

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE ECONOMÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA: “LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA  
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA INDUACERO INDUSTRIAS DE  
ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.”**

**AUTOR: JOSELYN JESENIA ARMAS GRANJA**

**TUTOR: DR. JOSÉ VITERI**

**AMBATO – ECUADOR**

**2015**

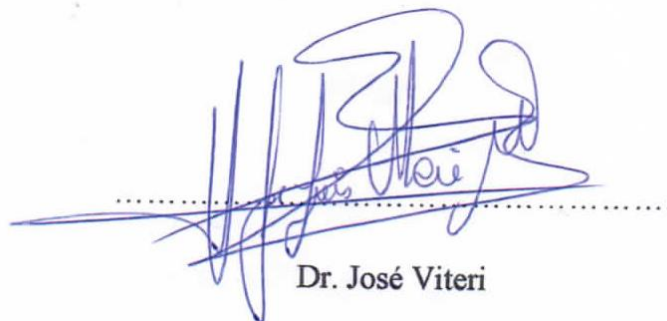
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de graduación sobre el tema **“LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA INDUCERO INDUSTRIAS DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA”** desarrollado por Joselyn Jesenia Armas Granja, egresada de la carrera de Economía, considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos y méritos para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador.

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

Ambato, mayo del 2015

**EL TUTOR**



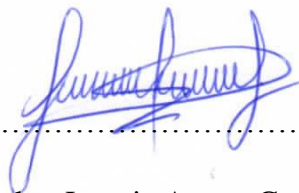
Dr. José Viteri

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Joselyn Jesenia Armas Granja con cédula 180472069-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: **“LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA INDUACERO INDUSTRIAS DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.”** es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, para que haga de esta Tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, mayo del 2015

### **AUTORA**



Joselyn Jesenia Armas Granja

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “**LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA INDUACERO INDUSTRIAS DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.**” elaborado por Joselyn Jesenia Armas Granja, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, mayo del 2015

Para constancia firma



Econ. Daniel Izquierdo  
PROFESOR CALIFICADOR



Ing. Ana Córdova  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a mis padres Sixto y Marlene, por haberme apoyado y guiado, por el ejemplo de perseverancia que han sembrado en mí para alcanzar mis metas.

A mi esposo Bryan e hijos Sebastián y Scarlett por su amor incondicional, que han iluminado mi vida y por quienes lucho día a día.

A familiares que siempre estuvieron de una u otra forma en los momentos que más los necesitaba.

**Joselyn Jesenia Armas Granja**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por darme sabiduría, fuerza y salud para cumplir con esta etapa de mi vida.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus autoridades y personal docente por su contribución a la formación profesional, de manera especial al Dr. José Viteri, Director de Tesis, por su incondicional apoyo y asesoramiento, y a la Ing. Ana Córdova por su guía durante toda la carrera universitaria.

A la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador, por brindarme el apoyo en esta investigación.

**Joselyn Jesenia Armas Granja**

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.2. Análisis crítico	7
1.2.3. <i>Prognosis</i>	9
1.2.4. <i>Formulación del problema</i>	9
1.2.5. <i>Interrogantes</i>	9
1.2.6. <i>Delimitación del objeto de investigación</i>	10
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos	11
1.4.1. <i>General</i>	11
1.4.2. <i>Específicos</i>	12
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1. Antecedentes Investigativos	13
2.2. Fundamentación Filosófica	15
2.2.1. <i>Fundamentación epistemológica.</i>	16
2.2.2. <i>Fundamentación Ontológica</i>	17
2.3. Fundamentación Legal	17
2.4. Categorías Fundamentales	20

2.4.1. Marco conceptual de la variable independiente	23
2.4.2. Marco conceptual de la variable dependiente	32
2.5. Hipótesis	42
2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA	43
3.1. Enfoque de la investigación	43
3.2. Modalidad Básica de la investigación	44
3.2.1. Investigación de campo	44
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	45
3.3. Nivel o tipo de investigación	45
3.4. Población y muestra	47
3.4.1. Población	47
3.4.2. Muestra	47
3.5. Operacionalización de variables	48
3.6. Recolección de información	51
3.6.1. Plan de recolección de información	51
3.7. Plan de procesamiento de información	52
3.7.2. Plan de análisis e interpretación	53
CAPÍTULO IV	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	54
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	85
CAPÍTULO V	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1 CONCLUSIONES	89
5.2. RECOMENDACIONES	90
CAPÍTULO VI	92
PROPUESTA	92
6.1. Datos Informativos	92
6.1.1. Tema de la propuesta	92
6.1.2. Institución ejecutora	92



6.1.3. <i>Beneficiarios</i>	92
6.1.4. <i>Ubicación</i>	92
6.1.6. <i>Equipo técnico responsable</i>	93
6.1.7. <i>Costo de la Propuesta</i>	93
6.2. Antecedentes	93
6.3. Justificación	93
6.4. Objetivos	94
6.4.1. <i>Objetivo general</i>	94
6.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	95
6.5. Análisis de Factibilidad	95
6.6. Fundamentación Teórica	96
6.7 Metodología del Modelo Operativo	111
6.7.1. <i>Definición de la filosofía orientadora de la empresa</i>	112
6.7.2. <i>Análisis de la cultura organizacional</i>	113
6.7.3. <i>Matrices para determinar el rumbo estratégico.</i>	119
6.7.4. <i>Estrategia y objetivos estratégicos</i>	121
6.7.5. <i>Mapa Estratégico</i>	124
6.7.6. <i>Definición de los indicadores</i>	125
6.7.7. <i>Creación del CMI</i>	134
6.7.8. <i>Seguimiento y evaluación</i>	137
6.8. Administración	138
6.9. Previsión de evaluación	140
Bibliografía	142
ANEXOS	147

## Índice de Gráficos

Gráfico N. 1.1. Árbol de problemas.....	7
Gráfico 2.1. Red de Inclusiones Conceptuales.....	20
Gráfico 2.2. Constelación de ideas.....	22
Gráfico 4.1. Género.....	55
Gráfico 4.2 Nivel de instrucion .....	57
Gráfico 4.3. Planes de formación y capacitación.....	59
Gráfico 4.4. Formación y capacitación en el rol que desempeña.....	61
Gráfico 4.5. Reconocimiento.....	63
Gráfico 4.6. Desempeño laboral.....	65
Gráfico 4.7. Duración jornada laboral.....	67
Gráfico 4.8. Planes de capacitación .....	69
Gráfico 4.9. Desarrollo habilidades y competencias laborales.....	71
Gráfico 4.10. Experiencia, habilidad y educacion evaluada.....	73
Gráfico 4.11 Correcta administración de recursos humanos.....	75
Gráfico 4.12 Capacitación con recursos tecnológicos.....	77
Gráfico 4.13. Frecuencia de evaluacion del desempleo.....	79
Gráfico 4.14. Modelos de gestióngestión.....	81
Gráfico 4.15. Experiencia, habilidad y capacitación le permite ser mas productivo.....	83
Gráfico 6.1. Cuadro de Mando Integral.....	96
Gráfico 6.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	105
Gráfico 6.3. Fases de diseño del cuadro de mando integral.....	111
Gráfico 6.4. Determinación de objetivos estratégicos priorizados.....	122
Gráfico 6.5. Objetivos estratégicos priorizados .....	123
Gráfico 6.6. Mapa estratégico.....	124

## Índice de tablas

Tabla 3.1. Variable independiente: Administracion de recursos humanos.....	49
Tabla 3.2. Variable dependiente: Productividad.....	50
Tabla 4.1. Género.....	55
Tabla 4.2. Nivel de instrucción.....	56
Tabla 4.3. Planes de formación y capacitación.....	58
Tabla 4.4. Formación y capacitación en el rol que desempeña.....	60
Tabla 4.5. Reconocimiento.....	62
Tabla 4.6. Desempeño laboral.....	64
Tabla 4.7. Duración jornada laboral.....	66
Tabla 4.8. Planes de capacitación.....	68
Tabla 4.9. Desarrollo habilidades y competencias laborales .....	70
Tabla 4.10. Experiencia, habilidad y educación evaluada.....	72
Tabla 4.11. Correcta administración de Recursos Humanos .....	74
Tabla 4.12. Capacitaciones con recursos tecnológicos .....	76
Tabla 4.13. Frecuencia de evaluación del desempeño.....	78
Tabla 4.14. Modelo de gestión.....	80
Tabla 4.15. Experiencia, habilidad y capacitación permite ser más productivo...	82
Tabla 4.16. Producción e insumos.....	84
Tabla 4.17. Productividad.....	85
Tabla 4.18. Frecuencias observadas.....	87
Tabla 4.19. Cálculo Ji cuadrado.....	88
Tabla 6.1. Indicadores de la perspectiva Financiera.....	97
Tabla 6.2. Indicadores de la perspectiva de los clientes.....	979
Tabla 6.3. Perspectiva procesos internos.....	100
Tabla 6.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	101
Tabla 6.5. Matriz de definición de estrategias.....	116
Tabla 6.6. Estrategia de ataque.....	119
Tabla 6.7. Objetivos estratégicos de ataque.....	119
Tabla 6.8. Estrategia de defensa.....	120
Tabla 6.9. Objetivos estratégicos de defensa.....	120

Tabla 6.10. Ficha indicador capacitación.....	1205
Tabla 6.11. Ficha indicador incentivos.....	125
Tabla 6.12. Ficha indicador retención de personal.....	126
Tabla 6.13. Ficha indicador tecnología.....	127
Tabla 6.14. Ficha indicador productividad.....	127
Tabla 6.15. Ficha indicador satisfacción de los empleados.....	128
Tabla 6.16. Ficha indicador tiempos.....	129
Tabla 6.17. Ficha indicador alianzas.....	129
Tabla 6.18. Ficha indicador calidad.....	130
Tabla 6.19. Ficha indicador satisfacción .....	131
Tabla 6.20. Ficha indicador entrega de productos.....	131
Tabla 6.21. Ficha indicador ventas.....	132
Tabla 6.22. Ficha indicador rentabilidad.....	132
Tabla 6.23. Ficha indicador productividad.....	133
Tabla 6.24. Cuadro de Mando Integral.....	134
Tabla 6.25. Resumen de evaluación y seguimiento.....	137
Tabla 6.26. Presupuesto de la propuesta.....	139
Tabla 6.27. Evaluación de la propuesta.....	141

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hoy en día las organizaciones deben administrar correctamente el recurso humano y tomar al mismo como principal recurso para incrementar la productividad de la empresa en este actual mercado cambiante.

Esta investigación se ha desarrollado con base en datos de investigación de campo y datos que posee la empresa INDUACERO, con lo cual se ha podido conocer a profundidad el problema planteado. Hoy por hoy la empresa no cuenta con una herramienta que le permita controlar la administración de recursos humanos, la productividad y transmitir la estrategia de la misma.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto el diseño de un cuadro de mando integral basado en la administración de recursos humanos con el propósito de incrementar la productividad de la empresa INDUACERO para lograr así la estrategia empresarial.

La importancia de poseer una herramienta que controle la gestión, permitirá a la empresa incrementar su participación en el mercado mediante el cumplimiento de objetivos, los mismos que serán medidos mediante indicadores financieros y no financieros logrando la estrategia empresarial. Al medir y controlar las operaciones de hoy permitirá mejorar el desarrollo del mañana de INDUACERO, abordando las cuatro perspectivas: financiera buscando mayor rentabilidad de empresa, clientes cumpliendo con las expectativas de los mismos, procesos internos evaluar los procesos principales y de apoyo; y, crecimiento y aprendizaje enfocado a generar valor agregado mediante la formación de los colaboradores de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación con el tema “La administración de recursos humanos y la productividad en la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador” se ha desarrollado en seis capítulos los cuales se tratan a mayor detalle a continuación.

En el capítulo uno se desarrolla el problema de investigación en el cual se define el tema de la investigación, planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación.

El capítulo dos o marco teórico detalla antecedentes investigativos, el paradigma bajo el cual se va a llevar a cabo la investigación, las leyes, normas o reglamentos que van a regir la investigación, así como el marco conceptual de la variable dependiente e independiente y su marco conceptual, se identifica a la hipótesis.

Tercer capítulo detalla la metodología que se aplicó para el desarrollo de la investigación, se determina la población y la muestra que será objeto de estudio, adicionalmente el tratamiento que tendrá la información obtenida de la investigación.

En el cuarto capítulo se analiza e interpreta los resultados obtenidos de la investigación realizada, con los cuales determinamos la nulidad o aceptación de la hipótesis planteada.

En el quinto capítulo se determina las conclusiones de la investigación realizada y se plantea recomendaciones necesarias para solucionar las debilidades detectadas en la investigación.

La propuesta indica los pasos a seguir para dar una solución al problema del cual se desprende toda la investigación realizada, esta busca mejorar el control de la gestión empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema**

La administración de recursos humanos y la productividad en la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### *Macrocontextualización*

En la actualidad el recurso o talento humano es importante para las organizaciones dado que el mismo permite el mejor desempeño de éstas, es por eso que se considera significativo mencionar la administración de recursos humanos en el mejoramiento de la productividad empresarial.

Según Chiavenato (2010) “*en la actualidad los gerentes deben apostar por la administración del talento humano es decir: por las habilidades, conocimientos y capacidades del miembro de la empresa para lograr que los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos individuales y alcanzar la competitividad en este mundo empresarial cambiante*”. Es decir, que una correcta administración de los recursos humanos permitirá que las organizaciones logren sus objetivos tanto a corto como a largo plazo y con ello ser más competitivos en el mercado local, nacional e internacional.

Según Cabarcas (2010) *“La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano. La gerencia moderna debe estar plenamente identificada con la importancia, el alcance y las repercusiones que genera el saber gerenciar el capital humano de la empresa que tiene bajo su responsabilidad, debiéndose valorar el conocimiento de las personas, sin el cual no sería posible afrontar los cambios continuos, productos de la globalización y de los avances tecnológicos y alcanzar la competitividad deseada en la sociedad del conocimiento y del cambio”*. Con lo mencionado por Cabarcas se puede concluir que es importante saber gerenciar el talento humano; es decir, saber gerenciar aquello intangible como es el conocimiento, habilidades, destrezas, experiencia de los miembros de la organización.

Según Jaramillo (2005) la Gestión del Talento Humano *“es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.”* La administración de recursos humanos se refiere tanto a las prácticas y políticas para manejar o dirigir a las personas dentro de la empresa incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. En conclusión el talento humano juega un papel protagónico para el desarrollo de las organizaciones permitiendo el logro de objetivos de las mismas.

*“Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que esto ya no es así. Pienso que la fuerza laboral y la falta de capacidad de una empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz es lo que constituye el cuello de botella de la producción.”* (Foulkes, 1975). En conclusión, el cuello de botella de la producción da como resultado en las organizaciones una baja productividad la misma que esta inherentemente relacionada con la administración tanto de la producción como de recursos humanos, es por eso que se considera que el correcto manejo de los recursos humanos permitirá mejorar la productividad en las organizaciones.



*“Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos.”* (Zabaleta, 2003). Entendiendo que una organización debe alcanzar sus objetivos usando correctamente los recursos de los que dispone. Con ello se puede decir que la administración adecuada de talento humano permite mejorar la productividad de una organización y con ello la rentabilidad.

Según Pagés (2010, pág. 79) *“La productividad de las empresas de América Latina varía ampliamente: existen algunas empresas muy productivas y muchas de productividad extremadamente baja, lo cual redundando en un déficit de empresas con niveles medios de productividad. Existe también una fuerte relación entre la productividad y el tamaño: las empresas más productivas tienden a ser más grandes. Esto implica que hay muchos recursos en empresas muy pequeñas —a menudo de una sola persona—y de muy baja productividad. Además en América Latina no solo es una región de empresas que en su mayoría tienen un desempeño deficiente, sino que también hace un uso inadecuado de los recursos existentes (mano de obra y capital).”* Es decir, que la productividad de las empresas en América Latina tienen una fuerte relación con el tamaño y también con el uso de los recursos por tanto se ha de tomar como un factor importante el uso adecuado del recurso humano para mejorar la productividad a nivel empresarial, nacional y de América Latina.

En conclusión toda organización de una u otra manera hace y debe hacer alusión al talento humano el cual permitirá mejorar la productividad dado que el recurso humano juega un papel importante en la empresa siempre y cuando se encuentre ubicado correctamente.

### *Mesocontextualización*

La administración de talento humano es una tendencia actual de las empresas lo que permite mejorar la productividad; en tanto las empresas en Ecuador no han adoptado la administración en recursos humanos en su totalidad; es decir, que no le han dado tanta importancia a lo que es el conocimiento, habilidades entre otros aspectos del individuo.

Generalmente quienes están a cargo de la gerencia de las empresas son quienes asumen el papel de administradores de recursos humanos, es por esto que actualmente en Ecuador existen varios organismos que permiten el mejoramiento en gestión de recursos humanos; por ejemplo ADGHE (Asociación de Gestión Humana del Ecuador) es una organización que tiene como principal objetivo capacitar y formar a los colegas involucrados en gestionar personas tanto del sector público como privado para con ello garantizar la productividad y competitividad de las organizaciones.

El gobierno del Ecuador mediante el Plan Nacional para el Buen Vivir da énfasis al talento humano que es el que permitirá mejorar aspectos de productividad y competitividad. Por lo que se menciona que *“El esfuerzo que se realiza para el mejoramiento de la productividad de los factores en la economía ecuatoriana corresponde a una necesidad impostergable, transversal a todos los sectores e indispensable para la efectiva transición hacia una economía generadora de alto valor agregado y tecnología, sobre la base del conocimiento y el talento humano.”* (SENPLADES, 2013).

*“Para transitar hacia una transformación del modelo productivo y económico vigente, el fortalecimiento de nuestro talento humano ha sido y es el principio y fin de nuestras políticas de transformación y modernización de la matriz productiva del país.”* (SENPLADES, 2013). Es decir, en Ecuador actualmente se está dando fortalecimiento al talento humano para la transformación y modernización de la matriz productiva.

En conclusión el talento humano permitirá el mejoramiento productivo no solo individual como es de las empresas si no también global; es decir, mejorar la productividad de las empresas con el mejoramiento de la administración de talento humano para con ello mejorar la productividad nacional, que permitirá a Ecuador ser más competitivo en el mercado internacional.

### *Microcontextualización*

Induacero Industria de Acero del Ecuador Cía. Ltda. inicia sus actividades en el año 1999 fabricando ollas en acero inoxidable, reparaciones de soldaduras, escaleras, entre otras cosas.

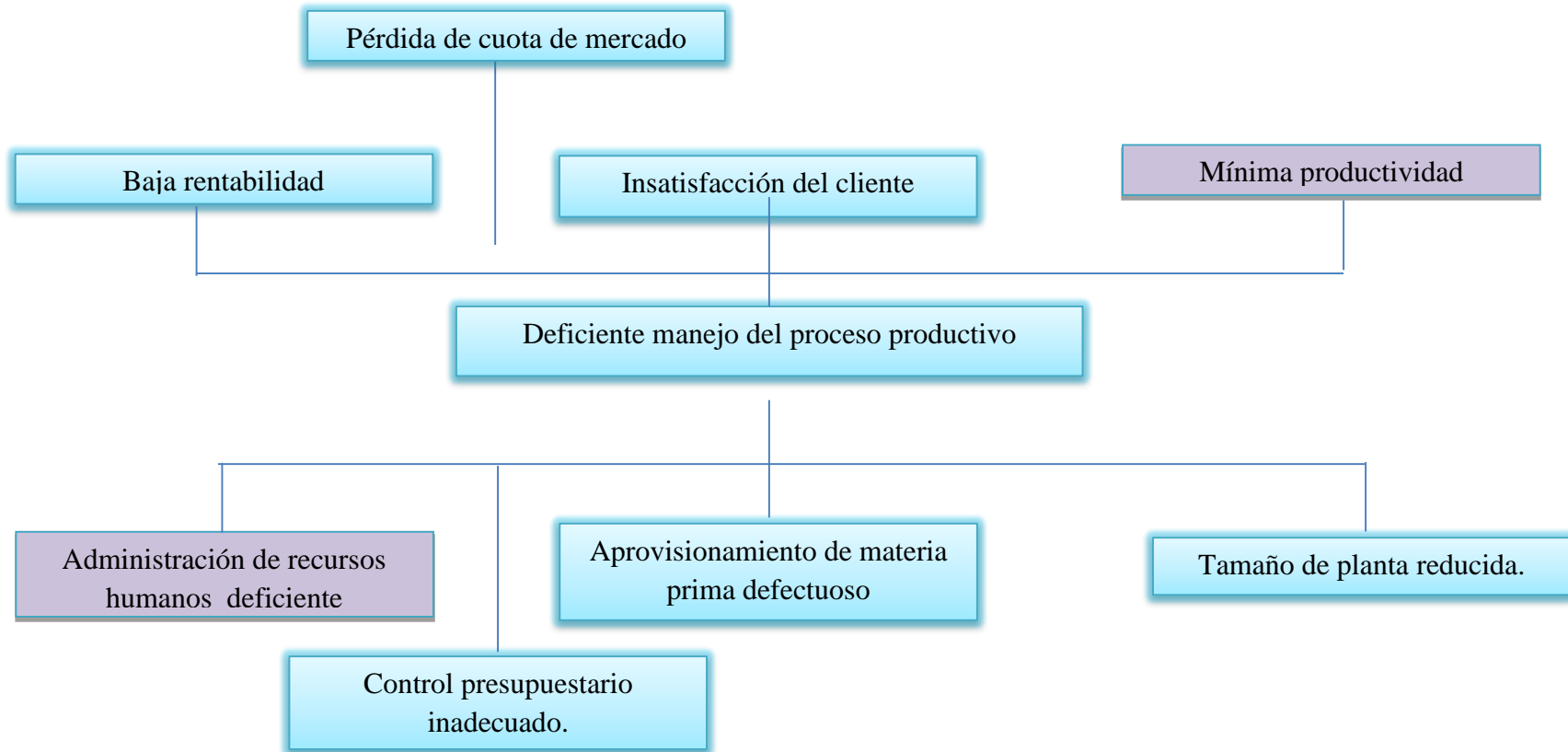
En el año 2002 bajo la gerencia del Ing. Juan Carlos Mora, Induacero empieza a construir tanques para el transporte de combustible, leche y asfalto, en diferentes capacidades.

Después de la muerte del Ing. Juan Carlos Mora en el año 2004 la gerencia de Induacero la asume el Ing. Javier Estrella quien continúa con la construcción de tanques para el transporte de combustible, leche y asfalto, en diferentes capacidades, así como también tanques para procesos, leche, yogurth, silos para almacenamiento de leche, PVC, etc. Uno de los objetivos de esta gerencia fue dinamizar la producción es así que Induacero ha logrado posicionarse en el mercado logrando ingresar a empresas de mucho prestigio en Ecuador como es La fabril, Compañía de elaborados de Café, AKZO NOBEL, etc.

Actualmente Induacero se dedica al diseño y construcción de equipos industriales para el sector alimenticio, farmacéutico, del transporte, energético y la industria en general. Además, se encuentra posicionada en el mercado metalmecánico de la industria en general, teniendo como meta la exportación de sus productos.

El talento humano es importante para toda organización es por eso que en Inducero se da mucha importancia a este recurso y en su visión establece claramente mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, permitiendo gozar de estabilidad laboral y mejoramiento continuo de quienes integran la organización. Es importante mencionar que el recurso humano de Inducero es y será el que permita mejorar la productividad de la empresa para lograr ser más competitivos el mercado metalmecánico a nivel nacional y con visión a nivel internacional.

### 1.2.2. Análisis crítico



**Gráfico 1.1.** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Joselyn Armas

Según la Universidad Nacional de Loja (2012) *“La Administración de la Producción en un sentido específico se refiere tanto a artículos como a servicios. Existen métodos analíticos que se utilizan para apoyar la administración de la producción y las operaciones; es decir, el proceso de dirigir personas y recursos para crear un producto o servicio. Las operaciones se relacionan con la logística que apoya la función de la producción”*. En tanto se puede concluir que la administración de la producción está apoyada por la administración de recursos humanos, control presupuestario, aprovisionamiento de materia prima y tamaño de planta los cuales si tienen un inadecuado manejo afectan a la administración de la producción y con ello la satisfacción de los clientes, la cuota de mercado, productividad y rentabilidad de la organización.

En toda empresa existe un sistema de producción en el cual está inmersa la administración de operaciones el cual se ve estrechamente relacionado con la administración de recursos humanos, por lo que se puede concluir que si existe una mala administración de recursos humanos va a afectar a la producción y por ende a la rentabilidad, productividad, la cuota de mercado, y la satisfacción de los clientes; es decir, que el recurso humano es importante para toda organización aunque actualmente no se tome al capital humano como el recurso más valioso dentro de la organización.

La administración de producción también se ve afectada por el aprovisionamiento de materia prima; dado que si una organización no cuenta con un adecuado aprovisionamiento de materiales necesarios para la producción existirá tiempos ociosos los cuales afectarán tiempos de producción y con ello la entrega de productos afectando así la satisfacción del cliente, además se verá afectada la productividad y la rentabilidad de la organización provocando así pérdida de la cuota de mercado.

También es importante mencionar el control presupuestario dentro de una organización ya que el mismo permite otorgar recursos monetarios a cada departamento de la empresa entre uno de ellos asignar recursos al departamento de producción que es el que permitirá tener una producción eficiente y efectiva, para

que el cliente este satisfecho e incrementar la cuota de mercado mejorando así la rentabilidad de la empresa.

Algunas organizaciones opinan que el tamaño de planta es importante para que exista una buena administración de la producción, es decir que un adecuado tamaño y funcionalidad que tengan las plantas de producción permita que las empresas logren ser más eficientes y efectivas es decir más productivas, y que mejoren la rentabilidad, satisfacción de sus clientes y aumento de la cuota de mercado.

### ***1.2.3. Prognosis***

La administración de recursos humanos es un factor que deben considerar como primordial las organizaciones; ya que, el mismo se refiere a aspectos como es el reclutamiento, selección, evaluación de cargos, capacitación, entre otros que permite que una empresa sea más productiva.

Si una empresa no considera el recurso o talento humano como un factor importante dentro de la organización es decir no da importancia a una correcta selección de personal para las diferentes áreas y no capacita a su personal en diferentes aspectos entre ellos para la producción la empresa tendrá bajos niveles de productividad.

En Induacero y en toda organización es un factor clave la correcta administración del talento humano, considerando inmersa en esta la selección, capacitación, retención e incentivo al personal para lograr uno de los objetivos tan importantes dentro de la empresa como es ser más productivos.

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

¿Cómo influye la administración de recursos humanos en la productividad de la empresa Induacero Cía. Ltda.?

### ***1.2.5. Interrogantes***

¿Cómo se administra el talento humano en la empresa Induacero Cía. Ltda. ?

¿Cuál es el crecimiento de la productividad en la empresa Induacero Cía. Ltda. en los últimos dos años?

¿Qué herramienta gerencial se utiliza en la empresa Inducero Cía. Ltda.?

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

**Campo:** Economía

**Área:** Microeconomía

**Aspecto:** Gestión de talento humana, productividad

**Delimitación Espacial:** La investigación se desarrolló en la Empresa Inducero Cía. Ltda. Que se encuentra en la ciudad de Latacunga Panamericana Sur Km 4.

**Delimitación temporal:** La presente investigación se realizará con información:

Del año 2013 y 2014

**Delimitación poblacional:** En la presente investigación los elementos de observación lo constituyen los recursos humanos y la situación productiva de la empresa Inducero Cía. Ltda. .

### **1.3. Justificación**

La presente investigación hace referencia a la influencia de la administración de recursos humanos en la productividad de la empresa Inducero Cía. Ltda.

Existen investigaciones acerca de la incidencia que tiene el recurso humano en la productividad de las empresas. Por tanto, es importante realizar el estudio en la empresa Inducero Cía. Ltda. sobre la influencia que tiene la administración de recursos humanos en la productividad de la misma que permitirá establecer mejoras en estos dos aspectos, por un lado la productividad de la empresa que se debe incrementar y no permitir decaer lo cual es útil para ser más competitivos en el actual mercado globalizado; y, por otro lado la administración de recursos humanos que permite que los trabajadores de una organización se sientan cómodos con las tareas que desempeñan dentro de la empresa INDUACERO y así incrementar la productividad de la misma.



Las micro, pequeñas y medianas empresas son parte importante de la economía de un país. Según Wilson Araque J. (2012) “*Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPyME- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPyME*”. Por ende, se puede decir que es importante realizar un estudio en la empresa Inducero ya que es una mediana empresa que cuenta con 50 trabajadores; y las MIPyME son importantes en el tejido económico de un país.

El impacto de la presente investigación será trascendente para la empresa; dado que, una organización debe estar en constante innovación para no decaer o perderse a lo largo del tiempo; si no, más bien crecer como organización viéndose beneficiados propietarios, accionistas, trabajadores y la sociedad.

Es factible dado que los accionistas de la empresa INDUACERO están abiertos a cambios organizacionales que les permita ser más competitivos en el mercado y tener trascendencia en el mismo.

La investigación que se realizará en Inducero es relevante no solo para esta empresa si no para el resto de empresas que deben considerar como un factor importante al recurso humano en la productividad.

La productividad de una organización debe estar en constante crecimiento ya que la misma permite al administrador controlar el desempeño de la empresa y también para comparar su desempeño con el de la competencia.

## **1.4. Objetivos**

### ***1.4.1. General***

Determinar la incidencia de la administración de recursos humanos con la productividad de la empresa Inducero Cía. Ltda. para el mejoramiento de la competitividad mediante una correcta administración de recursos humanos.

### ***1.4.2. Específicos***

Diagnosticar el estilo gerencial de la administración de recursos humanos en Induacero Cía. Ltda. para la implementación de mejoras en la gestión de recursos humanos.

Determinar el crecimiento productivo de la empresa Induacero Cía. Ltda. durante el periodo 2010 – 2013 para la generación estrategias que permitan el aumento de la productividad de las misma.

Aplicar una herramienta gerencial adecuada en la empresa Induacero Cía. Ltda. para la implementación de estrategias que otorguen una visión global de la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para la presente investigación se citó como base tesis e investigaciones que sirvieron de soporte, de alguna manera, para el proceso investigativo.

En el documento “En la productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores” desarrollado por Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) concluyen que:

*Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.*

*Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la satisfacción de las necesidades de los individuos y su congruencia con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad.*

*La mejora de la productividad es el resultado de la mejora de las relaciones humanas, derivada de la participación de los trabajadores, de su inclusión en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Por lo tanto, la participación incrementa la influencia del individuo en las decisiones de la organización, lo cual se traducirá en una mayor productividad, que, a su vez, servirá para reforzar su voluntad y capacidad para participar.*

Es decir, en las organizaciones es importante motivar a los individuos que laboran en la misma dado que si estos se encuentran satisfechos como clientes internos, esta satisfacción laboral reflejará una mejor productividad individual y organizacional.

Mungaray y Ramírez (2007) en su investigación económica “Capital humano y productividad en microempresas” definen al capital humano como todo aquello intangible que es la experiencia, escolaridad y capacitación de los individuos y concluyen que *“las variables de capital humano utilizadas impactan positivamente en la eficiencia de las microempresas a través de su efecto en la productividad total de los factores”*. Es decir, que el capital humano influye en el uso correcto de los recursos dentro de la organización. También el recurso, talento o también llamado capital humano es sustancial para mejorar la productividad por lo que Mungaray y Ramírez mencionan que *“pequeñas adiciones de capital humano que permitan emprender procesos de ampliación de este recurso en las microempresas, pueden brindar beneficios sustanciales en la productividad equiparables a aquellos resultantes de la incorporación de capital físico”*. Dar importancia al capital humano es muchas veces más indispensable que dar importancia al capital físico pese a que el acceso a la alta tecnología también permite en ocasiones mejorar la productividad, pero si no dispone del personal idóneo incorporar capital físico va a tener un efecto insignificante en la productividad.

Según Presa Estrade (1998) en su tesis “La inversión en capital humano como factor fundamental de crecimiento económico” concluye que *“El capital como medio para incrementar los recursos puede ser tanto físico como humano. El tipo de capital que incrementa la posibilidad para que el individuo adquiera más recursos físicos y se refleja en su propia productividad es el humano. Este tipo de capital se desarrolla dentro de cada individuo de forma heterogénea según las distintas habilidades y lo convierte en un elemento más productivo.”* Es decir, que dependiendo de las habilidades que tenga el recurso humano permite un incremento en recursos físicos que reflejarán una mayor productividad dentro de las organizaciones.

Ríos Bolívar (2003) en su tesis “Capital humano en América Latina y su impacto en el crecimiento económico: estudio empírico 1994-1999” concluye que *“La población activa con nivel educativo medio superior alcanza una mayor productividad en el sector Servicios, luego en el sector Manufacturero y posteriormente en el sector Comercio.”* Con lo mencionado por Humberto Ríos se

puede decir que a mayor nivel de educación existe una mayor productividad en cada sector como es servicios, manufacturero y comercio. Es decir, que el nivel de educación que tengan los individuos va a influir en la productividad de la organización.

Diez y Abreu (2009) en su estudio de caso “Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso” concluyen que un aspecto relevante es la capacitación por lo que mencionan que *“el desarrollo de un programa de capacitación interna que permita formar instructores internos en la empresa, se beneficia a los empleados porque estos obtienen las herramientas necesarias para poder enseñar a otros compañeros, y también beneficia a la empresa porque los empleados serán más productivos y por ende la empresa también lo será. Es así como vemos que la capacitación interna genera aumentos y mejoras en la productividad.”* Con ello se puede decir que la capacitación interna sea esta en procesos productivos permite que los miembros de la organización sean más productivos y utilicen eficientemente los recursos de los dispone la empresa y por ende que toda la organización sea más productiva en el mercado actual que es muy competitivo. También mencionan que las capacitaciones internas no deben ser por simple exigencia, si no que deben existir constantemente capacitaciones para mejorar la satisfacción laboral con lo que sugieren que *“la capacitación interna debe ser una actividad continua gracias a la cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad.”*

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

En la presente investigación se utilizó como fundamento a los paradigmas cualitativo y cuantitativo.

Según D'Ancona (1996)

*El paradigma cuantitativo, más ligado a la perspectiva distributiva de la investigación social que al resto, básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos*

*secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas.*

Siguiendo la misma línea de pensamiento de D'Ancona asegura que

*El paradigma cualitativo, en cambio, más ligado a las perspectivas estructural y dialéctica, centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas sociales. Para ello se utiliza esencialmente técnicas basadas en el análisis del lenguaje, como pueden ser la entrevista, el grupo de discusión, la historia de vida, y las técnicas de creatividad social. Aquí lo importante no es cuantificar la realidad o distribuirla en clasificaciones, sino comprender y explicar las estructuras latentes de la sociedad, que hacen que los procesos sociales se desarrollen de una forma y no de otra. Dicho de otra forma, desde este paradigma se intenta comprender la cómo la subjetividad de las personas (motivaciones, predisposiciones, actitudes, etc.) explican su comportamiento en la realidad.”*

Es decir, que la investigación es cuantitativa, cuantitativa porque para la investigación se necesita datos estadísticos, económicos y contables de la organización, además que se utilizarán técnicas estadísticas que permitirán establecer la productividad de la empresa Inducero Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda. y los factores que influyen en la productividad de la misma. La investigación también será cualitativa porque se tiene como variable la administración del recursos humano la cual es necesaria explicarla como una realidad que ha existido y existe actualmente en la empresa y lo que es necesario aplicar en este recurso tan trascendental como es el humano.

### **2.2.1. Fundamentación epistemológica.**

Según Gurdián (2007, pág. 66) *“La epistemología presenta el conocimiento como el producto de la interacción del ser humano con su medio, conocimiento que implica un proceso crítico mediante el cual el ser humano va organizando el saber hasta llegar a sistematizarlo como saber científico.”*

Por lo tanto, se puede decir que la investigación tendrá una fundamentación epistemológica dado que el conocimiento que se obtendrá será mediante un proceso de interacción; es decir, una relación entre el investigador tanto con propietarios como con colaboradores de la organización quienes otorgarán las facilidades para que se realice la investigación.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

Según Gurdián (2007, pág. 66)

*Los supuestos ontológicos se refieren a la naturaleza de la realidad investigada, es decir a cuál es la creencia que mantiene la investigadora o el investigador con respecto a la realidad que investigan. Más específicamente, se refieren a la visión de mundo que tiene la investigadora o el investigador, el concepto de realidad-realidades, a su dinámica y complejidad, en la que subyace el proceso investigativo y del que dependerá el tipo de problemas que se plantean, la perspectiva desde la cual se les aborda y la forma en que se trata de buscar respuestas. Las visiones de mundo, de ser humano, de sociedad y de "realidad-realidades" son centrales en este nivel. Estas visiones están íntimamente vinculadas con nuestros valores y con nuestra ética.*

*La realidad es creada, cambiante, dinámica, holística y polifacética. No existe una única realidad, sino múltiples realidades interrelacionadas e interdependientes.*

Esta fundamentación es importante mencionar dado que la investigación puede presentar diversas realidades, dado que, la realidad que se presenta en una organización no va a ser la misma de la que se presenta en otra; es decir que la productividad en una empresa se puede ver afectada por los recursos humanos y en otras por recursos físicos. Además refiriéndose al tema a investigar es importante señalar que el investigador puede percibir diferentes realidades como alguien externo a la organización; y, que los propietarios y colaboradores pueden percibir la realidad de manera distinta.

### **2.3. Fundamentación Legal**

El desarrollo legal de esta investigación se basará principalmente en la Constitución de la República del Ecuador, Registro Oficial 449, del 20 de octubre del 2008 y el

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento # 351, del 29 de diciembre del 2010.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) establece en su Capítulo cuarto - Soberanía económica, Sección primera del Sistema económico y política económica en su artículo 284 como uno de sus objetivos *“Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”*

*“Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.*

*La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.”*

Es decir, que el estado promoverá la productividad de los sectores económicos para lograr un desarrollo económico sustentable.

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) en Título Preliminar Del Objetivo y Ámbito de Aplicación establece en su artículo 3 *“El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza”* Además en Libro I del desarrollo productivo, mecanismos y órganos de competencia, Título I Del Desarrollo Productivo y su Institucionalidad, Capítulo I



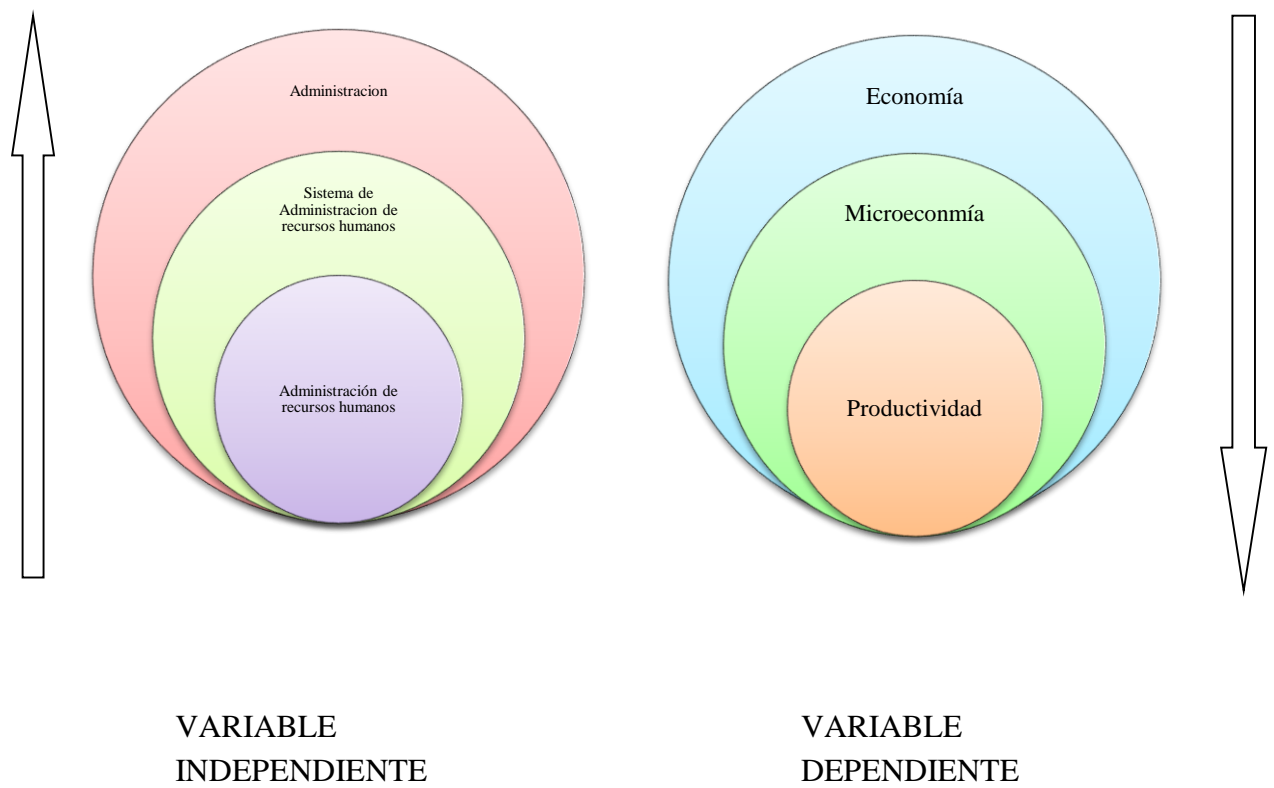
Del Rol del Estado en el Desarrollo Productivo establece en su artículo 5 del rol del Estado *“Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:*

*a. La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción;*

*g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva;”*

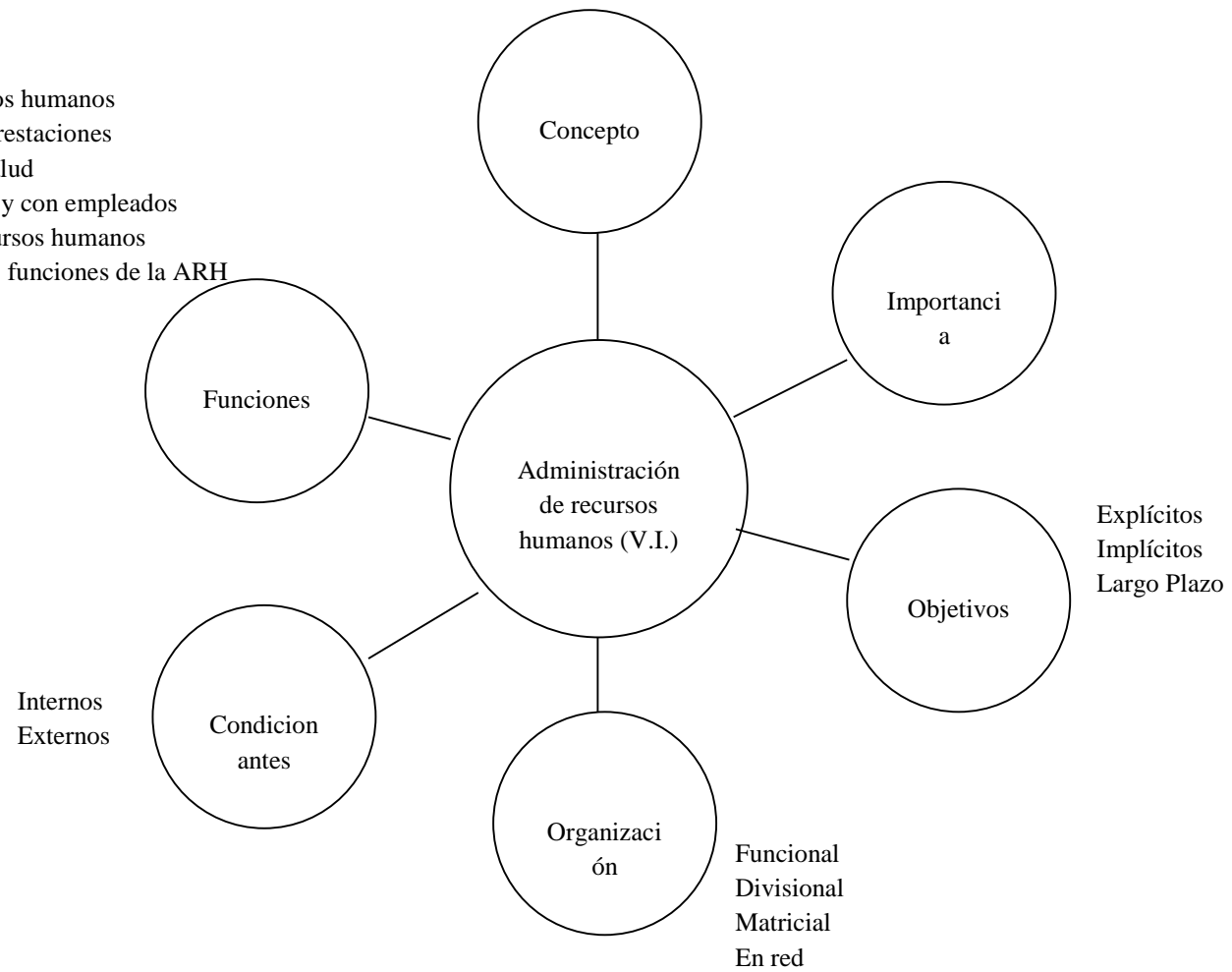
Es decir que el Estado a más de potenciar el talento humano a través de la provisión de bienes y servicios como es la educación, potencia la productividad incentivando a las micro, pequeñas y medianas empresas mejorando la competitividad local.

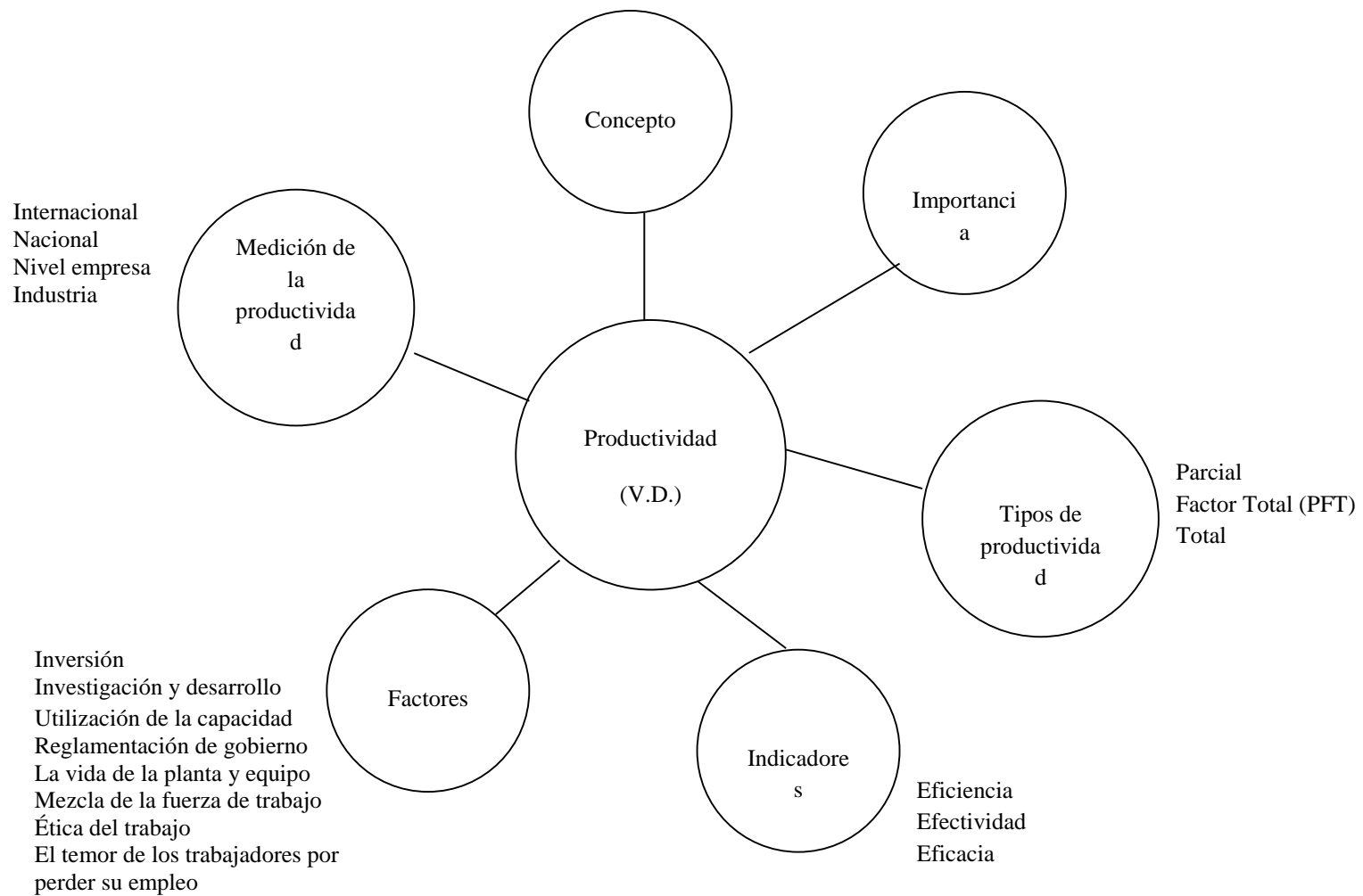
## 2.4. Categorías Fundamentales



**Grafico 2.1.** Red de inclusiones conceptuales  
**Elaborado por:** Joselyn Armas

Proceso empleo  
Desarrollo de recursos humanos  
Compensaciones y prestaciones  
Seguridad social y salud  
Relaciones laborales y con empleados  
Investigación de recursos humanos  
Interrelaciones de las funciones de la ARH





**Grafico 2.2.** Constelación de ideas  
**Elaborado por:** Joselyn Armas

### ***2.4.1. Marco conceptual de la variable independiente***

#### ***ADMINISTRACIÓN***

Según Chiavenato (2001, pág. 3) *“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”*

Es decir, la administración es una ciencia social aplicada a las organizaciones para el manejo de recursos sean estos físicos o intangibles, además está encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, etc. de una organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la organización, obteniendo adecuados rendimientos empresariales.

#### ***Sistema de administración de recursos humanos***

Según la BVSDE “Biblioteca virtual de desarrollo sostenible y salud ambiental” (2005, pág. 1) *“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.”*

Es decir, un sistema de administración de recursos humanos no solo es un conjunto de procesos administrativos, sino es también considerado como aquello que requiere la organización para garantizar el cumplimiento de objetivos con un mejor y mayor manejo de este recurso tan valioso como es el humano.

## *Administración de recursos humanos*

### **Concepto de administración de recursos humanos**

Según Dessler y Valera (2011) *“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:*

- *Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)*
- *Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.*
- *Seleccionar a los candidatos para cada puesto.*
- *Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.*
- *Evaluar el desempeño.*
- *Administrar los sueldos y salarios (remunerar)*
- *Proporcionar incentivos y prestaciones*
- *Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).*
- *Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.*
- *Fomentar el compromiso de los colaboradores.*
- *Y lo que un gerente debería saber acerca de: La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa., La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo., Las quejas y las relaciones laborales.”*

## **Importancia de administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es importante hoy en día dado que es dar importancia al manejo adecuado del talento humano que permite a las organizaciones mejorar el ambiente de trabajo, la productividad y ser más competitivos a nivel local e internacional de ser el caso. En tanto una correcta administración de recursos humanos permite una mejor comunicación organizacional eliminando pérdidas dentro de las empresas.

## **Objetivos de administración de recursos humanos**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) clasifican los objetivos en tres categorías: explícitos, implícitos ya a largo plazo o de balance final. (No se deben considerar mutuamente excluyentes).

### **a. Objetivos explícitos**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) “*Existen cuatro objetivos explícitos a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:*

- *Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.*
- *Retener a los empleados deseables.*
- *Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.*
- *Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.*

Es por eso que estos objetivos explícitos son importantes en el área de recursos humanos para una empresa, dado que debe atraer, retener e incentivar a sus empleados para que se desarrollen dentro de la organización y alcanzar objetivos organizacionales.

## **b. Objetivos implícitos**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) existen tres objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

*“**Productividad.** A través de la gestión de recursos humanos puede articularse un conjunto de acciones que conduzca a un incremento de la productividad de las personas. De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano.”* Por lo tanto, una empresa para alcanzar mayor productividad debe tener una adecuada relación y orientación al recurso humano.

*“**Calidad de vida en el trabajo.** Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante a la hora de su implantación (interviniendo en el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carreras y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc.)”* Es decir, que las empresas deberían incorporar programas los cuales permitan mejorar la calidad de trabajo.

*“**Cumplimiento de la normativa.** En lo que respecta a la gestión de los empleados, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales.”* Es decir quien este encargado de la administración de recursos humanos debe conocer leyes, normas, etc. o disponer de un personal el cual conozca y asesore sobre temas legales que pueden afectar a la gestión de recursos humanos.

## **c. Objetivos a largo plazo**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) define *“los objetivos a largo plazo se refiere a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.”* Con ello se puede aludir que el objetivo a largo plazo de una correcta administración de recursos humanos es mejorar la rentabilidad de las organizaciones.



## **Organización de administración de recursos humanos**

Según Maristany (2007) *“Una organización es la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.”*

Toda empresa de cierta forma debe aplicar algún tipo de organización que les permita alcanzar sus objetivos.

Según Maristany existen cuatro modelos de organización: funcional, divisional, matricial y en red.

Maristany (2007) define los tipos de organización que existen.

### ***a. Organización funcional.***

*Este es el modelo de organización con que comenzaron las empresas. Naturalmente, cada grupo se hace cargo de algunas tareas, aquellas que están relacionadas con la función que se esperaba de ellos.*

*Es útil para empresas sin dificultades de producto o territorio.*

*Su característica es que existe un director o gerente al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como producción, finanzas, etcétera.*

### ***b. Organización divisional***

*Este modelo es útil para empresas con territorios muy extendidos o con productos diversos que requieren tecnología diferente.*

*Cada uno de los grupos de productos tiene su propia organización como empresa independiente o como operación independiente, manteniéndose en común las funciones generales, tales como Finanzas, Recursos Humanos (RR.HH), Relaciones Institucionales (RR:II), etcétera.*

*Estas mismas divisiones pueden referirse a territorios o puede ser una mezcla de ambos.*

### ***c. Organización Matricial.***

*La matriz es una organización con un líder. Está compuesta por personas de diferentes especialidades y niveles que se constituyen para la concreción de un proyecto; una vez que este se ha finalizado, la organización se disuelve.*

*La organización matricial es útil para la concreción de lanzamientos de nuevos productos o innovaciones que requieran la preparación de más de un sector de la empresa. Es importante que se disuelva porque si no hace que se convierta en una organización paralela que dificulta el funcionamiento de la empresa.*

### ***d. Organización en red***

*La organización en red tiene una estructura jerárquica que puede ser más o menos importante, según magnitud de la operación. Sus miembros están, en gran medida, en otras organizaciones. Se conecta con la empresa en forma independiente y trabajan sobre la base de proyectos.*

Es importante que una empresa establezca el tipo de organización, ya que es la manera en la que se definirá como se va administrar los recursos humanos.

## **Condicionantes de administración de recursos humanos**

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) mencionan dos tipos de condicionante que son las influencias internas y externas a la administración de recursos humanos que se mencionan a continuación.

### **Influencias Internas**

**Apoyo de la alta dirección.** La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización.

El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos.

**Estrategia.** La estrategia determina las características generales de la organización precisa de sus empleados.

**Cultura.** La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determina los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, ética y la forma en que debieran ser tratados. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones (*empowerment*), los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc.

**Tecnología y estructura.** Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas. La estructura de las organizaciones cada vez está jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplacamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costes. Pero estas nuevas formas organizativas también repercuten en la política de promociones o gestión de las carreras, los criterios de evaluación (individual vs. grupo), la orientación en la formación (específica vs. polivalente), sistemas de retribución (individual vs. Grupo), etc. por tanto, tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de los recursos humanos.

**Tamaño.** El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándolo de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

### **Influencias externas**

**La economía.** La economía nacional, regional y local pueden tener una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a tener bajos índices de desempleo, niveles salariales relativamente altos, a hacer que la búsqueda (reclutamiento) de personas cualificadas resulte más importante, a retener los empleados clave, a aumentar la deseabilidad de la formación y preparar a los agentes de contratación para negociar con empleados más reivindicados y con sindicatos más fuertes. Por lo contrario, en una economía débil el nivel de desempleo es alto, se reducen las exigencias salariales, el reclutamiento es menos importante y disminuye la necesidad de desarrollo y perfeccionamiento de los empleados. La gestión de los recursos humanos desempeña un papel primordial en ambos tipos de economía, si bien las prioridades y la naturaleza de sus actividades y funciones respectivas cambiarán.

**Competencia internacional.** La gestión de los recursos humanos se ve afectada no solo por el entorno externo inmediato, sino también por la economía internacional. La internacionalización de la actividad económica ha llevado al desarrollo, en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, de lo que se conoce como Gestión Internacional de los recursos humanos.

### **Funciones de administración de recursos humanos**

Noe y Mondy (2005, págs. 5-7) analizan las funciones de administración de recursos humanos las cuales se menciona a continuación.

### **a. Proceso empleo**

A través de proceso empleo una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, lo cual se analiza en este texto.

### **b. Desarrollo de recursos humanos**

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (C y D). La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarios para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.

### **c. Compensaciones y prestaciones**

Un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales

### **d. Seguridad social y salud**

La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

### **e. Relaciones laborales y con empleados**

Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones industriales, que se encarga de la negociación colectiva.

#### **f. Investigación de recursos humanos**

Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales, el laboratorio del investigador es todo el ambiente laboral. La investigación de recursos humanos es una clave importante para desarrollar la fuerza laboral más productiva y satisfactoria.

#### **g. Interrelaciones de las funciones de la ARH**

Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas. La gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás.

### ***2.4.2. Marco conceptual de la variable dependiente***

#### ***ECONOMÍA***

*“Economía es el estudio de cómo las sociedades utilizan recursos escasos para producir bienes valiosos y distribuirlos entre diferentes personas”.* (Burke, 2006, pág. 2)

#### ***Microeconomía***

*“Frecuentemente se considera a Adam Smith como el fundador de la microeconomía, rama que se ocupa del comportamiento de entidades individuales tales como mercados, empresas y hogares”.* (Burke, 2006, pág. 2)

#### ***Productividad***

#### **Concepto de productividad**

“La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla

como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos se destacan la calidad de los recursos humanos, las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, los sindicatos, la globalización, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las innovaciones tecnológicas, etc.” (Felsing & Runza, 2002, pág. 3)

### **Importancia**

La alta productividad implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las organizaciones, alta inversión en investigación y desarrollo y más atención a los problemas del medio ambiente.

Muchas compañías, especialmente aquellas que intentan la competencia internacional están muy conscientes acerca de su lenta productividad y están altamente interesadas en mejorar sus esfuerzos. Las compañías utilizan una gran variedad de orientaciones para mejorar la productividad. Las tres más importantes orientaciones son: tecnológica, la cual se enfoca a cambios mayores en equipamiento y procesos tecnológicos; administrativa, la cual se orienta a definir la misión estratégica más claramente, cambiar la estructura básica, y aplicar las técnicas de administración de operaciones, y conductual la cual se enfoca al trabajador, al incrementar su motivación de trabajar de forma alineada los objetivo. (Felsing & Runza, 2002, pág. 12)

También es importante mencionar que un incremento en la productividad ayuda a las organizaciones a crecer y aumentar su rentabilidad.

### **Tipos de productividad**

La productividad puede ser expresada de diferentes modos entre ellos se menciona tres:

**Productividad parcial.** Es la que relaciona todo lo producido por un sistema (salida) con uno de los recursos utilizados (insumo o entrada)

El ejemplo típico es la productividad de la mano de obra, que resulta del cociente entre una medida dada del total de los bienes y servicios producidos y una medida de la mano de obra empleada. (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2013, pág. 3)

**Productividad total de factores.** Es la razón de la producción neta con la suma de todos los insumos que intervienen en su elaboración. Por producción neta se entiende producción total menos servicios y bienes intermedios comprados. El denominador de este cociente se compone solo de los factores de insumo de capital y trabajo. (UNIVERSIDAD ICESI, 2011)

**Productividad total.** Involucra, en cambio, a todos los recursos (entradas) utilizados en el sistema; es decir, el cociente entre la salida y el agregado del conjunto de entradas. (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2013, pág. 3)

### **Indicadores asociados con productividad**

Generalmente se asocia con la productividad tres tipos de indicadores como es la eficiencia, la efectividad y la eficacia.

Según Lodoño (2011) existen tres criterios comúnmente utilizados en la valoración del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad estos son: eficiencia, efectividad y eficacia.

#### **a. Eficiencia.**

Es un concepto que con frecuencia se utiliza como sinónimo de productividad; se puede resumir como la utilización óptima de los recursos. (Rincón de Parra, 2001)

Según Lodoño (2011) "Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".



## **b. Efectividad.**

La efectividad se define como el logro exitoso de objetivos establecidos. Es el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente. (Rincón de Parra, 2001)

"Efectividad": Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. (Lodoño Sánchez, 2011)

## **c. Eficacia**

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. (Lodoño Sánchez, 2011)

## **Factores que afectan la productividad**

Las causas de los problemas de productividad, han sido estudiadas en su mayoría por los economistas, el tema es complejo y lo que han encontrado los expertos varía debido a las diferencias en los períodos estudiados. (Jiménez Prager & Paredes Mesa, 2010, pág. 25.)

Enguix (2010) lo clasifica en cuatro categorías: inversión, investigación y desarrollo, reglamentación gubernamental y mano de obra. Sin embargo se considera que existen varios factores que afectan a la productividad, los cuales son tanto internos como externos a continuación se citan los más importantes.

### **a. Inversión**

Las inversiones tienen un efecto importante en la productividad de una empresa. En la empresa, las inversiones en equipos y maquinaria están en función de las necesidades del mercado. (ENGUIX, 2010)

Parece existir una fuerte correlación entre la inversión (como porcentaje del producto nacional bruto) y el mejoramiento de la tasa de productividad, un país no debe descuidar la inversión en sus trabajadores ni tampoco el porcentaje del PIB, que destina a inversión en plantas y equipo. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

### **b. Investigación y desarrollo**

Según Jiménez y Paredes (2010) No todos están de acuerdo en que los gastos en investigación y desarrollo repercutan necesariamente en el mejoramiento de la productividad, en particular, cuando se toman en cuenta datos a nivel industrial. Se dice que la mayor parte en la investigación y desarrollo está enfocado al desarrollo de productos y a resolver los problemas del ambiente más que al mejoramiento de la productividad.

Sin embargo para Enguix (2010) en la empresa, la investigación y el desarrollo contribuyen en varias formas al crecimiento de la productividad.

- El desarrollo de nuevos procedimientos y equipos que permitan producir más rápidamente y con menos mano de obra por unidad.
- La modificación y el perfeccionamiento de los procedimientos y de los equipos permiten reducir los reinicios y las detenciones de la fabricación.

### **c. Utilización de la capacidad**

La utilización de la capacidad (es decir, el tiempo que las plantas están en operación) y la productividad del trabajo están muy ligadas, es algo que parece ser muy evidente pues no se puede hablar de productividad, de ninguna manera, con

las plantas paralizadas o subutilizadas. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

#### **d. Reglamentación de gobierno**

La reglamentación para proporcionar equilibrio entre el progreso industrial y las metas sociales deseadas, como un medio ambiente más limpio y lugares de trabajo más seguros, no se consideran contraproducentes. Cualquier intento de reglamentar áreas diferentes de estas resulta por lo general conflictivo y confuso y el dinero invertido en cumplir con reglas innecesarias, casi siempre, se distrae de la investigación y el desarrollo útiles.

La reglamentación excesiva causa retrasos e incertidumbre haciendo más difícil satisfacer los criterios ordinarios de inversión, ya en malas condiciones cuando existe inflación. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

Según Enguix (2010) Durante la década anterior el número de leyes y de reglamentos aumentó en la mayoría de los países industrializados para todos los sectores económicos, desencadenando con ello gastos adicionales que afectan directamente la productividad de las empresas.

#### **e. La vida de la planta y equipo**

Este es el tiempo de vida útil que los sistemas contables le dan a la maquinaria, cuanto mayor sea ese tiempo, quiere decir que menor es la modernización de las máquinas, lo que afecta notablemente la productividad. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

#### **f. Mezcla de la fuerza de trabajo**

Debido al fuerte cambio de la industria manufacturera pesada a industrias de servicio de conocimiento intensivo, creció mucho el número de personas dedicadas a actividades de oficina que se emplearon. Mientras tanto, la capacitación orientada a mayores habilidades no se desarrolló al mismo paso, esto pudo haber tenido alguna relación, no importa que tan pequeño haya sido su impacto sobre las cifras

de producción por hora. Hace falta evidencia mucho más concreta para poder establecer este punto. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

#### **g. Ética del trabajo**

Hace referencia a las horas reales trabajadas vs. las horas que se están pagando por parte de la empresa, o que están siendo reportadas por los trabajadores. En algunos casos, el tiempo real de trabajo no es el que se reporta, esto afecta directamente el índice de productividad del trabajo. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

#### **h. El temor de los trabajadores por perder su empleo**

Siempre que se instalan técnicas para el mejoramiento de la productividad en una organización, existe una fuerte resistencia. Como los trabajadores de muchas organizaciones no comparten las ganancias de la productividad, siempre tendrán preocupaciones naturales por los motivos de los administradores. Cualesquiera que sean las causas, el trabajador por lo general se encuentra receloso de las mejoras a la productividad cuando no ha habido suficiente comunicación antes de que se pongan en marcha las mejoras. Es desafortunado, que los empleados vean las mejoras de la productividad con suspicacia y sentimientos negativos, ya que en términos generales, el mejoramiento de la productividad podría por lo contrario generar más empleos. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

#### **i. Mano de obra**

Según Enguix (2010) la productividad de la empresa depende principalmente de este factor, puesto que es con la mano de obra como empiezan la investigación y el desarrollo, y es en función de su desempeño como se mide la productividad.

#### **j. Administración**

El papel de la administración en la disminución de la productividad puede haber sido uno de los factores más importantes, pero se necesita más investigación para establecerlo como un hecho.

La administración hace referencia a las horas de trabajo que se pierden por asuntos administrativos, como: los retrasos por falta de una efectiva comunicación o los retrasos que ocurren debidos a una mala planeación, otro tipo de pérdidas en el nivel de productividad del trabajo se debe a una mala coordinación en el flujo de materiales, falta de disponibilidad de herramientas necesarias, tiempo de traslados excesivos, falta de supervisión, el tiempo de inicio y terminación de labores de los trabajadores. (JIMÉNEZ PRAGER & PAREDES MESA, 2010)

## **Medición de la productividad**

### **a. Internacional**

Según Suarez (2010) los economistas han trabajado en desarrollar mediciones de la productividad para poder hacer comparaciones internacionales. En 1984 se propusieron cuatro medidas para comparaciones internacionales.

- 1 Comparación del valor de la producción bruta por unidad de mano de obra.
2. Comparación del valor de la producción neta por unidad de mano de obra.
3. Comparación de la producción física (bruta y neta) por unidad de mano de obra.
4. Comparación de la producción y del insumo físico de materiales.

Como se puede observar 1 y 2 son medidas de valor mientras que 3 y 4 son medidas físicas.

### **b. Nacional**

Según Suarez (2010) es común que la productividad nacional se mida con frecuencia como una razón de la salida, dividida entre la entrada, por lo tanto.

$$\text{Productividad} = \text{P.I.B.} / \text{m.o} + \text{capital}$$

La razón de productividad de factor total es la mejor utilizada, cuando se describe la productividad nacional, debido a que incluye todas las entradas y salidas.

La razón de productividad nacional comúnmente se expresa como índices en el tiempo. La razón de un periodo de tiempo se compara con el periodo base para derivar un porcentaje de incremento o decremento en la razón de productividad. Estos índices se calculan para periodos de tiempo anuales o trimestrales.

### **c. Nivel empresa**

Según Suarez (2010) "Los gerentes de operaciones son los encargados de mejorar la productividad en una empresa". Para mejorar la productividad, no basta con mejorar la productividad en la función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc. Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.

Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de las empresas tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

1. Ayuda a incrementar las utilidades.
2. La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

Sin embargo en muchos casos, existen problemas para llevar a cabo la medición; ejemplo: Si medimos la productividad en base a:

- a) La calidad. Esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante.
- b) Elementos Externos. Variables de fuera del sistema pueden influir en el, pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual el sistema en estudio puede no ser directamente el responsable (energía eléctrica).

c) Falta de Unidades precisas de Medición. La mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.

#### **d. Industria**

Según Suarez (2010) las ventajas de la medición de la productividad a nivel industrial es que:

1. Presenta indicadores económicos.
2. Sirve como análisis de la fuerza de trabajo.
3. Sirve como pronóstico de empresas y comercios.

Según Jiménez y Paredes (2010) la medición de la productividad con base en cada sector tiene por lo menos cuatro ventajas:

1. Indicadores económicos. Dentro de un país, las medidas de la productividad a nivel industrial o sectorial pueden ser indicadores económicos útiles para establecer el desempeño económico de ese país.
2. Análisis de la fuerza de trabajo. Una vez que se cuenta con las medidas de la productividad, es posible analizar los cambios en la utilización de la fuerza de trabajo, las proyecciones, las tendencias de los costos y los efectos que los avances tecnológicos puedan tener sobre el empleo y desempleo en la industria.
3. Análisis del desempeño de las empresas. Por medio de las medidas de productividad se puede comparar el desempeño de las empresas individuales, respecto a las del mismo sector.
4. Pronósticos de empresa y comercio. Estas medidas también pueden ser una gran ayuda para las asociaciones de empresas y comercio, al pronosticar los patrones de crecimiento del sector, las condiciones futuras, etc.

La forma en que se definen las medidas de productividad para cada sector, varía según el tipo de industria, podemos hablar de productividad en la industria en general, de la industria manufacturera, servicios, gobierno local, defensa, industria de la construcción.

## **2.5. Hipótesis**

La administración de recursos humanos incide significativamente en la productividad de la empresa INDUACERO, Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Administración de recursos humanos

**Variable Dependiente:** Productividad

**Unidad de observación:** Induacero Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

**Término de relación:** Incide



## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación, se desarrolló en base a la normativa del paradigma cuali – cuantitativo.

*“Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como en todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Mientras en su forma general la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas.”* (Bernal Torres, 2006). Es decir, se citó la realidad del contexto empresarial sobre todo aquello que afecta a la productividad y como es actualmente manejado un recursos tan importante como es el humano.

*“El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Por tanto, la investigación cualitativa busca características desde diferentes perspectivas; es decir, de los participantes involucrados directamente en la investigación y de quienes son participantes externos a la misma.

*Según el Instituto Tecnológico de Sonora (2006), “el Paradigma de Investigación Cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población.”*

Por tanto, la investigación se realizó dentro de un enfoque cualitativo, dado que, lo que se pretende es conocer la realidad de la empresa INDUACERO CIA. LTDA. teniendo interrelación con los colaboradores que integran la organización y analizando la administración de recursos humanos que desempeña dentro de la misma. Se realizó también una investigación cualitativa para conocer la productividad de la empresa en base a datos para determinar aspectos que afectan a la misma, es decir, se realizó una investigación de lo general a lo particular para un análisis estadístico.

### **3.2. Modalidad Básica de la investigación**

Existen tres modalidades de investigación, estas son: de campo, bibliográfica o documental y de laboratorio. En la presente investigación se utilizará investigación de campo y bibliográfica.

#### ***3.2.1. Investigación de campo***

Según Grajales (2000) *“Esta clasificación distingue entre el lugar donde se desarrolla la investigación, si las condiciones son las naturales en el terreno de los acontecimientos tenemos una investigación de campo, como los son las observaciones en un barrio, las encuestas a los empleados de las empresas, el registro de datos relacionados con las mareas, la lluvia y la temperatura en condiciones naturales”*

Según Mengo (2009) *“La investigación de campo usan datos primarios obtenidos directamente de la realidad, a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surjan dudas respecto a su calidad. Esto garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida.*

*Su limitación se refiere a su alcance, ya que hay muchos datos que no se pueden tomar, ya sea por restricciones espaciales, temporales, de recursos, etc”*

En la presente investigación se tomó a esta modalidad, dado que la investigación de campo nos permitió tener una relación directa con los involucrados en la investigación, considerando la observación directa a la empresa, comportamientos

y aplicando encuestas como se menciona en los conceptos establecidos por los dos autores: Grajales y Mengo.

### **3.2.2. Investigación bibliográfica-documental**

En términos de Ávila Baray (2006) *“la investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información. Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información, registros en forma de manuscritos e impresos.”* Es decir, mediante esta técnica se obtuvo información impresa y de páginas web para sustentar la investigación basada en autores e investigaciones realizadas que aportaran significativamente para el desarrollo de la misma.

También se obtuvo documentación de la empresa INDUACERO necesaria para la investigación como fue los balances, estado de pérdidas y ganancias del año 2013 y 2014, se revisó buzón de sugerencias, entre otros documentos con los que cuenta la empresa; los cuales, fueron necesarios para analizar la administración de recursos humanos y la productividad de INDUACERO.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

Existen diversos niveles o tipos de investigación entre los cuales se citara la investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Según Universidad Católica (2012) *“Una investigación es exploratoria si su objetivo principal es conseguir una perspectiva general de un problema o situación. En este caso, se identifican las posibles variables que intervienen y sus relaciones así como las fuentes de información de problemas o situaciones similares y sus soluciones.”*

La presente investigación será exploratoria lo que permitirá conocer en sentido más amplio cual es la situación que atraviesa en lo que refiere a la productividad la empresa INDUACERO CIA. LTDA.

Según Iglesias y Cortés (2004), *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas.”*

Por tanto, se realizará una investigación descriptiva que permite conocer o especificar situaciones, fenómenos y características importantes del grupo a investigar para destacar aspectos relevantes de la realidad de la organización. En este caso para describir la administración de recursos humanos y su influencia en la productividad de la empresa.

El estudio o investigación correlacional *“Los cuales pretenden relacionar dos o más conceptos, variables o categorías. Una correlación entre dos o más variables o conceptos no implica una relación causal entre ellos, es decir sólo significa que dichos valores están relacionados ya sea de forma positiva (se elevan o disminuyen juntos) o en forma negativa (cuando uno se eleva el otro disminuye) y una relación causal 3 implica necesariamente que un evento es consecuencia de otro que le antecede y que sin este el último no se presentará”*. (Arias, 2007, págs. 2-3). Los estudios correlacionales son netamente cuantitativos por lo que en la investigación se realizó también una investigación correlacional que permitió establecer la relación que existe entre las variables que es la productividad y la administración de recursos humanos.

Por último se realizó una investigación explicativa, Según Iglesias y Cortés (2004) *“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios e implican los propósitos de ellas.”* Dado que, la investigación es cuantitativa y cualitativa nos permite identificar causas, fenómenos y sucesos yendo más allá de conceptos para indagar sobre las causas del problema de estudio.

En la investigación se utilizó los diferentes tipos de investigación dado que es una investigación que se realizó por primera vez en el campo económico en la empresa INDUACERO CIA. LTDA., en la cual se describió situaciones inherentes, determinó relaciones entre variables y que permitió mediante datos establecer las causas de acontecimientos permanentes en la organización y otorgar soluciones.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

Según Cuesta y Herrero (2012), *“es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y solo ellos.”* Es decir, la población es el conjunto de personas o elementos a investigar definidos por una o más características.

En estadística población se entiende el total del universo sobre el cual se va a realizar una observación o investigación.

En la presente investigación se cuenta con una población de 37 operarios de la empresa INDUACERO CIA. LTDA. de la parte operativa; es decir, quienes trabajan en producción sobre los cuales se realizó la investigación.

#### **3.4.2. Muestra**

Según González y Salazar (2008), *“la muestra estadística es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo; reflejando las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa.”*

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{z^2 * p * q + Ne^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

$z$ = Nivel de confianza

$p$ = Probabilidad de éxito

$q$ = Probabilidad de fracaso

$e$ = % de error muestral

Como la población que se investigó es menor de 200, se tomó como muestra a la población que son todos los trabajadores operativos de la empresa INDUACERO CIA. LTDA. en total 37 trabajadores.

### **3.5. Operacionalización de variables**

*“La operacionalización de conceptos teóricos constituye una fase intermedia en el proceso de investigación.*

*El proceso de operacionalización, se basa en vincular conceptos o constructos abstractos y en consecuencia no directamente observables, con indicadores empíricos (observables y manifiestos) que permitan la medición de las propiedades latentes enmarcadas en el concepto.*

*La utilidad de la operacionalización, más allá de facilitar la comprobación de hipótesis como el cuestionario, planillas de registro de la observación estructurada o del análisis de contenido.*

(wordpress, 2012)

A continuación se realiza la operacionalización tanto de la:

- Variable independiente (Administración de recursos humanos)
- Variable dependiente (productividad)

Tanto a la variable dependiente e independiente se las conceptualizara a fin de establecer técnicas e instrumentos de estudio, en la presente investigación se aplicó una encuesta a los trabajadores de INDUACERO CIA. LTDA.

**Tabla 3.1. Variable independiente:** Administración de recursos humanos

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES / CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TÉCNICA / INSTRUMENTO</b>
Administración de recursos humanos se define como:	Políticas	Estrategia	¿Qué políticas tienen en administración de recursos humanos?	Encuesta a personal operativo de la empresa.
Conjunto de políticas y procedimientos gerenciales para el reclutamiento, evaluación, selección, dotación, retención y capacitación de recursos humanos o talento humano dentro de una organización		Selección	¿El personal que selecciona está altamente capacitado?	
		Retención	¿Existe alta rotación de personal dentro de la organización?	
		Capacitación	¿Cuenta con planes de capacitación?	
		Motivación	¿Cuenta con planes de incentivos al personal?	

**Elaborado por:** Joselyn Armas

**Tabla 3.2. Variable Dependiente: Productividad**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES / CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Productividad define como:  El grado de rendimiento con el cual se están utilizando los recursos que dispone una empresa en conclusión de puede decir que es la relación entre los recursos utilizados y resultados obtenidos.	Eficiencia	Índice de productividad en el trabajo.	¿Cuál es la productividad de la empresa?	Datos de la empresa
	Efectividad	Número de devoluciones de productos	¿Cuál es el porcentaje de productos devueltos en relación a los producidos?	
		Grado de satisfacción del cliente	¿Cuál es el grado de satisfacción del cliente?	

**Elaborado por:** Joselyn Armas



### **3.6. Recolección de información**

Según Universidad de la República Uruguay (2008), *“la definición de los métodos de recolección de datos es parte importante de la operacionalización de las variables*

*Todo método de recolección de datos o medición puede provocar reacciones por parte del sujeto u objeto medido. Este fenómeno se denomina “Reactividad” y constituye un problema grave que no hay que subestimar.”*

#### **3.6.1. Plan de recolección de información**

a) ¿Para qué? La recolección de la información permitió cumplir con el objetivo general de la investigación que es: “Determinar la incidencia de la administración de recursos humanos con la productividad de la empresa Induacero Cía. Ltda. para el mejoramiento de la competitividad mediante una correcta administración de recursos humanos.”

b) ¿De qué personas u objetos? Los elementos que sirvieron como fuente de datos son el personal y cierta información financiera que sirvieron para determinar si existe una correcta administración de recursos humanos y su incidencia en la productividad de la empresa INDUACERO CIA. LTDA.

c) ¿Sobre qué aspectos? La recolección fue orientada a la administración de recursos humanos aplicada en la empresa INDUACERO CIA. LTDA. y su incidencia en la productividad de la misma.

d) ¿Quién o quiénes? La recolección de información fue responsabilidad de la investigadora quien planteo el tema.

e) ¿A quiénes? A los trabajadores operarios de la empresa INDUACERO CIA. LTDA. e información otorgada por parte del departamento de contabilidad.

f) ¿Cuándo? El desarrollo del Trabajo se realizó en el primer trimestre del 2015.

g) ¿Dónde? El lugar para aplicar las técnicas e instrumentos de investigación fue en la empresa INDUACERO CIA. LTDA.

h) ¿Cuántas veces? La técnica de recolección de información fue aplicada por una sola vez, puesto que, se trata de una investigación de carácter transversal.

i) ¿Cómo? La técnica principal utilizada fue la encuesta, por cuanto constituye un método descriptivo con lo que se pueda establecer las características de la realidad actual de la administración de recursos humanos, y, cálculo de la productividad para conocer cómo se está manejando los recursos que posee la empresa.

j) ¿Con qué? El instrumento consiste en un cuestionario previamente estructurado, y, aplicación de fórmulas para el cálculo de la productividad.

### **3.7. Plan de procesamiento de información**

Según Universidad del Cauca (2011)”, *por procesamiento de datos se entienden habitualmente las técnicas eléctricas, electrónicas o mecánicas usadas para manipular datos para el empleo humano o de máquinas.*”

#### **Procesamiento**

Revisión crítica de la información recopilada; es decir limpieza de información inapropiada: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

La información fue tabulada en Excel para la obtención de resultados pertinentes para el posterior análisis e interpretación de los resultados.

La información para el cálculo de la productividad fue tomada de estado de resultados y financiero otorgado por el departamento de contabilidad de la empresa.

### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación**

1. Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
2. Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
3. Comprobación de hipótesis.
4. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores operarios de la empresa INDUACERO y su correspondiente interpretación, una vez aplicada la encuesta a través de su instrumento que es el cuestionario a los operarios de la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa INDUACERO de la ciudad de Latacunga.

El total de encuestados son 37 operarios encuestados, el objetivo de realizar la encuesta es conocer como la empresa gestiona el talento humano que hoy en día es tan importante para toda empresa.

Para la tabulación de la información, gráficos y comprobación de la hipótesis se utilizó Excel.

Además se realizó el cálculo de la productividad a fin de establecer una herramienta que permita gestionar la productividad de la empresa.

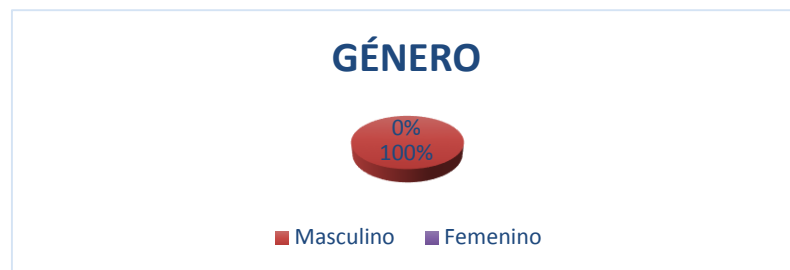
## 1. Género:

**Tabla 4.1. Género**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Masculino	37	100
Femenino	0	0
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuesta a los operarios

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.1. Género**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

En lo que se refiere a género en la empresa INDUACERO es evidente que el género que predomina es el masculino con el 100%. Esto se debe a que el trabajo que realizan en la parte operativa es netamente de fuerza.

### **Interpretación**

El resultado no demuestra discriminación, más bien es razonable porque las actividades que se deben realizar para la producción son netamente dirigidas para el género

masculino, por lo que, el género masculino es quien puede cumplir con las tareas que se desempeñan a la hora de laborar en la empresa INDUACERO.

## 2. Nivel de instrucción

Opciones: Educación básica

Bachillerato

Tercer nivel

Cuarto nivel

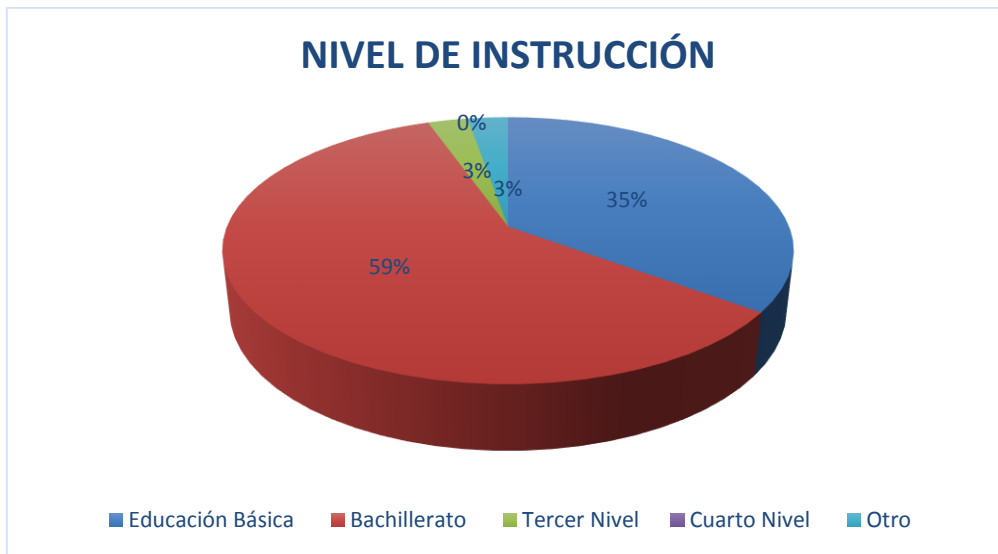
Otro

**Tabla 4.2. Nivel de instrucción**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Educación Básica	13	35,14
Bachillerato	22	59,46
Tercer Nivel	1	2,70
Cuarto Nivel	0	0
Otro	1	2,70
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas a operarios

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Grafico 4.2.** Nivel de instrucción

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis.**

En cuanto al nivel de instrucción de los empleados se puede analizar que más del 50% de los mismo llegaron a culminar la secundaria es decir son bachilleres. Únicamente el 3% de los asalariados de la parte operativa de la empresa, es decir 1 de 37 posee ya título en tercer nivel, mientras que un porcentaje significativo del 35% solo tienen educación primaria.

### **Interpretación.**

Los empleados de INDUCAERO están conscientes de que el mercado laboral prefiere a personas competentes y eso implica la obtención de instrucción mayor, sin embargo, para el puesto que ocupan en la empresa en la parte operativa es de soldadores por lo cual es necesario más que nada tener cursos y capacitaciones.

3. ¿Con qué frecuencia la empresa ofrece planes de formación y capacitación?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

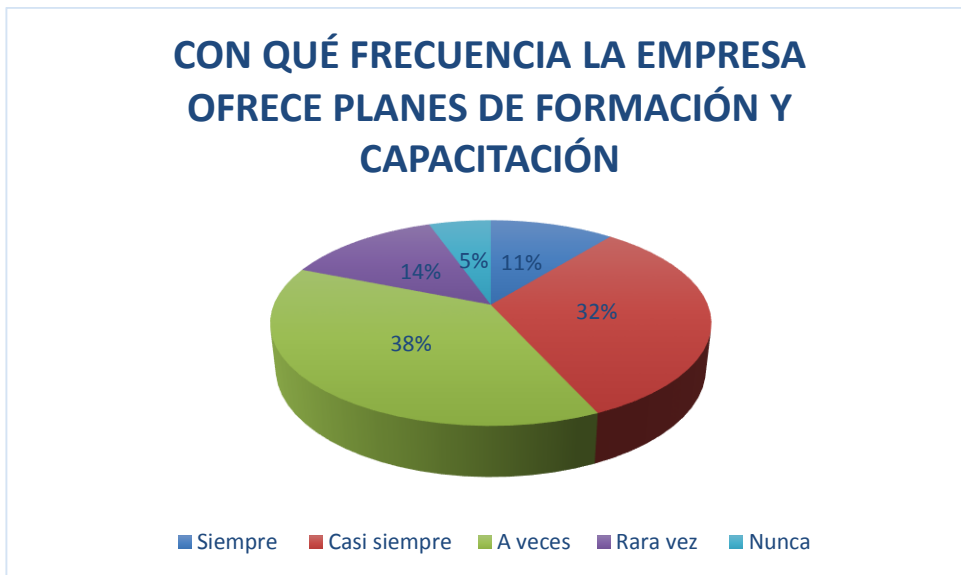
**Tabla 4.3. Planes de formación y capacitación**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	4	10,81
Casi siempre	12	32,43
A veces	14	37,84
Rara vez	5	13,51
Nunca	2	5,41
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas





**Gráfico 4.3. Planes de formación y capacitación**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

#### **Análisis**

En lo que se refiere a capacitaciones del total de trabajadores el 38% de obreros de INDUACERO manifiestan que la empresa a veces ofrece planes de formación, es decir, que no es frecuente que la empresa capacite a sus empleados; mientras que el 5% de trabajadores menciona no haber tenido capacitaciones dentro de la empresa.

#### **Interpretación**

Como se puede observar la mayoría de obreros encuestados aseguran que no es muy frecuente las capacitaciones dentro de la empresa, por lo que se crea la necesidad de aplicar un plan de capacitaciones en los cargos que se desempeñan dentro de la empresa especialmente los operarios permitirán que la organización sea más productiva.

4. ¿Recibe formación y capacitación en el rol que desempeña en la empresa INDUACERO?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

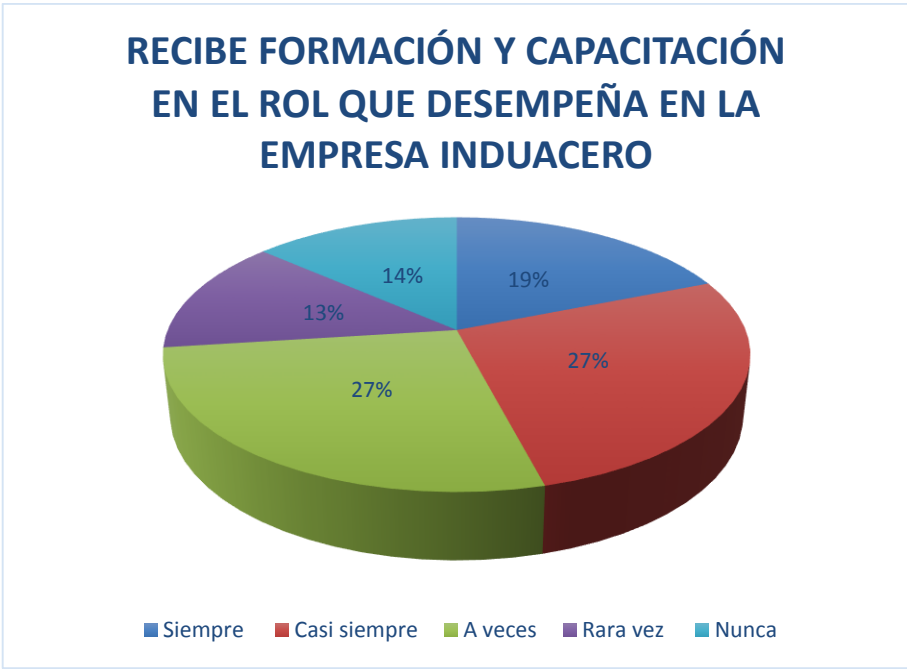
Nunca

**Tabla 4.4. Formación y capacitación en el rol que desempeña**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	7	18,92
Casi siempre	10	27,03
A veces	10	27,03
Rara vez	5	13,51
Nunca	5	13,51
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Grafico 4.4. Formación y capacitación en el rol que desempeña**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

**Análisis**

Un porcentaje significativo de empleados manifiestan que rara vez o nunca la empresa los capacita en el cargo que desempeñan, es decir que el 27% de los trabajadores no están capacitados en el cargo que desempeñan actualmente, mientras que solo el 19% de los trabajadores mencionan que siempre reciben capacitaciones dentro de INDUACERO.

**Interpretación**

Las capacitaciones en el rol que va a desempeñar una persona son importantes para no tener problemas futuros con los colaboradores de la organización, puesto que mientras mejor capacitados estén para el rol que van a desempeñar dentro de la empresa serán más eficientes, es decir, mostrarán mejores resultados.

5. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

**Tabla 4.5. Reconocimiento**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	11	29,73
Casi siempre	11	29,73
A veces	8	21,62
Rara vez	4	10,81
Nunca	3	8,11
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Grafico 4.5. Reconocimiento**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 60% de los trabajadores dicen recibir siempre o casi siempre un justo reconocimiento del labor que desempeñan por parte de sus compañeros y jefes, es decir que, existe un buen ambiente de trabajo.

### **Interpretación**

Se puede observar que en la empresa INDUACERO la mayoría de los trabajadores reciben reconocimiento por el labor que desempeñan por parte de su jefe y compañeros de trabajo por lo que se puede decir que estimulan al desempeño individual y colectivos, por lo tanto se puede decir que existe un buen ambiente de trabajo permite que los trabajadores estén satisfechos con las relaciones que tienen dentro de la organización, en tanto que siempre sus compañeros y jefes hacen menciones continuas de su desempeño laboral incentivando a mejorar cada vez su trabajo.

6. ¿La empresa realiza menciones continuas de su desempeño laboral?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

**Tabla 4.6. Desempeño laboral**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	10	27,03
Casi siempre	13	35,14
A veces	4	10,81
Rara vez	5	13,51
Nunca	5	13,51
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.6. Desempeño laboral**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

**Análisis**

Del 100% de encuestados el 57% de los trabajadores de INDUACERO afirman que la empresa siempre o casi siempre hace menciones continuas de su desempeño laboral, mientras que el 27% dice que rara vez o nunca la empresa realiza menciones de su desempeño laboral por lo cual los trabajadores no conocen con certeza si están realizando correctamente su trabajo.

**Interpretación**

De lo expuesto anteriormente se puede afirmar que la empresa INDUACRO hace menciones del desempeño laboral, sin embargo no miden el mismo por lo que se requiere de un proceso de medición del desempeño para verificar la productividad de la misma.

7. ¿La duración de la jornada laboral oficial le resulta suficiente para cumplir sus tareas y objetivos?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

**Tabla 4.7. Duración jornada laboral**

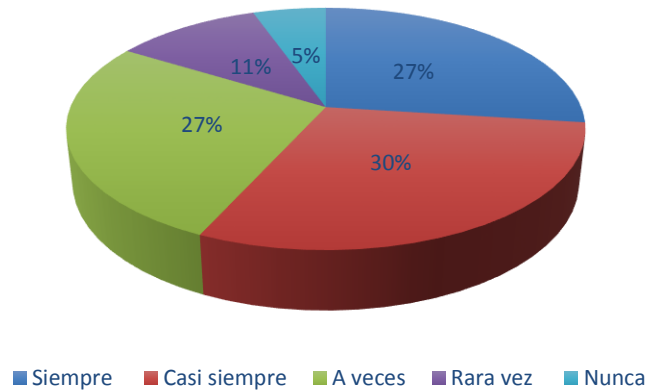
ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	10	27,03
Casi siempre	11	29,73
A veces	10	27,03
Rara vez	4	10,81
Nunca	2	5,40
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



## LA DURACIÓN DE LA JORNADA LABORAL OFICIAL LE RESULTA SUFICIENTE PARA CUMPLIR SUS TAREAS Y OBJETIVOS



**Gráfico 4.7. Duración jornada laboral**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del total de trabajadores encuestados el 30% de los trabajadores es decir 11 de 37 trabajadores consideran que la jornada laboral es suficiente para cumplir con las tareas, mientras que apenas el 27% considera que solo a veces es suficiente, finalmente 5% considera que nunca le resulta suficiente el tiempo de la jornada para cumplir con las tareas y objetivos.

### **Interpretación**

La jornada laboral de INDUACERO es la establecida por la ley que es de 8 horas diarias las cuales se consideran suficientes para cumplir con las tareas que se desempeñan dentro de la empresa, sin embargo, se pudo apreciar que el tiempo de la jornada no es suficiente para el cumplimiento de las labores de los empleados, por lo que se considera conveniente aplicar un distributivo de tiempos para la realización de las tareas de cada empleado.

8. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

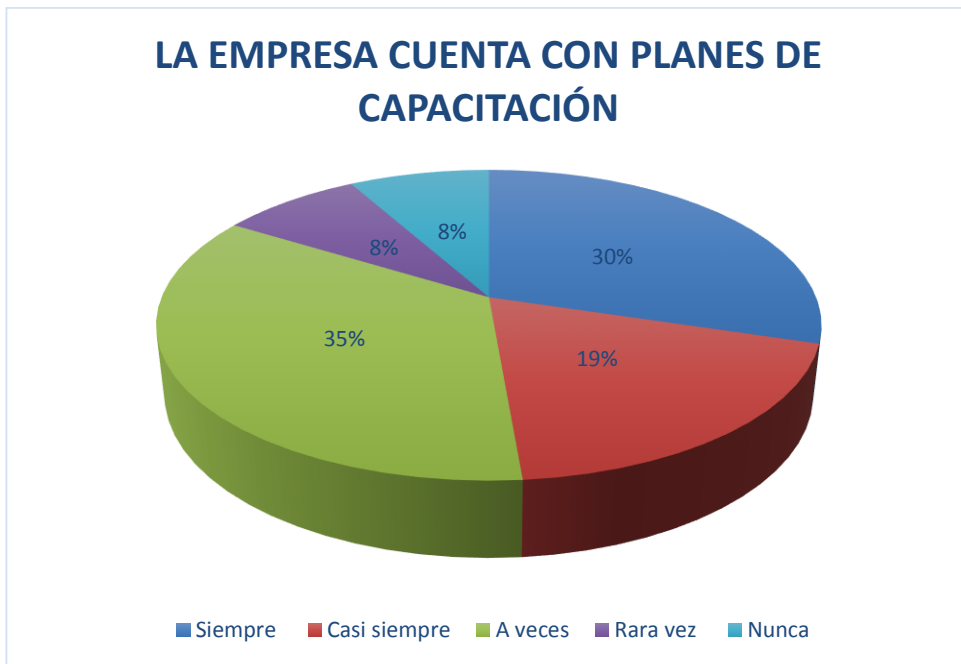
Nunca

**Tabla 4.8. Planes de capacitación**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	11	29.73
Casi siempre	7	18.91
A veces	13	35.14
Rara vez	3	8.11
29.Nunca	3	8.11
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.8. Planes de capacitación**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

#### **Análisis**

El 35% de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces la empresa cuenta con planes de capacitación, mientras que el 16% manifiesta que rara vez o nunca la empresa cuenta con planes de capacitación lo cual es alarmante dado que no se está capacitando al personal de la empresa.

#### **Interpretación**

Los planes de capacitación dentro de la organización son importantes dado que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa, por lo que la empresa debe implementar planes de capacitación para cada área de la empresa.

9. ¿Sus funciones permiten desarrollar habilidades y competencias laborales?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

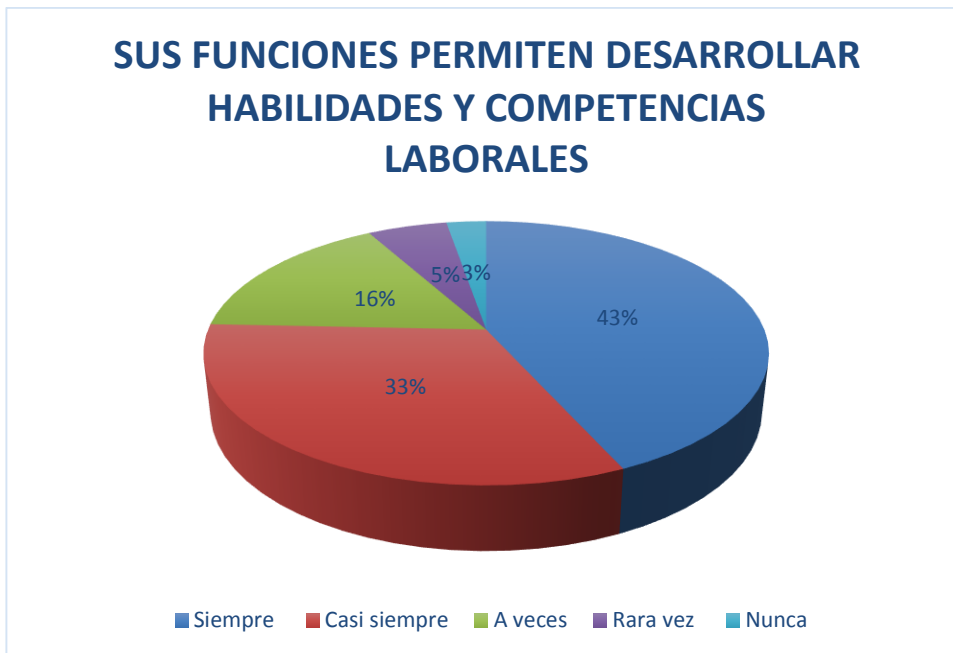
Nunca

**Tabla 4.9. Desarrollo habilidades y competencias laborales**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	16	43.24
Casi siempre	12	32.43
A veces	6	16.22
Rara vez	2	5.41
Nunca	1	2.70
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.9. Desarrollo habilidades y competencias laborales**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

#### **Análisis**

Del 100% de encuestados el 43% considera que siempre sus funciones le permiten desarrollar habilidades y competencias laborales, mientras que el 33% dice que casi siempre, y un pequeño porcentaje considera que nunca sus funciones permiten desarrollar habilidades y competencias laborales.

#### **Interpretación**

Se puede apreciar que la mayor parte de los trabajadores de INDUACERO consideran que las funciones que desempeñan les permiten desarrollar habilidades y competencias laborales, es decir, que el cargo en el que se encuentran pueden aplicar o demostrar todo conocimiento, habilidad y actitudes en el ámbito productivo.

10. ¿La experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal es evaluado?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

**Tabla 4.10. Experiencia, habilidad y educación evaluada**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	4	10,81
Casi siempre	11	29.73
A veces	14	37,84
Rara vez	6	16.22
Nunca	2	5,40
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.10. Experiencia, habilidad y educación evaluada**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados el 30% manifiesta que siempre se evalúa la experiencia, capacitación y educación del personal, mientras que el 38% manifiesta que casi siempre es evaluado, y tan solo el 5% considera que la empresa nunca evalúa la experiencia, habilidad y educación del personal.

### **Interpretación**

La empresa INDUACERO requiere de personal con experiencia por parte de los trabajadores para el labor que van a desempeñar por lo que se encuentra evaluando constantemente la experiencia y habilidades que han adquiridos los trabajadores para alcanzar altos niveles productivos.

11. ¿La correcta administración de los recursos humanos permite optimizar la productividad de la empresa?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

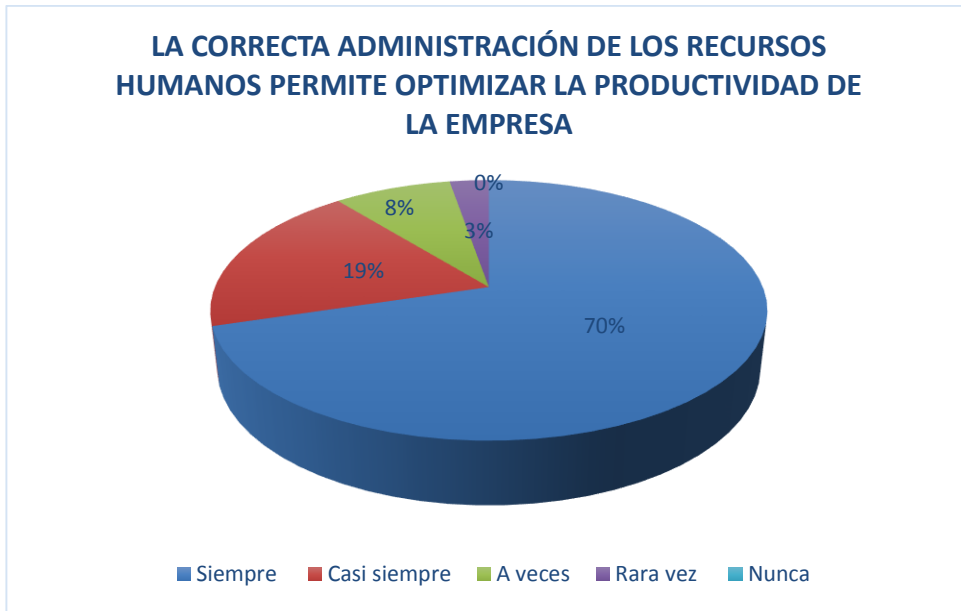
**Tabla 4.11. Correcta Administración de Recursos Humanos**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	26	70.27
Casi siempre	7	18.92
A veces	3	8.11
Rara vez	1	2.70
Nunca	0	0
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas





**Gráfico 4.11. Correcta Administración de Recursos Humanos**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 70% considera que una correcta administración de los recursos humanos permite optimizar la productividad de la empresa, mientras que el 19% menciona que casi siempre, y finalmente el 8% considera que a veces.

### **Interpretación**

Se puede apreciar que la mayoría de trabajadores considera que una correcta administración de los recursos humanos permite optimizar la productividad de la empresa, por lo cual la organización debe contar con un excelente departamento de recursos humanos que permita reclutar, capacitar, etc. al personal que va a laborar dentro de la organización.

12. ¿La productividad de la empresa mejora si en su capacitación se usa recursos tecnológicos?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

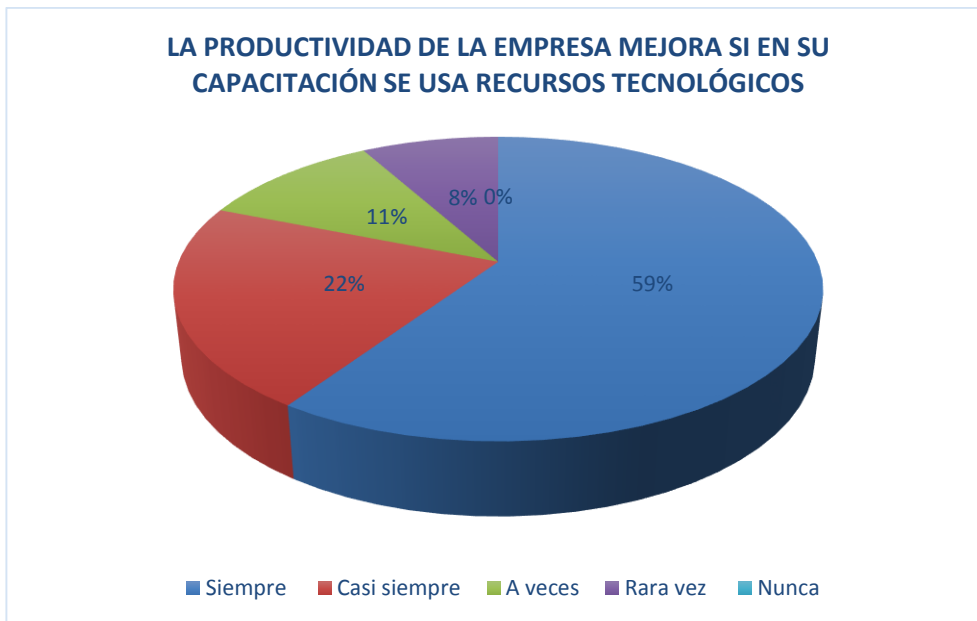
Nunca

**Tabla 4.12. Capacitación con recursos tecnológicos**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	22	59.46
Casi siempre	8	21.62
A veces	4	10.81
Rara vez	3	8.11
Nunca	0	0
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.12. Capacitación con recursos tecnológicos**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del 100% de encuestados, 22 trabajadores que representa el 59% manifiestan que siempre que las capacitaciones que otorgue la empresa se usen recursos tecnológicos se puede ser más productivo, mientras que el 22% considera que casi siempre, el 11% que a veces y finalmente el 8% considera que rara vez que se use recursos tecnológicos les permitirá mejorar la productividad.

### **Interpretación**

Se puede observar que actualmente los trabajadores de la empresa INDUACERO consideran que el uso de tecnología en las capacitaciones les permite mejorar su productividad, esto dado que los trabajadores deben manejar maquinaria dentro de la organización; por lo que la empresa debe capacitar necesariamente con recursos tecnológicos.

13. ¿Con que frecuencia cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la organización?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

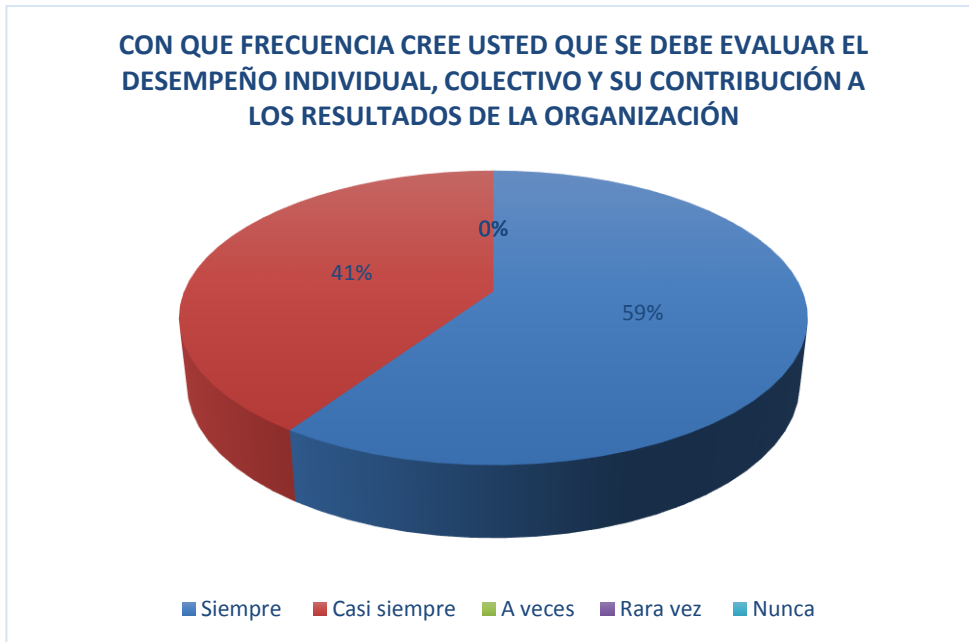
Nunca

**Tabla 4.13. Frecuencia de evaluación del desempeño**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	22	59.46
Casi siempre	15	40.54
A veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.13. Frecuencia de evaluación del desempeño**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 59% considera que siempre se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la organización, mientras que el 41% manifiesta que se lo debe realizar casi siempre.

### **Interpretación**

Se puede observar que los colaboradores creen que se debe evaluar siempre el desempeño tanto individual como colectivo para conocer en que magnitud están contribuyendo a la productividad empresarial.

14. ¿La empresa implementa modelos de gestión para mejorar la productividad?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

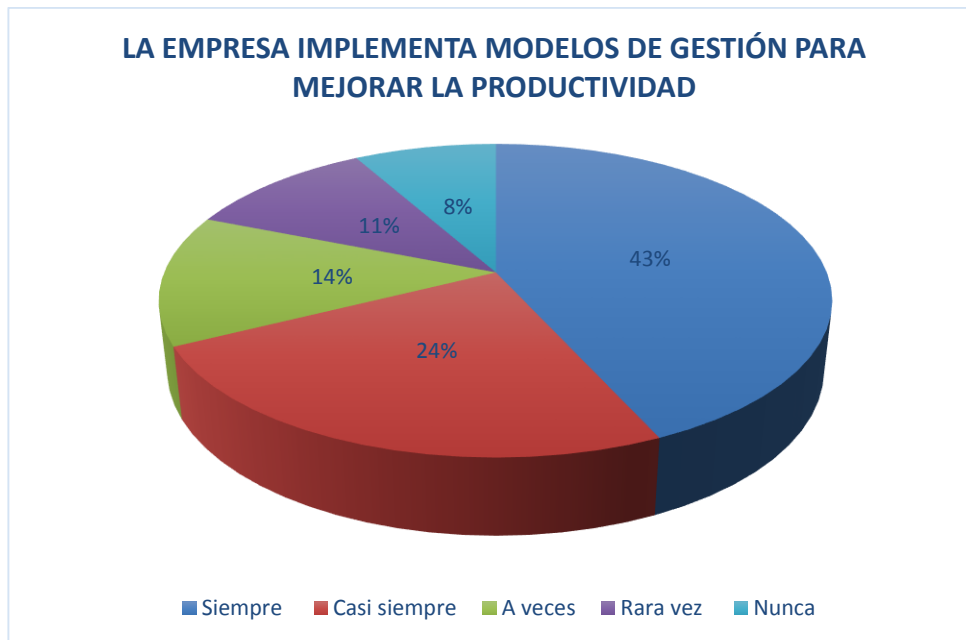
Nunca

**Tabla 4.14. Modelos de gestión**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	16	43.24
Casi siempre	9	24.32
A veces	5	13.51
Rara vez	4	10.81
Nunca	3	8.11
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas



**Gráfico 4.14. Modelos de gestión**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

El 43% de los obreros consideran que la empresa implementa modelos de gestión para mejorar la productividad, el 24% considera que casi siempre se implementan modelos de gestión lo cual es significativo para la productividad, es decir, que la empresa siempre está en constante innovación en la gestión empresarial para mejorar la productividad.

### **Interpretación**

Al tener un alto porcentaje de trabajadores que consideran que la empresa siempre o casi siempre implementa modelos de gestión para mejorar la productividad quiere decir que INDUCERO cuenta con un modelo de gestión bien definido que ayuda a mejorar la productividad constantemente.

15. ¿La experiencia, habilidad y capacitación en el trabajo que realiza permite ser más productivo?

Opciones: Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

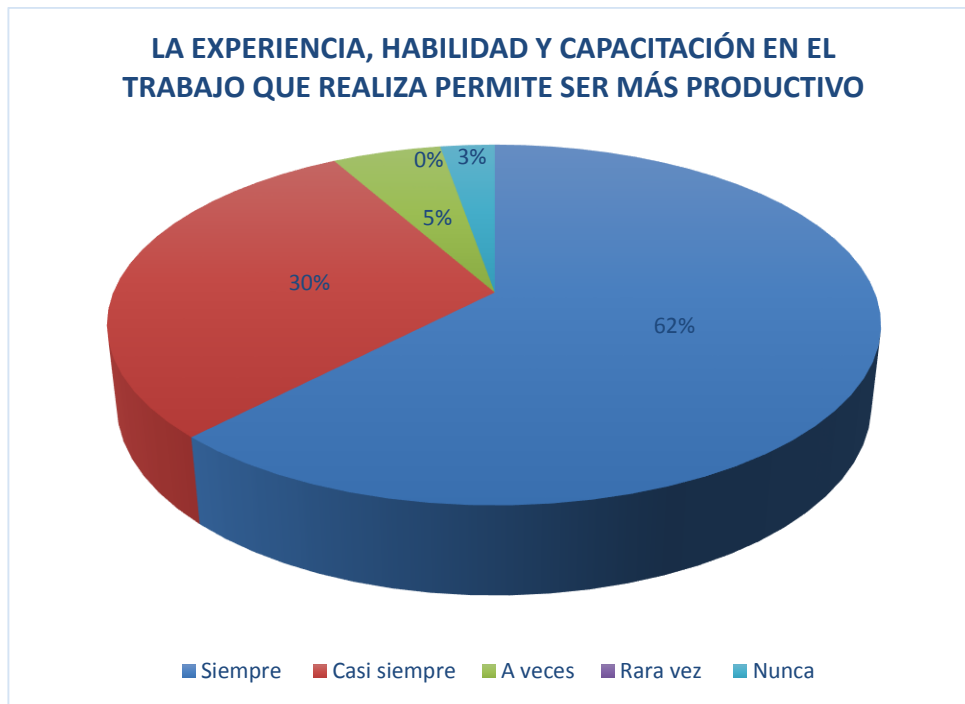
**Tabla 4.15. Experiencia, habilidad y capacitación permite ser más productivo**

ALTERNATIVAS	Fa	Fr
Siempre	23	62.16%
Casi siempre	11	29.73%
A veces	2	5.41%
Rara vez	0	0%
Nunca	1	2.70%
TOTAL	37	100

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Joselyn Armas





**Gráfico4.15. Experiencia, habilidad y capacitación permite ser más productivo**

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

Del total de personas encuestadas el 62% considera que siempre la experiencia, habilidades y capacitación les permite ser más productivos en el cargo que desempeñan dentro de la organización, mientras que el 30% dice que casi siempre les permite ser más productivo y el 5% menciona que solo a veces, y finalmente el 3% considera que nunca.

### **Interpretación**

Se puede afirmar que la mayoría de trabajadores cree que la experiencia, habilidad y capacitación en el trabajo que desempeñan les permite ser más productivos, esto se debe a que mientras más conocen sobre el labor que desempeñan se sienten con más confianza de realizarlo por lo que es importante tanto para el individuo como para la organización.

## Productividad

Para obtención de la productividad de la empresa INDUACERO se ha utilizado datos económicos de los años 2013 y 2014, aplicando las siguientes fórmulas para su cálculo:

$$productividad\ parcial = \frac{producción}{recurso\ humano}$$

$$productividad\ factor\ total = \frac{producción\ neta}{insumos}$$

$$produccion\ neta = producción\ total - materiales\ y\ servicios\ comprados$$

$$insumos = mano\ de\ obra + capital$$

$$productividad\ total = \frac{producción\ total}{insumo\ total}$$

$$insumo\ total = humanos + materiales + capital + energía + otros\ gastos$$

**Tabla 4.16.** Producción e insumos

	Año 2013	Año 2014
Ventas (producción)	2.205.047,65	2.445.066,07
Gastos operativos (insumo humano)	237.615,92	259.999,61
Capital	37.000,00	37.000,00
Gastos productos elaborados	1.838.466,67	2.078.676,71

**Fuente:** INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador

**Elaborado por:** Joselyn Armas

**Tabla 4.17.** Indicadores de productividad

Productividad	Año 2013	Año 2014	Índice de crecimiento
Productividad parcial	9,279881794	9,404114375	1,34%
Productividad factor total	1,33488612	1,233635829	-7,58%
Productividad total	1,043521754	1,029208419	-1,37%

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **Análisis**

En lo que se refiere a la productividad parcial se puede observar que del año 2013 al 2014 ha incrementado en 1.34%, mientras que la productividad factor total y total han disminuido en 7.58% y 1.37% respectivamente. Es decir, la productividad por recurso humano crece pero en mínima proporción.

### **Interpretación**

La productividad de INDUACERO está siendo afectada no solo por el recurso humano, también por los recursos materiales, capital y otros. Por lo que es conveniente intervenir dentro de la organización para controlar el desempeño de la empresa.

## **4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Formulación de la hipótesis

### **Ho: Hipótesis nula**

La administración de recursos humanos no incide significativamente en la productividad de la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

**Hi: Hipótesis alternativa**

La administración de recursos humanos incide significativamente en la productividad de la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

**Nivel de significancia**

El nivel de significancia escogido para la investigación fue de 5%.

**Prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$x^2$  = Ji cuadrado

$\Sigma$ = Sumatoria

$O$ = Frecuencias observadas

$E$ = Frecuencias esperadas

**Pregunta N° 3**

3. ¿Con qué frecuencia se ofrecen planes de formación y capacitación en la empresa?

**Pregunta N° 11**

11. ¿Una correcta administración de los recursos humanos permite optimizar la productividad de la empresa?

**Tabla 4.18. Frecuencias observadas**

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	TOTAL
PREGUNTA N° 3	4	12	14	5	2	37
PREGUNTA N° 11	26	7	3	1	0	37
TOTAL	30	19	17	6	2	74

**Elaborado por:** Joselyn Arma

### **Grados de libertad**

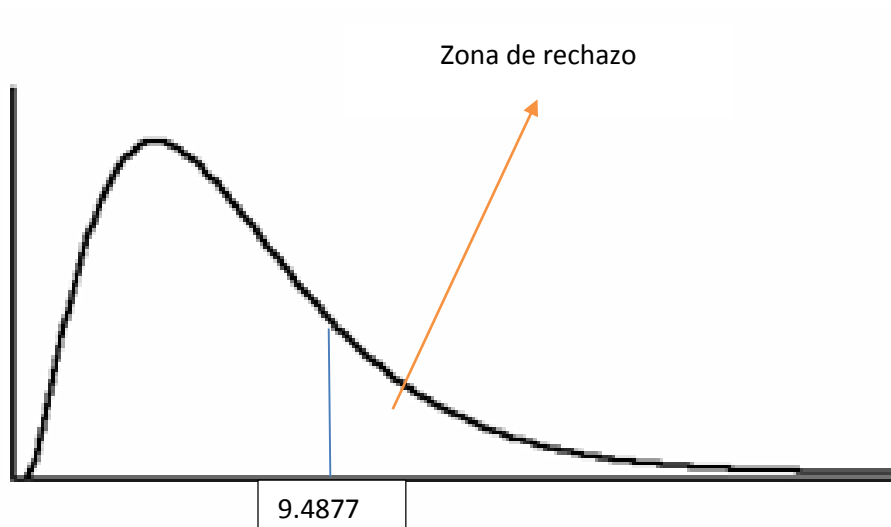
$$gl = (K - 1) (H - 1)$$

$$gl = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = 4$$

El valor de Ji cuadrado con 4 grados de libertad y un nivel de significancia del 5% es 9,4877.

### **Zona de aceptación y Zona de rechazo**



## Cálculo matemático

**Tabla 4.19. Calculo de Ji cuadrado**

		O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
3	SIEMPRE	4	15	-11	121	8,07
	CASI SIEMPRE	12	9,5	2,5	6,25	0,66
	A VECES	14	8,5	5,5	30,25	3,56
	RARA VEZ	5	3	2	4	1,33
	NUNCA	2	1	1	1	1,00
27	SIEMPRE	26	15	11	121	8,07
	CASI SIEMPRE	7	9,5	-2,5	6,25	0,66
	A VECES	3	8,5	-5,5	30,25	3,56
	RARA VEZ	1	3	-2	4	1,33
	NUNCA	0	1	-1	1	1,00
		<b>74</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>325</b>	<b>29,23</b>

$$\chi^2 = 29.23$$

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### Decisión final

De acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir, se confirma que la administración de los recursos humanos influyen en la productividad de la empresa INDUACRO Industrias de Acero del Ecuador.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron las siguientes conclusiones:

- Es de gran importancia establecer un procedimiento que ayude a los directivos de INDUCAERO a medir el desempeño de los trabajadores y corregir falencias dentro de la administración de recursos humanos.
- La empresa de INDUACERO no cuenta con planes de capacitación lo cual de cierta manera afecta al desempeño laboral.
- La experiencia, habilidad y capacitaciones de los trabajadores de INDUACERO no se está evaluando, por lo cual están ejerciendo funciones que no les corresponde, y, el desempeño se torna deficiente y carece de control.
- La administración de recursos humanos no posee los conocimientos necesarios para la conducción exitosa del talento humano a través de implementación de actividades necesarias para selección, evaluar y mantener motivado al personal.
- Las capacitaciones no deben verse como un gasto, más bien como un beneficio a corto plazo ya que es un método efectivo que responde a las necesidades empresariales para fortalecer el talento humano y mejorar la productividad de los trabajadores y por ende empresarial.

- La capacitación del personal operativo es necesaria en cada área de trabajo debido a que el personal requiere de nuevos conocimientos para mejorar su desempeño y manejo de la maquinaria de manera eficiente.
- La productividad parcial considerando solo el insumo humano de la empresa del año 2013 al 2014 ha tenido un crecimiento mínimo, sin embargo, la productividad factor total y total han decrecido de año a año, lo cual es alarmante considerando que la productividad refleja como la empresa está administrando los recursos.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe implementar un plan de capacitaciones para trabajadores que van a ingresar a la empresa para que tengan un mayor conocimiento en el manejo de la maquinaria.
- Al aplicar capacitaciones al personal operativo el gerente debe realizarlo utilizando recursos tecnológicos lo que permitirá un mayor éxito al culminar las capacitaciones.
- Al finalizar la capacitación el gerente o encargado debe evaluar los resultados ya que se podrá reconocer los síntomas de mejoramiento.
- Evaluar de manera sistemática los resultados de evaluación de desempeño y capacitación para afianzar el comportamiento productivo de los empleados, con la finalidad de aplicar correctivos requeridos.



- Proyectar a todos los colaboradores los objetivos que la empresa desea alcanzar, planteando un modelo de gestión de talento humano que mejore el desempeño y la productividad de la empresa.
- Crear conciencia a todos los colaboradores de la empresa para hacerles ver que son importantes para la misma, como talento humano, y por ende la importancia de capacitarlos para evaluar su nivel de confianza dentro y fuera de la organización.
- Dado que la productividad no tiene un crecimiento significativo se recomienda implantar un cuadro de mando integral para lograr gestionar cada área de la empresa, especialmente la administración de recursos humanos que permitirá lograra mayor productividad y mayor rentabilidad de la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### ***6.1.1. Tema de la propuesta***

Diseño del Cuadro de Mando Integral enfocado a la administración de recursos humanos como herramienta de planeación adecuado, que permita mejorar la productividad de la empresa.

##### ***6.1.2. Institución ejecutora***

La presente propuesta se ejecutará en la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador S.A.

##### ***6.1.3. Beneficiarios***

- Propietarios de la empresa
- Trabajadores de la empresa
- Clientes
- Investigador

##### ***6.1.4. Ubicación***

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

##### **6.1.5. Tiempo estimado**

**Inicio:** Mayo 2015

**Fin:** Diciembre 2016

#### ***6.1.6. Equipo técnico responsable***

**Investigadora:** Joselyn Armas

#### ***6.1.7. Costo de la Propuesta***

El costo estimado de la propuesta será 974,00.

### **6.2. Antecedentes**

A través de las conclusiones a las que se llegaron después de realizada la investigación se puede determinar que la empresa debe implantar un cuadro de mando integral que le permita gestionar cada área de la empresa, especialmente a la administración de recursos humanos que es factor clave para mejorar la productividad empresarial y con ello mejorar su participación en el mercado.

La presente propuesta se ha desarrollado considerando el problema de INDUACERO respecto al crecimiento mínimo de la productividad y a la administración de recursos humanos tomando gran importancia a la capacitación del personal que afecta a cada área de la empresa.

INDUACERO al no contar con una herramienta gerencial que le permita controlar cada área para ser más productivos y competitivos en este mercado cambiante, limita a que se ejecute de manera adecuada y oportuna decisiones organizacionales.

En este contexto se recomienda la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con el fin de que sea un instructivo global para la organización, abarcando las distintas áreas de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la estrategia empresarial.

### **6.3. Justificación**

El trabajo a desarrollarse en la empresa INDUACERO, se fundamenta en proporcionar una guía para implementar el Cuadro de Mando Integral, teniendo como resultado la

elaboración de un instrumento que permita determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, consiguiendo potencializar a la empresa en eficiencia eficacia y economía.

El diseño de la propuesta es de gran importancia dado que a través de ella se logrará canalizar y asignar recursos adecuadamente a la organización, anticipándose a cambios del entorno y tomando acciones ante los mismos.

La propuesta está orientada a coordinar las bases informativas de cada área de la empresa, para que de esta forma se pueda llegar a un desarrollo empresarial efectivo.

La importancia de diseñar Cuadro de mando integral, con los lineamientos técnicos, los mismos que permitan verificar la ampliación del plan de negocios para de esta manera incrementar la cobertura y colocar la marca a INDUACERO, como referente de eficiencia en procesos productivos, satisfacción en los clientes por su calidad y alto nivel de gestión.

El cuadro de mando integral a ejecutar en la empresa INDUACERO está enfocado a la gestión de talento humano, dado que, una de las perspectivas del CMI es de aprendizaje y desarrollo, y, es la base del mismo para efectos posteriores en la perspectiva de procesos, cliente y financiero.

## **6.4. Objetivos**

### ***6.4.1. Objetivo general***

Diseño del Cuadro de Mando Integral enfocado a la administración de recursos humanos como herramienta de planeación adecuado, que permita mejorar la productividad de la empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga.

#### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar mediante un análisis FODA la situación actual de la empresa para el establecimiento de estrategias de negocio.
- Analizar características de la empresa que están estrechamente ligadas con la productividad de la misma para su mejoramiento.
- Establecer objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del CMI que permita una mejora de la administración de recursos humanos.
- Determinar indicadores que permitan controlar la productividad de la empresa.
- Elaborar un mapa estratégico con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

#### **6.5. Análisis de Factibilidad**

Es viable porque existe la iniciativa para efectuar cambios organizacionales, que permitan promover el crecimiento productivo, además el Gerente de la empresa esta abierto a sugerencias para mejoramiento.

Objetivos organizacionales

Directivos dispuestos y consientes a aplicar capacitaciones al personal.

Necesidad de medir la productividad del trabajo basado en (política, principios administrativos, rendimiento anímico, que involucre actos y procesos que se ejecutan)

Para alcanzar este propósito, se cuenta con mecanismos e instrumentos administrativos para cada área de trabajo, que contemplan otros mecanismos de control como cronogramas, a fin de que las mismas cumplan con los objetivos propuestos en este estudio.

En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo en la que enmarca las capacitaciones constantes y la innovación en tecnología, es un factor determinante en el diseño del Cuadro de Mando Integral, determinante en la correcta gestión de la empresa.

En cuanto a esta factibilidad, la propuesta tiene como finalidad la alineación del trabajo organizado creando un ambiente laboral propicio para la interacción del éxito laboral, en este contexto el diseño del Cuadro de Mando Integral integra a todos los sectores empresariales involucrados.

## 6.6. Fundamentación Teórica

### Cuadro de Mando Integral

Según (Kaplan & Norton, 1992) lo definen “Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”.

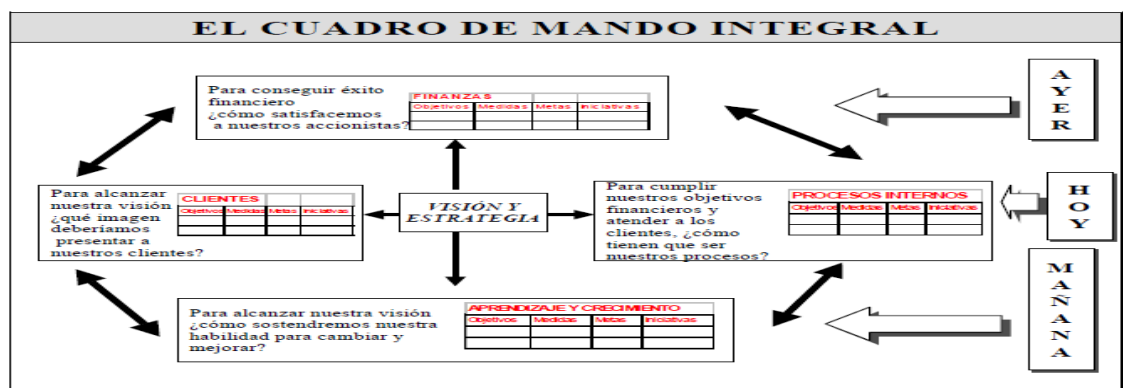


Gráfico 6.1. Cuadro de Mando Integral, Año 2012

Fuente: Guía de apoyo al emprendedor

### Perspectiva financiera

Con respecto a la perspectiva financiera, Kaplan & Norton (1992) menciona: “Aquella cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma,

*se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas”.*

Por lo tanto, la perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

**Tabla 6.1.** Indicadores de la perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Factor	Indicador
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad económica (ROE) = Beneficio neto/recursos propios</li> <li>• Rentabilidad financiera (ROI) = beneficio antes de intereses e impuestos /activo total</li> <li>• Valor Económico añadido (EVA) =beneficio después de impuestos –costes de fondo propios</li> </ul>
Disminución de coste	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes fijos /costos totales</li> <li>• Costes de fallos/costos totales</li> </ul>
Aumento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota del mercado año N./cuota del mercado año1</li> </ul>
Aumento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos/total de activos</li> </ul>

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez inmediata =tesorería/ pasivo circulante</li> <li>• Solvencia=activo circulante/pasivo circulante</li> <li>• Endeudamiento=recurso ajenos/recursos propios</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio antes de impuestos/ número medio de empleados</li> </ul>

**Fuente:** Juan Carlos Andrade Molina (2012)

### **Perspectiva del cliente**

En términos de Kaplan & Norton (1992) la perspectiva al cliente constituye: *“En la perspectiva del cliente, las empresas identifican el segmento de clientes y de mercado en que han elegido competir.*

*Para esto, es necesario que la estrategia utilice una investigación en profundidad del mercado. Grupos de indicadores centrales de cliente”.*

Éste es genérico en toda clase de organizaciones, los cuales incluyen:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.



**Tabla 6.2.** Indicadores utilizados en la perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES	
Factor	Indicador
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente perdidos /clientes</li> <li>• Devoluciones/ ventas</li> <li>• Cuestionarios</li> </ul>
Calidad de los productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes</li> <li>• Nuevos clientes =<math>N.</math> clientes año <math>N</math> / <math>N.</math> clientes año <math>N.1</math></li> <li>• Cuota del mercado=<math>\text{proporción de ventas /total de ventas.}</math></li> <li>• Retención de clientes = % de clientes que permanecen.</li> </ul>

**Fuente:** Juan Carlos Andrade Molina (2012)

### **Perspectiva del Proceso interno**

Para Kaplan & Norton (1992) menciona: *“En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente”*.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

**Tabla 6.3.** Perspectiva procesos internos

Perspectiva de los procesos internos	
Factores	Indicadores
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N. de productos defectuosos/N. total de productos.</li> <li>• Inversión en prevención</li> <li>• Inversión en evaluación</li> <li>• Entrega con retrasos/entrega totales</li> <li>• N. de certificaciones</li> </ul>
No calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de fallos/ventas netas</li> <li>• N. de reclamos / N de pedidos</li> </ul>
Tiempos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de entrega del producto por parte del proveedor.</li> <li>• Tiempo de pedido entrega a la cliente</li> </ul>
Tecnología de la información	N. de equipos electrónicos /N. de empleados

**Fuente:** Juan Carlos Andrade Molina (2012)

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Conforme con Kaplan y Norton (1992) menciona: *“Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar”*.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones de transformación del negocio.

**Tabla 6.4.** Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Factores	Indicador
Satisfacción y motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugerencia por empleado</li> <li>• Índice de motivación</li> </ul>
Formación y retención de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados formados / total de empleados</li> <li>• n. de empleados que abandonan la empresa / N. de trabajadores</li> </ul>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos salariales / volumen de ventas</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D / gastos totales</li> <li>• Ingresos de nuevos productos</li> <li>• Índice de factores claves de la innovación</li> <li>• Introducción de nuevos productos con relación de la competencia</li> <li>• Número de veces que el diseño ha sido modificado antes de la producción</li> <li>• Tiempo necesario para llegar al mercado</li> </ul>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios</li> <li>• Salario mínimo / salario máximo</li> </ul>

**Fuente:** Juan Carlos Andrade Molina (2012)

## **Visión**

Según Fleitman (1999) menciona: *“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización”*.

En otras palabras la visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir

## **Misión**

Thompson (1999) define a la misión:

*“es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:*

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,*
- 2) lo que pretende hacer.*

*3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”.*

### **Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

Según el criterio de Universidad Piloto de Colombia (2012) menciona: *“El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece”.*

Efectivamente, en él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

#### **Fuerza 1: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

#### **Fuerza 2: Rivalidad Entre los Competidores.**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos

y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### **Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores.**

En un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada

Si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

### **Fuerza 4: Poder de Negociación de Los Compradores.**

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Se refiere a un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo

### **Fuerza 5: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.**

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.



**Gráfico 6.2.** Cinco fuerzas competitivas de Porter

**Fuente:** [http://www.rhodium.com.ar/web\\_documents/fuerzas\\_de\\_porter.pdf](http://www.rhodium.com.ar/web_documents/fuerzas_de_porter.pdf)

### **Análisis FODA**

Según Empresas (2007) menciona: *“Es una herramienta que permite analizar la situación competitiva de la organización, mediante el análisis de las principales variables que afectan a la misma: tanto el ambiente externo como ambiente interno, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permitan en función de ello tomar decisiones acordes a las políticas de la institución”*.

Cualquier organización debe intentar crear un ajuste con su entorno externo. El diagrama del análisis F.O.D.A. es una herramienta muy buena para analizar las fuerzas y las debilidades (internas) de una corporación y las oportunidades y las amenazas

(externas). Sin embargo, este análisis es apenas el primer paso. Realmente crear el ajuste con el entorno externo es a menudo el trabajo más difícil

### **Características**

- Constituye una herramienta de análisis de la situación.
- Sirve para analizar la situación actual de la empresa.
- Facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategia pues identifica la posición actual y la capacidad de respuesta de la institución.
- En cada uno de los ambientes (externo e interno) que se desenvuelve la empresa se analizan las principales variables que afectan :

En el ambiente externo encontramos:

- **Amenazas:** son las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización.
- **Oportunidades:** señalan las variables externas positivas para la organización.

Dentro del ambiente interno encontramos:

- **Fortaleza:** variables que benefician la organización.
- **Debilidades:** aquellos factores que menoscaban las potenciales de la empresa.

De entre estos cuatro aspectos, tanto como fortalezas como debilidades es posible actuar directamente sobre ellas pues depende de la flexibilidad propia de la empresa u organización. En cambio las oportunidades y amenazas al ser externa resultan muy difícil poder modificarlas, ya que son aspectos fuera de control de la organización.

### **Objetivos Estratégicos**

En palabras de David (2008) define “*Se denomina objetivos estratégicos a las metas planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa*



*espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.”*

Estado o situación que se desea alcanzar, los objetivos de una empresa o corporación son los logros que sus gerentes y trabajadores tienen planteados y que esperan alcanzar.

Describe situaciones concretas que se desea alcanzar, las cuales dejan de ser objetivos en el momento que son alcanzados.

### **Objetivos Tácticos**

*“Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se cumplirán generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales para su ejecución”. Ibujés (2012)*

### **Objetivos Operativos**

Con respecto a los Objetivos operativos Ibujés (2012) menciona: *“son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor a un año.*

### **Estrategia**

Según David (2010) define: *“Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.”*

En efecto, una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas.

El proceso típico de definición de estrategia comprende los siguientes pasos:

- Análisis interno y externo
- Definición de misión, visión y valores
  - Objetivos estratégicos
- Establecer planes de acción
- Desarrollo del cuadro de mando integral
- Toma de decisiones en función de las desviaciones

### **Mapas estratégicos**

Kaplan & Norton (2000) define: “*El mapa estratégico es el conjunto de objetivos desarrollados para cada área de las diferentes perspectivas, que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral, ayuda a entender la coherencia existente entre los objetivos estratégicos y visualizan de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa*”. En la creación del mapa estratégico es donde aplicamos las cuatro perspectivas que son:

**Perspectiva Financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los accionistas?

**Perspectiva del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer a los accionistas?

**Perspectiva de Procesos internos:** ¿identifica las oportunidades para ofrecer nuevos productos o servicios a través de un portafolio de investigación y desarrollo?

**Proceso Aprendizaje y desarrollo:** ¿Cómo mejorar el ambiente de trabajo?

Para leer e interpretar los objetivos estratégicos (es decir la descomposición de la estrategia en acciones concretas) del mapa estratégico, se debe emplear las palabras SI y ENTONCES, del ejemplo sería del siguiente modo. Algo que es importante aclarar de este ejemplo es lo que sucede muchas veces en la práctica empresarial, que es el

desvirtuar la finalidad del Mapa estratégico y por ende del CMI, es probable que cuando están leyendo el mapa estratégico del ejemplo, al terminarlo daba la impresión que todas estas acciones tenían por finalidad aumentar la rentabilidad, de la empresa, ya que terminamos ahí, si sucedió esto; estamos cometiendo ese error que mencione anteriormente, ya que el mapa estratégico y CMI, lo que hacen es descomponer la estrategia para mostrarla de forma gráfica.

La estrategia de la empresa en el ejemplo es mejorar el servicio al cliente para llegar al objetivo que es aumentar la participación del mercado, pero en las perspectivas normalmente se van a generar efecto por la descomposición de la estrategia como el incrementar la rentabilidad de la empresa, para evitar este error, siempre debe estar al final, en la parte superior del mapa estratégico la estrategia u objetivo estratégico de la empresa, de tal suerte que el mapa nos muestre como está conformada esa estrategia, es decir nos dibuje el camino que se va a seguir.

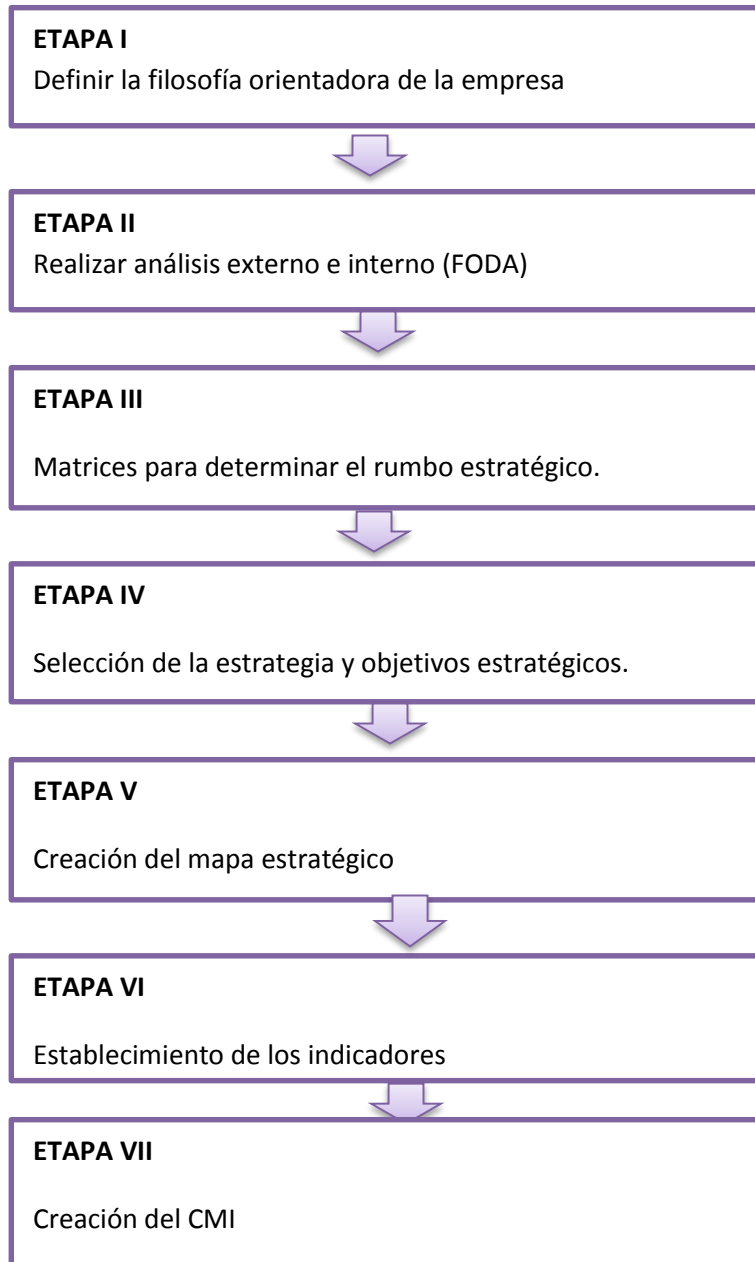
### **Indicadores**

En términos de Jaramillo (2000) menciona: *“Son variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de los aspectos críticos para cada objetivo”*. Los indicadores constituyen el instrumento central en el control de la gestión y puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo. En otras palabras, los indicadores son medidas que sintetizan situaciones importantes de las cuales interesa conocer su evolución en el tiempo. Se construyen a partir de información disponible para responder a preguntas determinadas, formuladas en un contexto específico. Son el producto de una selección y elaboración dentro de las posibilidades de conjuntos de datos que ofrecen los sistemas públicos u otros. Además permiten el análisis de resultados que se definen como esperados o deseables en una variable, establecer comparaciones justas y rigurosas entre grupos y sectores de la población, entre zonas geográficas, etc., identificar problemas y disparidades sociales y estudiar tendencias, es decir, conocer los cambios experimentados a lo largo del tiempo

## **Factores Claves**

De acuerdo a Francés (2006): *“los factores claves de éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, nos son elementos universales puesto con la que dependen de dichas características particulares. La especificidad con la que definan los factores claves de éxito, enfocará de manera más precisa las estrategias”*.

## 6.7 Metodología del Modelo Operativo



**Gráfico 6.3.** Fases de diseño del cuadro de mando integral

**Fuente:** INDUACERO

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## ETAPA I

### *6.7.1. Definición de la filosofía orientadora de la empresa*

La empresa INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda., consiente de la competitividad que existe actualmente en el mercado; y, basándose en la calidad de sus productos se enfoca en su misión:

**Diseñar, construir y comercializar tanques metálicos para el sector industrial con precios competitivos y cumpliendo estándares de calidad.**

**Fuente:** INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía.. Ltda.

Enmarcándose su visión:

**Liderar a nivel nacional la construcción de tanques metálicos con mejoramiento continuo y calidad; y mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.**

**Fuente:** INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía.. Ltda.

Por lo cual posee valores organizacionales:

La cultura organizacional de INDUACERO está orientada a la satisfacción de los clientes por lo cual sus productos tienen garantía lo cual le permite desenvolverse en el mercado e incrementar su participación en el mercado.

INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador se plantea como valores organizacionales los siguientes:

**Trabajo en equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, se busca el logro de los objetivos organizacionales.

**Orientación al servicio:** INDUACERO tiene como prioridad satisfacer a sus clientes.

**Excelencia:** INDUACERO busca el mejoramiento continuo.

**Emprendimiento:** INDUACERO es ejemplo de lucha constante para cumplir sus metas.

**Innovación:** INDUACERO es consciente de que el mercado está en constante cambio por lo cual siempre introduce cambios con el fin de ser productivos.

**Eficiencia:** INDUACERO cuenta con talento humano y material el cual le permite lograr sus metas.

**Mejoramiento continuo:** INDUACERO aplica mejoras continuas a cada área y proceso de la organización para ser competitivos en el mercado.

**Honestidad:** INDUACERO realiza todas las operaciones con transparencia y rectitud.

**Respeto:** Quienes integran INDUACERO escuchan, entienden y valoran al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

**Confianza:** INDUACERO Cumple con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

**Pasión:** Todos los que integran INDUACERO realizan su trabajo con orgullo y esfuerzo demostrando que les gusta hacer lo que hacen.

## **ETAPA II**

### ***6.7.2. Análisis de la cultura organizacional***

INDUACERO, interacciona con clientes, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales, crecimiento menor o mayor de la economía, tendencias sectoriales y globales, etc. Los cuales conviene tener en cuenta puesto que son relevantes para establecer objetivos estratégicos, que en su conjunto, definen la estrategia.

Para lo cual se utilizará las siguientes herramientas:

## **Fuerzas competitivas de Porter**

### **1.-Ingreso de nuevos competidores**

INDUACERO al igual que cualquier otro negocio debe tener presente el ingreso de nuevos competidores, factor importante a tomar en cuenta, por lo cual es necesario analizar las principales barreras de entrada.

Las cuales son significativas y difíciles de vencer

- Capital significativo (adquisición de materias primas, maquinaria y distribución)
- Políticas gubernamentales
- Falta de acceso insumos

### **2.-Amenazas de sustitutos**

La empresa INDUACERO al ser una industria metalmecánica dedicada a la producción de tanques en acero negro e inoxidable, la existencia de productos que le puedan sustituir son escasos o mas bien nulos; es decir, que la única manera de sustituir sus productos es adquirir los productos a la competencia.

### **3.-Poder de negociación de los compradores**

Se cuenta con un número de clientes manejable distribuidos de acuerdo a industria.

**Alimenticia:** 14 clientes

**Petrolera:** 5 clientes

**Transporte:** 7 clientes

**Otras:** 15 clientes



## **Diferenciación**

INDUACERO posee productos diferenciados con estampe ASME, es decir que los tanques a presión que se producen cumplen con el código de diseño, construcción, inspección y pruebas para equipos.

## **Marca**

La marca INDUACERO posee 15 años de prestigiosa trayectoria en el mercado nacional.

## **4.-Poder de negociación de los proveedores**

Concentración de proveedores

La empresa cuenta con un amplio número de proveedores nacionales y extranjeros; en total son 229 proveedores de los cuales 4 son proveedores extranjeros.

## **5.-Rivalidad entre competidores**

INDUACRO busca la diferenciación de sus productos tanto en calidad como en precios más convenientes. Teniendo en cuenta factores claves para el éxito como es la calidad del producto, el prestigio y la experiencia en el mercado.

## **Análisis FODA**

Por ello para tener una perspectiva amplia sobre la situación que se enfrenta la empresa se llevara a cabo una Matriz FODA.

**Tabla 6.5.** Matriz de definición de estrategias

<b>FACTOR</b>	<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>EXPLICACION</b>
<b>Tipos de estructura</b>	X				INDUACERO tiene una planta industrial de 3200 metros cuadrados. La empresa cuenta con una de las infraestructuras más adecuadas para el desarrollo de sus actividades. Durante los últimos años ha sido constante la preocupación de dotar a la empresa de mejores instalaciones, equipos y tecnología de punta. El objetivo es mejorar la calidad y productividad a fin de ser más competitivos en el mercado, además de diseñar equipos con mayor grado de desarrollo tecnológico que le diferencia de la competencia.
<b>Componentes de proceso.</b>	X				La fortaleza de INDUACERO es que cuenta con un mapa de procesos que dirige ciertos procedimientos para el diseño, fabricación y montaje de plantas industriales; además existe el manual de control de calidad para recipientes de presión, en donde se controla planos, cálculos de diseños, especificaciones, control de materiales, programa de inspecciones, corrección de inconformidades, ensayos, calibración, entre otros. Cada proceso está bien organizado y limitado por departamentos, los cuales en cadena realizan el mejor trabajo que satisface al cliente.
<b>Recursos Humanos</b>	X				<b>Monitoreo de personas:</b> El contar con talento humano calificado es una fortaleza para INDUACERO, puesto que la empresa ha logrado conformar un valioso equipo humano que constituye su principal patrimonio. Técnicos y obreros de larga trayectoria en la empresa sin lugar a dudas, son de lo mejor en su oficio; su conocimiento y experiencia del trabajo a marcado la diferencia con respecto a las empresas competidoras. En conjunto los trabajadores están identificados con el perfil que busca la empresa: conocimiento, trabajo, disciplina, sacrificio, honradez, y compromiso con los grandes objetivos.
<b>Área de contabilidad y finanzas</b>	X				Se cuenta con personal suficiente y preparado para llevar al día el manejo de todas las transacciones de que se realizan dentro de la empresa lo que facilita tener estados contables al día. Además lleva análisis financiero que permita tomar decisiones de dividendos de inversión dentro de la empresa.
<b>Sistema de gestión de calidad</b>	X				La empresa cuenta con la norma ISO 9001 que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. La certificación ISO 9001:2008 es a los procesos de producción, comercialización, mantenimiento, planificación, control de calidad y gritt blasting.
<b>Tecnología</b>		X			La existencia de una excelente tecnología como software moderno, aparatos electrónicos con mayor capacidad dentro y fuera del país han permitido que INDUACERO se desarrolle eficientemente en sus actividades ya que ha podido aprovechar y dotarse de la tecnología existente y de utilidad para la

			empresa, ya que le permite cumplir con su objetivo que es mejorar la calidad y productividad a fin de ser más competitivos en el mercado.
<b>Proveedores</b>	X		INDUACERO cuenta con buenos proveedores nacionales como internacionales, el mismo que está en capacidad de abastecer las necesidades de INDUACERO.
<b>Clientes</b>	X		El segmento de los potenciales clientes que posee la empresa representa una oportunidad para INDUACERO debido a que estos al sentirse totalmente satisfechos aportan la mayor cantidad de ingresos y rentabilidad para la empresa, pues al contar con estándares de calidad, la empresa adquiere una ventaja competitiva respecto a la competencia, pues los clientes lo prefieren por la seguridad y la confianza a sus trabajos realizados.
<b>Penetración a mercados internos</b>	X		El GAD municipal al promover la producción láctea en el cantón permite que INDUACERO penetre el mercado local produciendo tanques para la industria de lácteos.
<b>Nuevos programas contables</b>	X		Programas contables de alto rendimiento que conecta a toda la organización en línea además se cuenta con la presencia de talento capacitado en redes informáticas.
<b>Capacitación de personal.</b>		X	Debido a la falta de preparación profesional en las universidades su formación dentro de la empresa a requerido de varios años con altos costos para la misma. Esta es una seria limitación que impide a INDUACERO pueda abordar rápidamente necesidades industriales de mayor rendimiento tecnológico o grandes proyectos que requieran de abundantes recursos humanos.
<b>Bodega</b>		X	INDUACERO lleva control de inventarios, sin embargo, no es efectivo.
<b>Tamaño de planta</b>		X	Al contar con un tamaño de planta reducido INDUACERO no tiene capacidad de almacenaje de los tanques que ya están terminados e impide la producción de pedidos en espera; lo cual provoca el retraso de entrega de los productos.
<b>Distribución de planta</b>		X	Al contar con una planta de producción dividida en dos, INDUACERO no logra ser efectivo a la hora de producir los tanques.
<b>Gestión logística</b>		X	Se encuentra fragmentado dentro de la organización ya que se pierde la facilidad de gerenciar estratégicamente, la adquisición, el movimiento el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución, se encausan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.
<b>Provisión de materias</b>			X Los proveedores no despachan a tiempo la materia prima, teniendo muchas veces que disminuir la actividad productiva.

<b>primas por proveedores.</b>					
<b>Tasas de inflación.</b>				X	El incremento de la inflación ocasiona dificultades económicas; las empresas no saben a cuanto podrán vender sus productos y cuanto les costara producir los bienes que en la actualidad lanzan al mercado.
<b>Tasas de interés activa</b>				X	El incremento de la tasa de interés activa deteriora el endeudamiento y limita la capacidad de crédito de los clientes, lo cual dificulta el tipo de inversión por parte de los mismos, lo cual perjudica a INDUACERO en caso de adquirir un crédito.
<b>Políticas arancelarias</b>				X	Ciertos materiales que el mercado local no están en capacidad de abastecer, la provisión se realiza únicamente desde el exterior con los problemas que su importación implica. Muchos de los trámites durante la compra, transporte y nacionalización están fuera del control de la empresa por lo que muchas veces no se puede asegurar al cliente puntualidad en la entrega de los equipos o mejores tiempos de entrega.
<b>Competencia</b>				X	La competencia de INDUACERO es mínima, existen pocas empresas en su campo operativo, esto favorece a su estabilidad o permanencia en el mercado, sin embargo es imposible analizar profundamente a la competencia, estar al tanto de sus políticas, de los avances tecnológicos, comerciales, etc.

**Fuente:** INDUACERO Industrias de Acero del Ecuador Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### ETAPA III

#### 6.7.3. Matrices para determinar el rumbo estratégico.

Una vez realizada la Matriz FODA, se procedió a realizar la matriz que permitirá establecer estrategias de ataque y de defensa, para lo cual se procedió a dar un peso de relación entre 0 (nula) hasta 5 (alta).

**Tabla 6.6.** Estrategia de Ataque

RELACIÓN Alta: 5 Media:3 Baja: 1 Nula: 0	FORTALEZAS					TOTAL
	Tipos de estructura	Componentes de proceso.	Recursos Humanos	Área de contabilidad y finanzas	Sistema de gestión de calidad	
<b>OPORTUNIDADES</b>						
Tecnología	5	5	5	3	5	23
Proveedores	3	5	5	5	5	23
Clientes	3	5	1	3	5	17
Penetración a mercados internos	3	3	3	1	5	15
Nuevos programas contables	1	3	5	5	3	17
<b>TOTAL</b>	15	21	19	17	23	

Elaborado por: Joselyn Armas

**Tabla 6.7.** Objetivos estratégicos de ataque

Factor	Objetivo estratégico
<b>Componentes de proceso</b>	1. Establecer manuales para todos los procesos para mejoramiento en el proceso productivo.
<b>Recursos humanos</b>	2. Capacitar al personal en el rol que desempeña para el incremento del desempeño laboral.

<b>Sistema de gestión de calidad</b>	3. Mantener una mejora continua en el SGC para la obtención de la certificación.
<b>Tecnología</b>	4. Obtener tecnología de punta para el progreso del proceso productivo.
<b>Proveedores</b>	5. Contar con buenos proveedores nacionales e internacionales para el incremento de la calidad de los productos y manejo de inventario.

Elaborado por: Joselyn Armas

**Tabla 6.8.** Estrategia de defensa

RELACIÓN Alta: 5 Media:3 Baja: 1 Nula: 0	AMENAZAS					
	Provisión de materias primas por proveedores.	Tasas de inflación.	Tasas de interés activa	Políticas arancelarias	Competencia	TOTAL
<b>DEBILIDADES</b>						
Capacitación de personal.	1	0	0	0	3	4
Bodega	5	3	0	3	1	12
Tamaño de planta	5	1	5	1	5	17
Distribución de planta	5	0	3	1	5	14
Gestión logística	5	1	1	3	5	15
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	

Elaborado por: Joselyn Armas

**Tabla 6.9.** Objetivos estratégicos de defensa

Factor	Objetivo estratégico
<b>Provisión de materias primas por proveedores</b>	6. Anticipar compras de materias primas para la producción.

<b>Competencia</b>	7. Analizar a nuestra competencia para ser más competitivos.
<b>Tamaño de planta</b>	8. Adquirir nuevo terreno para nueva planta de producción.
<b>Distribución de planta</b>	9. Mejorar distribución en la nueva planta para el perfeccionamiento del proceso productivo.
<b>Gestión logística</b>	10. Contar con un manual que asocie procesos de todos los departamentos para eludir demoras en el proceso productivo.

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## ETAPA IV

### 6.7.4. Estrategia y objetivos estratégicos

#### Estrategia

EN EL AÑO 2016 INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA INDUACERO EN EL MERCADO OFRECIENDO RECIPIENTES DE PRESIÓN CON ESTAMPE ASME Y MEJORANDO LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

#### Objetivos estratégicos

Para determinar los objetivos estratégicos priorizados se debe establecer si existe relación entre cada objetivo estratégico, obteniendo salidas y entradas hacia cada objetivo, los objetivos a seleccionar son los que tienen mayores entradas y salidas, se seleccionaran seis objetivos.

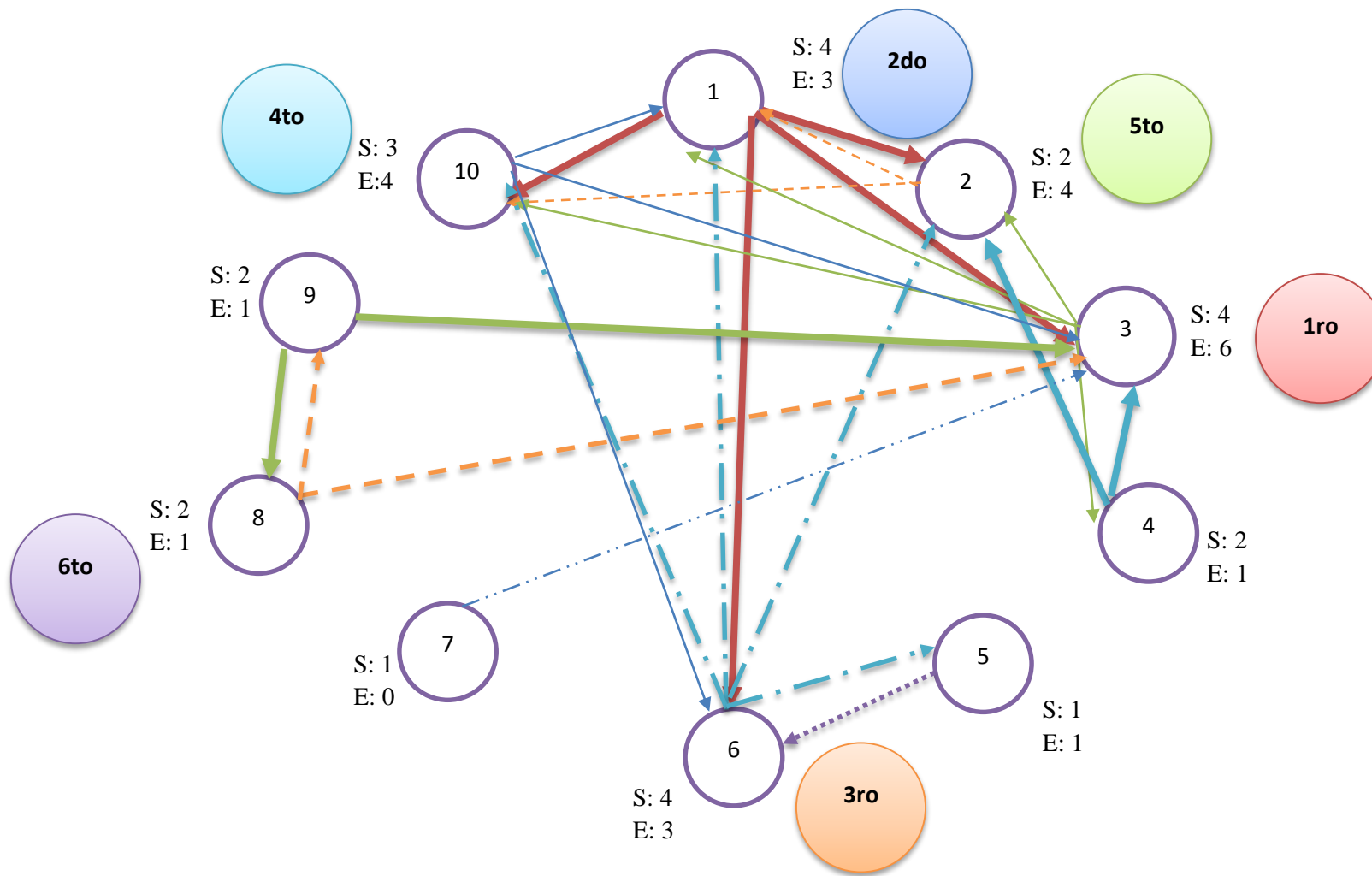


Gráfico 6.4. Determinación de objetivos estratégicos priorizados



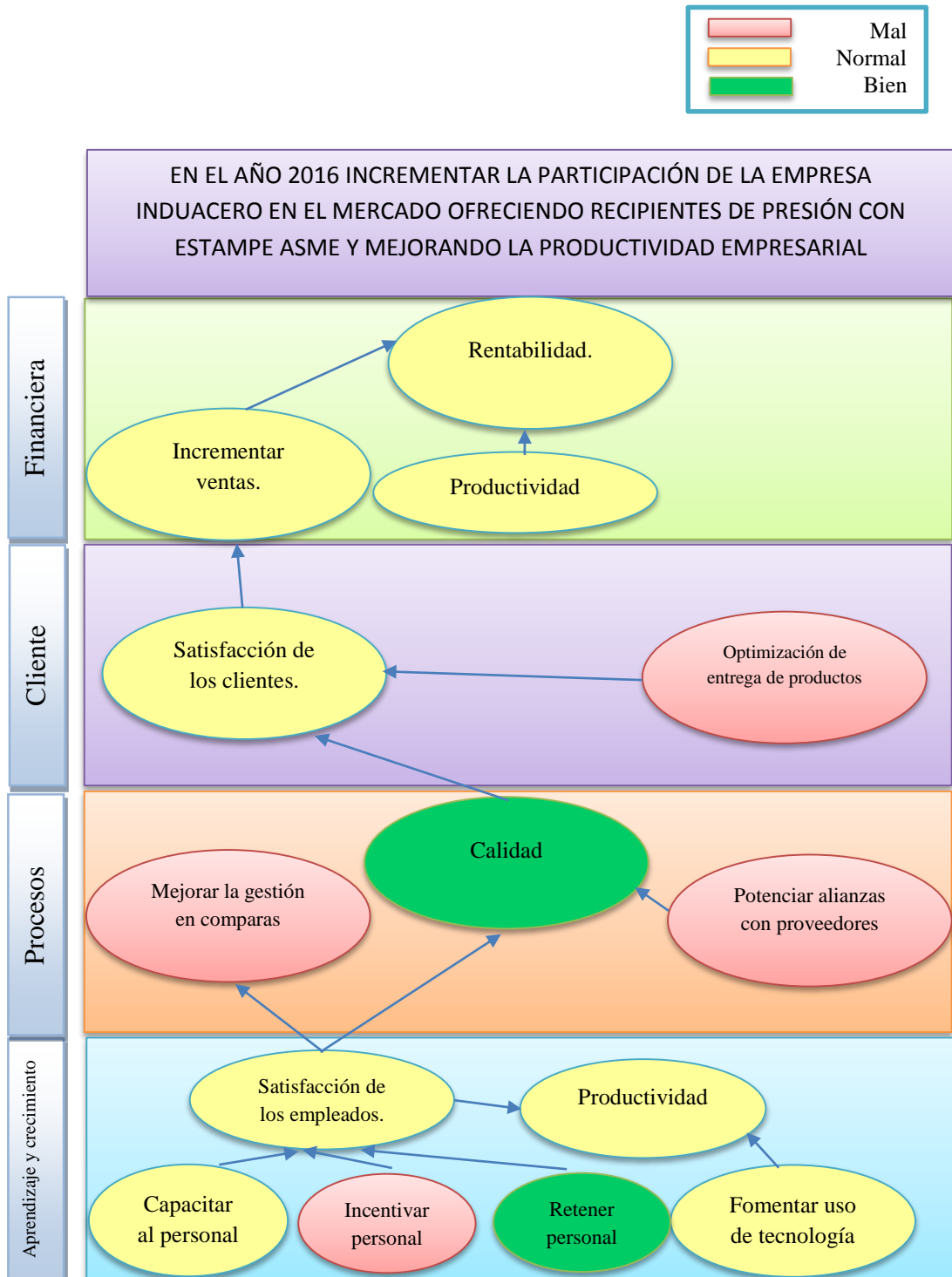


**Gráfico 6.5.** Objetivos estratégicos priorizados

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## ETAPA V

### 6.7.5. Mapa Estratégico



**Gráfico 6.6.** Mapa estratégico

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## ETAPA VI

### 6.7.6. Definición de los indicadores

#### *Perspectiva aprendizaje*

**Tabla 6.10.** Ficha indicador capacitación.

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Capacitación
Forma de cálculo	(Capacitaciones realizadas/total de capacitaciones programadas)*100
Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Semestral
Valor Base	62.5%
Meta 2016	70%
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 30\%$
Amarillo (Normal)	$31\% \leq x \leq 69\%$
Verde (Bien)	$\geq 70\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Capacitación:** la capacitación dentro de la organización es importante dado que permite que los trabajadores puedan mejorar su desempeño dentro del trabajo. La empresa no cuenta con un plan de capacitación bien definido pero sin embargo si se imparten capacitaciones dentro de la organización, por lo que, para el año 2014 se programó 8 capacitaciones de las cuales solo se realizó 5.

**Tabla 6.11.** Ficha indicador incentivos

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Incentivos
Forma de cálculo	(personal incentivado/ total de empleados)*100

Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	27.03%
Meta 2016	75%
Tendencia	Rojo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 35\%$
Amarillo (Normal)	$36\% \leq x \leq 74\%$
Verde (Bien)	$\geq 75\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Incentivos:** los incentivos son importantes para que el personal se esfuerce más a la hora de trabajar. En el año 2014 se dio incentivos a los operarios por medio de bonos a 10 de 37 operarios.

**Tabla 6.12.** Ficha indicador retención de personal

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Retención de personal
Forma de cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados que abandonan la empresa} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}) * 100$
Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	100%
Meta 2016	100%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 40\%$
Amarillo (Normal)	$41\% \leq x \leq 89\%$
Verde (Bien)	$\geq 100\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Retención de personal:** retener al personal que ya se encuentra capacitado es importante dado que son quienes están aptos y conocen cómo se realiza el trabajo dentro de la empresa. En el año 2014 ningún trabajador abandono la empresa lo cual es bueno para la organización.

**Tabla 6.13.** Ficha indicador tecnología

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Tecnología
Forma de cálculo	(N° de equipos electrónicos/número de empleados)*100
Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	54.05%
Meta 2016	85%
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 38\%$
Amarillo (Normal)	$39\% \leq x \leq 84\%$
Verde (Bien)	$\geq 85\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Tecnología:** dentro de tecnología se ha considerado a todos los equipos electrónicos que existen dentro de la organización directamente relacionado con la parte operativa de la empresa. Según información otorgada por el departamento de contabilidad se cuenta con 20 equipos electrónicos para 37 operarios.

**Tabla 6.14.** Ficha indicador productividad

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Productividad
Forma de cálculo	Ventas totales/costos salariales
Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Anual

Valor Base	9.40
Meta 2016	Incrementar un 25% (12.13)
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 8$
Amarillo (Normal)	$8 \leq x \leq 11$
Verde (Bien)	$\geq 12.13$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Productividad:** calcular la productividad es importante para toda organización dado que permite al administrador controlar el desempeño de la empresa. La información fue tomada del estado de resultados.

**Tabla 6.15.** Ficha indicador satisfacción de los empleados

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Satisfacción de los empleados
Forma de cálculo	1- (N° sugerencias por empleado/Total de empleados)
Responsable	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Mensual
Valor Base	89.18%
Meta 2016	90%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 40\%$
Amarillo (Normal)	$41\% \leq x \leq 79\%$
Verde (Bien)	$\geq 80\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Satisfacción de los empleados:** para medir la satisfacción de los empleados se obtuvo información del buzón de sugerencias que en el mes de diciembre del 2014 fue 4 sugerencias.

*Perspectiva de procesos internos*

**Tabla 6.16.** Ficha indicador tiempos

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Tiempos
Forma de cálculo	360/(Utilización de materias primas/saldo total de materias primas)
Responsable	Jefe de compras
Frecuencia de medición	Mensual
Valor Base	17 días
Meta 2016	5 días
Tendencia	Rojo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\geq 16$
Amarillo (Normal)	$6 \leq x \leq 15$
Verde (Bien)	$\leq 5$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Tiempos:** la rotación de inventario dentro de la organización siempre debe ser el menor tiempo para evitar demoras en el proceso productivo.

**Tabla 6.17.** Ficha indicador alianzas

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Alianzas
Forma de cálculo	(proveedores nuevos/total de proveedores)*100
Responsable	Jefe de compras
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	0%
Meta 2016	10%

Tendencia	Rojo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 4\%$
Amarillo (Normal)	$5\% \leq x \leq 9\%$
Verde (Bien)	$\geq 10\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Alianzas:** generar alianzas con proveedores le permite a la organización tener mayor estabilidad en lo que se refiere a la adquisición de materias primas, para el año 2014 la empresa no conto con nuevos proveedores.

**Tabla 6.18.** Ficha indicador calidad

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Calidad
Forma de cálculo	Nº certificados
Responsable	Jefe de operaciones
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	2
Meta 2016	2
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 1$
Amarillo (Normal)	$1 \leq x \leq 1$
Verde (Bien)	$\geq 2$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Calidad:** en lo que se refiere a calidad se ha tomado en cuenta las certificaciones que ha obtenido la empresa como es ISO 9001 y ASME, las cuales para el año 2016 las deben mantener.



### *Perspectiva de los clientes*

**Tabla 6.19.** Ficha indicador satisfacción

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Satisfacción de los clientes
Forma de cálculo	Devoluciones/ventas
Responsable	Jefe de ventas
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	96%
Meta 2016	98%
Tendencia	Verde
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 50\%$
Amarillo (Normal)	$51 \% \leq x \leq 97\%$
Verde (Bien)	$\geq 98\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Satisfacción de los clientes:** la satisfacción de los clientes es importante para la organización dado que así se lograra mayor fidelidad de los mismos. Para conocer la satisfacción de los clientes se ha tomado en cuenta las devoluciones y el total de las ventas del estado de resultados.

**Tabla 6.20.** Ficha indicador entrega de productos

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Entrega de productos
Forma de cálculo	$(N^{\circ} \text{ de entregas con retrasos} / N^{\circ} \text{ de entregas}) * 100$
Responsable	Jefe de compras
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	25%
Meta 2016	Reducir al 10%
Tendencia	Rojo

Semáforo	
Rojo (Mal)	$\geq 16\%$
Amarillo (Normal)	$11\% \leq x \leq 15\%$
Verde (Bien)	$\leq 10\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

### *Perspectiva financiera*

**Tabla 6.21.** Ficha indicador ventas

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Ventas
Forma de cálculo	$(\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}) / \text{ventas año 1} * 100$
Responsable	Contador
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	14.35%
Meta 2016	20%
Tendencia	Amarrillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 9\%$
Amarillo (Normal)	$10\% \leq x \leq 19\%$
Verde (Bien)	$\geq 20\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Tabla 6.22.** Ficha indicador rentabilidad

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Rentabilidad
Forma de cálculo	$\text{Utilidad netas} / \text{ventas} * 100$
Responsable	Contador

Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	4.22%
Meta 2016	10%
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 3\%$
Amarillo (Normal)	$4\% \leq x \leq 9\%$
Verde (Bien)	$\geq 10\%$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

**Tabla 6.23.** Ficha indicador productividad

Ficha del indicador	
Nombre del indicador	Productividad
Forma de cálculo	Beneficios antes de impuestos/total de empleados.
Responsable	Contador
Frecuencia de medición	Anual
Valor Base	2130.26
Meta 2016	Incrementar 10%
Tendencia	Amarillo
Semáforo	
Rojo (Mal)	$\leq 1999$
Amarillo (Normal)	$2000 \leq x \leq 2342$
Verde (Bien)	$\geq 2343.29$

**Elaborado por:** Joselyn Arnas

## ETAPA VII

### 6.7.7. Creación del CMI

**Tabla 6.24.** Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADO AÑO BASE	META AÑO 2016	INDICE
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar personal	al Capacitación	62.5%	70%	(meta/resultado)*100%
	Incentivar personal	al Incentivos	27.03%	75%	(meta/resultado)*100%
	Retener al personal	Retención	100%	100%	(meta/resultado)*100%
	Fomentar el uso de tecnología	Tecnología	54.05%	85%	(meta/resultado)*100%

	Incrementar la productividad	Productividad	9.70	12.13	(meta/resultado)*100%
	Incrementar la satisfacción de los empleados	Satisfacción	89.18%	90%	(meta/resultado)*100%
Procesos internos	Mejorar la gestión en compras	Tiempos	17 días	5 días	(meta/resultado)*100%
	Potenciar alianzas con proveedores	Alianzas	0%	10%	(meta/resultado)*100%
	Obtener más certificaciones de Calidad	Calidad	2	2	(meta/resultado)*100%

Del cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción	96%	98%	(meta/resultado)*100%
	Optimizar la entrega de productos	Entrega de productos	25%	10%	(meta/resultado)*100%
Financiera	Incrementar las ventas	Ventas	14.35%	20%	(meta/resultado)*100%
	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad	4.22%	10%	(meta/resultado)*100%
	Incrementar la productividad total	Productividad total	2130.26	2343.29	(meta/resultado)*100%

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## ETAPA VIII

### 6.7.8. Seguimiento y evaluación

#### Seguimiento

Una vez que se ha cumplido con planificación estratégica, se podrá verificar el cumplimiento de los objetivos, el cual debe ser evaluado por comité o por la persona encargada de revisar el grado de realización de los objetivos, que serán controlados por la siguiente planilla.

**Tabla 6.25.** Resumen de evaluación y seguimiento

<b>INDUCACERO</b>						
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
<b>RESUMEN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>						
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>MISIÓN</b>						
<b>VISIÓN</b>						
<b>VALORES</b>						
<b>ESTRUCTURA DE PLANIFICACIÓN</b>						
<b>RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>						
<b>FINANCIERA</b>	Objetivo	Tiempo	Meta	Estrategias	Medio de verificación	Evaluación

<b>CLIENTE</b>						
<b>PROCESOS INTERNOS</b>						
<b>CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>						

**Elaborado por:** Joselyn Armas

### **6.8. Administración**

La presente propuesta de “Aplicación del cuadro de Mando Integral y su incidencia en la adecuada toma de decisiones” es ejecutada por el gerente de la empresa, Ing. Javier Estrella, el mismo que requiere de las fases necesarias del Cuadro de mando integral, mismas que han sido dirigidas por la investigadora Sra. Joselyn Armas, lo cual ha permitido la obtención de la información requerida para la toma de decisiones las cuales se encuentran dentro de las perspectivas del CMI para el logro de los objetivos de la empresa.



**Tabla 6.26.** Presupuesto de la propuesta

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
5	Esferográficos	0.35	1.75
4	Anillados	2.00	8.00
33h	Alquiler de internet	0.75	24.75
3	Resmas de papel INEN A4	5.00	15.00
3	Carpetas	0.50	1.50
2	Cartuchos blanco y negro	22.00	44.00
1	Computador portátil	600	600.00
	Movilización y subsistencias	155.00	155.00
1	Flash memory	9.00	9.00
1	Cartucho a color	27.00	27.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>886.00</b>
10% de imprevistos			88.60
<b>TOTAL</b>			<b>974.00</b>

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## **6.9. Previsión de evaluación**

La evaluación y el seguimiento del presente trabajo está basado en aspecto teórico concerniente al Cuadro de mando integral y sus fases de implementación , mismas que se han indicado en capítulos anteriores , con el fin de establecer el diseño del CMI y sus cuatros perspectivas Aprendizaje y desarrollo , Procesos internos, Satisfacción al cliente, financieros.

Los beneficiarios de la presente propuesta serán los cliente internos , ya que se podrá contar con una herramienta de control de la gestión que permita establecer los objetivos estratégicos dentro de cada una de las perspectivas contribuyendo a la definición de estrategias y las verificación y comprobación del cumplimiento de los objetivos mediante indicadores , así también al cliente externo puesto que se brindar un producto/ servicio de manera eficiente , logrando de esta manera la satisfacción del cliente.

**Tabla 6.27.** Evaluación de la propuesta

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	Gerente
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Porque todas las actividades de la empresa están dirigidas al cumplimiento de los objetivos, para los cuales es necesario verificar el grado de consecución, enmarcándose en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Ayuda al toma de decisiones y por medio de la evaluación se podrá analizar si están cumpliendo los objetivos estratégicos planteados
<b>¿Qué evaluar?</b>	Se evaluará el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de las 4 perspectivas del CMI.
<b>¿Quién evalúa?</b>	El contador y el gerente de INDUACERO.
<b>¿Cómo evaluar</b>	Mediante cuestionarios que permitan identificar el cumplimiento de cada objetivo enmarcado en cada perspectiva.

**Elaborado por:** Joselyn Armas

## **Bibliografía**

- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Araque J., W. (Enero de 2012). Obtenido de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf)
- Araque J., W. (Enero de 2012). *Las PyME y su situación*. Recuperado el 2014, de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf)
- Arias, G. (2007). *El proceso de investigación*. Pachuca de Soto, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Asamblea Constituyente. (2008). *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008*. Montecristi: Asamblea Constituyente.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Asamblea Nacional.
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la investigación*. Chihuahua: Edición electrónica.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. Naucalpan: Pearson Education de México, S.A. de C.V.
- Burke, E. (31 de Octubre de 2006). *Los fundamentos de la economía*. (M. G. HILL, Ed.) Recuperado el 26 de Junio de 2014, de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448151542.pdf>
- BVSDE. (25 de Agosto de 2005). *EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/scan/011752/011752-01.pdf>
- Cabarcas Ortega, N. (22 de Octubre de 2010). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Recuperado el Mayo de 2014, de *GESTION DEL TALENTO HUMANO*: [http://www.ucateci.edu.do/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO.pdf](http://www.ucateci.edu.do/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO.pdf)
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (23 de Agosto de 2013). *Administración de las Operaciones*. (U. N. Plata, Ed.) Recuperado el 26 de Junio de 2014, de *Productividad y competitividad*: [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- CHIAVENATO, I. (2010). *Wikispaces*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de Wikispaces: <http://tareasbuap.wikispaces.com/file/view/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Cuesta, M., & Herrero, F. J. (2012). *Página Académica Manuel Lobos Gonzalez*. Recuperado el Diciembre de 2013, de INTRODUCCIÓN AL MUESTREO: <http://mey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>
- D'Ancona, M. A. (1996). *Estrategias y técnicas de la investigación social*. Madrid.
- David, F. (2008). *Objetivos Estratégicos*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/273265/7-diferencias-entre-Objetivos-estrat%C3%A9gicos-y-Objetivos-espec%C3%ADficos>
- David, F. (2010). *Seminario de teoría Administrativa*. Obtenido de [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,\\_EFE\\_Y\\_FODA#Matriz\\_de\\_evaluaci.C3.B3n\\_de\\_factores\\_internos\\_.28EFI.29](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/EFI,_EFE_Y_FODA#Matriz_de_evaluaci.C3.B3n_de_factores_internos_.28EFI.29)
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Adminsitación de Recursos Humanos* (Quinta ed.). México: PEARSON.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso*. México: International Journal of Good Conscience.
- Dolan, S. L., Valle Carrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de recursos humanos* (Segunda ed.). Colombia: MCGRAW-HILL.
- Empresas de futuro. (2007). *Análisis de situaciones*. Recuperado el 22 de 07 de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos85/mision-vision-analisis-foda/mision-vision-analisis-foda.shtml>
- ENGUIX, F. (11 de Mayo de 2010). *INTRODUCCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de INTRODUCCIÓN A LA PRODUCTIVIDAD: <http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/i-CREO%20INTRODUCCION%20A%20LA%20PRODUCTIVIDAD/files/introduccion%20a%20la%20productividad.pdf>
- Felsing, E., & Runza, P. M. (Septiembre de 2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Recuperado el 26 de Junio de 2004, de Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros: [http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing\\_MADE.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsing_MADE.pdf)
- Fleitman, J. (1999). *Mision y Vision*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

- Foulkes, F. K. (1975). *The Expanding Role of the Personnel Function*. Harvard Business Review.
- Francés, A. (2006). *Factores Claves del éxito*. Obtenido de [http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Factores\\_Cr%C3%ADticos\\_del\\_%C3%89xito](http://wiki.monagas.udo.edu.ve/index.php/Factores_Cr%C3%ADticos_del_%C3%89xito)
- González, R., & Salazar, F. (2008). *ASPECTOS BÁSICOS DEL ESTUDIO DE MUESTRA Y POBLACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN*. Cumaná: UNIVERSIDAD DE ORIENTE.
- Grajales G., T. (27 de Marzo de 2000). *Tipos de investigación*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Gurdián Fernández, A. (10 de Abril de 2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. (P. D. CENTROAMÉRICA, Ed.) Recuperado el 20 de Junio de 2014, de *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*: [http://ceccsica.org/programas-accion/educa/publicaciones\\_pdf/El\\_Paradigma\\_Cualitativo.pdf](http://ceccsica.org/programas-accion/educa/publicaciones_pdf/El_Paradigma_Cualitativo.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ibujés, V. (2012). *Modelo de planificación Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Iglesia, M., & Cotés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Carmen, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (2006). *Paradigma de investigación cuantitativa*. Recuperado el Diciembre de 2013, de *Paradigma de investigación cuantitativa*: [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas\\_investigacion\\_cuantitativa/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/index.htm)
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Barranquilla, Colombia: Universidad del norte. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- Jaramillo, C. (2000). *Indicadores de gestión*. Recuperado el 22 de 07 de 2013, de [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion\\_calidad/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf)

- Jiménez Prager, J., & Paredes Mesa, C. (2010). *FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DYPERS*. Santiago de Cali: UNIVERSIDAD ICESI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.
- JIMÉNEZ PRAGER, J., & PAREDES MESA, C. (2010). *FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DYPERS*. SANTIAGO DE CALI : UNIVERSIDAD ICESI .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión.
- Lodoño Sánchez, D. M. (29 de Julio de 2011). *INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD:: <http://dianamarcelalondonosanchez.blogspot.com/2011/07/indicadores-asociados-la-productividad.html>
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (Segunda ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México: Pearson Educación de México S.A.
- Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Spain, Venezuela: Universidad Politécnica de Madrid.
- Mengo, O. (Julio de 2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica y documental*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://pis1.wikispaces.com/file/view/Investigacion%20documental.pdf>
- Mungaray Lagarda, A., & Ramírez Urquidy, M. (2007). *Capital humano y productividad en microempresas*. México: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Noe, R. M., & Mondy, R. W. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pagé, C. (2010). *La era de la productividad, Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Presa Estrade, C. A. (1998). *La inversión en capital humano como factor fundamental de crecimiento económico*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas.
- Rincón de Parra, H. C. (09 de Junio de 2001). *CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE ESTOS TRES CONCEPTOS*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS: ANÁLISIS DE

RELACIONES ENTRE ESTOS TRES CONCEPTOS:

<http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo118.pdf>

Ríos Bolívar, H. (2003). *Capital humano en América Latina y su impacto en el crecimiento económico: estudio empírico 1994-1999*. México: Bolívar(Instituto Politécnico Nacional).

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación.

Suarez, X. (2010). *Productividad*. Recuperado el 30 de Junio de 2014, de Productividad: [http://html.rincondelvago.com/productividad\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/productividad_1.html)

Thompson. (1999). *Mision y Vision*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Universidad Católica. (2012). *Tipos de investigación*. Recuperado el 04 de 12 de 2013, de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/17\\_6912\\_tipos-de-investigacion-.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/17_6912_tipos-de-investigacion-.pdf)

Universidad de la República Uruguay. (26 de Noviembre de 2008). *Metodología de la investigación*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPTparte%206.pdf>

Universidad del Cauca. (2011). *fccea.unicauca.edu.co/*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://fccea.unicauca.edu.co/old/procesamiento.htm>

UNIVERSIDAD ICESI. (09 de Junio de 2011). *Productividad*. Recuperado el 26 de Junio de 2014, de Productividad: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/5365/5/resumen.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5365/5/resumen.pdf)

Universidad Nacional de Loja. (2012). *Administración de la Producción de Bienes y Servicios*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Universidad Piloto de Colombia. (2012). *Un espacio para la evolución*. Bogotá.

wordpress. (Agosto de 2012). *tecnicaymetodologia.files.wordpress.com*. Recuperado el Diciembre de 2013, de <http://tecnicaymetodologia.files.wordpress.com/2012/08/variables-y-operacionalizacion.pdf>

Zabaleta, A. T. (Julio de 2003). *ProQuest*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de ProQuest: <http://search.proquest.com/docview/1436993258?accountid=36765>



## **ANEXOS**

Anexos N° 1



**ENCUESTA**  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE ECONOMÍA



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA INDUACERO INDUSTRIAS DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.

**Objetivo.** Determinar la relación de la administración de recursos humanos con la productividad de la empresa Induacero Cía. Ltda. para el mejoramiento de la productividad mediante una correcta administración de recursos humanos

**Instrucciones.** Lea detenidamente las preguntas y marque con una X la opción que se adapte a su respuesta. Evite tachones y borrones.

**Información general**

Género: M ( ) F ( )

Nivel de instrucción: Ed. Básica \_\_\_ Bachillerato \_\_\_ Tercer Nivel \_\_\_ Cuarto Nivel \_\_\_ Otro (esp) \_\_\_

N°	PREGUNTA	Siempre	Casi Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	Con que frecuencia se ofrecen planes de formación y capacitación en la empresa INDUACERO					
2	Recibe formación y capacitación en el rol que desempeña en la empresa INDUACERO					
3	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes					
4	La empresa realiza menciones continuas de su desempeño laboral					
5	La duración de la jornada laboral oficial le resulta suficiente para cumplir sus tareas y objetivos					
6	La empresa cuenta con un planes de capacitación					
7	Sus funciones permiten desarrollar habilidades y competencias laborales					
8	La experiencia, habilidad, capacitación y educación del personal se debe evaluar					
9	<b>Una correcta administración de los recursos humanos permite optimizar la productividad de la empresa</b>					
10	<b>La productividad de la empresa mejora si en su capacitación se usa recursos tecnológicos</b>					
11	<b>Con que frecuencia cree usted que se debe evaluar el desempeño individual, colectivo y su contribución a los resultados de la organización</b>					

12	La empresa implementa modelos de gestión para mejorar la productividad					
13	La experiencia, habilidad y capacitación en el trabajo que realiza permite ser más productivo					

## ANEXO N° 2

Estado de resultados Año 2013 y 2014

<b>INDUACERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.</b>		
<i>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</i>		
	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<b><u>VENTAS NETAS</u></b>	<b>2.205.047,6</b>	<b>2.445.066,0</b>
Ventas Tarifa 12%	2.113.598,9	2.461.708,0
Ventas Tarifa 0%	91.448,69	59.850,00
<b>(-) Devolucion y Descuento en ventas</b>		<b>76.492,00</b>
<b><u>COSTO DE PRODUCCION</u></b>	<b>1.838.466,6</b>	<b>2.078.676,7</b>
Costo de Productos Elaborados	1.838.466,6	2.078.676,7
<b><u>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</u></b>	<b>366.580,98</b>	<b>366.389,36</b>
<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>		<b>282,59</b>
Interes Cta. Cte		8,72
Otros	-	273,87
<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b>	<b>366.580,98</b>	<b>366.671,95</b>
<b><u>GASTOS OPERATIVOS (deducibles)</u></b>	<b>237.615,92</b>	<b>259.999,61</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>12.032,18</b>	<b>793,70</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>206.785,59</b>	<b>244.919,16</b>
<b>JUBILACION PATRONAL</b>	<b>3.564,87</b>	-
<b>DESAHUCIO</b>	<b>1.087,29</b>	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>14.145,99</b>	<b>14.286,75</b>
<b><u>GASTOS NO DEDUCIBLES</u></b>	<b>189,76</b>	<b>158,97</b>
<b>INTERES Y MULTAS IVA</b>	<b>189,76</b>	<b>158,97</b>
<b><u>UTILIDAD EN OPERACIÓN</u></b>	<b>128.775,30</b>	<b>106.513,37</b>
<b>15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>19.316,30</b>	<b>15.977,01</b>
<b>24% IMPUESTO RENTA</b>	<b>27.412,19</b>	<b>31.910,56</b>

<b>5% RESERVA FACULTATIVA</b>	<b>4.102,34</b>	<b>2.931,29</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	<b>77.944,47</b>	<b>55.694,52</b>

**Fuente:** Estados de resultados INDUACERO

## Anexo N° 3

### Estado de situación financiera año 2013 y 2014

<b>INDUACERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA LTDA.</b>			
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<i>CORRIENTE</i>			
<u>DISPONIBLE</u>			46099,00
Caja bancos		46.099,89	
<u>REALIZABLE</u>			
Materia Prima		923,18	
Materiales y Accesorios		19.778,09	
Productos en Proceso		104.064,67	
Productos Terminados		-	124.760,00
<u>EXIGIBLE</u>			
Credito IESS		-	
Credito Bco. bolivariano		12,05	
Clientes	232.166,94	227.274,66	
(-) Provision Ctas. Incobrables	- 4.892,28		
Prestamo Empleados		13.205,32	
Anticipo Proveedores		78.867,31	
Impuestos Retenidos 1%		17.640,00	
Impuestos Retenidos 1% Ejercicio		25.164,11	
Impuesto al valor agregado		142.032,10	504.195,50
<u>FIJO</u>			
<u>NO DEPRECIABLE</u>			
Herramientas		13.539,45	
Instalaciones en Curso		-	
Construcciones en Curso		-	
Terrenos		46.000,00	59.530,00
<u>DEPRECIABLE</u>			
Muebles y Enseres	9.753,54	3.844,28	
(-) Dep. Acumulada	- 5.909,26		
Equipo de Oficina	648,19	113,82	
(-) Dep. Acumulada	- 534,37		
Motor Trifasico	220,00	-	
(-) Dep. Acumulada	- 220,00		
Piso	614,80	26,00	
(-) Dep. Acumulada	- 588,80		
Equipo de Computo	12.551,84	1.218,36	
(-) Dep. Acumulada	- 11.333,48		
Equipo de Comunicación	691,44	-	
(-) Dep. Acumulada	- 691,44		
Edificio	102.576,38	79.892,60	
(-) Dep. Acumulada	- 22.683,78		
Edificio - Oficinas administrativas	49.944,25	41.824,21	
(-) Dep. Acumulada	- 8.120,04		
Tablero de Compensacion	1.725,00	229,50	
(-) Dep. Acumulada	- 1.495,50		
Vehiculo	18.547,04	10.200,80	
(-) Dep. Acumulada	- 8.346,24		
Maquinaria y Equipo	158.060,65	60.885,07	
(-) Dep. Acumulada	- 97.175,58		
Puente Grua-Polisto	26.634,07	16.241,33	
(-) Dep. Acumulada	- 10.392,74		
Equipo de Soldar	85.493,01	31.669,89	
(-) Dep. Acumulada	- 53.823,12		
Prensa y Rebordeadora	30.734,87	12.550,35	
(-) Dep. Acumulada	- 18.184,52		
Transformador	2.973,07	-	
(-) Dep. Acumulada	- 2.973,07		
Compresor campell 10 HP	6.301,20		
(-) Dep. Acumulada	- 2.080,64	4.220,56	262.910,00
<u>DIFERIDOS</u>			
GTOS. DECONSTITUCION	132,00	-	
(-) Amort. Acumul.	- 132,00		

<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>997.517,60</b>
<b>PASIVO</b>			
<u>CORRIENTE</u>		223.286,03	
Proveedores		23.953,60	
Acreedores		-	
Interes por Pagar		422.242,87	
Anticipo Clientes		-	
Sueldos y Salarios trabajadores		19.316,30	
15% Participacion Trabajadores		27.412,19	
25% Impuesto renta		1.511,19	
Ret. Fte. Por Pagar 1%		475,84	
Retencion Fte.Por Pagar 2%		47,00	
Ret. Fte. Por Pagar 10%		330,42	
Relacion de dependencia		806,74	
Rte. IVA por Pagar 30%		551,95	
Retencion 70%		79,29	
Retencion 100%		10.403,96	
Provisiones por Pagar		5.261,45	
Prestamos socios (Utilidades por Pagar)		366,29	
Prestamos Quirografarios		21.064,44	
Prestamos Bancarios		4.681,15	761.79
IESS por Pagar			
<u>A LARGO PLAZO</u>		54.760,49	
Prestamos Bancarios		29.061,52	
Prov. Jubilación Patronal		15.222,57	
Prov. Desahucio		15.110,00	
Prestamos Varios			114.15
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>875.945,29</b>

<b>INDUACERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.</b>					
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>					
<b>ACTIVO</b>					
<i>CORRIENTE</i>					
<u>DISPONIBLE</u>				69.223,23	
Caja bancos		69.223,23			
<u>REALIZABLE</u>					
Materia Prima		2.855,06			
Materiales y Accesorios		9.848,61			
Productos en Proceso		112.391,97			
Productos Terminados		-		125.095,64	
<u>EXIGIBLE</u>					
Credito IESS		-			
Credito Bco. bolivariano		-			
Cientes	117.724,51		112.832,23		
(-) Provision Ctas. Incobrables	- 4.892,28				
Prestamo Empleados		10.576,36			
Anticipo Proveedores		114.780,47			
Impuestos Retenidos 1%		15.391,92			
Impuestos Retenidos 1% Ejercicio		33.159,81			
Impuesto al valor agregado		69.274,31		356.015,10	
<u>FIJO</u>					
<u>NO DEPRECIABLE</u>					
Herramientas		17.777,90			
Instalaciones en Curso		-			
Construcciones en Curso		-			
Terrenos		46.000,00		63.777,90	
<u>DEPRECIABLE</u>					
Mubles y Enseres	12.204,60		5.266,64		
(-) Dep. Acumulada	- 6.937,96				
Equipo de Oficina	648,19		49,02		
(-) Dep. Acumulada	- 599,17				
Motor Trifasico	220,00		-		
(-) Dep. Acumulada	- 220,00				
Piso	614,80		-		
(-) Dep. Acumulada	- 614,80				
Equipo de Computo	3.542,63		3.206,79		
(-) Dep. Acumulada	- 335,84				
Equipo de Comunicación	3.064,44		2.333,44		
(-) Dep. Acumulada	- 731,00				
Edificio	138.552,29		110.739,59		
(-) Dep. Acumulada	- 27.812,70				
Edificio - Oficinas administrativas	49.944,25		39.326,89		
(-) Dep. Acumulada	- 10.617,36				
Tablero de Compensacion	1.725,00		56,94		
(-) Dep. Acumulada	- 1.668,06				
Vehiculo	46.082,76		29.896,71		
(-) Dep. Acumulada	- 16.186,05				
Maquinaria y Equipo	180.060,65		65.062,28		
(-) Dep. Acumulada	-114.998,37				
Puente Grua-Polisto	55.074,07		41.780,81		
(-) Dep. Acumulada	- 13.293,26				
Equipo de Soldar	86.993,01		24.595,49		
(-) Dep. Acumulada	- 62.397,52				
Prensa y Rebordeadora	30.734,87		9.476,91		
(-) Dep. Acumulada	- 21.257,96				
Transformador	7.868,27		4.732,04		
(-) Dep. Acumulada	- 3.136,23				
Compresor campell 10 HP	6.301,20				
(-) Dep. Acumulada	- 2.710,76		3.590,44	340.113,99	
<u>DIFERIDOS</u>					
GTOS. DECONSTITUCION	132,00		-		
(-) Amort. Acumul.	- 132,00				



<b>TOTAL ACTIVO</b>					<b>\$ 954.225,86</b>
<b>PASIVO</b>					
<b><u>CORRIENTE</u></b>					
Proveedores		201.421,23			
Acreedores		33.010,81			
Interes por Pagar		-			
Anticipo Clientes		304.208,19			
Sueldos y Salarios trabajadores		19.218,23			
15% Participacion Trabajadores		15.977,01			
25% Impuesto renta		31.910,56			
Ret. Fte. Por Pagar 1%		1.163,47			
Retencion Fte. Por Pagar 2%		297,29			
Ret. Fte. Por Pagar 10%		418,39			
Relacion de dependencia		526,07			
Rte. IVA por Pagar 30%		721,87			
Retencion 70%		1.147,69			
Retencion 100%		468,73			
Provisiones por Pagar		11.789,36			
Prestamos socios (Utilidades por Pagar)		36.668,00			
Prestamos Quirografarios		613,85			
Prestamos Bancarios		17.354,13			
IESS por Pagar		6.215,95	683.130,82		
<b><u>A LARGO PLAZO</u></b>					
Prestamos Bancarios		123.677,30			
Prov. Jubilación Patronal		29.061,52			
Prov. Desahucio		15.222,57			
Prestamos Varios		880,00			
			168.841,39		
<b>TOTAL PASIVO</b>					<b>851.972,21</b>

**ANEXO N° 4**

**PLAN DE ACCIÓN**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo Estimado</b>	<b>Resultado esperado</b>
Capacitar al personal en el rol que desempeña.	Capacitar al personal con instructores propios de la empresa en el manejo de maquinaria.	Departamento de RRHH	\$500,00	Contar con al menos el 70% de los operarios capacitados en el manejo de maquinaria.
Incentivar al personal	Crear un plan de incentivos, para mejorar el desempeño laboral.	Gerencia Departamento de RRHH Departamento de contabilidad	\$600,00	Contar con el 75% de personal incentivado
Fomentar el uso de tecnología	Mediante las capacitaciones lograr que el personal maneje todo tipo de instrumento electrónico	Departamento de RRHH	\$200,00	Lograr que el 85% de los trabajadores manejen equipos electrónicos
Anticipar compra de materias primas para la producción.	Elaborar programa para control de inventarios.	Departamento de compras	\$250,00	Lograr que la rotación de inventario sea más efectiva para evitar demoras en la producción
Potenciar alianzas con proveedores	Incrementar lista de proveedores.	Departamento de compras	\$300,00	Incrementar a la lista de proveedores actuales en un 10%.

Mantener una mejora continua en el SGC.	Renovar certificaciones ISO 9001 y ASME	Gerencia	\$8000,00	Mantener las certificaciones que tiene actualmente.
Incrementar la satisfacción de los clientes	Crear buzón de quejas para clientes en la página web.	Departamento de ventas	\$250,00	Lograr el 98% de clientes satisfechos.
Optimizar entrega de productos	Crear manuales de procesos para evitar demoras en la producción.	Departamento de compras Departamento de producción	\$425,00	Reducir las demoras en las entregas de los productos en un 10%.

#### PUESTA EN MARCHA

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Costo</b>
Capacitar al personal con instructores propios de la empresa en el manejo de maquinaria.	Departamento de RRHH			
Crear un plan de incentivos, para mejorar el desempeño laboral.	Gerencia Departamento de RRHH Departamento de contabilidad			
Mediante las capacitaciones lograr que el personal maneje	Departamento de RRHH			

todo tipo de instrumento electrónico				
Elaborar programa para control de inventarios.	Departamento de compras			
Incrementar lista de proveedores.	Departamento de compras			
Renovar certificaciones ISO 9001 y ASME	Gerencia			
Crear buzón de quejas para clientes en la página web.	Departamento de ventas			
Crear manuales de procesos para evitar demoras en la producción.	Departamento de compras Departamento de producción			

### EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

<b>Objetivo</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Realizado (SI/NO)</b>	<b>Resultado obtenido</b>	<b>Índice de cumplimiento</b> (Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Capacitar al personal en el rol que desempeña.	Capacitar al personal con instructores propios de la empresa en el manejo de maquinaria.	Departamento de RRHH			

Incentivar al personal	Crear un plan de incentivos, para mejorar el desempeño laboral.	Gerencia Departamento de RRHH Departamento de contabilidad			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Fomentar el uso de tecnología	Mediante las capacitaciones lograr que el personal maneje todo tipo de instrumento electrónico	Departamento de RRHH			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Anticipar compra de materias primas para la producción.	Elaborar programa para control de inventarios.	Departamento de compras			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Potenciar alianzas con proveedores	Incrementar lista de proveedores.	Departamento de compras			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Mantener una mejora continua en el SGC.	Renovar certificaciones ISO 9001 y ASME	Gerencia			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Incrementar la satisfacción de los clientes	Crear buzón de quejas para clientes en la página web.	Departamento de ventas			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%
Optimizar entrega de productos	Crear manuales de procesos para evitar demoras en la producción.	Departamento de compras Departamento de producción			(Resultado esperado/resultados obtenidos)*100%

ANEXO N° 5



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0590060933001  
 RAZON SOCIAL: INDUCERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.  
 NOMBRE COMERCIAL:  
 CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL  
 REPRESENTANTE LEGAL: ESTRELLA VILLAVICENCIO CRISTOBAL JAVIER  
 CONTADOR: GARCES PEREZ ISABEL CRISTINA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/05/1999      FEC. CONSTITUCION: 10/05/1999  
 FEC. INSCRIPCION: 28/05/1999      FECHA DE ACTUALIZACION: 05/01/2012

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

FABRICACION DE EQUIPO INDUSTRIAL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) Barrio: NIAGARA Calle: PANAMERICANA SUR Número: 5/N Kilómetro: 4 Referencia ubicación: FRENTE A LAS BODEGAS DEL MUNICIPIO  
 Teléfono Trabajo: 032813830 Teléfono Trabajo: 032813835 Email: inducero@andinet.net Teléfono Trabajo: 099843076  
 Fax: 032813535

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002      ABIERTOS: 2  
 JURISDICCION: REGIONAL CENTRO & COTOPAXI      CERRADOS: 0

*[Firma manuscrita]*  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Firma manuscrita]*  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



Usuario: VMBP010211      Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SAN JUAN      Fecha y hora: 05/01/2012 09:28:22