Subcontratación, tercerización u outsourcing.
  - c. Regímenes de integración: cuasi integración vertical, partnership, alianzas estratégicas, redes keiretsu.

Cada una de estas estrategias pueden ser utilizadas por cualquier organización, dependiendo de la etapa de vida en que se ésta se halle, de las condiciones del mercado en el que se establezca y del tipo de producto que fabrique o servicio que preste, entre otros aspectos. Así, las decisiones de “hacer o comprar” no sólo se toman en el momento de constituir una empresa, sino a lo largo de todo su accionar, de acuerdo a las diferentes circunstancias por las que ésta atraviese. Por ejemplo, una empresa puede decidir contratar a un tercero para la fabricación de parte de su producción sólo en épocas de alta demanda, mientras que otra empresa puede decidirse

por la fabricación externa de su producción en forma continua, con el objeto de utilizar su capacidad en otro tipo de bienes que brinden mayor margen de utilidad, y sin dejar de atender su mercado de origen. La dinámica de selección entre las diferentes estrategias alternativas permite ir configurando cadenas de abastecimiento que pueden determinar el éxito, las ganancias y el poder de las organizaciones.

### *Integración vertical*

Este término se relaciona con la propiedad y el control de los procesos productivos hacia atrás o hacia adelante en la cadena de abastecimiento. Así, la integración vertical hacia las fuentes de aprovisionamiento se refiere a la habilidad de una empresa de producir internamente las materias primas, materiales e insumos que podría adquirir a terceros, mientras que la integración vertical hacia el mercado o integración de avance se relaciona con la adquisición de procesos aguas abajo en la cadena de abastecimiento. Así, una empresa que sólo fabrica partes para ensamblaje y las vende a otra firma, puede optar por ensamblar ella misma dichos productos; de la misma manera, una firma puede optar por distribuir ella misma sus artículos en lugar de contratar un servicio de distribución. En ambos casos se estaría frente a una integración vertical hacia adelante. Las empresas pueden integrarse verticalmente en forma parcial, adquiriendo sólo el control de algunos procesos, o total. Cuando una empresa realiza todas las actividades productivas por sí misma (incluyendo producción, distribución y ventas a consumidor final), se habla de una integración vertical total. Debido a la complejidad que implica la administración de una compañía totalmente integrada, no existen en la práctica muchos de estos casos. Por otra parte, la creciente competencia mundial y las presiones para reducir costos, ha hecho que la mayoría de las firmas hayan optado por la especialización y el enfoque en sus competencias básicas, subcontratando proveedores externos para todas aquellas adquisiciones que no representen su negocio principal (core business).

Sin embargo, la integración vertical suele ser beneficiosa en ciertas circunstancias y debido a diferentes razones, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

- Debido a que las compras representan un alto porcentaje del costo de las ventas, muchas compañías ven en la integración vertical una oportunidad cierta de reducción de dichos costos.
- La inexistencia de proveedores calificados que ofrezcan los insumos necesarios para la producción es otro de los motivos más comunes para optar por esta estrategia. Es posible que los proveedores del mercado no fabriquen con la calidad exigida por la empresa o no cumplan apropiadamente con los plazos de entrega previstos; estas razones pueden llevar a una firma a desarrollar las capacidades necesarias para la producción propia y evitar las ineficiencias provenientes de una inadecuada gestión por parte de los proveedores.
- En general, esta estrategia ha sido bastante utilizada en épocas de políticas económicas proteccionistas. Al restringir la entrada de insumos importados (mínimas cuotas de importación, altas alícuotas), muchas empresas se vieron obligadas a la producción propia de dichos insumos como forma de disminuir los costos y de reducir los riesgos que estas políticas implicaban con relación a los aprovisionamientos (en especial, los tiempos implicados en las adquisiciones y los desabastecimientos).
- Algunas compañías ven en la integración vertical una oportunidad de crecimiento, desarrollo y/o diversificación.
- El aprovechamiento de capacidad ociosa es otra de las causas por las que las empresas deciden fabricar sus propias partes o materiales.
- En algunas ocasiones, la integración vertical es una opción casi obligada: esta situación puede darse cuando existen activos muy especializados y la frecuencia de las transacciones es alta.

### **Adquisición a proveedores**

(Hinrichsen, 2001). Dice que, si bien las empresas pueden adquirir ciertas ventajas al convertirse en sus propios proveedores, por lo general es más fácil comprar en forma inteligente que producir en forma económica. Al comprar, una compañía puede elegir entre varios proveedores a aquellos que más se ajusten a sus exigencias en cuanto a calidad, costos o alguna otra variable de relevancia para la misma. En cambio, cuando la firma produce sus propios componentes, el costo, la calidad, los tiempos de ciclo y la flexibilidad dependerán de su propia eficiencia en las operaciones. Como es difícil ser superior en todos los aspectos productivos, las firmas tienden a generar ineficiencias en algunos de sus procesos, elevando el costo final del artículo elaborado. Una de las razones para que esto sea así es la gran diversidad de materias primas, materiales e insumos que se utilizan para la fabricación de bienes en buena parte de la industria; en muchos casos sería antieconómico que la firma produjera todo lo que necesita. ¿Por qué producirlo si los proveedores lo hacen mejor y a un menor costo?

A un fabricante de automóviles, por ejemplo, que tiene grandes presiones para lograr flexibilidad y bajos costos y que monta miles de componentes complejos, le sería muy difícil mantener la excelencia en todas las áreas. La compra a proveedores especializados y el enfoque en el montaje se ha convertido en una estrategia que ha dado buenos resultados. Es por ello que, tal como se mencionó anteriormente, la mayoría de las empresas tienden a concentrarse en aquello que mejor saben hacer, especializándose solamente en una sección de la cadena productiva y adquiriendo los insumos necesarios en forma externa. La cantidad de dinero que está involucrada es otro de los motivos que pesan en las decisiones de fabricar o comprar. Una fábrica de papel, por ejemplo, podría fabricar sus propios libros contables, una compañía que trabaja metales podría producir sus propios clips para sujetar los papeles de sus oficinas administrativas, pero por las cantidades y los costos involucrados, seguramente no convendría fabricarlos sino

adquirirlos a algún proveedor. Por el contrario, si los insumos son realmente críticos o los ahorros por producirlos internamente son muy altos, seguramente la propia producción sería la estrategia más adecuada. Es importante mencionar que la adquisición a terceros no sólo involucra la gestión de abastecimiento de materias primas y materiales para el proceso de transformación: los proveedores pueden proporcionar una variedad de servicios tales como estudios de mercado, diseño de productos, publicidad y promociones, contratación de personal, liquidación de haberes, servicios de consultoría, asesoramiento legal, gestión contable, servicios de comercio exterior, servicios informáticos, mantenimiento, limpieza, disposición de residuos, seguridad, almacenamiento y distribución de los productos, entre otros.

#### *Adquisiciones estratégicas*

Las compras tradicionales se refieren a las adquisiciones a múltiples proveedores bajo relaciones exclusivamente transaccionales, es decir, los contactos proveedor-cliente se realizan en oportunidad de la compra bajo un ambiente de competencia; son relaciones en donde tanto proveedor como cliente buscan sus propios beneficios a corto plazo. El outsourcing (tercerización, subcontratación) es un término genérico que se aplica a la adquisición externa de bienes y/o servicios con una reducción en el número de proveedores y una mayor interacción proveedor-cliente. Básicamente, representa el fenómeno opuesto a la integración vertical, ya que se refiere a la contratación de terceros para la realización de tareas que antes se producían en la empresa. Dependiendo del tipo de relación entre proveedor y cliente, se pueden encontrar distintas figuras que responden al concepto de outsourcing, desde la simple subcontratación a terceros hasta relaciones más asociativas. En efecto, dentro de la dinámica competitiva de los mercados, en las últimas décadas se ha venido desarrollado el concepto de cooperación entre los distintos componentes de la supply chain (cadena de abastecimiento). Esencialmente, este concepto se relaciona con la mayor

integración entre proveedores y clientes a fin de maximizar el beneficio conjunto de todas las empresas de la cadena.

El partnership y las alianzas estratégicas no son sino un reflejo de estos cambios en la relación proveedor-cliente<sup>5</sup>, conformando un ambiente de trabajo basado en la confianza, la cooperación y el trabajo conjunto para alcanzar la satisfacción mutua de sus necesidades. Ambas estrategias son figuras asociativas; la primera se refiere a una relación proactiva de integración entre proveedor y cliente, mientras que la segunda puede abarcar, además, la generación de negocios conjuntos basados en la especialización sobre un producto o mercado final. En el primer caso, la empresa proveedora se convierte en un socio exclusivo del cliente; en el segundo, una empresa no sólo puede transformarse en el único proveedor de otra, sino que, además, pueden desarrollar mercados en forma conjunta.

Otra de las alternativas en la adquisición de bienes a terceros consiste en la denominada cuasi integración vertical, en donde los abastecimientos son realizados a través de una empresa controlada; de esta forma, la sociedad controlante puede asegurarse el suministro de sus insumos estratégicos. Las redes keiretsu, por su parte, responden a un equilibrio entre los extremos de la integración vertical y la adquisición a pocos proveedores. En esta estrategia, ideada por los japoneses, los proveedores forman parte de una asociación de empresa (keiretsu), teniendo así relaciones a largo plazo garantizadas. Los fabricantes suelen asistir financieramente a sus proveedores, a través de la adquisición de las firmas o a través de préstamos. La elección entre las diferentes alternativas de adquisición de bienes y servicios dependerá, en última instancia, de la importancia estratégica de los mismos. En efecto, la criticidad de los bienes, su valor económico, la cantidad de proveedores calificados que existan y las características del mercado de cada producto serán algunas de las variables que determinarán la mejor opción para cada empresa.



### **Ciclo de abastecimiento**

(Vasani, 1998). Expresa que el encargado del área de abastecimiento tiene como responsabilidad la coordinación de todas las actividades vinculadas con la adquisición de materias primas, materiales e insumos necesarios para las actividades productivas, entre las que se pueden nombrar las siguientes:

- Compras.
- Recepción.
- Almacenamiento.
- Gestión de inventarios

Todas estas actividades interactúan en forma dinámica, dando origen a lo que se denomina el ciclo de abastecimiento:

La secuencia de actividades involucradas en el proceso de aprovisionamiento comienza con la recepción de necesidades de requerimientos de bienes y/o servicios, y ya sea que se traten de adquisiciones aisladas (por única vez) o de compras periódicas, el proceso lleva implícita la búsqueda y selección de proveedores. Para las adquisiciones periódicas se confecciona un programa de abastecimiento, de acuerdo con el pronóstico de la demanda y las políticas de inventario establecidas. En un sistema de punto de re orden, cuando en los almacenes se detecta la necesidad de reponer existencias, el área de Compras emite una orden de pedido y la envía a los proveedores, quienes entregarán posteriormente lo solicitado en el área de Recepción. Una vez controlada la entrega, las mercaderías se trasladarán a los Almacenes, donde permanecerán hasta el momento de su consumo en el proceso productivo; así, las existencias van disminuyendo hasta llegar nuevamente a su punto de pedido, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de abastecimiento.

El esquema que se acaba de describir responde a un modelo de reposición, esto es, cuando el nivel de inventario cae por debajo de un determinado

nivel se repone el stock<sup>7</sup>. El M.R.P. (Planeamiento de Recursos de Manufactura) introduce algunas variaciones en este proceso, ya que se trata de un sistema de requisición, donde los materiales e insumos siguen un programa de aprovisionamiento de acuerdo con el plan maestro de producción. Las modalidades de abastecimiento justo a tiempo también introducen cambios al modelo presentado, principalmente porque responden a sistemas de producción de arrastre, en donde, a partir de la demanda de los clientes se moviliza todo el sistema de producción de la empresa y de los proveedores. En este tipo de sistema, a partir de las órdenes de producción generadas por pedidos de los clientes, la firma solicita las materias primas y materiales correspondientes a sus proveedores, quienes los entregan de manera casi instantánea en el lugar de producción – evitando los pasos de recepción y almacenaje previos -. (En páginas siguientes se estudiará con mayor detalle esta modalidad). Para los aprovisionamientos que se realizan en forma esporádica o por única vez (por ejemplo, adquisición de muebles, compras de equipos, contratación de un servicio de consultoría), si bien se llevan registros detallados de todas las compras, las fases de almacenamiento y gestión de inventarios suelen estar ausentes.

### **Compras**

(Vasani, 1998). Expresa que para la mayoría de las organizaciones, tanto de servicios como manufactureras, la función de compras adquiere una importancia estratégica, ya que la eficiencia con que la misma sea cumplida determinará la marcha de la misma, sus costos y su capacidad de respuesta a los requerimientos internos y externos debido a la intangibilidad de los servicios, en algunas firmas el papel de las provisiones es menor, por ejemplo, para un estudio contable, una firma diseñadora de páginas web o un consultorio médico. Sin embargo, para compañías tales como las de transporte, hoteles, restaurantes, la función de aprovisionamiento es esencial. Una compañía de remises que adquiera automóviles de alto consumo de combustible, un hotel que no provea a sus clientes de las toallas

suficientes o un restaurante que no controle la calidad de los alimentos que compre, evidentemente se encontrarán en problemas para competir en el mercado. La función de compras se ocupa del proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, ya sea tanto del abastecimiento de las materias primas e insumos básicos para el proceso de transformación, como de las maquinarias y equipos, repuestos para mantenimiento, elementos de seguridad, servicios varios, muebles y artículos de oficina, artículos de limpieza e higiene, y elementos de consumo para el personal (agua, café, té, azúcar, etc.) entre otros.

Dada la variedad y características específicas de los bienes y servicios que se consumen, el área de compras debe realizar diferentes gestiones ante múltiples proveedores y bajo distintas modalidades. Es por ello por lo que se deben establecer claras políticas de compras para cada uno de los ítems a adquirir, políticas que deben dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué comprar?
- ¿Cuánto comprar?
- ¿Cuándo comprar?
- ¿Cómo comprar?
- ¿Dónde comprar?
- ¿Qué comprar?

Las materias primas, materiales e insumos necesarios para el proceso de producción – se compra de acuerdo con las especificaciones dadas por el sector solicitante, en relación con sus materiales, dimensiones, tolerancias y otras características relevantes, como calidad, fechas de vencimiento, características medioambientales y, en algunos casos, marcas-. También se adquieren rodados, equipamiento, otros muebles y útiles, de acuerdo con las necesidades de la firma.

**a) ¿Cuánto comprar?**

Las cantidades que adquirir dependerán de los niveles de demanda, de las necesidades de producción u otras áreas de la organización, de los descuentos y bonificaciones que otorguen los proveedores, de la escasez de los ítems en el mercado, de los niveles existentes en stock, del tipo de sistema de inventario que se utilice y de los niveles de servicio que se desea ofrecer.

**b) ¿Cuándo comprar?**

El momento para realizar los pedidos depende del flujo de demanda y de las condiciones del mercado, de los niveles de inventario y del lead time total. También influencia esta decisión el tipo de demanda (dependiente o independiente) y la utilización de distintos sistemas de administración de inventarios.

**c) ¿Cómo comprar?**

¿Es conveniente comprar en forma telefónica? ¿Por fax o vía mail?  
¿Personalmente? ¿Conformando un pool de compras? ¿Es mejor comprar todos los artículos desde una sola dependencia o que cada sucursal lo haga en forma particular? ¿Por qué no utilizar el concepto J.I.T. en las compras?

Las formas de efectuar las compras tienen estrecha relación con la importancia económica de los bienes o servicios que se adquieren, de la personalización de estos y del volumen en juego, tal como se verá más adelante.

**d) ¿Dónde comprar?**

Estas decisiones incluyen la selección del lugar de adquisición (compras nacionales vs. internacionales), la búsqueda, selección, registro y evaluación de los proveedores, temas sobre los que se

ahondará posteriormente. Herramientas tales como el ABC y los múltiples softwares que existen en el mercado, suelen facilitar el análisis y las decisiones involucradas en la administración de las compras. El rol de Compras no está limitado sólo a colocar y activar órdenes (realizar un seguimiento de los pedidos a través de contactos con el proveedor), sino que debe cumplir con una serie de tareas que contribuyen a una mejor administración de los recursos de la organización. Entre ellas:

- ✓ Investigar los mercados: condiciones de estos, número, tamaño y localización de proveedores, su confiabilidad de estos, fuentes alternativas de suministros, sustitutos de materias primas, materiales e insumos, clases y costos de transportes factibles de utilizar.
- ✓ Asesorar a los clientes internos acerca de nuevos productos, nuevos materiales, precios y calidades alternativos.
- ✓ Asesorar en cuanto a la conveniencia de hacer o comprar.
- ✓ Confeccionar y actualizar un registro de proveedores.
- ✓ Seleccionar proveedores.
- ✓ Negociar precios, calidad, fechas y modalidades de entrega, servicios posventa, fechas y formas de pago.
- ✓ Pedir cotizaciones de un modo tal que permita su posterior comparación.
- ✓ Efectuar un análisis de valor de las diferentes propuestas.
- ✓ Armar pliegos de licitación cuando correspondiere, publicar los anuncios correspondientes, abrir las ofertas y proceder a su estudio.
- ✓ Confeccionar contratos u órdenes de compra.
- ✓ Registrar los pedidos, agruparlos por ítems y elaborar cronogramas de entregas.
- ✓ Realizar seguimiento de los pedidos, activar las compras.

- ✓ Efectuar el control de cantidades recibidas, realizar o colaborar en el control de calidad de las mercaderías enviadas por los proveedores, rechazar o aceptar las entregas.
- ✓ Vigilar e informar del éxito o fracaso de pruebas realizadas con nuevos materiales o productos.
- ✓ Administrar la devolución de productos fallados, entregas de diferente calidad a la solicitada y/ o cantidades equivocadas.
- ✓ Evaluar a los proveedores (cumplimiento de fechas de entrega, de calidad, de cantidades entregadas, de devoluciones, de servicios posventa realizados efectivamente, de tiempo de respuesta, entre otros parámetros).
- ✓ Analizar, junto con el proveedor, el mal desempeño de los artículos comprados o de la gestión de provisión.
- ✓ Efectuar la recepción e ingreso de los pedidos a los almacenes o despachar a los lugares de utilización.
- ✓ Intervenir en el control y venta de rezagos.
- ✓ Confeccionar y actualizar un archivo del estado de inventarios.
- ✓ Intervenir en las auditorías de los almacenes.
- ✓ Administrar las normas de embalaje.
- ✓ Administrar los transportes y los envíos a otras plantas, sucursales o centros de distribución.
- ✓ Dirigir la contratación, la supervisión y la evaluación del personal del área.
- ✓ Formular y presentar estadísticas relacionadas con su función

La persona encargada de las compras debe conocer no solo cuáles de las características especificadas para los artículos a adquirir son realmente esenciales y cuáles sólo cumplen una función estética, sino también qué tipo de materiales/productos sustitutos pueden igualmente ser funcionales; de esta forma estará en mejores condiciones para cumplimentar su búsqueda, selección, negociación y asesoramiento a las partes interesadas. Por otra

parte, podría pensarse que la determinación de la calidad de los artículos a adquirir no es una responsabilidad del área de Compras sino del de Ingeniería o Producción, sin embargo, los compradores juegan un importante papel en este tema. En muchas ocasiones, los solicitantes de las compras desconocen las implicancias que una pequeña diferencia de diseño o de calidad puede tener en los costos (los compradores están mejor informados de los precios y variedades en plaza), por lo que es recomendable una fluida comunicación entre compras y los diseñadores/usuarios.

### **Tipos de compra**

(Jay Heizer y Barry Render , 2001). Sostienen que no existe un procedimiento universal ni una sola modalidad para comprar la totalidad de las diferentes clases de artículos que las compañías requieren para su funcionamiento. De acuerdo con los diferentes parámetros, podemos hablar de distintas formas o tipos de compra:

*Según la concentración de la función:*

*Compras centralizadas:* las adquisiciones se realizan desde un sólo departamento central para todas las plantas y/o sucursales de la firma. Desde allí se distribuyen bajo propia responsabilidad o se pacta con proveedores las cantidades y fechas en que éstos entregarán los pedidos a los distintos centros de consumo. Bajo esta modalidad es frecuente la obtención de menores precios (descuentos por volumen), mejor servicio y mejores condiciones en cuanto a disponibilidad del suministro a largo plazo. Sin embargo, con frecuencia trae aparejado un aumento en el nivel de inventarios y una pérdida de control a nivel local. Además, si la totalidad de los pedidos son entregados en forma centralizada, la empresa deberá hacerse cargo no sólo de los costos de transporte hacia las diferentes ubicaciones de la firma, sino asumir los riesgos de rotura, pérdida y robos que esto implica. Por último, cabe agregar las mayores dificultades administrativas que podría

acarrear (fallas en cantidad entregada, errores en el tipo de mercadería enviado, devoluciones, duplicación de control, entre otras). Una modalidad creciente que responde al tipo de compras centralizadas es el denominado pool de compras, en donde varios productores con idénticas necesidades conforman un pedido único, con la intención de obtener importantes descuentos por volumen.

*Compras descentralizadas:* los pedidos son efectuados desde los distintos centros productivos o comerciales que posee la compañía, de acuerdo a las necesidades locales de cada uno de ellos. Este tipo de compras también se refiere a la circunstancia en que las compras se hallan distribuidas entre diferentes solicitantes dentro de una misma planta (por ejemplo, cuando cada departamento tiene asignado su propio presupuesto para compras). Este tipo de compras tiene la ventaja de responder más ajustadamente a los requerimientos de la demanda, en especial, por el mayor conocimiento del mercado local, y deberían ser la elección excluyente en aquellos casos en que se trata de insumos exclusivos para una instalación en particular.

Entre las desventajas, se pueden nombrar la pérdida del ahorro por volumen y, en el caso de compras a distintos proveedores, los distintos precios de las compras (que pueden repercutir en la rentabilidad y evaluación del desempeño de las sucursales) y las diferentes calidades de insumos adquiridos.

*De acuerdo con la filosofía de gestión:*

*Compras tradicionales:* caracterizadas por la existencia de múltiples proveedores para un mismo tipo de bien o servicio, relaciones a corto plazo entre las firmas involucradas, en un ambiente de desconfianza (en general, se adquieren mayores cantidades para resguardarse de los incumplimientos de los proveedores) y basado en la conveniencia individual de cada uno de los participantes (tanto comprador como proveedor pujan por mejores



condiciones para sí mismos en cada transacción, por ejemplo, cuando el proveedor “infla” los precios o el comprador miente en los volúmenes que adquirirá en el futuro para obtener mejores condiciones en sus compras).

*Compras Justo a Tiempo:* la existencia de fuentes únicas de abastecimiento y las relaciones de asociación a largo plazo con proveedores son algunos de los aspectos sobresalientes de este tipo de gestión. Las entregas frecuentes en lotes pequeños por parte de los proveedores evidencian la necesidad de una mayor coordinación y cooperación entre las partes, lo que posibilita una mejor calidad de respuesta a las exigencias de la demanda.

*Según el tipo de bien que se adquiere:*

*Compras de bienes físicos:* la gran mayoría de este tipo de productos permite su visualización, su prueba y su control de calidad antes que sean adquiridos, ofreciendo así una mayor seguridad en las compras. Los requerimientos de bienes físicos en una empresa dan origen a una orden de compra; aprobada ésta por el proveedor, se transforma en un contrato exigible.

*Compras de servicios:* la particularidad de este tipo de productos hace que se presenten mayores dificultades en el aprovisionamiento, ya que no es posible una evaluación previa a su prestación. En mercados no monopólicos, la elección del proveedor suele basarse en las experiencias de otros usuarios. Los requerimientos de servicios dan origen a contratos –de suministros, de locación, de obra, entre otros–, con condiciones similares a las órdenes de compra.

*Según los mercados implicados:*

*Compras locales:* se refieren a las contrataciones de servicios nacionales o nacionalizados y a las adquisiciones de materias primas, materiales o insumos que se fabrican en el mismo país en donde opera la firma

compradora (las firmas proveedoras pueden ser de origen nacional o extranjero).

Las ventajas de este tipo de compras residen en los menores tiempos de entrega de los proveedores locales respecto a los localizados en el extranjero, el conocimiento de las firmas que operan en el país, el aprovechamiento de tecnologías innovadoras instaladas en el país y, en ciertos casos, los costos (en especial, cuando los tipos de cambio son favorables a los mercados nacionales) 10. Las desventajas del “compre nacional”, por otra parte, suelen estar asociadas a los mayores costos internos (impositivos, laborales, menor productividad, por ejemplo) y el riesgo de obtener insumos de menor calidad que los que se podrían obtener en el extranjero.

*Compras internacionales:* compras que se realizan a diferentes mercados del mundo, a través de proveedores con oficinas comerciales en el mismo país que la firma compradora o a través de diferentes agentes de comercio internacional (corredores, representantes, distribuidores, couriers, u otros intermediarios). Este tipo de compras ha sido históricamente terreno de los bienes, sin embargo, en los últimos años se ha ido consolidando una tendencia a la mayor comercialización de servicios en el comercio internacional (servicios financieros, educativos, de asesoramiento, turismo, entre otros). Los menores costos de la fuerza laboral y de producción, el acceso a artículos que no existen en los mercados nacionales, la disponibilidad de avanzadas tecnologías en el extranjero, los menores precios de adquisición y la mayor calidad de productos, son algunos de los motivos que impulsan este tipo de compras.

La mayor liberalización del comercio internacional que se ha venido sucediendo en los últimos tiempos ha favorecido este tipo de transacciones, haciendo del outsourcing global una estrategia casi excluyente para una

vasta cantidad de compañías, en especial, las de gran tamaño. Las compras en el extranjero exigen una mayor coordinación logística y una especial evaluación de los costos en juego (búsqueda y selección de proveedores, precio de los bienes o servicios a adquirir, comisiones a intermediarios, cartas de crédito, costo de los transportes, seguros, tipos de cambio, alícuotas de importación, derechos de aduana, entre otros). Además, siempre existe el riesgo de recibir mercadería dañada, fallada, que no cumple las especificaciones o enviada en diferente cantidad a la solicitada. Por último, se ha de mencionar el alargamiento del ciclo de pedido-entrega. Las particularidades de este tipo de adquisiciones exigen una mayor agilidad y eficiencia a la oficina de compra.

*Según la naturaleza de las compras:*

*Compras de economato:* aquellas que son de pequeña importancia económica, como por ejemplo papelería, útiles e insumos de oficina, artículos de higiene, etc. La variedad involucrada y la diferente frecuencia de compras de este tipo de bienes es tan amplia que no se justifica la emisión de órdenes de compra para cada una de estas adquisiciones; por esta razón suele utilizarse una “caja chica” (se asigna una suma de dinero para estos gastos y los mismos se rinden mensualmente; las compras son realizadas generalmente por algún empleado del sector requirente, en forma personal).

*Compras de mediana magnitud:* se refieren a aquellas que involucran mayores montos de dinero. En estos casos se deberán tomar mayores resguardos, como por ejemplo un seguimiento más frecuente de las mismas o la conveniencia de realizarlas en forma personal, por ejemplo, para constatar especificaciones, realizar pruebas o solicitar modificaciones de diseño.

*Compras de elementos críticos:* aquellos esenciales para garantizar la continuidad de la producción, ya sea por su escasez, sus particulares

característicos, su costo o su fragilidad. La planificación de las compras, su seguimiento y el control de este tipo de artículos -o servicios- deben extremarse, estableciendo claras y precisas políticas de abastecimiento.

*Licitaciones:* básicamente, la licitación es un proceso a través del cual se efectúa un pedido de presentación de ofertas de bienes o servicios a proveedores, se evalúan las mismas y se escoge la mejor con relación a las condiciones exigidas. En las licitaciones públicas, cualquier proveedor puede cotizar, mientras que en las licitaciones privadas se invita a determinados posibles oferentes.

Este tipo de procedimiento se realiza cuando se desea adquirir productos de cierta importancia económica, cuando se espera obtener un producto con características únicas y/o cuando se pretende tener cierta seguridad en las entregas. En el caso de la Administración Pública, éste es un procedimiento habitual, en especial, cuando las compras superan determinados montos.

*De acuerdo con la frecuencia de adquisición:*

*Compras recurrentes:* se realizan en forma constante y relativamente uniforme. En estos casos, es frecuente que los abastecimientos se basen en contratos con proveedores preseleccionados y se realicen de acuerdo con las políticas existentes, a los presupuestos aprobados y según el programa de producción establecido. Comúnmente, este tipo de compras se relacionan con el abastecimiento masivo de artículos estándares por parte de un mismo proveedor.

*Compras spot:* se efectúan por única vez, generalmente para cubrir una necesidad extraordinaria. Por ejemplo, la construcción de una planta, la adquisición de una eléctrica o la contratación de un servicio de seguridad para una ocasión especial. Por lo general, este tipo de aprovisionamiento requiere una minuciosa búsqueda y selección de proveedores específicos, y,

la gestión de compras puede incluir entrevistas con varios fabricantes o prestadores de servicios, diseño, producción y pruebas de prototipos. De acuerdo con el monto de dinero involucrado en la compra, se puede generar una simple orden de compra, firmar un contrato o realizar una licitación. Es inevitable que en toda empresa se presente además la necesidad de adquirir ítems de poco valor económico por única vez, como por ejemplo algún mueble o útil. En algunos casos es posible hacer uso de la “caja chica”, pero en aquellos en los que este procedimiento no es posible, suelen generarse mayores costos de transacción (búsqueda de proveedores para ese artículo específico, costos administrativos de la gestión de compras, costos de transporte asociados a un único ítem, entre otros). Debe hacerse notar que, en muchas ocasiones, la gran cantidad de pequeñas órdenes se deben a descuidos, errores o ignorancia por parte del personal de compras. Así, es posible que haya una demanda de artículos semejantes por parte de diferentes áreas de la empresa, y las compras se tramiten en forma individual en lugar de consolidar los pedidos. De esto se deduce que un mejor planeamiento y programación de las compras podría reducir los costos asociados con este tipo de adquisiciones.

*Según su forma de registración:*

*Por monto o tipo de gasto*, utilizándose órdenes de compra, contratos, pliegos de licitaciones o cajas chicas, según corresponda. Para las compras recurrentes de artículos de mayor valor, suelen utilizarse órdenes de compra abiertas que suelen abarcar el aprovisionamiento de todo el año o para varios años. En este tipo de contratos, el sector solicitante de los artículos puede ordenar sin tener que pasar por Compras. Los proveedores se comprometen a entregar los pedidos parciales en períodos de tiempo especificados o cuando se los requiera; en este último caso, se dejan en blanco las cantidades y las fechas de entrega (y en algunos casos, los precios), para que se establezcan en el momento apropiado. En caso de no haber fijado un precio para los ítems, el método para su determinación debe

estar incluido en el contrato en forma explícita, clara y de un modo tal que evite controversias.

Las órdenes de compra abiertas o contrato marco son emitidos por el monto total de compras o cantidades. En las O/C abiertas en cantidad, el comprador se compromete a adquirir determinada cantidad de unidades de los artículos definidos en el contrato, dentro del período de vigencia de este; en las O/C abiertas en valor, la empresa se compromete a comprar un cierto monto de dinero entre los artículos que desea adquirir. Estos procedimientos tienen las ventajas de eliminar el papeleo, asegurar el abastecimiento regular, mejorar el flujo de materiales, evitar la acumulación de stocks innecesarios y obtener un precio global más competitivo (provenientes de ahorros por volumen). La seguridad del contrato de aprovisionamiento y las posibles economías de escala en la fabricación son los beneficios más evidentes para los proveedores. Las órdenes de compra abiertas también se utilizan para artículos de uso constante, pero de bajo valor, en donde el costo de ordenar podría incluso superar el costo de estos. Por otra parte, ya se ha comentado la utilización de la “caja chica” para compras de economato; en general, las grandes cantidades de artículos pequeños que se compran no son objeto de negociaciones ni contratos. En estos casos, el comprador simplemente consulta los catálogos o lista de precios disponibles y ordena en base a ellos.

Para los pedidos de mediana magnitud, aún de uso constante, es posible que no se tramiten órdenes de compra abiertas y que se realicen pedidos de compras específicas cada vez. En cada pedido se describe nuevamente el producto y se pide cierta cantidad para ser entregada en una fecha específica. Por lo general, este tipo de procedimiento involucra una nueva selección de proveedores para todos o algunos de los pedidos. Las compras pueden realizarse a partir de listados enviados por cada proveedor, a través de catálogos o pedidos particulares no estandarizados. Por último, cabe

agregar que los grandes avances en el área de tecnología de la información han facilitado enormemente la gestión de compras. El uso de sistemas integrados de gestión ERP (Enterprise Resource Planning, Planeamiento de Recursos de la Empresa) tales como SAP, J.D. Edwards, Oracle y otros, permiten obtener mayor precisión y exactitud en los procesos de abastecimiento, su registro y control. Este tipo herramientas permite integrar la gestión de aprovisionamiento, desde el requerimiento originado en el sistema hasta la generación de la orden de compra que se envía automáticamente al proveedor, incluyendo los registros administrativos y contables asociados a cada operación.

*Según los medios utilizados en las transacciones:*

Por lo general, las compras personales se realizan en ocasión de adquisiciones de gran valor o importancia económica, en donde las negociaciones cara a cara pueden dar lugar a mejores acuerdos comerciales. También suelen utilizarse en el caso de la contratación de algunos tipos de servicios (seguros, transportes, salud, legales, asesoramiento empresario, entre otros), y es imprescindible para compras que involucran un diseño individualizado (máquinas y herramientas, adquisición de software a medida, publicidad, asesoramiento arquitectónico, trabajos de ingeniería, etc.).

El teléfono se utiliza en la mayoría de las compras para determinar la disponibilidad y costo de los bienes o servicios a adquirir, y, en muchas oportunidades, para solicitar los pedidos. En el caso de artículos de poco valor económico que se adquieren en forma esporádica, las compras telefónicas suelen ser la opción más recomendable. En cualquier caso, a fin de evitar errores y de preservar el patrimonio de la empresa, se requiere un registro de lo solicitado y, en su caso, la generación de órdenes de compra. El fax puede suplir los pedidos telefónicos en algunas oportunidades,

sirviendo como documentación respaldatoria hasta que se realicen las registraciones definitivas.

Los negocios electrónicos (e-business) están revolucionando la administración de las operaciones a través de nuevas prácticas que permiten acceder a diferentes mercados y lograr, en muchos casos, importantes reducciones de costos. Ejemplos del avance en este sentido en el área de abastecimiento lo constituyen el intercambio electrónico de datos (EDI) y las compras a través de Internet. Dada la importancia creciente que este tipo de operaciones está teniendo en las empresas y los mercados, este tema será tratado en detalle en el siguiente apartado. Para finalizar con el análisis de los diferentes tipos de compras, se aclarará que no existe una regla que diga cuál es la mejor opción entre las nombradas; por ejemplo, casi todas las compañías centralizan algunas de sus compras y descentralizan otras (es frecuente que las compras de activos fijos se realicen en forma centralizada, lo mismo que aquellas que requieren elevados conocimientos técnicos). De la misma manera, cada firma escogerá el tipo de aprovisionamiento que se adecue a sus políticas, sus insumos y sus necesidades específicas, de acuerdo a las circunstancias por las que atraviese en los diferentes momentos o etapas de su vida.

### **Compras electrónicas**

(Moore K. , 1982). Explica que es un mecanismo estandarizado de intercambio de datos y documentos de negocios entre compañías; permite colocar órdenes sin realizar una llamada telefónica ni enviar documentos por correo. Además, permite a las empresas participantes consultar los inventarios de cada una de ellas, acceder a gráficos de productos con sus especificaciones, ser simulaciones de uso o de comportamiento de los bienes a adquirir, acceder a planes de producción, entre otra información, lo que contribuye a obtener una mayor sincronización en el flujo logístico. El proceso es rápido, exacto y particularmente útil para compras recurrentes.



Por su parte, el abastecimiento a través de Internet - denominado genéricamente como “E-procurement”- ha permitido importantes avances en materia de productividad de las compras. En efecto, la búsqueda de proveedores en la red, el intercambio vía e-mail, los pedidos electrónicos y la transferencia automática de fondos reducen en forma significativa los costos y tiempos asociados a la gestión de aprovisionamiento. Además, los sistemas de adquisiciones on-line tienen gran aceptación por parte de los proveedores porque permiten un mayor acercamiento a los clientes y una posible extensión de sus negocios con una relativa baja inversión de capital.

Las compras por Internet pueden referirse a simples transacciones on line, en donde se accede al catálogo que el proveedor ofrece a través de la red y desde allí se envía el pedido vía e-mail. (Catálogos proporcionados por el proveedor). Los catálogos electrónicos pueden enriquecer a los tradicionales, a través de fotos tridimensionales de los productos, la incorporación de voz y videoclips. Además, en algunos casos se puede optar por solicitar on line versiones personalizadas de los productos que se desean adquirir. Existen también catálogos electrónicos proporcionados por el comprador. Generalmente, éstos son desarrollados por grandes compañías que compran a gran escala y la utilización de este medio les ofrece la posibilidad de hacer economías a nivel global. Es el caso de grandes productores como “General Motors”, “Chrysler” y “Ford”. Otro de los nuevos formatos de negocios asociados con las compras electrónicas se refiere a empresas que gestionan un sitio web en donde compradores y vendedores pueden encontrarse. (Un ejemplo se puede encontrar en [www.logismarket.com](http://www.logismarket.com)) Desde allí se tiene acceso a los catálogos proporcionados por el intermediario, y es posible efectuar las compras de una manera rápida y sencilla. Pueden o no realizarse operaciones como las que se explican a continuación. Una modalidad cada vez más extendida para las compras electrónicas es la denominada subasta on line o “E-bidding”. Inaugurado en los años '90 por “California Automated Credit Exchange” y

utilizado en compañías tales como “E-Bay” y “FreeMarkets Inc.”, este formato de negocios está recibiendo considerable atención, especialmente en los mercados más desarrollados. Para el tema que nos ocupa, esto es, las compras, las empresas realizan una “reverse auction” o remate inverso. Por lo general, se fijan los proveedores que serán invitados y se los notifica. El comprador arma una solicitud de precios que se carga en la web, junto con toda la información necesaria como para que los proveedores no tengan que realizar ningún contacto telefónico o escrito aclaratorio. Establece una fecha para que los proveedores hagan sus ofertas on-line (compulsas electrónicas de precios); de acuerdo con la modalidad escogida, los proveedores pueden o no visualizar las ofertas de sus competidores.<sup>15</sup> Llegada la hora de cierre de presentaciones, se establece el ganador del pedido y se publica en la red en forma inmediata.

Además de las compras puntuales en un web site, las empresas pueden formar una red virtual de negocios (extranets), a partir de la cual se intercambia información en tiempo real entre proveedores y clientes. A modo de ejemplo, se mencionarán dos tipos de programas en los que vendedores y minoristas trabajan conjuntamente para ofrecer respuestas adaptadas a los requerimientos de los clientes: el programa de Respuesta Rápida (“Quick Response”, -QR-) y la Respuesta Eficiente al Consumidor (“Efficient Consumer Response” -ECR-). El primero se basa en el uso de los códigos de barra y en el EDI para crear un sistema de aprovisionamiento justo a tiempo; el segundo es una adaptación del QR que se utiliza en cadenas de supermercados. Ambos permiten que los proveedores tengan un acceso directo a los datos que se generan en el punto de venta; de esta forma, tanto productores como minoristas se ven beneficiados con información en tiempo real que les permite planificar mejor su producción, abastecimiento e inventarios. Este tipo de transacciones que integran a los proveedores vía Internet (ERP, QR, ECR) sólo son posibles bajo un

ambiente de estrecha colaboración entre los miembros de la cadena de suministros, y por lo general se utilizan para compras masivas recurrentes.

### **Compras justo a tiempo**

(Aquilano Chase y Jacobs, 2000). Explican que las compras “Justo a Tiempo” (JAT) son una parte integral del concepto de manufactura JAT, sistema de producción de arrastre que enfatiza la eliminación de desperdicios (tiempos ociosos, inventarios innecesarios, desechos, retrocesos), la fabricación en pequeños lotes y las entregas frecuentes en pocas cantidades - justo a tiempo para la producción -, con el objetivo de responder al cliente con eficacia y eficiencia, al menor costo posible. En efecto, la filosofía JAT entiende los stocks como un síntoma de ineficiencia; es por ello que se tratan de adquirir sólo las materias primas, los materiales e insumos necesarios en el momento oportuno y en las cantidades exactas. Esto requiere una respuesta altamente sincronizada por parte de los proveedores, ya que no existen almacenes ni inventarios de reserva que permitan cubrir trastornos en el flujo de materiales (si existen, las reservas son muy pequeñas). Bajo una política de compras JAT, se requiere, además, una respuesta sumamente eficiente en términos de calidad de productos entregados, ya que la eliminación de inspecciones de entrada y el suministro directo a los centros de trabajo son otras de las prácticas y exigencias del sistema que favorecen la agilidad y los menores costos del proceso productivo. (Si los materiales o componentes adquiridos no cumplieran con los requisitos de calidad requeridos, se podría incurrir en despilfarros de tiempo y de costos por tener que reprocesar o desechar unidades ya producidas que contienen materiales defectuosos).

Todos estos requisitos para la implementación de un sistema de compras JAT sólo pueden lograrse a través de una relación de compromiso y cooperación entre cliente y proveedores. Se requiere desarrollar relaciones más estables y estrechas, sobre la base de un trabajo conjunto y una gran

colaboración, lo que implica trabajar con menos proveedores, más confiables. El enfoque JAT resalta la necesidad de trabajar con una única fuente de suministro cuidadosamente seleccionada - para cada artículo o familia de artículos, aumentando de esta manera el volumen de compras (el proveedor logra economías de escala) y reduciendo los costos de gestión. Para ello es necesario establecer acuerdos duraderos en cuanto a precios, niveles de calidad, acortamiento de los ciclos de abastecimiento, reducción de los lotes de entrega, continuidad e inmediatez en las comunicaciones.

Si bien este enfoque suele ejercer mucha presión sobre los proveedores, los beneficios que se obtienen a mediano y largo plazo son importantes, pues no se trata de transferir a éstos los inventarios y obtener mejores precios de compra, sino de lograr un mejor desempeño de la cadena de suministro en forma global. Para ello, tanto cliente como proveedor trabajan en forma conjunta con el objetivo de reducir costos, minimizar desperdicios, mejorar la calidad y optimizar los tiempos de entrega y de producción en ambas plantas productivas. El programa JAT II contempla este último concepto al tratar a los proveedores como socios estratégicos dentro de la cadena de aprovisionamiento. En lugar de un comprador que administre los requerimientos, complete las órdenes de compra y contacte a los proveedores, en el JAT II el proveedor asigna personal propio para trabajar en la planta de su cliente, colaborando en las tareas de abastecimiento y cargando materiales contra una orden de compra abierta. Con este programa en funcionamiento, los proveedores participan, además, en el diseño de productos, aportando sugerencias acerca del mismo e incluso respecto a su fabricación.

La aplicación de este sistema produce beneficios para todas las partes involucradas, desde la necesidad de contar con menos personal para la administración de las compras y la reducción de gente de ventas de la compañía proveedora, hasta los ahorros por costos de transacción, pasando

por una importante reducción de los tiempos de abastecimiento y una mayor precisión en las entregas.

Algunas compañías llevaron el JAT II un paso más adelante, a lo que se conoce como “kitting” o “JAT secuenciado”. En este proceso, los proveedores no sólo están involucrados en las entregas JAT, sino que además prestan servicios de valor agregado a sus clientes, como por ejemplo preparar los kits de materiales, partes o componentes de acuerdo a la secuencia del programa de producción del cliente y entregarlos sincronizadamente en la línea de montaje en el momento justo en que se necesitan. Cualquiera sea el nivel de compras JAT que se quiera implementar, se debe estudiar cuidadosamente qué insumos serán adquiridos a través de este enfoque. Efectivamente, dados los grandes esfuerzos que supone trabajar justo a tiempo con los proveedores y de acuerdo a la importancia de la relación que se genera y la información que se debe compartir, no sería lógico un abastecimiento JAT para todas las necesidades de la empresa. Es así que, por lo general, los aprovisionamientos JAT se realizan en base a la criticidad e importancia de los insumos, materiales o partes que la empresa necesita para su producción. Por último, se ha de mencionar que otra de las consideraciones básicas en las compras JAT es la localización de los proveedores ya que su cercanía es una forma de asegurar el cumplimiento de las entregas en tiempo y forma. Para finalizar, en el cuadro adjunto se resumen algunas de las características de las compras JAT y sus beneficios:

#### *Características*

- Pocos proveedores cercanos, asociados.
- Pedidos en lotes pequeños.
- Entregas frecuentes, plazos reducidos.
- Uso de embalajes simples.
- Eliminación de almacenes de entrada.

- Entregas en tiempos precisos, en el momento adecuado.
- Cantidades exactas.
- Calidad asegurada de insumos, materiales, materias primas.
- Flujo dinámico de materiales e información.

### *Beneficios*

- Reducción del ciclo de abastecimiento.
- Disminución de costos asociados a las compras.
- Menos inventarios en toda la cadena.
- Reducción de costos de manipuleo y embalajes.
- Reducción de costos de mantenimiento de inventarios.
- Minimización de retroceso.
- Agilización del flujo de materiales.
- Economías de escala (proveedores).
- Mayor rentabilidad a largo plazo.
- Reducción del papeleo

### **Proveedores**

(Hinrichsen, Inventarios: ¿cómo adecuarse a la demanda?, 2001). Sostiene que una de las decisiones más importantes relacionadas con el abastecimiento – y que está implícita en todo tipo de compras – se refiere a la de escoger entre trabajar con múltiples proveedores o un único proveedor. Analicemos, pues, cada una de estas alternativas:

Debido a los descuentos por cantidad o las economías que pueden lograrse en el transporte, puede ser más conveniente concentrar las compras en una sola fuente de suministro. Las compras de artículos especializados o ‘a medida’ son otro ejemplo de la conveniencia de trabajar con un único proveedor, ya que de esta forma se garantiza la consistencia en la calidad de los artículos adquiridos. Las compras JAT, como se ha visto, también

requieren una estrecha relación entre el cliente y un único proveedor. Este tipo de estrategia se basa en el establecimiento de relaciones a largo plazo, lo que favorece el entendimiento entre las partes, la confianza y el compromiso, y promueve una relación positiva de trabajo en común. Además, recordemos que la cooperación entre las partes puede producir un importante ahorro de costos en el mediano y largo plazo, favoreciendo la competitividad de la supply chain.

Sin embargo, esta estrategia también tiene algunos aspectos negativos, como por ejemplo la alta dependencia que puede producirse entre comprador y proveedor; de esta forma, cualquier inconveniente de una de ellas repercute fuertemente en la otra (desabastecimiento, problemas financieros, entre otros) y, además, el cambio de socios se torna muy costoso para ambas partes. Otra de las desventajas es el riesgo de que los socios se conviertan en competidores; esto puede ocurrir a partir de la mayor información que suele compartirse en este tipo de relación (tanto el proveedor como la empresa compradora pueden aprovechar el mayor conocimiento de los procesos productivos y mercados de la contraparte para emprender nuevos negocios). La estrategia de trabajar con muchos proveedores se basa en la creencia de que de esta forma se reducen los riesgos de desabastecimiento y se favorece la reducción de precios en función de la competencia que se crea.

En este caso, la asociación con los proveedores no es la meta y las relaciones contractuales a corto plazo son la norma: ante cada necesidad de reabastecimiento, se solicita presupuesto a cada proveedor y se escoge, básicamente, en función de los menores precios. Sin embargo, esta política puede tener consecuencias negativas en la calidad de los artículos comprados (diferente calidad ofrecida por los diferentes proveedores), lo que no sólo repercute en calidad final del producto elaborado, sino que impone un estricto control de los productos entregados en la recepción agregando costos y aumentando los lead-times. Por otra parte, la utilización

de múltiples proveedores complica la realización de un seguimiento exhaustivo de su accionar, lo que dificulta aún más la obtención de una calidad y/o servicio consistente. Por último, cabe agregar que ninguno de los proveedores se verá beneficiado con la obtención de economías de escala, ya que los pedidos se distribuyen entre todos ellos. Muchas empresas están reconociendo la importancia de establecer relaciones más estrechas con los proveedores y trabajan con una visión más estratégica para lograr la optimización de los flujos logísticos y respuestas más adecuadas a los requerimientos del cliente final.

### **El ciclo del proveedor**

(Hinrichsen, Inventarios: ¿cómo adecuarse a la demanda?, 2001). Se pregunta ¿Dónde encontrar un proveedor? ¿Cómo elegirlo? ¿En aspectos evaluarlo? ¿Cómo evaluarlo? ¿Convendrá realizar un contrato a largo plazo? ¿Será confiable este proveedor? ... Éstas son algunas de las preguntas típicas que toda organización se plantea, no sólo al comienzo de su operatoria en el mercado, sino a lo largo de todo su ciclo de vida. La búsqueda, selección, registro, seguimiento y evaluación de los proveedores constituye lo que denominamos el ciclo del proveedor, que puede culminar con el desarrollo y certificación de este, en un esfuerzo por mejorar no sólo la rentabilidad de la compañía a largo plazo, sino la competitividad de la cadena de abastecimiento en su conjunto.

#### *¿Dónde encontrar al proveedor?*

Las páginas amarillas, las publicaciones especializadas, los programas de radio y televisión y los periódicos son algunos de los recursos utilizados en la búsqueda de proveedores. Las guías de la industria son otros de los medios que permiten conocer potenciales proveedores; estos directorios son publicaciones que listan y clasifican las empresas de acuerdo con los productos que fabrican; en algunos casos ofrecen información adicional, como datos financieros y las direcciones de sus locales comerciales. En



páginas anteriores, además, ya se ha mencionado a Internet como una novedosa y efectiva herramienta de identificación de recursos. En la búsqueda de posibles fuentes de abastecimiento, las recomendaciones de empresarios, colegas y/o profesionales son, para muchos, los medios más utilizados. Esto es así puesto que de esta forma se obtiene información fidedigna sobre el desempeño real de los proveedores, sus prácticas comerciales, su seriedad, la calidad de sus productos y la exactitud en las entregas, entre otras variables de importancia para el cliente.

Otros recursos lo constituyen las ferias, los congresos y las rondas comerciales. En la búsqueda de proveedores extranjeros, además de los medios mencionados, es común que se solicite información a las oficinas gubernamentales de Comercio Exterior del país en el que se está interesado; también a distintas reparticiones del gobierno, dependiendo el tipo de proveedores que se están buscando, por ejemplo, se puede solicitar información sobre proveedores al Departamento o Secretaría de Agricultura, al área de Salud, a las oficinas de la Pequeña y Mediana Empresa o similares que existan en dicho país, etc. De la misma forma, las asociaciones sectoriales nacionales e internacionales, suelen brindar algún tipo de información útil para detectar probables proveedores.

#### *¿Cómo seleccionar al proveedor?*

Después que han sido localizados los potenciales proveedores, se procede a realizar un proceso de análisis, comparación y selección de estos. Para ello, se debe desarrollar previamente un criterio de evaluación, en función tanto en las políticas como en las necesidades de la empresa. Una vez determinados los aspectos del proveedor que mayor relevancia tengan para la firma compradora, se procede a la ponderación de estos en función de su importancia relativa, procediéndose a la calificación del proveedor y a su posterior selección. Para esta hipotética empresa, los precios y las condiciones de pago son los criterios más relevantes, mientras que los

plazos de entrega son relativamente de menor importancia. A continuación, se procederá a evaluar y calificar a los proveedores en relación con los atributos escogidos. Para esto se confeccionará una tabla con los nombres de todos los proveedores que se desean evaluar y se les otorgará un puntaje entre 1 y 10, de acuerdo con el conocimiento de estos que se tenga y/o las propuestas por ellos elevadas:

En un proceso de compras tradicional, los precios, las condiciones de pago, los plazos de entrega y la calidad son las características más utilizadas en la selección de proveedores. Dada la creciente tendencia a desarrollar relaciones de asociación entre cliente-proveedor, las cuestiones de solidez financiera, de habilidad técnica y de capital intelectual están desempeñando un papel cada vez más importante en este proceso.

Otras de las variables que pueden utilizarse para comparar y elegir proveedores son: localización, servicios de asesoramiento previo a la compra, garantías y servicios técnicos, servicios post-venta, certificación de normas de calidad, nivel y actualización tecnológica, propiedad de patentes o licencias, capacidad instalada, flexibilidad, relaciones laborales estables, cartera de clientes, antecedentes de la compañía, antigüedad en la industria, experiencia, seriedad para el cumplimiento de relaciones contractuales, responsabilidad, etc.

#### *El registro de proveedores*

Una vez seleccionados los proveedores, se deben abrir registros para cada uno de ellos, en donde se incluirá toda la información que se crea relevante, tal como datos identificatorios (razón social, domicilio legal y comercial, teléfono, fax, e-mail, dirección web, n° de CUIT, tipo de contribuyente, etc.), tipo de productos que ofrece o servicios que presta, precios, políticas de descuentos, condiciones acordadas de pagos, condiciones generales de entrega y contratos que se hayan firmado. Es común que en dichos registros

figuren además catálogos y muestras de los artículos ofrecidos, con los resultados de los análisis realizados a los mismos si correspondiere. Los archivos deben mantenerse actualizados en forma constante, lo que implica la actualización de los datos identificatorios y la inclusión de nuevos productos, como así también las modificaciones de precio, de materiales y/o de precios que los proveedores pudieran establecer.

*¿En qué aspectos evaluar al proveedor?*

Por lo general, los mismos criterios utilizados en la selección del proveedor son utilizados periódicamente para medir su desempeño real. Además de ellos, se debe realizar un seguimiento sobre ciertos factores críticos tal nivel de fallas detectadas en los lotes entregados, % de envíos equivocados en cantidad y/o variedad, % de roturas, evolución de los precios, cumplimiento de plazos previstos de entrega, flexibilidad, cumplimiento de garantías, evaluación de los servicios técnicos prestados, entre otros. El seguimiento y la evaluación de las fuentes de aprovisionamiento no sólo se realizan a partir de los registros de la oficina de compras, sino que también pueden consistir en cuestionarios realizados por la empresa a sus proveedores y/o en visitas programadas a sus plantas de producción. En este último caso, la apreciación visual es un elemento sumamente importante en la evaluación, detectándose la confiabilidad o no de los equipos e instalaciones, apreciando los controles de calidad utilizados, la seguridad e higienes imperantes, la organización y su estabilidad, etc.

Un adecuado control sobre la actuación de los proveedores permitirá medir hasta qué punto satisfacen las necesidades de la empresa en los aspectos que se consideran más importantes. Si el desempeño de las fuentes de suministro no es el adecuado, puede requerirse una rectificación por parte de éstas o se realiza una nueva búsqueda y selección. Si la evaluación ha sido positiva y se desea potenciar la relación con el proveedor, la empresa puede proceder al desarrollo de este.

### *Desarrollo de proveedores*

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se han visto distintos conceptos que enfatizan la integración entre cliente y proveedor: el partnership, las alianzas estratégicas, las redes keiretsu, las compras JAT... Todos estos enfoques tienden a lograr un ambiente de trabajo basado en la confianza, la cooperación y el trabajo conjunto para alcanzar una satisfacción mutua de necesidades, a la vez de permitir ofrecer respuestas más competitivas y más adecuadas a las exigencias de los clientes. El concepto subyacente está en la maximización de los beneficios de todos los integrantes de la cadena de abastecimiento; el desarrollo de los proveedores se inscribe así en una concepción global de eficiencia y productividad.

Desarrollar a un proveedor significa, tal como lo dice R. Schonberger en su libro “Manufactura de Categoría Mundial”, ‘volverlo como uno de la familia’, lo que implica un alto grado de compromiso y confiabilidad para establecer relaciones duraderas sobre la base de un mejoramiento continuo. El desarrollo de las fuentes de suministro consiste, básicamente, en orientar a los proveedores en el desarrollo de procesos que reduzcan costos, minimicen desperdicios, mejoren la calidad y optimicen los tiempos de entrega. Seguidamente se mencionan algunas de las actividades que el cliente puede realizar para favorecer esta vinculación:

- Compartir más información acerca de los verdaderos planes de compra, lo que permite que los proveedores puedan planificar sus operaciones de forma más fidedigna.
- Estudiar en forma conjunta los planes de producción y la forma de hacer frente a las variaciones de estos.
- Ofrecer asistencia técnica y capacitación.
- Sugerir y/o implementar métodos o medios para la resolución de problemas que afecten los procesos productivos.

- Colaborar en el establecimiento y práctica de técnicas, herramientas y controles de calidad, a fin de lograr oportunidades de mejora en los procesos productivos.
- Apoyar la implementación de calidad certificada para eliminar las inspecciones en la recepción.
- Aportar asistencia financiera para la adquisición de máquinas y equipos, para la instrumentación de cambios en los procesos, para solventar gastos de programas de aseguramiento de calidad, entre otros.

El desarrollo de proveedores requiere, a su vez, de su propia colaboración en algunos aspectos, tales como:

- Facilitar el acceso de representantes del cliente a su planta de producción.
- Confiar información acerca de sus procesos, con el objeto de permitir mejoras en los mismos.
- Llevar a cabo programas de capacitación en aquellos aspectos que se consideren críticos.
- Esforzarse en el cumplimiento de los requisitos de calidad del cliente, de los tiempos y de las condiciones de entrega.
- Asistir técnicamente al cliente respecto a los bienes vendidos.
- Aportar nuevas ideas para el mejoramiento de los productos y procesos del cliente. Contribuir al desarrollo de nuevos productos.
- Implementar sistemas de higiene y seguridad.
- Llevar a cabo un programa de aseguramiento de calidad o de certificación según normas ISO, si el cliente lo requiriese.

La asociación con proveedores ya sea a través de una alianza estratégica u otra figura contractual, requiere el establecimiento de objetivos comunes y beneficios mutuos a obtener y la forma de medirlos; requiere definir los coordinadores o responsables máximos en cada una de las empresas

involucradas y que se analicen cuidadosamente cada uno de los puntos del acuerdo. Una de las claves para el éxito de un programa de desarrollo de proveedores es la comunicación. Todos los participantes deben estar al tanto de los alcances del programa, sus beneficios a largo plazo, los niveles de responsabilidad de cada una de las partes, la metodología a implementar, la duración de las etapas de desarrollo y las condiciones particulares del vínculo. Evidentemente, este tipo de relación e integración cliente-proveedor requiere tiempo y un gran esfuerzo por parte de los integrantes de ambas compañías, pero si los objetivos están claros y han sido comunicados fehacientemente a los empleados, se puede convertir en una importante herramienta competitiva.

#### *Certificación de proveedores*

La culminación del proceso de desarrollo del proveedor es lo que se conoce como certificación del proveedor. El objetivo de este programa es lograr que el proveedor se desempeñe de acuerdo con las pautas establecidas, bajo una concepción de calidad total y en un ambiente que puede incluir compras JAT. Una de las ventajas más visibles de la certificación es la eliminación de los controles de entrada, es decir, los artículos elaborados por el proveedor son ingresados a la planta sin inspecciones previas en la recepción - esta situación no sólo elimina los costos asociados al control, sino que además disminuye el lead time de abastecimiento, reduciendo asimismo las devoluciones y retrocesos de los artículos adquiridos. El programa de certificación incluye visitas a la planta del proveedor por parte de un equipo inter funcional de la parte compradora, en las que se realiza una exhaustiva evaluación de la capacidad de la fuente de suministro para cumplir con los objetivos de calidad, costos y entregas, tanto desde el punto de vista de los procesos, como desde el punto de vista de la tecnología de información y de los recursos humanos. Por ejemplo, se realizan inspecciones técnicas de equipos y maquinarias, herramientas, calibres, etc.; se determina su aptitud para una fabricación de calidad, se determina la vida

útil de dichos bienes y se establece el momento adecuado para su reemplazo; se verifica el cumplimiento estricto de las especificaciones, el empleo de normas de calidad y de la utilización de controles de productos y procesos.

En base a esta información, se crea un equipo de certificación (representantes del cliente trabajan en forma conjunta con un equipo del proveedor) que tendrá a su cargo el establecimiento, seguimiento y control de un programa de mejoras. Dicho programa debe incluir explícitamente los objetivos del mismo, las áreas que deberán corregirse, los responsables del programa, la asignación de equipos de trabajo, la metodología a utilizar, los métodos y herramientas necesarios para su implementación, la documentación a emplear y el cronograma a cumplir. El equipo de certificación también debe definir los criterios de evaluación que se aplicarán posteriormente y debe acordar los métodos y medios para inspeccionar los productos del proveedor con el fin de llegar a otorgar la certificación.

A medida que se van corrigiendo los desvíos que se pudieran presentar, los controles de entrada de mercaderías se van eliminando gradualmente de acuerdo a las pautas establecidas por el equipo e certificación. Cumplidas satisfactoriamente todas las fases del programa, el cliente certifica al proveedor, emitiendo un documento formal. La certificación no es genérica, sino que se aplica a los productos, partes o componentes que han sido objeto del acuerdo y que han sido sometidos al proceso de mejoras e inspección.

A intervalos regulares se realizan auditorías en donde se verifica que cada producto cumpla con las especificaciones, que los procesos se hallen bajo control estadístico y que se mantengan las condiciones del ambiente de trabajo tal como se habían pactado (higiene y seguridad, empleo de mantenimiento preventivo, entre otras). Si se encuentran anomalías respecto

a lo pactado, el cliente puede suspender al proveedor, perdiendo su calidad de proveedor certificado. En estos casos, el cliente informa al proveedor acerca del problema hallado y puede sugerirle formas de resolverlo para recuperar su certificación. En caso de que esta situación se repita, es posible que se dé por finalizado el acuerdo y se proceda a la búsqueda, desarrollo y certificación de una nueva fuente de suministro.

### **Recepción**

(Aquilano Chase y Jacobs, 2000). Dice que las compras no quedarán completas sino hasta que se reciban los materiales. En apartados anteriores se han presentado ejemplos en donde las entregas de los pedidos a los proveedores se realizan directamente en el punto de consumo, sin mediar inspecciones o almacenamientos previos, como las compras JAT, JAT II, JAT secuenciadas, las que llevan implícitas la certificación de las fuentes de suministros. Hemos visto, además, que este tipo de compras no es aplicable a todos los recursos que la empresa necesita adquirir de fuentes externas. En estos casos, el control y la inspección de los artículos comprados se tornan indispensables. En efecto, el área de recepción de mercaderías no sólo tiene la tarea de recibir los envíos del proveedor, sino que tiene además la responsabilidad del ingreso de estos en la cantidad, calidad y condiciones pactadas.

El o los responsables de la recepción de mercaderías deben, en primer lugar, constatar que los tipos de artículos, su variedad y su cantidad coincidan con las órdenes emitidas por el departamento de compras. Para ello se deberán realizar conteos físicos, comparando estas cantidades con la copia de la orden de compra que posee y con el remito del proveedor que acompaña el envío. Al recibir las materias primas, materiales, repuestos u otro tipo de mercaderías, puede ocurrir que éstos hayan sido identificados con códigos de barras por el fabricante o por el proveedor final; si estos códigos se corresponden con estándares internacionales o de la industria, el ingreso a



almacenes puede realizarse a través de su lectura, actualizando los niveles de stock en forma automática y reduciendo la posibilidad de errores en la carga manual de datos.

En forma simultánea debe verificarse la buena condición de la mercancía enviada (roturas, envases deteriorados, manchas por derrames de líquidos, pérdida de contenido, etc.), por lo general, aplicando diferentes técnicas de muestreo. Cualquier anomalía hallada, tanto sea en cantidad como en calidad, debe ser cuidadosamente registrada; la no conformidad respecto a la calidad solicitada provoca la devolución de los artículos defectuosos, debiendo realizarse los pasos administrativos y comerciales correspondientes para su reemplazo. En ocasiones se procede a la devolución de todo el lote, mientras que en otros se aprueba el ingreso parcial de los pedidos.

A veces los inspectores de recepción no pueden asegurar que los productos que llegan están libres de defectos o cumplen con las especificaciones solicitadas a menos que se hagan pruebas especiales (químicas, físicas, electrónicas o de otro tipo) En estos casos, los bienes son ingresados como bienes en custodia hasta tanto se realicen las pruebas correspondientes y se rechacen o se les dé el ingreso definitivo a almacenes.

### **Gestión de almacenes**

(Torres, 2002). Sostienen que el almacenamiento está catalogado como una actividad que no agrega valor, sin embargo, esto no es absolutamente cierto: ejemplos típicos de almacenajes que sí agregan valor son los casos de las bodegas en la industria vitivinícola y las cámaras de frío que permiten mantener alimentos por un tiempo considerable. Pero piense, por ejemplo, qué pasaría si los hospitales no tuvieran cierto stock de medicamentos, materiales descartables o tubos de oxígeno, qué ocurriría si un cuartel de bomberos no contara con elementos de repuesto para apagar incendios, si

una escuela no tuviera algunas cajas de tizas demás, si una universidad no contara con una biblioteca. Imagine los mayores costos asociados a una distribución directa de planta a distantes puntos de consumo, sin centros de distribución intermedios, o los inconvenientes que causaría la falta de repuestos de mantenimiento en una planta de energía eléctrica... Desde estos puntos de vista, entonces, se puede decir que los almacenes sí agregan valor, y que lo hacen a través de diferentes formas. El problema con los almacenes no es su función en sí misma, sino su mala administración, los inventarios en exceso, la deficiente distribución, el desaprovechamiento de espacio y la inoperancia de controles y registros. De la eficiencia en la gestión de los almacenes dependerá la creación de valor o, de lo contrario, sólo el agregado de costos.

*¿Cuál es la utilidad de los almacenes?*

La función principal de los almacenes es la de evitar la interrupción del flujo logístico; así, los almacenes actúan como “amortiguadores” que facilitan la continuidad de los procesos productivos e impiden el desabastecimiento del mercado. Los almacenes de entrada (de materias primas, materiales, repuestos, insumos varios) permiten regular los suministros para la producción, mientras que los almacenes de salida (productos terminados) permiten regular las fluctuaciones en las ventas. Si bien existen características físicas y conceptos administrativos y comerciales comunes a considerar en el diseño y administración de estos dos tipos de almacenes, existen también diferencias en varios aspectos. En efecto, los tipos de usuarios, la finalidad específica de cada uno de los almacenes y su operatoria logística exigen distintas consideraciones, por lo que se hace necesario un estudio independiente de los mismos. En el presente trabajo nos enfocaremos en el estudio de algunas cuestiones referidas a la logística de abastecimiento, dejando la logística de salida para un estudio posterior.

### *Tipos de almacenes*

Una empresa puede destinar espacios físicos independientes para alojar los variados ítems que necesita para sus distintas necesidades, por ejemplo, puede tener almacenes:

- De materias primas (puede requerirse más de un almacén para sus distintos tipos).
- De materiales (a menudo se requiere más de un almacén para clase de materiales).
- De aprovisionamiento general (útiles de oficina, material de empaque, material de seguridad, combustibles, lubricantes).
- De herramientas - de repuestos - de mantenimiento general (repuestos para maquinarias de producción, repuestos para reparaciones post – venta, guantes de trabajo, herramientas, materiales eléctricos, escaleras, elementos de limpieza).
- De productos en proceso / semielaborados.
- De productos terminados.

Sin embargo, el mantener almacenes especializados suele implicar altos costos de construcción y de mantenimiento. Por este motivo, muchas compañías establecen zonas diferenciadas de almacenamiento dentro de una misma estructura edilicia, distribuyendo los costos fijos totales entre todos los artículos almacenados. Especialmente en estos casos, las zonas deben estar cuidadosamente distribuidas, señalizadas y lo suficientemente resguardadas como para evitar accidentes - en particular, cuando se almacenan sustancias peligrosas -. Sin embargo, es preciso señalar que una buena gestión de almacenamiento debe considerar al menos almacenes separados para materias primas, semielaborados y productos terminados, ya que esto contribuye a una mejor distribución del flujo logístico, a un mejor control de ingreso y egreso y a una simplificación en el manejo de la información.

Por otra parte, es importante mencionar que, de acuerdo con las diferentes características de los elementos a almacenar, los mismos pueden ser alojados al aire libre o bajo techo. En el primer caso se habla de almacenes abiertos, esto es, espacios físicos destinados a alojar materiales tales como vigas de hierro o acero, containers de material no oxidable o cualquier otro elemento que, por sus características físicas o químicas no se vean afectados por las condiciones climáticas o que no sufran deterioros de importancia. En algunos casos, el volumen de los artículos es determinante para su almacenamiento al aire libre; es el caso de los materiales para la construcción tales como virutas, hierro esponja, hierro en lingotes, piedras, arena, arcilla, grava, madera, materiales para techar; tanques, caños, etc.

Los almacenes cerrados, como su nombre lo indica, son construcciones cerradas y techadas destinadas a resguardar las compras de la luz, el frío, el calor, la lluvia, la nieve y/o la humedad. Generalmente, los materiales albergados en estos almacenes son objeto de una mayor vigilancia que los productos dejados al aire libre, a la vez que se facilita el registro de entradas-salidas; si bien dan como resultado un mejor resguardo del patrimonio de la empresa, conllevan mayores costos de mantenimiento. Pueden existir además almacenes centralizados y descentralizados, con las ventajas y desventajas ya enumeradas cuando se trató el tema de las compras. Desde el punto de vista del manejo de los materiales, se puede hablar de almacenes manuales, automatizados o mixtos. Es preciso aclarar que, salvo contadas excepciones, todos los almacenes ‘manuales’ hacen uso de diferentes herramientas o equipos para el transporte de sus materiales (a tracción humana o mecánica) Los almacenes automatizados se valen de complejos sistemas informáticos, mecánicos y electrónicos para guardar, recuperar y transportar los materiales. Otro tipo de clasificación se refiere a la forma en que los ítems son stockeados en el almacén, así se encuentran:

*Almacenes de localización fija:* en ellos, cada uno de los tipos de artículos que ingresan tiene asignado un espacio permanente de almacenamiento o SKU - stock keeping unit-. Este tipo de almacenamiento es conveniente cuando el espacio físico no es muy costoso y también cuando se trata de artículos de utilización permanente.

*Almacenes de localización aleatoria:* los artículos que ingresan a los almacenes son colocados en cualquier espacio vacío de las estanterías o espacios destinados a almacenaje. En estos casos se requiere un índice de ubicación que indique qué espacios están vacíos y disponibles y donde se guarda cada parte; suelen utilizarse códigos de barra y tanto la asignación como recuperación de los ítems se realizan a través de un sistema informático.

Almacén por zonas: es una opción intermedia entre las dos nombradas, en donde todos los componentes afines se agrupan en la misma zona, asignando localizaciones aleatorias dentro de cada una de ellas. Además de los nombrados, recordemos que en el caso de entregas JAT los proveedores envían pequeños lotes de unidades que se depositan directamente a un lado de los centros de trabajo (almacenes en la línea de producción).

#### *Costos de almacenamiento*

La existencia de inventarios lleva asociados ciertos costos de mantenimiento, como por ejemplo los que se listan a continuación:

- Tasas e impuestos sobre el inmueble.
- Servicios eléctricos, de gas, de agua.
- Seguros del edificio.
- Seguros de equipos de transporte interno de materiales, productos en proceso y terminados.

- Amortizaciones del edificio, del equipamiento y de los transportes internos Gasto de mantenimiento y reparaciones del edificio, equipos y transportes internos.
- Seguros del personal a cargo del manejo de materiales.
- Salarios de encargados de la operatoria del almacén.
- Salario del personal de vigilancia.
- Seguros de mercadería.
- Costo de obsolescencia del stock.
- Costos por roturas, por pérdidas de contenido, deterioros por mala conservación.
- Robos, hurtos.
- Costos de desembalaje y/o desempaque.
- Costos de traslado de materiales a su zona de almacenamiento y desde allí a la zona de salida.
- Costos de preparación de pedidos internos

Un diseño y controles adecuados de los almacenes permitirán mejorar la performance del área, resultando en una reducción de buena parte de estos costos. Seguidamente, entonces, se verán algunos aspectos relacionados con esta temática.

#### *Criterios básicos en la administración de almacenes*

Existen algunas pautas generales básicas para tener en cuenta para lograr una gestión eficiente de almacenes, entre ellas:

- La satisfacción de las necesidades de los clientes internos.
- La maximización del uso del espacio.
- El fácil acceso a todos los ítems.
- La efectiva utilización de la mano de obra, maquinarias y equipos.
- La protección de los ítems stockeados.
- La seguridad en el manejo de los materiales.

- La preservación de las instalaciones.
- El registro y control de las operaciones

### *Layout de almacenes*

Existe una serie de condiciones básicas a respetar en la distribución de espacios en los almacenes, tales como la diferenciación y facilidad de acceso de tres zonas de características disímiles: - zona de recepción, que incluye los muelles de descarga, la zona de control e identificación. Se registra el ingreso de los pedidos a almacenes. - zona de almacenamiento, donde se alojan y custodian las mercaderías - zona de expedición, donde se preparan los envíos y se efectúa un control de salida de stock de los almacenes.

El layout debe considerar el tipo de instalaciones a utilizar (por ejemplo, estanterías fijas o móviles, estructuras metálicas resistentes a cargas verticales, etc.), la altura de las mismas, características de los accesos, superficie y volumen totales de las instalaciones, los m<sup>3</sup> destinados a cada zona y a cada tipo de mercadería en particular (los espacios para cada mercadería se calculan a partir del volumen del stock necesario, la altura del apilamiento y los espacios de circulación y complementarios) Se debe evitar la obstrucción de pasillos y diseñar circuitos de colocación y retiro de mercaderías que minimice cruces. Debe existir un lugar reservado para estacionar los montacargas, apiladoras, carretillas y todo otro elemento de transporte. En el diseño de los almacenes se deben tener en cuenta los tipos de bienes a manipular y sus características, ya que en función de sus particularidades se deberán determinar los espacios necesarios para carga y descarga, para transporte y para el almacenamiento propiamente dicho. La ubicación de los ítems sigue el principio de similitud: es común que todos aquellos artículos que requieran similares condiciones de almacenaje se agrupen en una zona común. Así, la adjudicación de lugares específicos para cada ítem o familia de ítems en stock tiene relación, entre otros, con la

frecuencia de uso de cada uno de ellos y los volúmenes a trasladar. Por ejemplo, los artículos más utilizados y aquellos de difícil movilización, ya sea por su peso o por su volumen, deberían ser ubicados cerca de la zona de salida, en los circuitos principales, y de manera tal que se los pueda acceder fácilmente, mientras que los elementos livianos y/o de baja rotación, pueden ser ubicados en espacios altos y/o en pasillos secundarios.

Una consideración especial merece el almacenamiento de sustancias peligrosas tales como venenos o inflamables. En estos casos debe existir una zona especial separada del resto de las mercaderías, con adecuada ventilación y señalización. Se recomienda que su almacenamiento no se efectúe en altura. Los tipos de movimientos requeridos para la movilización de los artículos, el grado de automatización, las recorridas a efectuar, la longitud y duración del transporte, son otros de los aspectos importantes en el diseño de la distribución de almacenes. Se prioriza la minimización de movimientos y recorridas. La señalización, tanto de las instalaciones como de los inventarios, juega un importante papel en la operatoria diaria de los almacenes, e incide fuertemente en su eficiencia. Para facilitar la ubicación de los materiales o partes, se suelen utilizar señales colgantes y/o líneas de pintura en el piso, utilizando diferentes colores de acuerdo con los distintos sectores. La correcta identificación de los ítems y la señalización de los envases cuando correspondiere, evitan manipuleos innecesarios, lo que ayuda a reducir costos operativos. Por último, se mencionará la necesidad de respetar las normas de seguridad e higiene en los almacenes, considerando aspectos tales como la iluminación, la ventilación, la conservación de temperaturas adecuadas al tipo de bien almacenado, el mantenimiento de las instalaciones, la existencia de elementos contra incendios, protección contra robos, sistemas de alarmas, etc.



### *Manejo de materiales*

Una consideración logística de suma importancia en la operatoria de los almacenes se refiere a las decisiones relacionadas con el movimiento y el manejo de los materiales, ya que existen diferentes necesidades de manipulación y transporte según las particularidades de los inventarios. Durante el proceso de planificación de almacenes, por ejemplo, se deben tener en cuenta:

*Materiales:* pueden consistir en elementos sólidos, gaseosos, líquidos, productos a granel o envasados, voluminosos o de muy pequeño tamaño, de consistencia rígida o flexible, elementos que deben manipularse con guantes o herramientas especiales por su peligrosidad o que requieren de cuidados especiales por su extrema fragilidad.

*Cantidades a manejar:* las que dependerán del volumen de producción planificado y las cantidades que deben llegar a cada puesto de trabajo y la frecuencia de uso.

Recorridos a efectuar, ritmos de traslado y distancias a recorrer.

*Tipos de movimientos a efectuar:* a) transporte horizontal: sin instalaciones fijas (sobre ruedas o carros, a tracción humana o mecánica); con instalaciones de guía (rieles); instalaciones de autotransporte (transportadores de cinta, cadena o rodillo) Para la manipulación de inventarios dentro de un almacén existe una amplia variedad de vehículos, para pasillos anchos o angostos, guiados mecánicamente o automáticamente, por rieles, por cables, etc. b) transporte vertical (ascensores, montacargas) c) transporte mixto (grúa puente, grúa móvil, grúa manual, robots manipuladores) - Handling: cargas paletizadas<sup>19</sup>, enfardadas, enjauladas, recipientes tales como cajones, barriles, containers, etc.

La manipulación es una operación que no agrega valor, pero sí costos, por ello se debe tratar de minimizar las distancias a recorrer, realizar desplazamientos en línea recta, evitar excesivas operaciones de carga y descarga, de ser posible aumentar la velocidad del transporte, aprovechar la fuerza gravitatoria y mantener despejados los lugares de paso. La normalización de las dimensiones en envases de productos, embalajes y contenedores, por su parte, favorece enormemente el transporte y el almacenamiento, especialmente si éstos se realizan formando pilas.

#### *Sistemas de almacenaje*

Uno de los métodos de almacenamiento es el nombrado en el apartado anterior: el apilamiento. Si los artículos son muy voluminosos, las pilas pueden armarse directamente sobre el suelo, de otra forma pueden ser colocadas en estanterías o racks.

Cuando debido a su fragilidad, volumen, forma irregular o ausencia de embalaje, los materiales no pueden ser apilados, suelen utilizarse estanterías para su almacenamiento. También suelen utilizarse para materiales que existen en poca cantidad o son muy pequeños. Existen estanterías de un casillero, que pueden constar de cajones deslizantes para facilitar la extracción. Para los productos en los que la rotación es un factor determinante (perecederos o con riesgo de obsolescencia), un principio general a tener en cuenta es que el almacenamiento debe realizarse de modo que el primer producto apilado en una misma SKU sea el primero en salir. Esto puede lograrse con un sistema celular que permite introducir las mercaderías por una parte y extraerlas por la opuesta, corriendo toda la fila a medida que se va consumiendo el stock (sistema de almacenamiento móvil).

### *Sistemas de identificación y catalogación de mercaderías*

Frecuentemente los almacenes tienen existencia de miles de ítems diferentes, por lo que se torna imperioso establecer una buena catalogación de estos para su correcta identificación, almacenamiento y recupero.

En primer lugar, se debe establecer algún sistema de identificación inequívoca de todos los ítems. Crear un registro con la descripción detallada de cada artículo por lo general es una tarea engorrosa, especialmente para su utilización; por esta razón, suelen implementarse sistemas numéricos o alfanuméricos en clave para identificar los diferentes productos alojados en los almacenes. Un catálogo debe constar de una estructura de código identificatorios, sub códigos y una descripción, semejante a una estructura padre/hijo para cada familia de artículos. Se podría utilizar un sistema de clasificación de acuerdo con las clases de artículos, como por ejemplo 18.11.0096, donde 18 podría significar ferretería, 11 bulones y 0096 podría indicar alguna característica particular del elemento catalogado. Otra clasificación podría ser utilizar un primer código para identificar el tipo de material (por ejemplo, productos de cobre, acero, hierro, etc.), un segundo código que represente el subtipo (cables, caños, tornillos, etc.) y un tercer índice que identifique su tamaño. Con respecto a las piezas fabricadas, probablemente sea mejor utilizar una clasificación sobre la base de su uso; en este caso, se pueden asignar números separados para las piezas de cada producto fabricado, que contengan la identificación del equipo o producto al que pertenecen, modelo, número de plano y número de parte. En base al sistema de catalogación que más se adapte a las características de la empresa, los artículos con sus respectivos códigos identificatorios se asignan a una SKU. Por lo general, una SKU consta del código identificatorios del artículo, otro código que identifica al proveedor y otro que representa el costo del artículo.

Un buen sistema de catalogación reduce considerablemente los costos, ya que evita errores tales como agotamientos ficticios (el artículo existe, pero como está mal catalogado se desconoce su existencia) y duplicación (existencia de mismos ítems con diferentes especificaciones); evita tener repuestos obsoletos en almacenes (por no saber para qué sirven o dónde son utilizados) y reduce sensiblemente los procesos administrativos de control (controles cruzados o de conformidad). Los códigos de barra<sup>20</sup> constituyen un ejemplo de catalogación de materiales que no sólo permiten la identificación y trazabilidad de los mismos, sino también la reducción de los tiempos de registro de entradas y salidas de almacenes.

#### *Control de almacenes*

El registro de ingresos y egresos de los almacenes pueden llevarse a cabo en forma manual; aunque este sistema ha sido ampliamente reemplazado por programas informáticos, aún se utiliza en un gran número de pequeñas y microempresas de nuestro país. La automatización de los registros permite las altas y bajas de mercaderías de acuerdo a las normas contables vigentes, facilitando la actualización del stock y su valorización. Los sistemas actuales que permiten integrar los datos de los diferentes departamentos de la empresa ofrecen mayores ventajas en relación con la toma de decisiones, en este caso, de abastecimiento (planificación de aprovisionamientos, aviso de punto de re pedido o emisión automática de órdenes de compra, entre otros). Los registros nunca son totalmente exactos, por lo que, en forma periódica y de acuerdo con las políticas y prácticas vigentes, se procede a realizar conteos físicos de los inventarios. Muchas compañías suelen efectuar estos recuentos una vez al año, cerrando sus puertas por unos cuantos días (“cerrado por balance”) Sin embargo, los conteos cíclicos suelen tener algunas ventajas por sobre el conteo anual. El conteo cíclico es un método por el cual el personal del almacén cuenta periódica y frecuentemente un porcentaje del número total de artículos y va corrigiendo todos los errores que pudiera encontrar. Los artículos de mayor valor del

inventario (valor = precio x cantidad) son controlados con mayor frecuencia, por ejemplo, podrían realizarse recuentos todos los meses; para los de valor intermedio cada tres o cuatro meses, mientras que para aquellos que representan el menor valor de los inventarios los conteos físicos podrían realizarse una o dos veces al año.

Aunque parezca costoso, muchas firmas prefieren este sistema al del conteo anual, ya que este último implica grandes esfuerzos concentrados en un reducido tiempo y un trabajo sumamente agitado que puede conducir a errores de conteo. Estos recuentos cíclicos posibilitan una actualización continua de los ítems en almacenes, permitiendo tomar decisiones más adecuadas respecto a las compras. Cualquiera sea el sistema de recuento implementado, las diferencias entre los valores registrados y el stock físico deben ser cargados al sistema para que éste refleje la real situación de los almacenes. Otra medida básica de control es el establecimiento de claras políticas para el retiro de los ítems de almacenes. La asignación de personal exclusivo para el manejo del área favorece la administración y control de esta, por lo que se debe evitar la entrada a todo el personal ajeno al almacén, y, de ser posible, debería existir un único lugar para el retiro de los ítems. Para finalizar, diremos que además de estos controles operativos, una buena gestión de almacenes debe considerar el monitoreo del desempeño general del área. Para ello se deberán definir parámetros de medición de resultados; a modo de ejemplo se pueden nombrar: % de pedidos internos abastecidos en tiempo y forma, total de cajas, fardos, toneladas, etc. recibidos por mes, gastos de transportes internos (por ej., costo mensual en \$ por bulto movilizado), gasto de energía eléctrica mensual, utilización en m<sup>3</sup> respecto a la capacidad del almacén, total de horas trabajadas en el mes, horas perdidas por accidentes, productividad de la mano de obra, % de productos deteriorados, % de errores en registros de inventarios en relación a las existencias físicas reales, entre otros.

El registro de ingresos y egresos de los almacenes pueden llevarse a cabo en forma manual; aunque este sistema ha sido ampliamente reemplazado por programas informáticos, aún se utiliza en un gran número de pequeñas y microempresas de nuestro país. La automatización de los registros permite las altas y bajas de mercaderías de acuerdo con las normas contables vigentes, facilitando la actualización del stock y su valorización. Los sistemas actuales que permiten integrar los datos de los diferentes departamentos de la empresa ofrecen mayores ventajas en relación a la toma de decisiones, en este caso, de abastecimiento (planificación de aprovisionamientos, aviso de punto de re pedido o emisión automática de órdenes de compra, entre otros). Los registros nunca son totalmente exactos, por lo que, en forma periódica y de acuerdo a las políticas y prácticas vigentes, se procede a realizar conteos físicos de los inventarios. Muchas compañías suelen efectuar estos recuentos una vez al año, cerrando sus puertas por unos cuantos días (“cerrado por balance”) Sin embargo, los conteos cíclicos suelen tener algunas ventajas por sobre el conteo anual. El conteo cíclico es un método por el cual el personal del almacén cuenta periódica y frecuentemente un porcentaje del número total de artículos y va corrigiendo todos los errores que pudiera encontrar. Los artículos de mayor valor del inventario ( $\text{valor} = \text{precio} \times \text{cantidad}$ ) son controlados con mayor frecuencia, por ejemplo, podrían realizarse recuentos todos los meses; para los de valor intermedio cada tres o cuatro meses, mientras que para aquellos que representan el menor valor de los inventarios los conteos físicos podrían realizarse una o dos veces al año.

Aunque parezca costoso, muchas firmas prefieren este sistema al del conteo anual, ya que este último implica grandes esfuerzos concentrados en un reducido tiempo y un trabajo sumamente agitado que puede conducir a errores de conteo. Estos recuentos cíclicos posibilitan una actualización continua de los ítems en almacenes, permitiendo tomar decisiones más adecuadas respecto a las compras. Cualquiera sea el sistema de recuento

implementado, las diferencias entre los valores registrados y el stock físico deben ser cargados al sistema para que éste refleje la real situación de los almacenes. Otra medida básica de control es el establecimiento de claras políticas para el retiro de los ítems de almacenes. La asignación de personal exclusivo para el manejo del área favorece la administración y control de esta, por lo que se debe evitar la entrada a todo el personal ajeno al almacén, y, de ser posible, debería existir un único lugar para el retiro de los ítems. Para finalizar, diremos que además de estos controles operativos, una buena gestión de almacenes debe considerar el monitoreo del desempeño general del área. Para ello se deberán definir parámetros de medición de resultados; a modo de ejemplo se pueden nombrar: % de pedidos internos abastecidos en tiempo y forma, total de cajas, fardos, toneladas, etc. recibidos por mes, gastos de transportes internos (por ej., costo mensual en \$ por bulto movilizado), gasto de energía eléctrica mensual, utilización en m<sup>3</sup> respecto a la capacidad del almacén, total de horas trabajadas en el mes, horas perdidas por accidentes, productividad de la mano de obra, % de productos deteriorados, % de errores en registros de inventarios en relación a las existencias físicas reales, entre otros.

#### **1.1.2.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES**

##### **Alcance del trabajo:**

En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.

##### **Ayudante:**

Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.

**Conflicto colectivo:**

Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

**Convenio colectivo de trabajo:**

Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

**Departamento:**

Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

**Derecho laboral:**

Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

**Desempleo:**

Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

**Despido improcedente:**

Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

**Despido:**

Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.



**Enriquecimiento del trabajo:**

Acción cuyo fin es aumentar la satisfacción del personal empleado, que consiste en obtener mayor flexibilidad y variedad en el trabajo.

**Entrevista de selección:**

Reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

**Envío:**

En el sector del transporte internacional de mercancías, el envío consiste en enviar a un destinatario un volumen de mercancías sin tener en cuenta el peso, las dimensiones o la cantidad. El envío se refiere a la cantidad general.

**Exportación:**

La exportación consiste en el envío de bienes o servicios de un país fuera de la Unión Europea (dónde se denominaría ‘Transacción Intracomunitaria’), sin tener en cuenta la distancia existente entre ellos y cuyos fines son estrictamente comerciales. Para la exportación se utilizan diferentes formas de transporte: marítimo, terrestre o aéreo.

**Importación:**

La importación consiste en la recepción de bienes o servicios procedentes de otro país, fuera de la Unión Europea. En cuanto a la importación, es importante la regulación por parte del Estado, dando cumplimiento a las normativas, ya que existen diferencias económicas que pueden conducir a que se produzcan distorsiones entre los diferentes mercados.

**Nómina de una empresa:**

Relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

**Patronal:**

Agrupación de empresarios y empresarias cuya misión es la defensa de intereses comunes frente a la Administración, Organizaciones Sindicales, etc.

**Perfil de un puesto:**

Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

**Plantilla de personal:**

Grupo de empleados y empleadas de una empresa.

**Salario:**

Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajenas.

**Salario mínimo:**

Aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. Se fija por día y mes.

**Selección:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

**Stock:**

El stock es un término anglosajón muy utilizado en logística y que hace referencia a la cantidad de productos o materias primas que se almacenan en naves o almacenes con el objetivo de ser puestos en venta o comercializados.

**1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Fue conveniente realizar la investigación ya que permitió advertir la deficiente calidad del recurso humano, situación que viene ocasionando desconexión entre la sub gerencia de recursos humanos y la alta dirección, la falta de comunicación, falta de decisiones sobre aspectos operativos y errores críticos de decisión, los programas de formación y desarrollo de los empleados no están presupuestados adecuadamente y las prácticas de contratación son asimétricas, la mala planificación de recursos humanos asegura que los activos de recursos humanos de la organización no están alineados con las metas y objetivos de la organización.

La investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente, información sobre la calidad del recurso humano, lo que servirá como soporte para maximizar la gestión del sistema de abastecimientos - Municipalidad Distrital de Independencia.

Así mismo, la investigación busca identificar las causas de las deficiencias de la calidad del recurso humano y plantear alternativas de solución para mejorar la gestión del sistema de abastecimientos - Municipalidad Distrital de Independencia.

De igual manera, los resultados de la investigación se convierten en modelos de la solución para los problemas de la Municipalidad Distrital de Independencia respecto a la planificación, organización, dirección y control del sistema de abastecimiento.

Los resultados de la investigación beneficiarán a los gobiernos locales que acojan las recomendaciones, ya que la implementación de una adecuada calidad del recurso humano permitirá mejorar la planificación, organización, dirección y control del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia.

La investigación ha permitido conocer la trascendencia de las teorías de la calidad del recurso humano y su consecuente aplicación en la gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia.

En ese contexto, los beneficios de la investigación son mayores que los costos invertidos.

### **1.3. PROBLEMA GENERAL**

¿Cómo influyen la calidad del recurso humano en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017?

### **1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERALIZACION DE LAS VARIABLES**

#### **1.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN**

##### **Recursos Humanos**

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Las personas son la parte fundamental de una organización, y junto con los recursos materiales y económicos conforman el “todo” que dicha organización necesita.

### **Importancia del departamento de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es sumamente importante en una empresa u organización porque administra el recurso humano, por lo tanto el recurso menos predecible y dinámico.

Una buena gestión de los recursos humanos genera, como un proceso en cadena, los siguientes beneficios y ventajas:

- Mejora y aprovecha las capacidades y habilidades de los trabajadores
- Aumenta el rendimiento, la calidad y la producción tanto del trabajador como de la empresa.
- La buena relación interpersonal entre los trabajadores crea motivación y buen clima.
- la buena relación interpersonal entre los trabajadores y RRHH hace que todos se sientan escuchados y valorados
- la renovación de los puestos de trabajo o la creación de nuevos puestos de trabajos son implementados de forma armoniosa para todos.
- los puestos de trabajos son ocupados por personas competentes para ése puesto de trabajo y compatible con el equipo de trabajo.

Este tipo de recursos son los que dan una identidad a la organización, ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existentes.

### **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos o RRHH se dedica exclusivamente a todo lo relacionado a la gestión del personal. Entre sus tareas principales, destacan:

- el proceso de selección y contratación del personal,
- el seguimiento y la formación permanente, creación de canales de comunicación eficientes,
- la creación y mantención de un buen clima laboral,

- motivar al personal para incentivar eficiencia y satisfacción en el trabajo,
- el proceso de bonos, incentivos, premios, ausencias, reemplazos, jubilación y despido,
- y en ocasiones también se encargan de la gestión de las nóminas y la relación con los representantes sindicales.

### **Planeación de los Recursos Humanos**

La planeación de recursos humanos es el proceso en el que se analiza y determina la previsión de las necesidades relacionadas con los recursos humanos de una empresa u organización. En este tipo de necesidades se incluye la previsión de demanda de personal, en función de las necesidades de la organización a nivel global.

La planeación puede dar lugar, entre otros, a procesos de selección de nuevo personal y actividades formativas de reciclaje de los trabajadores.

### **Sistema de Abastecimientos**

El Sistema de Abastecimiento es el conjunto interrelacionado de políticas, objetivos, normas, atribuciones, procedimientos y procesos técnicos orientados al racional flujo, dotación o suministro, empleo y conservación de medios materiales; así como acciones especializadas, trabajo o resultado para asegurar la continuidad de los procesos productivos que desarrollan las entidades integrantes de la administración pública.

Este sistema se instituyó a través del Decreto Ley 22056, en el marco de actividad de la Dirección Nacional de Abastecimiento del Instituto Nacional de Administración Pública. Actualmente el Sistema de Abastecimiento tiene diversas instancias.

**Finalidad**

La finalidad del Sistema de Abastecimiento es asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios en la administración pública.

**Ámbito de aplicación**

El sistema de abastecimiento en la Administración Pública es de aplicación tanto a los bienes materiales, constituidos por elementos materiales individualizables mesurables, intercambiables y útiles o necesarios para el desarrollo de procesos productivos, como a los servicios en general, excepto los personales que son competencia del sistema de personal, que para el efecto, cuenta con sus propias normas.

### 1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Calidad de recursos humanos	Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.	Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.	1. Políticas de calidad de recursos humanos	Estandares reclutamiento y selección de personal	Nominal
				Estandares de adaptabilidad y competencia profesional	
				Estandares de capacidad, disciplina y compromiso institucional	
			2. Desempeño del recurso humano y relaciones humanas	Metas y objetivos logrados por el personal	
Condiciones de trabajo					
Clima laboral					
Gestión de Sistema de abastecimientos	La gestión de logística es la gobernanza de las funciones de la cadena de suministro. Las actividades de gestión de logística típicamente incluyen la gestión de	Entendemos por gestión logística todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial.  Generalmente se esboza en forma	3. Unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes	Directivas de ingreso físico de bienes propuestas por el área de almacén	Nominal
				Directivas de custodia temporal de bienes	
				Estadística de la información de abastecimiento	



	transporte interno y externo, la gestión de flotas, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación de oferta/demanda y la gestión de proveedores de logística externos.	de estrategia corporativa —es decir, para el grueso de la compañía— y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración.	4. Austeridad del abastecimiento y verificación del estado y consumo de bienes y servicios	Directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios, propuestas por el órgano de abastecimiento	
				Directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad	
				Normas para verificar la existencia del estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios; y recopilación de información de las existencias y servicios	

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. HIPÓTESIS**

La calidad del recurso humano influye en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de la calidad del recurso humano en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las políticas de calidad de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.
- Describir el desempeño de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.
- Identificar las políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia.
- Describir la austeridad y la verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

**DESCRIPTIVA:** Porque permitió conocer y describir las situaciones, actividades y procesos en el que la calidad de recursos humanos influye en la gestión de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, y se identificó la relación que existe entre las variables dependiente e independiente.

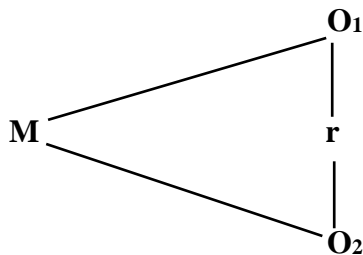
**NO EXPERIMENTAL:** Las variables de la investigación fueron observados y analizados, pero no manipuladas.

**APLICADA:** Porque permitió investigar un caso real, reconocer las limitaciones de la calidad de los recursos humanos y la gestión de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, lo que permitió proponer alternativas de solución.

**TRANSVERSAL:** Se estudió en un periodo de tiempo específico, buscando determinar el efecto de una variable sobre la otra, siendo éste el período 2017.

**CONTRASTACIÓN:** *Modelo Lógico*; que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

La recolección de datos se dio un solo corte de tiempo, cuya representación fue el siguiente:



**M** = Muestra

**O<sub>1</sub>** = Variable 1

**O<sub>2</sub>** = Variable 2

**r** = Relación de las variables de estudio

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **Población**

Para la investigación se tomó como población a 85 servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

### **Muestra**

a. **Tipo:** Probabilística.

b. **Marco muestral:** Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

a. **Tamaño muestral:**

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

$n_0$  = Tamaño de la muestra inicial.

$Z$  = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

$E$  = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

$p$  = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

$q$  = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

1. Tamaño de la muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

n = Muestra ajustada.

n<sub>0</sub> = Tamaño de la muestra inicial.

N = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329 - 1}{85}}$$

$$n_0 = 67$$

## 2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

### Técnica de investigación

#### Análisis Documental

Es una herramienta formal y normativa que se empleó con la finalidad de obtener, procesar y comunicar los datos y medir los diversos indicadores de las variables que sustentaron el trabajo de investigación, así como permitió demostrar el cumplimiento de los objetivos y reconocer información teórica-científica formal para el marco teórico.

#### La encuesta

Mediante el cual se recopiló la información de interés sociológico relacionada a las variables “calidad de recurso humano” y “gestión de abastecimientos”, la misma que se obtuvo por medio de la aplicación del cuestionario, a través del cual se pudo conocer la opinión de los sujetos seleccionados en la muestra.

## **Instrumentos de investigación**

### **Ficha de análisis de documental**

La ficha de análisis es un instrumento que se aplicó a los documentos relacionados con la variable “calidad de recurso humano” y “gestión de abastecimientos”.

### **Cuestionario**

Se formuló una relación de interrogantes relacionadas con los indicadores y dimensiones de la variable “calidad de recurso humano” y “gestión de abastecimientos”.

## **2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

### **Procesamiento de la información**

Los datos obtenidos se procesaron mediante el uso del Excel, lo que garantizó formular la base de datos del problema investigado, así como de la formulación de cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

### **Análisis de la información**

En lo que respecta al análisis de datos, se emplearon los siguientes métodos:

#### **Tablas de frecuencia**

Para la presentación de la información procesada se emplearon tablas de frecuencia, lo que permitió desagregar la información en frecuencias.

#### **Gráficos**

Así mismo, para la presentación de los resultados se utilizaron gráficos, del tipo de barras verticales.

Se analizaron las variables de la investigación, tales como:

- **Variable independiente:** “calidad de los recursos humanos”, la influencia se evaluó a través del análisis del sistema de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.
- **Variable dependiente:** “gestión de abastecimientos”, su afectación se evaluó a través de los resultados de la calidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.

### III. RESULTADOS

#### 31. Identificación de las políticas de calidad de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.

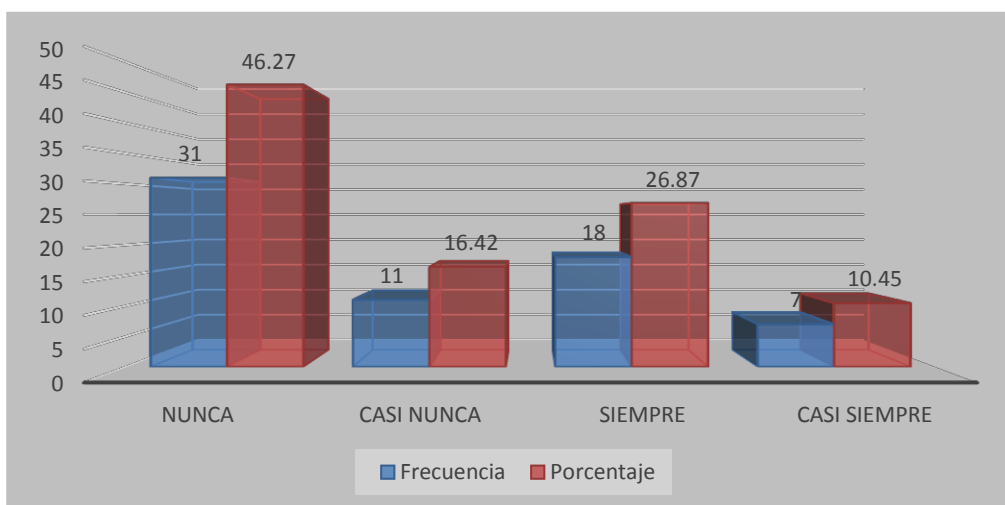
##### Políticas de calidad de recursos humanos

**Tabla N° 1**

**La entidad aplica estándares de reclutamiento y selección de personal**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	46.27
Casi nunca	11	16.42
Siempre	18	26.87
Casi siempre	7	10.45
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 1. Aplicación de estándares de reclutamiento y selección de personal.**

##### **Interpretación:**

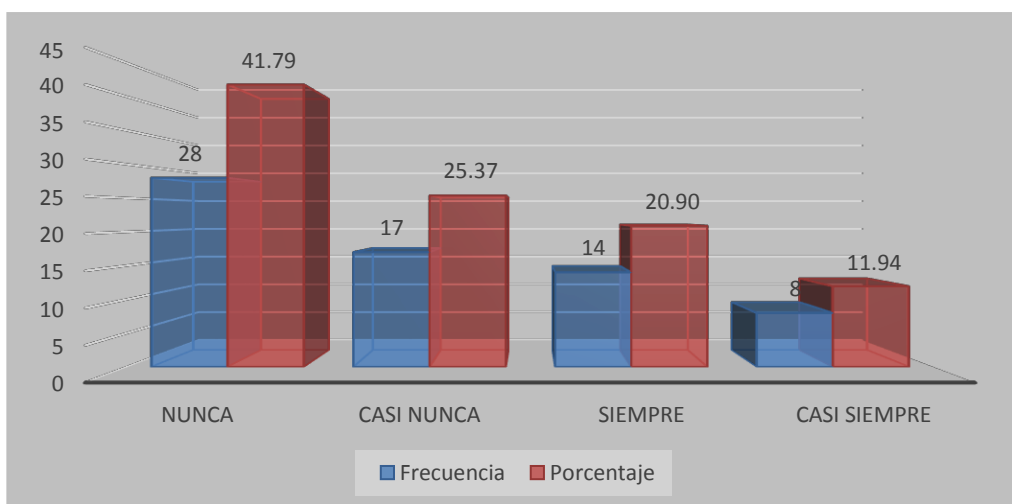
De la figura se tiene que el 46.27% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica estándares de reclutamiento y selección de personal; el 26.87% consideró que siempre; el 16.42% expresó que casi nunca; y el 10.45% respondió que casi siempre.



**Tabla N° 2****La entidad aplica estándares de adaptabilidad y competencia profesional**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	28	41.79
Casi nunca	17	25.37
Siempre	14	20.90
Casi siempre	8	11.94
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 2. Aplicación de estándares de adaptabilidad y competencia profesional.**

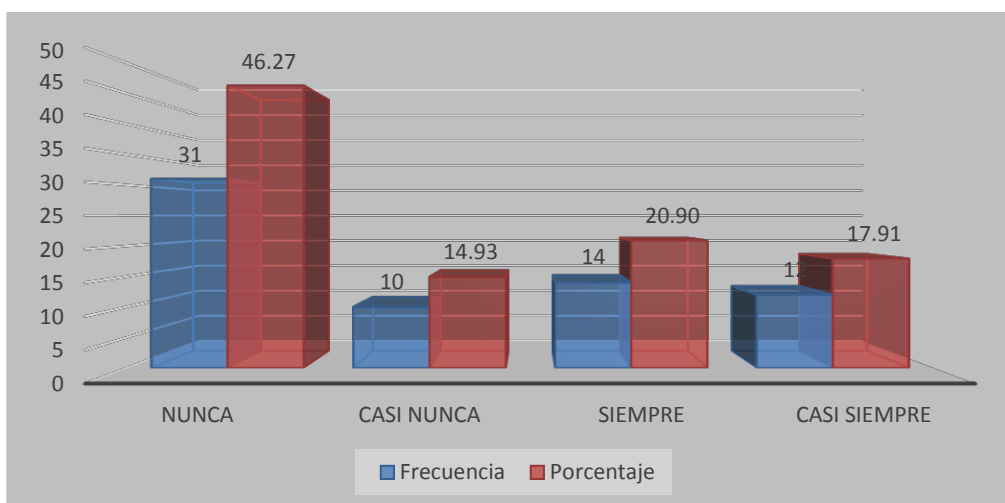
**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 41.79% de los encuestados expresaron que nunca la entidad aplica estándares de adaptabilidad y competencia profesional; el 25.37% consideró que casi nunca; el 20.90% expresó que siempre; y el 11.94% respondió que casi siempre.

**Tabla N° 3**  
**La entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	46.27
Casi nunca	10	14.93
Siempre	14	20.90
Casi siempre	12	17.91
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 3. Aplicación de estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional.**

**Interpretación:**

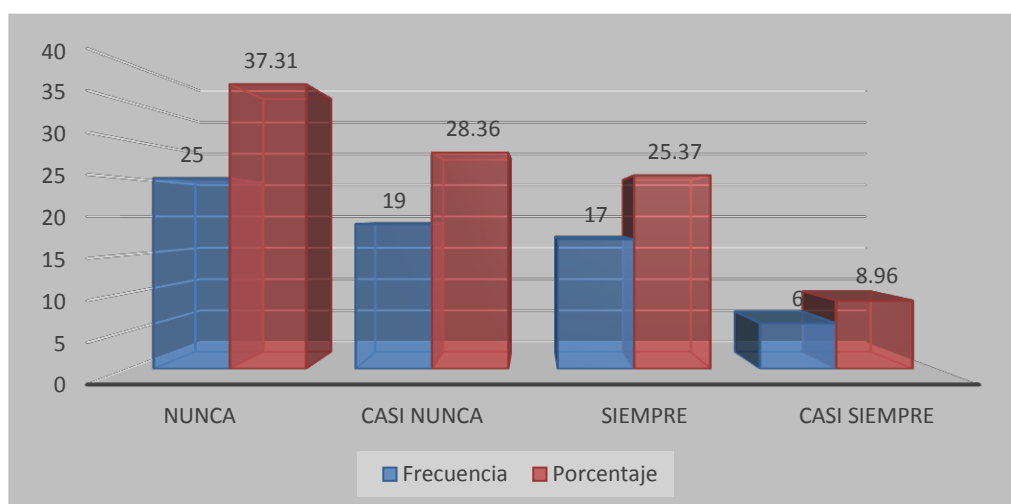
De la figura se tiene que el 46.27% de los encuestados expresaron que nunca la entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional; el 20.907% consideró que siempre; el 17.91% consideró que casi siempre; y el 14.93% respondió que casi nunca.

**32 Describir el desempeño y relaciones laborales de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

**Desempeño del recurso humano y las relaciones humanas**

<b>Tabla N° 4</b>		
<b>La entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	25	37.31
Casi nunca	19	28.36
Siempre	17	25.37
Casi siempre	6	8.96
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



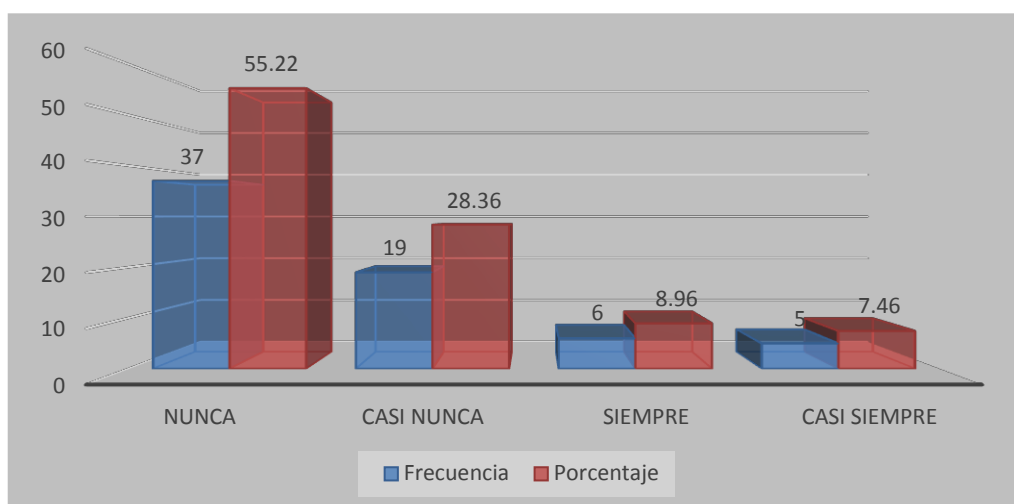
**Figura N° 4. Evaluación del logro de metas y objetivos de los servidores.**

**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 37.31% de los encuestados expresaron que nunca la entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores; el 28.36% consideró que casi nunca; el 25.37% manifestó que siempre; y el 8.96% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 5</b>		
<b>La entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	37	55.22
Casi nunca	19	28.36
Siempre	6	8.96
Casi siempre	5	7.46
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



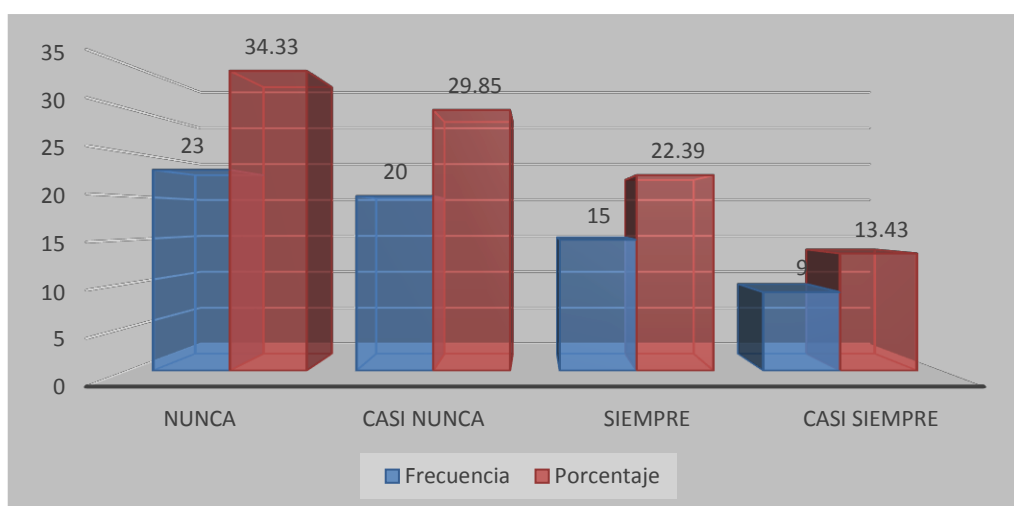
**Figura N° 5.** La entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores.

**Interpretación:**

De la figura se infiere que el 55.22% de los encuestados expresaron que nunca la entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores; el 28.36% consideró que casi nunca; el 8.96% manifestó que siempre; y el 7.46% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 6</b>		
<b>La calidad del clima laboral es satisfactorio para los trabajadores y para la productividad de la entidad</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	23	34.33
Casi nunca	20	29.85
Siempre	15	22.39
Casi siempre	9	13.43
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 6. Calidad del clima laboral es satisfactorio para los trabajadores y para la productividad de la entidad.**

**Interpretación:**

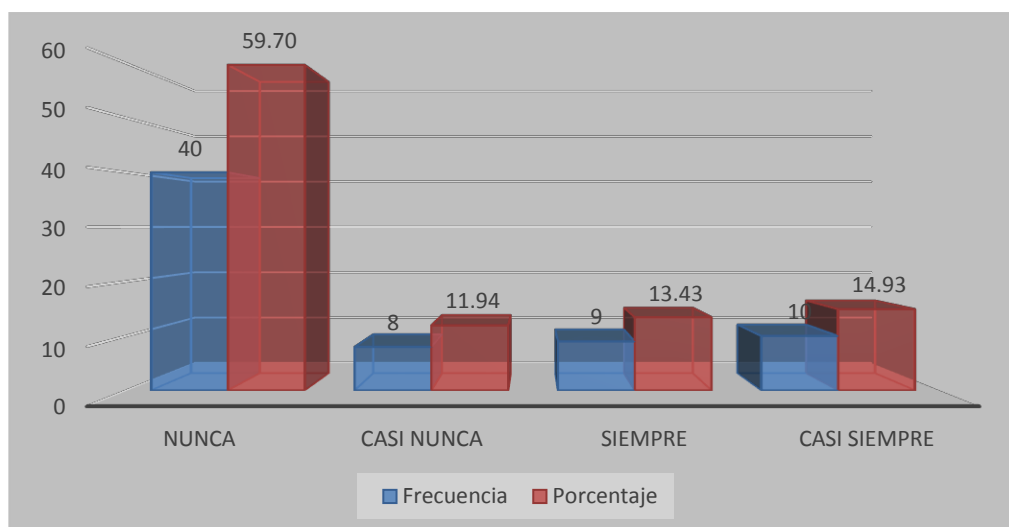
De la figura se infiere que el 34.33% de los encuestados expresaron que nunca la calidad del clima laboral es satisfactoria para los trabajadores y para la productividad de la entidad; el 29.85% consideró que casi nunca; el 22.39% manifestó que siempre; y el 3.43% respondió que casi siempre.

**33. Identificar las políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

**Unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes**

<b>Tabla N° 7</b>		
<b>El órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	40	59.70
Casi nunca	8	11.94
Siempre	9	13.43
Casi siempre	10	14.93
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 7. El órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén.**

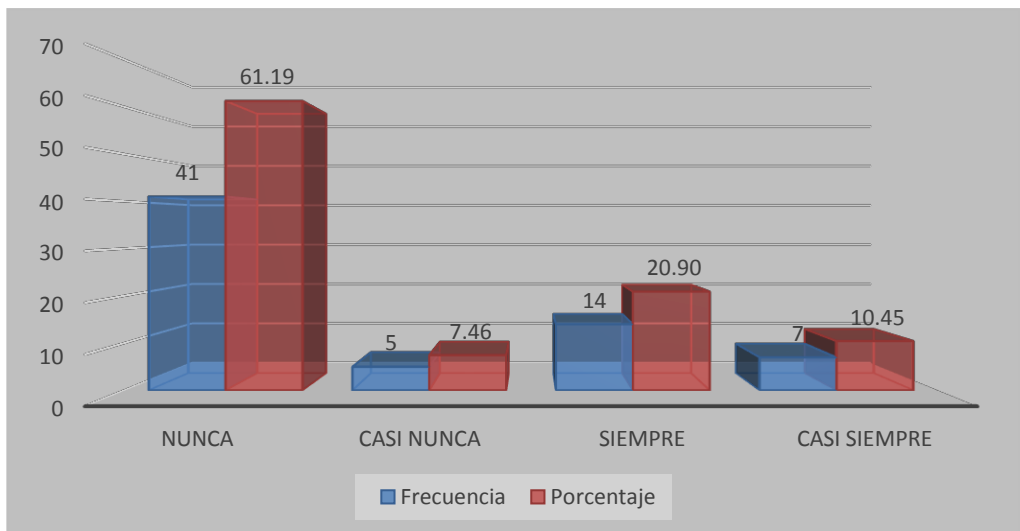
**Interpretación:**

De la figura se deduce que el 59.70% de los encuestados expresaron que nunca el órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén; el 14.93% consideró que casi siempre; el 13.43% manifestó que siempre; y el 11.94% respondió que casi nunca.

**Tabla N° 8**  
**La entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	41	61.19
Casi nunca	5	7.46
Siempre	14	20.90
Casi siempre	7	10.45
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 8. Los reportes de avance de ejecución presupuestal revelan todas las operaciones realizadas por la entidad.**

**Interpretación:**

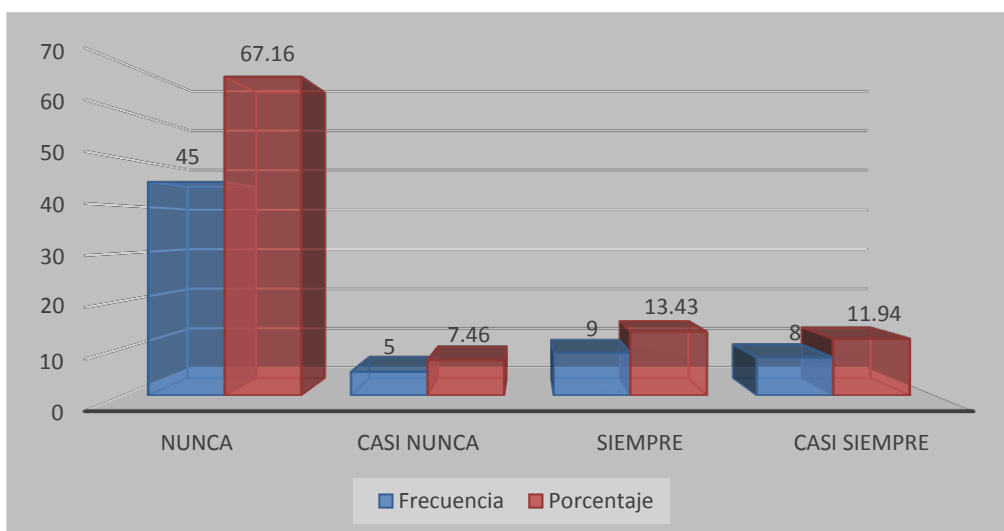
De la figura se colige que el 61.19% de los encuestados expresaron que nunca la entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes; el 20.90% consideró que siempre; el 1.45% manifestó que casi siempre; y el 7.46% respondió que casi nunca.

**Tabla N° 9**

**La entidad elabora estadísticas de información de abastecimientos**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	45	67.16
Casi nunca	5	7.46
Siempre	9	13.43
Casi siempre	8	11.94
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 9. Elaboración de estadísticas de información de abastecimientos.**

**Interpretación:**

De la figura se colige que el 67.16% de los encuestados expresaron que nunca la entidad elabora estadísticas de información de abastecimientos; el 13.43% consideró que siempre; el 11.94% manifestó que casi siempre; y el 7.46% respondió que casi nunca.



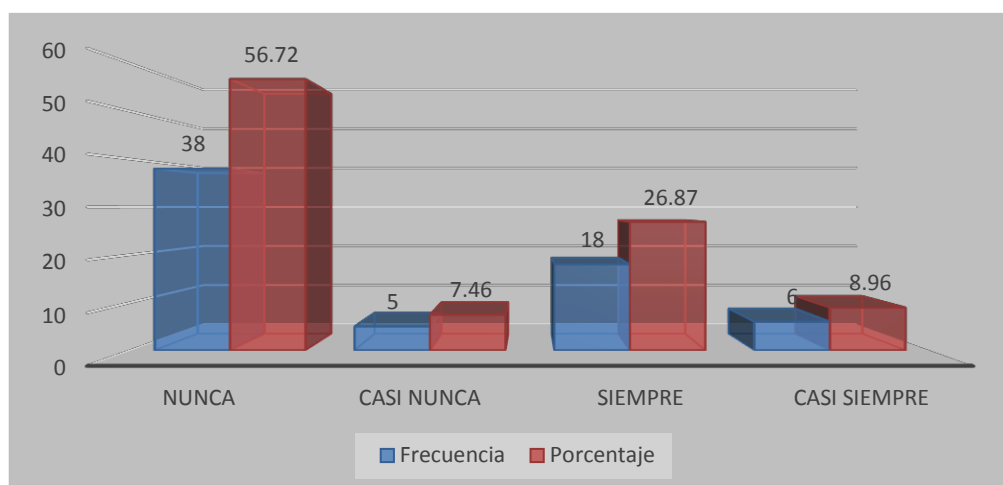
**34 Descripción de la austeridad y la verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

**Austeridad del abastecimiento, verificación del estado y consumo de bienes y servicios**

**Tabla N° 10**  
**El órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	38	56.72
Casi nunca	5	7.46
Siempre	18	26.87
Casi siempre	6	8.96
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 10. Implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios.**

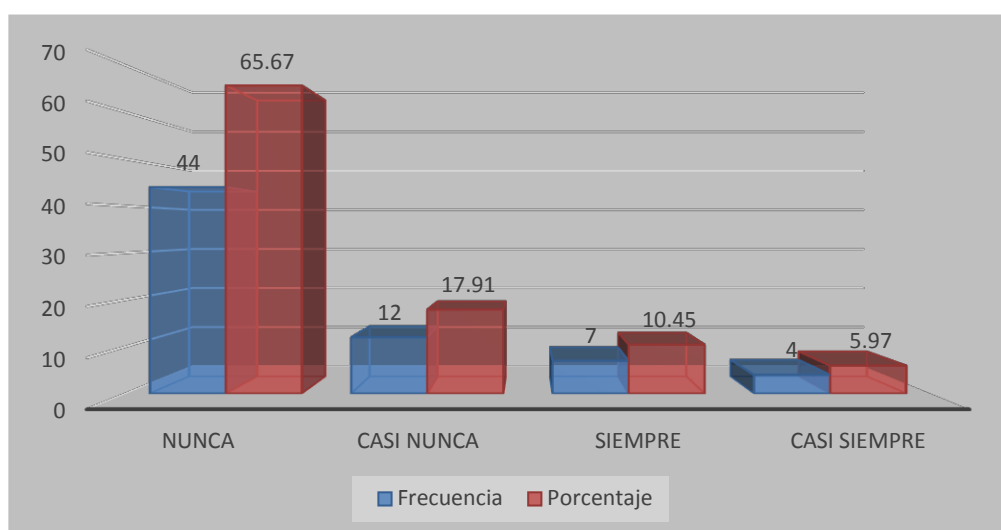
**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 56.72% de los encuestados manifestaron que nunca el órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios; el 26.87% consideró que siempre; el 8.96% expresó que casi siempre; y el 7.46% respondió que casi nunca.

**Tabla N° 11**  
**El órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad**

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	44	65.67
Casi nunca	12	17.91
Siempre	7	10.45
Casi siempre	4	5.97
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



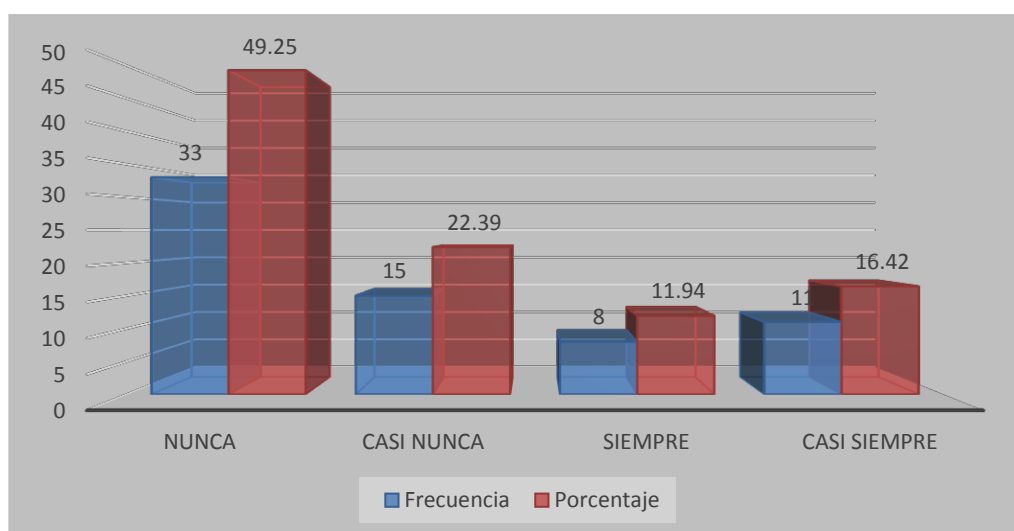
**Figura N° 11. El órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad.**

**Interpretación:**

De la figura se tiene que el 65.67% de los encuestados manifestaron que nunca el órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad; el 17.91% consideró que casi nunca; el 10.45% expresó que siempre; y el 5.97% respondió que casi siempre.

<b>Tabla N° 12</b>		
<b>La entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso</b>		
<b>Ítems</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	33	49.25
Casi nunca	15	22.39
Siempre	8	11.94
Casi siempre	11	16.42
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100.00</b>

*Fuente: Servidores de la Municipalidad Distrital de Independencia*



**Figura N° 12. Formulación y aplicación de normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso.**

**Interpretación:**

De la figura se determina que el 49.25% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso; el 22.39% consideró que casi nunca; el 16.42% expresó que casi siempre; y el 11.94% respondió que siempre.

### 35. Prueba de hipótesis.

Para esta prueba se compararon los datos observados con los esperados, los resultados fueron los siguientes:

**Nivel de significancia:**  $\alpha=0.05$

#### Estadística de la prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

#### Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

$o_{ij}$ : Frecuencias observadas

$e_{ij}$ : frecuencias esperadas

#### Criterios de decisión

Si:  $p \leq 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

Si:  $p > 0.05$ ; se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

#### Formulación de la hipótesis estadística

**$H_0$ :** La calidad del recurso humano no influye en la gestión de sistema de abastecimientos - Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

**$H_1$ :** La calidad del recurso humano influye en la gestión de sistema de abastecimientos - Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

#### Tabla N° 13

##### Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
<b>Chi cuadrado</b>	32,142a	10	0.001

### **Decisión**

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es  $X^2 = 32,142$  y la probabilidad de error es  $P=0.001$  que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye la calidad del recurso humano influye en la gestión de sistema de abastecimientos - Municipalidad Distrital de Independencia. Por tanto, se confirma la hipótesis de investigación.

## IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### 4.1. **Identificación de políticas de calidad de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

(Shewhart, 1931). Dice que las políticas de calidad de recursos humanos se relacionan con la percepción de los empleados sobre cuestiones como el ambiente de trabajo, la comunicación, sus perspectivas profesionales, la dirección, el reconocimiento, los sistemas de evaluación y valoración, el sistema de formación y las condiciones de empleo. Por ello es necesario introducir el control de calidad en el departamento de diseño, en el de selección y capacitación de los recursos humanos, para mejorar el desempeño del personal; sin embargo, de las tablas 1, 2 y 3 se tiene que el 46.27% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica estándares de reclutamiento y selección de personal; el 41.79% consideró que nunca la entidad aplica estándares de adaptabilidad y competencia profesional; y el 46.27% expresó que nunca la entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional. Confrontando las teorías con los resultados de la investigación se tiene que no son concordantes entre sí, ya que la Municipalidad Distrital de Independencia no ha implementado políticas de calidad de recursos humanos. Del análisis estadístico, se tiene que las variables investigadas son dependientes, por tanto, se prueba que las variables se relacionan.

### 4.2. **Describir el desempeño de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

(Elton, 1949). Sostiene que el desempeño de los empleados está en función del clima o la motivación, y los resultados que las personas logran para la organización, por ejemplo, el trabajo bien hecho es un desempeño eficiente, lo que beneficia a los intereses de ambas partes; sin embargo, de las tablas 4, 5 y 6 se tiene que el 37.31% de los encuestados expresaron que nunca la entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores; el 55.22%

explicó que nunca la entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores; y el 34.33% consideró que nunca la calidad del clima laboral es satisfactoria para los trabajadores y para la productividad de la entidad. De la comparación de la teoría y los resultados de la investigación, se advierte que no son análogos, ya que la Municipalidad Distrital de Independencia no ha implementado directivas relativas al desempeño de los recursos humanos. Del análisis estadístico se determina que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, se demuestra que las variables se relacionan.

#### **4.3. Identificación de las políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

(Torres, 2002). Sostiene que los bienes obtenidos por las entidades deben ingresar físicamente por el Almacén Central, salvo que por su naturaleza y características propias, resulte imposible hacerlo; en cuyo caso, el ingreso y salida se hará sólo con documentos fuentes (orden de compra: O/C, Orden de Servicio: O/S, Nota de Entrada de Almacén: NEA y Pedido Comprobante de Salida: PECOSA). Se denomina así por ser éstos de uso compartido por los sistemas de abastecimiento, contabilidad y presupuesto; sin embargo, de las tablas 7, 8 y 9 se tiene que el 59.70% de los encuestados expresaron que nunca el órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén; el 61.19% de consideró que nunca la entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes; y el 67.16% expresó que nunca la entidad elabora estadísticas de información de abastecimientos. Contrastando la teoría con los resultados de la investigación, se tiene que no son concordantes, dado a que la entidad no ha implementado políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes. El análisis estadístico revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, existen pruebas para decir que las dimensiones de investigación se relacionan.

**4.4. Descripción de la austeridad y la verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia.**

(Torres, 2002). Explica que la austeridad en el proceso de abastecimiento ha de entenderse como la equilibrada estimación de necesidades de bienes y servicios, el empleo mesurado de los recursos asignados a la municipalidad y su adecuada combinación, para obtener más y mejores resultados. De igual manera, dice que al sistema de abastecimiento le corresponde la constatación sobre la existencia, estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios que dispone; sin embargo, de las tablas 10, 11 y 12 se tiene que el 56.72% de los encuestados manifestaron que nunca el órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios; el 65.67% consideró que nunca el órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad; y el 49.25% respondió que nunca la entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso. Comparando la teoría con los resultados de la investigación, se tiene que no son coincidentes, dado a que las directivas de austeridad, verificación del estado y utilización de bienes y servicios son deficientes. Del análisis estadístico se advierte que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, existen elementos para decir que las variables de investigación se relacionan.



## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES:

- 5.1.1.** Se ha identificado que las políticas de calidad de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia son deficientes y en la mayoría de los casos no cuenta con tales políticas, lo que es corroborado con los resultados de las tablas 1 y 3 dado a que el 46.27% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica estándares de reclutamiento y selección de personal; y el 46.27% expresó que nunca la entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional. Determinándose que la entidad carece de políticas de calidad de los recursos humanos y los pocos que existen son deficientes; por ende, se demuestra que existe relación de dependencia entre las variables estudiadas, lo que confirma la hipótesis de investigación.
- 5.1.2.** Se ha descrito el desempeño de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia, determinándose que el mismo, no se encuentra debidamente normado, situación que es confirmada por los resultados de las tablas 4 y 5, ya que el 37.31% de los encuestados expresaron que nunca la entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores; y el 55.22% explicó que nunca la entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores. Lo que revela que la entidad carece de normas de desempeño de persona, lo que valida la relación de dependencia que existe entre las variables, demostrando la hipótesis de la investigación.
- 5.1.3.** Se ha identificado que las políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, no se encuentran debidamente implementadas, lo que es validado con los resultados de las tablas 7 y 8, en el sentido que el 59.70% de los encuestados expresaron que nunca el órgano de

abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén; y el 61.19% consideró que nunca la entidad formula, ni difunde ni aplica directivas de custodia físico y custodia temporal de bienes se relacionan, lo que es análogo con la hipótesis de la investigación.

- 514** Se ha descrito las políticas de austeridad, verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia, determinándose que no se encuentran debidamente desarrolladas, situación que es admitido según los datos de las tablas 10 y 12, dado a que el 56.72% de los encuestados manifestaron que nunca el órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios; y el 49.25% respondió que nunca la entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso. Lo que indica que las políticas de austeridad, verificación del estado y utilización de bienes y servicios se relacionan, confirmándose la hipótesis de la investigación.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- 521.** Disponer la elaboración y mejora de políticas de calidad de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia, para ello deberá desarrollar directivas que permitan la formulación y aplicación de estándares de reclutamiento, selección de personal, capacidad, disciplina y compromiso institucional.
- 522.** Formular directivas de desempeño de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia, para lo cual deberá implementar lineamientos para evaluar el logro de metas y objetivos de los servidores; así mismo, disponer que la unidad de abastecimiento entregue a los trabajadores suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores.

- 523.** Elaborar y fortalecer políticas de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, por lo que el área correspondiente de la entidad dispondrá que el órgano de abastecimiento implemente lineamientos sobre ingreso físico de bienes al almacén, formulación, difusión y aplicación de directivas de custodia temporal de bienes.
- 524.** Implementar políticas adecuadas de austeridad, verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia, para ello el órgano de abastecimiento propondrá la formulación y aplicación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios; y normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso.

## DEDICATORIA

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

*Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.*

## **AGRADECIMIENTO**

### ***A Dios:***

*Por darme la oportunidad de vivir, sonreír nuevamente y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

### ***A mi hija:***

*Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.*

*Como en todos mis logros, en este has estado presente.*

### ***A mis padres:***

*Que gracias a sus consejos y palabras de aliento me han ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que más quiero, gracias por enseñarme valores que me han llevado a alcanzar una gran meta. Los quiero mucho*

### ***A mis hermanos:***

*Gracias por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida. Este logro también es de ustedes.*

### ***A mis maestros:***

*Por compartir conmigo lo que saben y poder transferir sus conocimientos a mi vida.*

### ***A mi asesor:***

*Por el tiempo de dedicación y paciencia en la elaboración y estructuración del trabajo de investigación.*

***Gracias a todos!!!***

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles. (2005). Desarrollo humano. México.
- Alvarez Alejandro, A. O. (2016). Presupuesto publico comentado. Lima: pacifico.
- Aquilano Chase y Jacobs. (2000). Administración de la producción y operaciones . Mac Graw Hill-Irwin.
- Bedoya, E. (2012). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitiva. Lima Perú.
- Boríssov, Z. (1965). Economía política.
- Caldas, F. (2002). Revista ingenieria-universidad distrital.
- Castillo, A. (2012). Administración de personal. San Luís de Potosí.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. 5° edición.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos o Capital Humano de las Organizaciones. Sao Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2007). Administraciónn de Recursos Humanos . Mexico: Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- Cruz, H. D. (2013). La nueva gestión del potencial humano y su evaluación de desempeño en las instituciones financieras de Huamanga. Ayacucho Perú.
- Cynthia Quispitupac y Silvia Mateo. (2014). Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes. Lima.
- Daniel Mitta y Carmen Dávila. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. Lima.
- Dessler, G. (1997). Human Resource Management . New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Deysi Mendoza y Margiory Duque. (2016). Sistema de abastecimiento en la unidad de logística de la Dirección Regional de Salud, Cusco - 2015. Cusco Perú.

- Garambel, J. (2015). Evaluación del sistema de adquisiciones en la sub gerencia de logística en la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, períodos 2013-2014. Puno Perú.
- García, A. (2013). Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico. Carchi Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- Hinrichsen, C. (2001). Inventarios: ¿cómo adecuarse a la demanda? Énfasis en logística, 22-28.
- Inca, k. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015. . Andahuaylas.
- Jay Heizer y Barry Render . (2001). Dirección de la Producción. Prentice Hall . Johnny Acuña y Gabriela Chávez. (2013). Control interno en el área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. Huancayo Perú.
- Karatsu, H. (1991). CTC: La sabiduría japonesa. Control total de calidad. Barcelona: Gestión 2000.
- Lagual, Y. L. (2013). Master Executive en Administración y Dirección de empresas Bog.
- MEF, G. (2017). Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario>.
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.
- Moore, F. (1982). Administración de la producción. México: Diana. Moterroso, E. (1999). Logística de abastecimiento. Ubanet.
- Munduate, L. (1993). Aportaciones de la perspectiva de la calidad de vida laboral a las relaciones laborales. Gestión de recursos humanos y calidad de vida laboral. Sevilla: Eudema. Sevilla: Eudema.
- Oscco, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de PacuchaAndahuaylas-Apurímac, 2014 . AndaHuaylas Perú.

- Quiroga, A. (2007). El concepto de grupo y los principios organizadores de la estructura grupal en el pensamiento de Enrique Pichon Riviere.
- Rodriguez, F. &. (2015). Gestión Presupuestaria con Enfoque de Riesgos. Cuba.S. Quijano y J. Navarro. (1999). El ASH (Auditoria del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. Revista de Psicología General y Aplicada, 52, 301-328.
- Schroeder, R. (1999). Administración de operaciones.
- Torre, M. L. (2013). La gestión de los recursos humanos y el desempeño . Valencia España.
- Torres, J. (2002). Logística. La Habana.
- Trebilcock, A. (2003). Relaciones laborales-gestión de recursos humanos.
- Vasani, R. (1998). APS orientado a la logística . Logística. Año IV, N° 5, 32-37.



# **ANEXOS**

## Matriz de consistencia

### Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	Recolección de Datos			Tratamiento de Datos	Análisis de la Información
					Técnica	Instrumento	Fuentes		
<b>General</b>	<b>GENERAL</b>								
	¿Cómo influyen la calidad de los recursos humanos en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017?	Determinar la influencia de la calidad de los recursos humanos en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.	La calidad de los recursos humanos influye en la gestión del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.	Vi: X = Recursos humanos					
				Vd: Y = Gestión de sistema de abastecimientos					
<b>ESPECÍFICOS</b>									
<b>Específicos</b>		1. Identificar las políticas de calidad de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.			Encuesta	Cuestionario	Investigador	Ms excel	Frecuencias
		2. Describir el desempeño de los recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Independencia.			Análisis documental	Ficha resumen			
		3. Identificar las políticas			Encuesta	Cuestionario	Investigador	Ms excel	Frecuencias

		de unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes del sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia.			Análisis documental	Ficha resumen			
		4. Describir la austeridad y la verificación del estado y utilización de bienes y servicios del sistema de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Independencia.			Encuesta	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**Encuesta**

**Investigación:**

Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

**1. GENERALIDADES:**

Esta información será utilizada en forma confidencial y anónima.

**1.1. Datos del informante:** complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría : .....
- b. Nivel remunerativo : .....
- c. Tiempo de servicio en la empresa : .....
- d. Nivel de conocimiento del problema: .....(alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:  
 Primaria     Secundaria     Sup. Técnico     Sup. Univer.
- f. Edad : \_\_\_\_\_ años
- g. Sexo :  Masculino     Femenino
- h. Relación laboral:  Nombrado     Contratado     Serv. No personales

**Instrucciones:** marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

<b>0</b>	= Nunca	<b>2</b>	= Casi siempre
<b>1</b>	= Casi nunca	<b>3</b>	= Siempre

**2. CALIDAD DE RECURSOS HUMANOS:**

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa que crea pertinente:

**2.1. Políticas de calidad de recursos humanos**

1	¿La entidad aplica estándares reclutamiento y selección de personal?	0	1	2	3
2	¿La entidad aplica estándares de adaptabilidad y competencia profesional?	0	1	2	3

3	¿La entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

## 2.2. Desempeño del recurso humano y las relaciones humanas

4	¿La entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

5	¿La entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

6	¿La calidad del clima laboral es satisfactorio para los trabajadores y para la productividad de la entidad?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

## 3. GESTIÓN DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTOS:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), la alternativa que crea pertinente:

### 3.1. Unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes

7	¿El órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes a la entidad ?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

8	¿La entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes?	0	1	2	3
---	--	---	---	---	---

9	¿La entidad elabora estadísticas de la información de abastecimiento?	0	1	2	3
---	---	---	---	---	---

### 3.2. Austeridad del abastecimiento y verificación del estado y consumo de bienes y servicios

10	¿El órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

11	¿El órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad?	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

12	¿La entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso de los bienes?	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

## Validación de Expertos

### Datos de identificación del experto que validó el instrumento

"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017"

#### Datos de identificación del experto

**1 Nombres y apellidos**

Javier Pedro Hidalgo Mejía

**2 Título que posee a nivel de:**

**2.1 Pre grado**

*Especialidad*

Contador público

**2.2 Post grado**

*Maestría*

Ciencias económicas; mención: auditoría y control de gestión


*Doctorado*

Contabilidad

**3 Institución donde labora**

Universidad San Pedro y Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

Firma:

  
Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía  
DNI 32387892

Teléfono fijo

230507

Celular

943677447

E - mail

[javierhidalgome@hotmail.com](mailto:javierhidalgome@hotmail.com)

Datos de identificación del experto que validó el instrumento

"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad  
Distrital de Independencia, 2017"

Datos de identificación del experto

1 Nombres y apellidos

Javier Pedro Hidalgo Mejía

2 Título que posee a nivel de:

2.1 Pre grado

Especialidad

Contador público

2.2 Post grado

Maestría

Ciencias económicas; mención: auditoría y control de gestión


Doctorado

Contabilidad

3 Institución donde labora

Universidad San Pedro y Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo

Firma:

  
Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía  
DNI 32387892

Teléfono fijo

230507

Celular

943677447

E - mail

javierhidalgome@hotmail.com



**"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017"**  
**Operacionalización de variables**

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>V. Independiente</b>  Xo : Calidad de recursos humanos	X <sub>1</sub> . Políticas de calidad de recursos humanos	Estándares reclutamiento y selección de personal
		Estándares de adaptabilidad y competencia profesional
		Estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional
	X <sub>2</sub> . Desempeño del recurso humano y relaciones humanas	Metas y objetivos logrados por el personal
		Condiciones de trabajo
		Clima laboral
<b>V. Dependiente</b>  Yo: Gestión de sistema de abastecimientos	Y1. Unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes	Directivas de ingreso físico de bienes propuestas por el área de almacén
		Directivas de custodia temporal de bienes
		Estadística de la información de abastecimiento
	Y2. Austeridad del abastecimiento y verificación del estado y consumo de bienes y servicios	Directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios propuestas por el órgano de abastecimiento
		Directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad
		Normas para verificar la existencia del estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios; y recopilación de información de las existencias y servicios


Dr. CEC. Javier Raúl Salgado Mejía  
DNI. 32887892

**"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017"**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción del ítem es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones	
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
V.I. : CALIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Políticas de calidad de recursos humanos	Estándares de reclutamiento y selección de personal	1	La entidad aplica estándares reclutamiento y selección de personal	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
		Estándares de adaptabilidad y competencia profesional	2	La entidad aplica estándares de adaptabilidad y competencia profesional	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
		Estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional	3	La entidad aplica estándares de capacidad, disciplina y compromiso institucional	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
	Desempeño del recurso humano y relaciones humanas	Metas y objetivos logrados por el personal	4	La entidad evalúa el logro de metas y objetivos de los servidores	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
		Condiciones de trabajo	5	La entidad entrega al trabajador suficientes bienes y servicios para el cabal desempeño de sus labores	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
		Clima laboral	6	La calidad del clima laboral es satisfactorio para los trabajadores y para la productividad de la entidad	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				

  
 Dr. CPC Javier Pedro Hidalgo Mejía  
 DNI. 32387892


**"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017"**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción del ítem es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V.D. : GESTIÓN DE SISTEMA DE ABASTECIMIENTOS	Unidad de ingreso físico y custodia temporal de bienes	Directivas de ingreso físico de bienes propuestas por el área de almacén	7	El órgano de abastecimiento implementa lineamientos sobre ingreso físico de bienes a la entidad	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
		Directivas de custodia temporal de bienes	8	La entidad formula, difunde y aplica directivas de custodia temporal de bienes	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
		Estadística de la información de abastecimiento	9	La entidad elabora estadísticas de la información de abastecimiento	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
	verificación del estado y consumo de bienes y servicios	Directivas de previsión, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios	10	El órgano de abastecimiento propone la implementación de directivas de previsión, solicitud, obtención, suministro, utilización y/o administración de bienes y servicios	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
		Directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales	11	El órgano de abastecimiento propone directivas que fijan criterios para hacer más racional el empleo de los medios materiales que dispone la entidad	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
	 Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía DNI. 32387892																	



**"Calidad del recurso humano y gestión de sistema de abastecimientos de la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017"**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción del ítem es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
				Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
	Austeridad del abastecimiento y	Normas para verificar la existencia del estado y condiciones de utilización de los bienes y/o servicios; y recopilación de información	12 La entidad formula y aplica normas para verificar la existencia de los bienes, su estado y condiciones de uso de los bienes	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x		x		

  
 -----  
 Dr. CPC. Javier Pedro Hidalgo Mejía  
 DNI. 32387892