



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MATURÍN/MONAGAS/VENEZUELA**

**ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA
EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
PANADERÍA LOS II SOLES C.A**

Asesora:

Lcda. Yennys Martínez

Autores:

Cristal Ramos C.I 20955484

Ruddy Silva C.I 20935273

**Trabajo de Grado, Modalidad Áreas de Grado, como requisito para optar
por el Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos**

MATURÍN, FEBRERO DE 2013

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MATURÍN/ MONAGAS/ VENEZUELA

ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA
EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
PANADERÍA LOS II SOLES C.A

APROBADO POR:

Lcda. Yennys Martínez
ASESOR ACADÉMICO

Lcda. Marvelys Gallardo
JURADO

Lcda. Joanna Martínez
JURADO

MATURÍN, FEBRERO DE 2013

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar este logro a Dios, mi guía, fuente de amor, fuerza y constancia.

A mis padres, por ser el pilar de mi vida y brindarme las oportunidades necesarias.

A mis hermanos, Yessica, Edward, Yérica, Yetsy y Crismar, por todo el apoyo brindado a lo largo del camino hacia esta meta, quienes hicieron los sacrificios necesarios para poder alcanzarla.

A mi sobrina Nhasly, por llegar a nuestras vidas y llenarla de esperanza, amor y mayores deseo de superación. Te amo.

A Omar Cheremo, compañero de vida, sinónimo de perseverancia.

Cristal Ramos

DEDICATORIA

A ti mi Dios por ser mi protector en todo momento.

Este logro se lo quiero dedicar a mis padres por ser mi ejemplo a seguir, mi guía y mi apoyo constante.

A todas esas personas que lamentablemente no están físicamente a mi lado viendo lograr mi sueño, su esencia está aquí, a ustedes también les quiero dedicar mi meta, en donde quieran que estén se que estarán orgullosos de mí.

A toda mi familia, que a pesar de las circunstancias han estado allí de una u otra forma, y sobre todo mis amores y mi luz que son mis hermanos

En fin les dedico esto a todos los que alguna vez creyeron en mi y que me apoyaron, estuvieron y están conmigo a pesar de las adversidades vividas a lo largo de estos cinco años de carrera, también a los que pensaron que no iba a lograr terminar mi carrera les digo, LO LOGRE.!, y les doy también las GRACIAS.!, por todas aquellas palabras negativas que me dieron fuerzas y valor para seguir adelante.

Ruddy Silva

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por bendecir mi vida, por estar presente y no desampararme, por darme paciencia, ánimo y fortaleza en todo momento.

A mis padres María y José por su amor, y por ser más que mis padres mis amigos, quienes condujeron con sus principios y valores el porvenir de mi formación. Son el motivo más grande de inspiración.

A la Universidad de Oriente, por haber abierto sus puertas y brindarme la oportunidad de cursar esta carrera en sus aulas.

A todos los profesores que aportaron su granito de arena con sus conocimientos para hacer de mí una persona profesional.

A nuestra asesora, Lcda. Yennys Martínez, quien a pesar de las dificultades, siempre afirmó que ¡Si se puede!

A mis amigas y compañeras de estudio, que desde el comienzo me brindaron su apoyo invaluable. ¡Gracias infinitas!

Cristal Ramos

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios Todopoderoso por ayudarme a conseguir con una parte muy importante de mi vida, ser mi guía y protector, por estar en todo momento a mi lado y nunca abandonarme en este trayecto.

A toda mi familia por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera y de mi vida, sin ustedes no habría continuado; por estar en todo momento dándome una palabra de aliento y un buen consejo.

A la Universidad de Oriente por abrirme las puertas en la formación de mi carrera que tanto quiero; y a todos los profesores que fueron parte de nuestra formación académica.

A todos los amigos y amigas que estuvieron conmigo en todo momento, con los que pude reír, llorar y sobre todo estuvieron en los momentos más difíciles de mi vida, de verdad no tengo palabras con que agradecerles su amistad sincera.

A mi compañera de trabajo Cristal Ramos por ser una amiga incondicional, por tenerme paciencia y estar allí en todo momento, además de ser una compañera incomparable, de verdad MIL GRACIAS

Ruddy Silva

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	v
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICAS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
ETAPA I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 JUSIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5 MARCO METODOLÓGICO.....	8
1.5.1 Tipo de investigación.....	8
1.5.2 Nivel de la investigación.....	9
1.5.3 Población	9
1.5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	10
1.5.5 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS	12
1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	13
1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	16
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	18
ETAPA II	21
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	21
2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES A TRAVÉS DE LOS CUALES SE MIDE LA GESTIÓN EN LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”	21
2.1.2 INDICADORES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”	26
2.1.3 INDICADORES DEL ÁREA FINANCIERA QUE MAYORMENTE IMPACTAN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”	39
ETAPA III	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
3.1 CONCLUSIONES.....	57
3.2 RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	61

HOJAS DE METADATOS..... 70



LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.1 Estructura organizativa.....	15
Cuadro 1.2 Operacionalización de las variables.....	18
Cuadro 2.1 Indicadores de gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”....	25
Cuadro 2.2 Indicadores relacionados con la administración de RR.HH en la Panadería “LOS II SOLES C.A”.....	27
Cuadro 2.3 Indicador productividad de mano de obra.....	28
Cuadro 2.4 Indicador ausentismo.....	30
Cuadro 2.5 Indicador accidentalidad.....	32
Cuadro 2.6 Indicador salario medio.....	34
Cuadro 2.7 Resultados de los indicadores de recursos humanos aplicados en la Panadería “LOS II SOLES C.A”.....	37
Cuadro 2.8 Indicadores financieros aplicados para medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”.....	41
Cuadro 2.9 Indicador capital de trabajo.....	42
Cuadro 2.10 Indicador razón circulante.....	44
Cuadro 2.11 Indicador rotación de activos totales.....	46
Cuadro 2.12 Indicador rotación del capital de trabajo.....	48
Cuadro 2.13 Indicador margen de utilidad.....	50
Cuadro 2.14 Indicador rendimiento sobre activos.....	52
Cuadro 2.15 Resultados de los indicadores financieros aplicados para medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”.....	54

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 2.1 Indicador productividad de mano de obra.....	29
Gráfico 2.2 Indicador ausentismo	31
Gráfico 2.3 Indicador accidentalidad.....	33
Gráfico 2.4 Indicador salario medio	35
Gráfico 2.5 Indicador capital de trabajo	43
Gráfico 2.6 Indicador razón circulante	45
Gráfico 2.7 Indicador rotación de activos totales	47
Gráfico 2.8 Indicador rotación del capital de trabajo	49
Gráfico 2.9 Indicador margen de utilidad	51
Gráfico 2.10 Indicador rendimiento sobre activos	53





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MATURÍN/ MONAGAS/ VENEZUELA**

**ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA
EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA
PANADERÍA LOS II SOLES C.A**

Asesor:

**Lcda. Yennys Martínez
Fecha: Febrero de 2013**

Autores:

**Cristal Ramos C.I 20955484
Ruddy Silva C.I 20935273**

RESUMEN

Esta investigación consistió, en el estudio de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, se basó sobre la identificación de los índices financieros y no financieros empleados para medir la gestión de la panadería, destacando los indicadores relacionados con el área de recursos humanos. Posteriormente, se determinaron los indicadores financieros que impactan en la administración de recursos humanos, para ello, se efectuaron los cálculos de las ecuaciones básicas de cada indicador, teniendo como instrumento los estados financieros de dicha entidad, estableciendo las medidas de gestión de la panadería para los años 2010 y 2011. La metodología de la investigación, se fundamentó en una investigación de campo, con carácter descriptivo, además, se aplicaron entrevistas estructuradas a la población de estudio, acompañado de la revisión documental. Después de haber analizado toda la información, se determinó que la empresa aplica indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad en el área financiera, los cuales impactan en la administración de recursos humanos, ya que las medidas son utilizadas para establecer las acciones correctivas y tomar las decisiones a nivel gerencial, que engloban a toda la organización.

Descriptor: Gestión, Indicadores, Panadería.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas reconocen que existe la necesidad de aplicar herramientas que le brinden la oportunidad de controlar y fortalecer su gestión, instrumentos que le permitan medir el desempeño y posición real en relación a los componentes críticos del éxito, para realizar en función a los resultados, los cambios y correcciones que sean requeridas para mejorar la forma de ejecutar las actividades, aumentar la productividad en los procesos y a su vez el rendimiento del capital humano.

Mendoza, G. (2006), expresa que: “los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización” (p.8)

De acuerdo con lo enunciado por Mendoza, medir la gestión, se ha convertido en un factor indispensable para lograr el éxito en las organizaciones, iniciando con la identificación, medición y control de los riesgos y puntos débiles, sobre los cuales se debe fortalecer el proceso productivo, donde las finanzas y la administración de recursos humanos juegan un papel relevante, pues, para alcanzar las metas, es fundamental alinear y movilizar los recursos humanos, físicos y económicos con que cuenta la empresa, en torno al cumplimiento de los objetivos.

En tal sentido, son los indicadores de gestión una herramienta de gran valor para efectuar las medidas de éxito, que proporcionan las cifras, los datos y la información, sobre las cuales una organización podrá adoptar los parámetros de operación necesarios para conseguir los objetivos, pues, efectuar el estudio de un conjunto de indicadores para medir la gestión

empresarial, financieros y no financieros, es actualmente un elemento clave en el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial, sobre temas como los costos de personal, la productividad de los empleados, la liquidez y rentabilidad de la empresa, que de ser mejorados y perfeccionados, contribuirán al éxito.

Basado en los argumentos anteriores, la investigación comprende el estudio de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, el trabajo está conformado por tres etapas como se mencionan a continuación:

Etapa I: se establece el planteamiento del problema, delimitación, objetivos, la justificación de la investigación y metodología que permitió organizar correctamente el esquema del estudio.

Etapa II: se aborda el estudio de los indicadores, presentándose el desarrollo, los análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas de investigación, con las teorías necesarias para sustentar el estudio.

Etapa III: se exponen las conclusiones del estudio, además, se enuncian un conjunto de sugerencias, para contribuir a lograr mejoras en la empresa.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento económico de un país depende en gran medida de las capacidades financieras de las empresas que conforman los diferentes sectores, pues al mismo tiempo que los empresarios producen e invierten en sus negocios, contribuyen a su desarrollo socioeconómico, la clave del éxito está, en una eficiente administración y en el uso efectivo del capital que poseen, siendo la buena gestión de las organizaciones un elemento esencial para hacer frente a los cambios del entorno.

Venezuela, cuenta con una gran variedad de empresas, de producción, servicio y consumo, muchas de estas son pequeños negocios familiares, que se encuentran distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional, los cuales no están exentos de los cambios sin previo aviso que se generan en la economía del país, como son el control de los precios y el incremento de la materia prima para la elaboración de los productos, caracterizándose por ser una economía inestable, con transformaciones que ineludiblemente tienen una repercusión en la gestión de las empresas.

Siendo las empresas del sector panificador parte de esta realidad, también son afectadas por la influencia del entorno en su gestión empresarial, ya que las panaderías en sus procesos por adaptarse a los cambios y conservar su rentabilidad, se ven en la urgencia de adecuar su aparato productivo en función a los cambios, disminuir su producción y por ende efectuar ajustes en el capital humano, debido a que la

capacidad para cubrir sus obligaciones de pago se ve afectada de la misma manera.

En tal sentido, las panaderías del Municipio Punceres del Estado Monagas, inmersas en el ambiente económico inestable, también son perjudicadas por los cambios, siendo impactadas por las variaciones, sufriendo altibajos en sus finanzas, ya que como complemento de la difícil situación planteada, se ven en la dura necesidad de ajustarse a los consecuentes aumentos de sueldos y salarios que anualmente son hechos vía decreto presidencial, enfrentándose a la constante búsqueda de una liquidez y estabilidad que les permita cumplir con el pago de su nómina de trabajadores.

En consecuencia, las continuas desestabilizaciones del país, han dado lugar a que estas empresas recurran a reforzar, evaluar y mejorar sus técnicas administrativas, como es el caso de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, donde su administración ha venido desarrollando el uso de indicadores de gestión, que le permitan medir y conocer las fallas e irregularidades en el desarrollo de sus actividades, en la búsqueda de identificar diversas alternativas de acción y alcanzar el perfeccionamiento en su gestión ante tal situación.

La medición de la gestión de la panadería, se ha convertido en un elemento fundamental para conocer su situación real, sobre la cual se puede planificar, tomar decisiones y medidas correctivas, para orientar y optimizar los recursos, tanto humanos como financieros y distribuirlos integralmente en todos los niveles de la empresa, con el objetivo de gestionar las estrategias para cumplir su misión y alcanzar su visión.

Es por ello, que en la investigación que se aborda se realizará el estudio de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos en el caso de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, ya que debido a la situación del sector, su administración no sólo se ha visto en la obligación de generar aumentos en los precios de venta, sino en la dura exigencia de disminuir su producción y en muchos casos reducir sus plantillas de trabajadores con las consecuencias legales que esto acarrea en la actualidad.

En relación con lo anterior, surge la necesidad de efectuar un estudio de los indicadores que miden la gestión de la panadería, para proporcionar información valiosa para la toma de decisiones a su administración, desde una perspectiva real sobre su situación actual, con el propósito de reflejar en forma objetiva su desempeño financiero y utilizar efectivamente su capital, para impulsar a la administración de recursos humanos a promover el logro de las metas y objetivos trazados como organización, para ello se tendrá como fundamento, la información de los estados financieros de los años 2010 y 2011, donde sus índices se utilizarán como valores para determinar los indicadores y realizar una comparación de la gestión, periodo a periodo.

Para efectuar el estudio es necesario dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los indicadores que permiten medir la gestión en la Panadería “LOS II SOLES C.A”? ¿Cuáles son los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos en la Panadería “LOS II SOLES C.A”? y ¿Cuáles indicadores del área financiera impactan en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”?.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación está enfocada en el estudio de los indicadores de gestión como factores intrínsecamente relacionados con la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, la misma se desarrollará en la administración de la empresa antes mencionada, ubicada en el Municipio Punceres del Estado Monagas.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Estudiar los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los indicadores a través de los cuales se mide la gestión en la Panadería “LOS II SOLES C.A”.
- Destacar los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos en la Panadería “LOS II SOLES C.A”.
- Determinar los indicadores del área financiera que mayormente impactan en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”.

1.4 JUSFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando se aborda el estudio de alguna problemática relacionada con el área de recursos humanos, se debe tener presente que sus principios están estrechamente relacionados con las funciones básicas de la organización,

como son las técnicas de producción, operaciones comerciales, financieras y contables, de seguridad y sobretodo administrativa, siendo esta última la encargada de integrar, coordinar los esfuerzos, sincronizar y armonizar los actos de las demás funciones de la empresa.

En tal sentido, la necesidad de la empresa de integrar estos procesos, da lugar a la utilización de técnicas administrativas propias o específicas, en torno a ello se ha venido desarrollando el uso de los indicadores de gestión, con la intención de mantener una coherencia en las funciones, minimizar riesgos de funcionamiento y la aumentar la posibilidad de tomar las decisiones más acertadas en la administración de recursos, tanto humanos como financieros.

En relación con lo anterior, la importancia de realizar un estudio de los indicadores financieros y no financieros que miden la gestión de la empresa y su impacto en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, surge de la necesidad de conocer su situación actual, en pro de conseguir una permanencia en el mercado, cumplir los compromisos de producción, mantener la calidad de sus servicios, además, asegurar puestos de trabajos dignos y remunerados de acuerdo al marco legal vigente.

Esta investigación pretende beneficiar a la panadería objeto de estudio, en cuanto a conocimientos e interpretación de los resultados arrojados por los indicadores utilizados para medir su gestión, pues, son de suma importancia a la hora de efectuar cambios en su administración, operaciones financieras y en el manejo de sus recursos económicos, materiales y humanos, con la intención de minimizar los riesgos en la operación de la panadería.

Se considera que esta investigación servirá de base para otras investigaciones de naturaleza similar, un estudio factible para ser usado como herramienta de mejoramiento de la gestión en cualquier organización del sector panificador o de otra área productiva.

Será un aporte a la Universidad de Oriente, que puede ser usado como referencia, guía y fuente de ayuda para investigaciones futuras sobre el estudio y análisis de los indicadores de gestión.

Además, se constituirá en un instrumento válido y confiable para los estudiantes tanto de la Universidad de Oriente como de otras instituciones, en sus investigaciones relacionadas con el estudio de los indicadores de gestión y específicamente de la administración de recursos humanos.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de campo, debido a que los datos de interés fueron obtenidos de la realidad, teniendo un contacto directo con el personal encargado de gestionar la Panadería “LOS II SOLES C.A”, ya que en este tipo de investigación los datos se recolectan directamente de las personas investigadas o del lugar donde se realiza el estudio, es decir, donde ocurren los hechos.

La investigación de campo, permitió recolectar los datos directamente de los sujetos entrevistados, además del contenido de los documentos financieros, los cuales fueron tomados como fuentes primarias, donde no se manipuló variable alguna.

1.5.2 Nivel de la investigación

El nivel de la investigación es descriptivo, debido a que se centró en detallar las características de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, así como en el análisis de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos, permitiendo presentar una interpretación acertada de los mismos y dar a conocer las condiciones reales existentes, por lo cual se adapta a la definición de investigación descriptiva de Arias, F. (2006) que expresa que: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.(p.24).

La investigación de nivel descriptivo permitió especificar las características de los indicadores que miden la gestión, propios de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, además, efectuar una interpretación de los resultados obtenidos a partir de criterios teóricos previamente definidos y su relación con la administración de los recursos humanos.

1.5.3 Población

En la panadería LOS II SOLES C.A, laboran 14 personas diariamente, de los cuales 3 son empleados administrativos y 11 empleados del área operativa de la empresa.

El término población se refiere a “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características.” (Alcaide, citado por Balestrini, 2001). En este sentido, para desarrollar la investigación, se tomó como población el personal administrativo de la Panadería “LOS II SOLES C.A,” es decir, 3 trabajadores.

PERSONAL	CANTIDAD
Gerente	01
Administrador de RR.HH	01
Supervisor general	01
Encargados de atención al público	02
Maestro panadero	01
Cajeras	02
Repostero	01
Encargado de mantenimiento	01
Ayudante panadero	01
Ayudante de repostería	01
Hornero	01
Ayudante hornero	01
TOTAL	14

Es importante tener en cuenta que para obtener los datos del estudio se entrevistaron a los 3 empleados del área administrativa, quienes manejan la información general sobre las variables relacionadas con la gestión de la organización, además, fue necesario recurrir al contenido de los estados financieros de la empresa (balance general y estado de resultados) de los años 2010 y 2011.

1.5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1.5.4.1 Técnicas de recolección de datos

La información requerida para el desarrollo de la investigación se obtuvo mediante las siguientes técnicas:

Revisión documental

La aplicación de esta técnica permitió obtener la información por medio de libros, internet y otras fuentes, para adoptar una concepción teórica, además, se realizó la revisión de los estados financieros de la empresa, con el fin de obtener datos sustentables del tema y dar respaldo a la investigación,

Entrevista estructurada

Para desarrollar este tema de investigación, se realizó una entrevista estructurada. Según Arias, F. (2006) la entrevista estructurada “es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (p.73).

La entrevista estructurada es una técnica sencilla que permitió la interacción de una manera directa con las personas entrevistadas, con el fin de dar respuesta a una guía de preguntas previamente diseñadas, que ayudaron a recabar información completa y que generó datos importantes para establecer conclusiones objetivas.

Para ello, se acudió a la sede de la Panadería “LOS II SOLES C.A” y se realizó la entrevista a las personas encargadas de la administración, por ser los responsables de todas las actividades que allí se realizan y manejan la información sobre la gestión de la empresa.

1.5.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Según Sabino, C. (2005), un instrumento de recolección de datos es “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. (p.145). De acuerdo con lo citado, para recopilar la información, se tendrá en cuenta como instrumentos:

Guía de entrevista

Este instrumento permitió registrar las respuestas brindadas por los empleados administrativos de la empresa a las interrogantes que planteó el investigador sobre el problema propuesto.

Estados financieros

Este instrumento suministró la información contable necesaria para el desarrollo de la investigación, por ser su contenido previamente elaborado, cierto y confiable. Meigs, Bettner, Haka y Williams (2000), expresan que los estados financieros son “una declaración de información contable considerada cierta, expresada en términos monetarios” (p.61).

1.5.5 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

1.5.5.1 Análisis de los datos

Los datos obtenidos se analizaron e interpretaron con ecuaciones básicas en el cálculo de los indicadores numéricos de gestión e indicadores financieros para dar respuesta a las interrogantes.

1.5.5.2 Presentación de los datos

Una vez analizados, los datos fueron debidamente representados en cuadros estadísticos y diagrama de barras.

1.6 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.6.1 Reseña histórica

La Panadería “LOS II SOLES C.A” abrió sus puertas en la década de los 80, como un pequeño negocio familiar, al cual su dueño Jorge Cipriani, le apostaba a que perduraría en el tiempo, y no se equivocó, pues, a pesar de los años aún se mantiene vigente, como negocio estable en el pueblo de Tropical.

Este negocio nace de la necesidad de brindarle a su pueblo de origen una variedad de productos derivados del trigo, a un buen precio y de calidad, sabiendo que el pan es uno de los alimentos de preferencia de nuestra sociedad venezolana.

En sus orígenes se llamaba “EL SOL C.A”, nombre que mantuvo vigente desde su fundación hasta mediados del año 2000, donde se le realizaron remodelaciones a su estructura, pasando a ser Panadería “LOS II SOLES C.A” con la intención de presentar un ambiente más fresco y agradable para su clientela, y así, seguir afianzando la confianza que ha tenido a lo largo de su permanencia en actividad, ininterrumpida a lo largo de más de treinta años.

En la actualidad la panadería es conservada por su propietario fundador, en compañía de su familia, hijos y nietos, quienes además de administrar y gestionar el negocio, atienden de manara agradable a propios y extraños los 365 días del año, a pesar de que la manera de administrar los

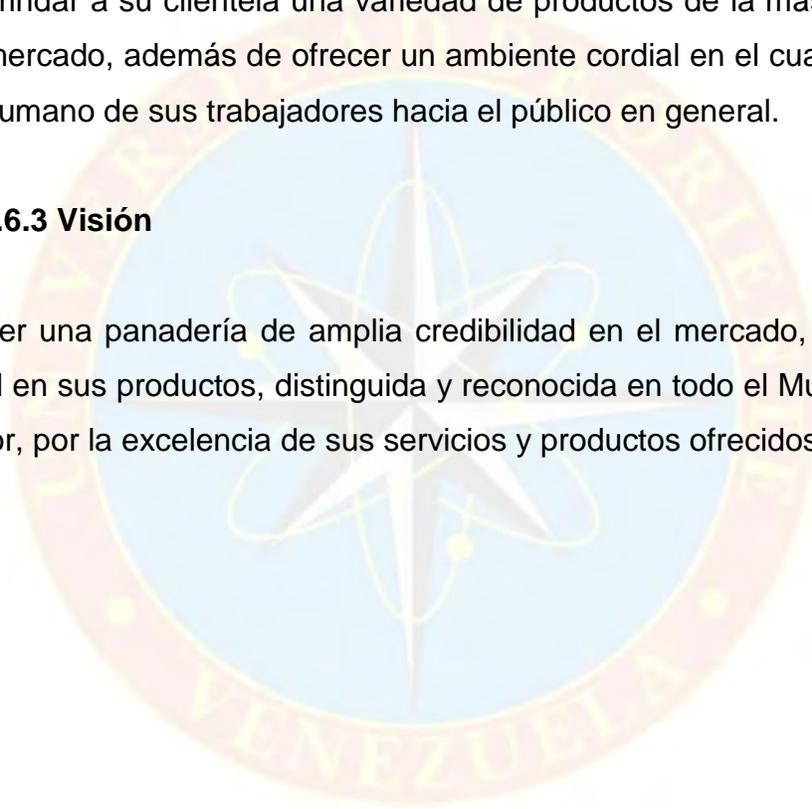
recursos humanos en la empresa, la situación laboral de los empleados, las relaciones de los profesionales y las exigencias del entorno han variado en los últimos tiempos.

1.6.2 Misión

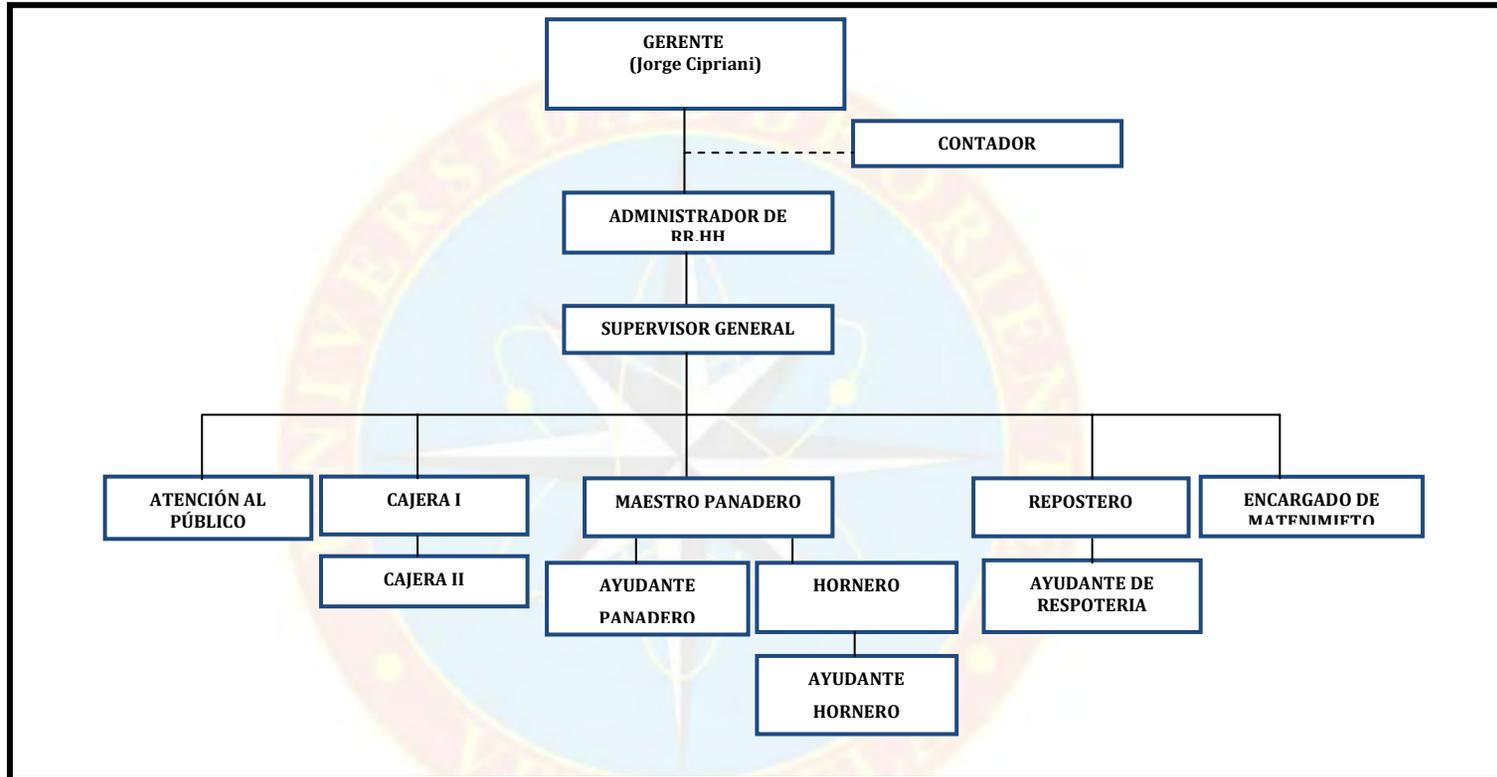
Brindar a su clientela una variedad de productos de la más alta calidad en el mercado, además de ofrecer un ambiente cordial en el cual se sienta el calor humano de sus trabajadores hacia el público en general.

1.6.3 Visión

Ser una panadería de amplia credibilidad en el mercado, con la mejor calidad en sus productos, distinguida y reconocida en todo el Municipio como la mejor, por la excelencia de sus servicios y productos ofrecidos.



1.6.4 Estructura organizativa



Cuadro 1.1 Estructura organizativa

Fuente: Panadería los II SOLES C.A. Elaborado por: Ana Lucia Cipriani (Jefe de RR.HH)

1.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Efectividad: organización óptima de la producción, eficiencia, satisfacción, la adaptabilidad y desarrollo de la dirección. (Rosenberg, 1999, p.155)

Eficacia: capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado. (Rosenberg, 1999, p.156).

Eficiencia: virtud para conseguir un objetivo con el menor consumo posible de recursos. (Rosenberg, 1999, p.156).

Gestión: conjunto de dimensiones, que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos de la empresa. (Pacheco, Castañeda y Caicedo, 2002, p.8)

Indicador: referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva. (Rivas, 2001, p.14).

Indicadores de gestión: son elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos. (Zanabria, 2004, p.18)

Indicador financiero: relación existente entre dos cuentas de estados financieros básicos, es decir, balance general y estado de pérdidas o ganancias, que permite indicar los puntos fuertes y débiles de un negocio y

posteriormente establecer probabilidades o tendencias. (Hernández, 2006, p. 190).

Sector panificador: es el sector industrial dedicado a la fabricación de productos de panadería, dentro del cual se encuentran diferentes tipos de organizaciones, como las empresas productoras y distribuidoras de maquinaria industrial, de materia prima y las empresas productoras y distribuidoras de pan, conocidas como panaderías.(Calderón, 2010, p.2)



1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Identificar los indicadores a través de los cuales se mide la gestión en la Panadería "LOS II SOLES C.A"	Indicadores de gestión.	Indicadores a través de los cuales se mide la gestión en la empresa.	-Área de producción. -Área de mercadeo. -Área de recursos humanos. -Área financiera.	-Indicadores de calidad. -Indicadores de innovación. -Indicadores de eficacia. -Indicadores de eficiencia. -Indicadores de efectividad. -Indicadores de evaluación. -Indicadores de desempeño.
Destacar los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos en la Panadería "LOS II SOLES C.A"	Indicadores de recursos humanos.	Indicadores relacionados con la administración de recursos humanos de la empresa.	-Área de recursos humanos	-Accidentalidad. -Frecuencia de accidentes. -Ausentismo. -Rotación de personal. -Salario medio. -Productividad de la mano de obra. -Capacitación promedio. -Calificación del desempeño.
Determinar los indicadores del área financiera que mayormente impactan en la administración de recursos humanos de la Panadería "LOS II SOLES C.A".	Indicadores financieros	Indicadores del área financiera que mayormente impactan en la administración de recursos humanos de la empresa.	-Finanzas. -Recursos humanos	-Liquidez -Apalancamiento -Actividades -Rentabilidad -Crecimiento -Valuación

Cuadro 1.2 Operacionalización de las variables

Fuente: elaborado por los autores (2013)

En relación a las variables, debe destacarse, que la manera de medir la gestión en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, establece la evaluación de pocas cualidades de sus operaciones, es por ello, que de la variada cantidad de indicadores, que muchos expertos suelen aplicar y que son planteados teóricamente por varios autores, la empresa ha propuesto la aplicación de un conjunto pequeño de indicadores de gestión, los cuales fueron identificados en la etapa II.

La panadería cuenta con indicadores, pero son limitados, ya que se enfoca en un modelo basado en dimensiones significativas como la eficiencia, eficacia y efectividad de las prácticas que son empleadas en la administración y gerencia, indicadores que le permiten observar mediante los resultados cuantitativos de los índices numéricos el comportamiento y desempeño de las áreas funcionales para proporcionar una evaluación global de la empresa.

Además, es importante señalar que la implantación de indicadores puede tener una importancia diferente y varían dependiendo de los objetivos, tamaño de la empresa y su estilo de gestión, es decir, son empleados en función de lo que desea conocer y evaluar.

ETAPA II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa se presentan los resultados y análisis de cada uno de los objetivos específicos, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, efectuar el cálculo de los indicadores y realizar las consultas necesarias en la administración de la empresa donde se desarrolló la investigación.

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES A TRAVÉS DE LOS CUALES SE MIDE LA GESTIÓN EN LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”

En la actualidad, la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A” aplica indicadores de gestión como instrumentos para identificar si las actividades se ejecutan de acuerdo a lo planificado, herramientas para evaluar en términos cuantitativos si su personal está o no desarrollando las labores de manera eficiente, conocer los costos y las ganancias generados durante el proceso productivo, todo ello con el propósito de guiar a la empresa a alcanzar las metas, optimizar su desempeño, aumentar la productividad y mejorar continuamente.

Referente a los indicadores de gestión, Pérez, C. (2010), dice que estos:

Expresan cuantitativamente el comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada, con algún nivel de referencia puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso. (p.6)

En tal sentido, la panadería ha considerado oportuno observar y medir su gestión, adoptando los indicadores como herramientas, en cuanto a las mediciones del desempeño, aplicando índices numéricos, que le permitan difundir las prácticas correctas dentro de la empresa, además, con la finalidad de proporcionar a la gerencia y demás departamentos administrativos una referencia, para comprender la situación de la panadería, y establecer de este modo las medidas necesarias para perfeccionar sus actividades, en la búsqueda de la rentabilidad y productividad deseada.

Respecto a lo anterior, en este objetivo se procede a realizar la identificación de los indicadores a través de los cuales se mide la gestión en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, estos fueron señalados por los entrevistados en la aplicación del instrumento de recolección de datos, quedando establecidos los siguientes:

2.1.1.1 Indicadores de eficiencia

En relación a la eficiencia, Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) expresan que:

El concepto eficiencia o productividad no es una medida de volumen de producción, sino la capacidad que tiene un sistema para integrar y combinar los recursos humanos, físicos y financieros que intervienen en la elaboración de un producto, con el propósito de utilizarlos económicamente. (p.60)

En tal sentido, los indicadores de eficiencia, miden el nivel de ejecución de los procesos, concentrándose en cómo se desarrollaron las actividades, teniendo en cuenta el rendimiento de los recursos empleados durante el proceso, es decir, la proporción de los resultados obtenidos con relación a los recursos e insumos empleados.

La eficiencia en términos de gestión, está estrechamente ligada con la productividad, ya que es, en efecto, la capacidad que se tiene en la empresa para elaborar una mayor cantidad de productos o generar mayor cantidad de ventas, pero consumiendo la mínima cantidad de recursos.

Un aspecto de suma importancia en los indicadores de eficiencia, es que en ellos, no se toma en cuenta el tiempo como un recurso, es decir, no mide la rapidez con que se ejecutan las acciones, pero si son medidos para periodos determinados.

2.1.1.2 Indicadores de efectividad

Los indicadores de efectividad miden el grado en que la empresa está logrando los requerimientos de los resultados en las labores, durante el proceso productivo, es decir, la capacidad de actuar en relación con las metas establecidas y la satisfacción de la ejecución de las actividades por las partes interesadas.

La efectividad es definida por Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), como: “la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente establecidos” (p.58)

Desde ese punto de vista, los indicadores de efectividad permiten, en un sentido amplio, medir el grado en que la administración de la empresa está actuando en concordancia con los requisitos, como el grado de cumplimiento de los programas de producción, cumplimiento de los planes de ventas y presupuestos, debe entenderse como el resultado de los procesos para la consecución de los objetivos, enfocados en el desempeño global de la empresa.

2.1.1.3 Indicadores de eficacia

La medición de la eficacia es una evaluación sobre los efectos que genera la ejecución de una acción, permitiendo valorar la gestión, teniendo en consideración que la eficacia de las acciones se mide por el impacto que genera, y si estas son capaces de mejorar las condiciones de su propia realidad.

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) se refieren a la eficacia como “la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación” (p.154)

De acuerdo a lo citado, los indicadores de eficacia, permiten reconocer e interpretar las condiciones sobre las cuales la empresa está actuando, para establecer los parámetros que le permitan plantear las alternativas sobre las acciones a seguir para adecuarse a la situación del entorno en que se desenvuelve.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, pues su evaluación, es tomada en cuenta para establecer y determinar las acciones que se crean correctas, en caso de que el efecto de las prácticas empleadas en la gestión no estén generando los resultados esperados.

La Panadería “LOS II SOLES C.A”, además de medir las cualidades básicas de su gestión por medio de los indicadores de eficiencia, efectividad y eficacia, se basa sobre sus índices para la toma de decisiones, los presenta como componentes y herramientas indispensables en dicho proceso, ya que con su evaluación obtienen la información para detectar situaciones que puedan afectar o beneficiar a la empresa en su economía y también a su administración, en un momento determinado.

Cuadro 2.1 Indicadores de gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”

Área de aplicación	Tipo de indicador	Indicador	Definición	Fórmula
Recursos humanos	EFICIENCIA	Productividad de mano de obra	Es un indicador que mide la contribución y eficiencia de la mano de obra con respecto a las ventas	Ventas / N° de empleados
	EFFECTIVIDAD	Ausentismo	Se refiere a la no asistencia al lugar de trabajo, que indican problemas ya sea a nivel de empleado o empresarial.	Hrs hombre de ausencia /Hrs hombre totales
	EFICACIA	Accidentalidad	Es un indicador que mide la eficacia de las prácticas de la administración de recursos humanos para disminuir las pérdidas por accidentes	N° de días perdidos / N° de empleados
	EFICACIA	Salario medio	Es una medida de la capacidad en que influyen los costos de personal en el proceso productivo	Costo de personal / N° de empleados
Financiera		LIQUIDEZ	Se refieren a la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones continuas a medida que estas surgen.	
	EFICIENCIA	Capital de trabajo	Es el exceso de activos sobre pasivos corrientes. Mide la relación entre activos y pasivos corrientes.	Activo circulante - Pasivo circulante
	EFICIENCIA	Razón circulante	Es una medida de la capacidad de pago de las deudas a corto plazo.	Activo circulante / Pasivo circulante
		ACTIVIDAD	Son aquellos que miden la eficiencia, habilidad y efectividad con que son utilizados los recursos.	
	EFFECTIVIDAD	Rotación de activos totales	Es una medida que indica la efectividad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas	Ventas / Activos totales
	EFICIENCIA	Rotación de capital de trabajo	Es un indicador financiero que mide la eficiencia con que la empresa está generando ingresos, pero con la mínima utilización de recursos disponibles	Ventas / Capital de trabajo
		RENTABILIDAD	Se refieren a la efectividad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles.	
	EFFECTIVIDAD	Margen de utilidad	Es un margen que representa la capacidad de la gerencia para controlar gastos y retener mayor porción de los ingresos como utilidad	Ingresos netos / Ventas
	EFFECTIVIDAD	Rendimiento sobre activos	Es una medida del rendimiento generado por activos. Se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable sobre los activos	Ingresos netos / Activos totales

Fuente: elaborado por los autores (2013)

2.1.2 INDICADORES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”

Medir la gestión implica el uso de indicadores que permitan evaluar y valorar el resultado obtenido del desempeño de los diferentes procesos desarrollados en las diversas áreas de la empresa, incluyendo el comportamiento de las actividades de los recursos humanos.

Rivas, E. (2001), define un indicador como:

Una referencia representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva. (p.14).

En tal sentido, la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A” ha implementado el uso de indicadores de recursos humanos, en función a que las actividades de la administración de personal, son indispensables en la medición de la gestión empresarial, generando la información que le ofrezca la oportunidad de identificar las debilidades para tomar las medidas correctivas, además, procurando siempre el desarrollo, bienestar y una mejor calidad de vida para los trabajadores.

Es por ello, que en este objetivo, se destacan los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos, teniendo en cuenta que estos son aplicados, para contribuir a la toma de decisiones y al cumplimiento de las principales funciones de dicho departamento en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, entre las cuales se puede hacer mención a el control de las actividades de los empleados y la elaboración de la nómina de pago.

De acuerdo con la información obtenida mediante la entrevista, efectuada a los empleados de los tres cargos administrativos, se procede a destacar en el siguiente cuadro los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos aplicados en la Panadería “LOS II SOLES C.A”:

Cuadro 2.2 Indicadores relacionados con la administración de RR.HH en la Panadería “LOS II SOLES C.A”

Indicadores de recursos humanos
1. Productividad de mano de obra
2. Ausentismo
3. Accidentalidad
4. Salario medio

Fuente: entrevista. Elaborado por los autores (2013)

Estos indicadores se calcularon aplicando las fórmulas respectivas, ya que son índices que presentan resultados cuantitativos, los cuales se muestran a continuación:

2.1.2.1 Indicador de productividad de mano de obra

La productividad de mano de obra es un indicador específico, cuya medida de gestión, permite a la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A” conocer la eficiencia de los recursos humanos (los empleados) con respecto a las ventas, considerando para su análisis, que el mejor resultado de la tasa estará dado por la mayor cantidad de ventas por empleados vinculados a las actividades de la empresa en los periodos estudiados.

Cuadro 2.3 Indicador productividad de mano de obra

PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA						
Fórmula	Año	Ventas (Bs)	Nº de empleados	Resultados	Variación	%
Ventas / N° de empleados	2010	121.967,07	14	8.711,93	540,03	6,20%
	2011	129.527,45	14	9.251,96		

Fuente: elaborado por los autores (2013)

La productividad de mano de obra con respecto a las ventas de la panadería fue de 8.711,93 bolívares por empleado para el año 2010, valor que obtuvo un incremento valioso y significativo para el año 2011, siendo esta productividad de 9.251,96 bolívares por empleado, este resultado es producto del aumento de las ventas.

Esta medida indica, que la productividad en la Panadería “LOS II SOLES C.A” ha sido alta y positiva para la empresa, debido a que la cantidad vendida de productos aumentó, mientras el número de personas vinculadas con la actividad productiva se mantuvo igual, siendo de 14 empleados en cada periodo.

Gráfico 2.1 Indicador productividad de mano de obra

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Gráficamente se puede observar que la productividad de los empleados de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, con relación a las ventas se incrementó en el año 2011, este aumento fue de 540,03 bolívars por empleado, presentando una variación para dicho periodo en términos porcentuales de 6,20%, en comparación con el año 2010, siendo un indicador positivo para la empresa, lo que significa que la mano de obra ha laborado de una manera más eficiente y productiva, pues su contribución para el incremento de la cantidad de ventas fue mayor.

El resultado positivo y satisfactorio de este indicador, se traduce en mejoras, y por consiguiente en beneficios tanto para la panadería como para los empleados, ya que el incremento de las ventas da a la empresa la posibilidad de ampliar su capacidad para cumplir con las obligaciones, es decir, cubrir sus pagos, incluyendo los salarios de sus trabajadores.

2.1.2.2 Indicador de ausentismo

Con respecto al ausentismo, Sabino C. (1991), expresa que: “es un fenómeno que consiste en que los trabajadores no concurren al trabajo a cumplir sus obligaciones de acuerdo a lo pautado contractualmente”. (p.74)

En tal sentido, el ausentismo es la no asistencia al trabajo por parte de un empleado, este indicador es de gran utilidad para medir la gestión, ya que la ausencia podría significar no sólo problemas a nivel del empleado, pues también evidencia problemas en el ámbito de la organización.

El ausentismo, es entonces, otro de los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos aplicados en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, el cual se procedió a evaluar e interpretar, para los periodos 2010 y 2011, teniendo en consideración, que el mejor resultado se obtendrá en la medida que su valor se acerque a cero.

Cuadro 2.4 Indicador ausentismo

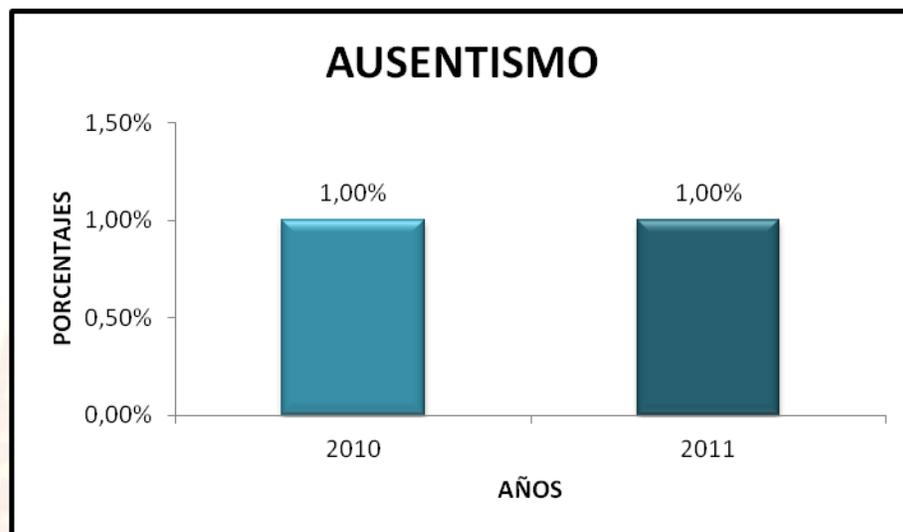
AUSENTISMO					
Fórmula	Año	Hrs hombre de ausencia	Hrs hombre totales	Resultados	Variación
Hrs hombre de ausencia / Hrs hombre totales	2010	440	40460	1,00%	0
	2011	390	40460	1,00%	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

El índice de ausentismo en el año 2010 fue de 1,00% con relación a la totalidad de las horas hombres de trabajo en dicho periodo, un índice realmente bajo y positivo, ya que la empresa no se ha preocupado por aplicar normas estrictas a sus trabajadores con respecto al cumplimiento de

sus horarios; para el año 2011 la relación se conservó igual al 1,00%, siendo este un valor aceptable para la empresa, ya que indica que se aplicó el 99,00% de la fuerza laboral en cada periodo.

Gráfico 2.2 Indicador ausentismo



Fuente: elaborado por los autores (2013)

Presentando gráficamente los resultados, se observa la igualdad del índice de ausentismo en el año 2011 en comparación con el año 2010, este indicador demuestra que la empresa tiene una gran posibilidad de disminuir las ausencias y llevar el índice a cero, ya que sólo se dejó de aplicar el 1,00% de la fuerza laboral; interpretándose que las horas hombre de trabajo en dichos periodos fueron cumplidas en casi su totalidad.

2.1.2.3 Indicador accidentalidad

La accidentalidad como indicador, permite medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A” en función a la disminución de los días perdidos por accidentes, lo que quiere decir, que la medida ideal sería llevar este índice a cero, lo que indicaría que las acciones correctivas tomadas por la administración de recursos humanos para evitar los accidentes son realmente eficaces, ya que son empleadas para hacer comparaciones de sus resultados con periodos anteriores, ya sea de mes a mes o de año a año.

Cuadro 2.5 Indicador accidentalidad

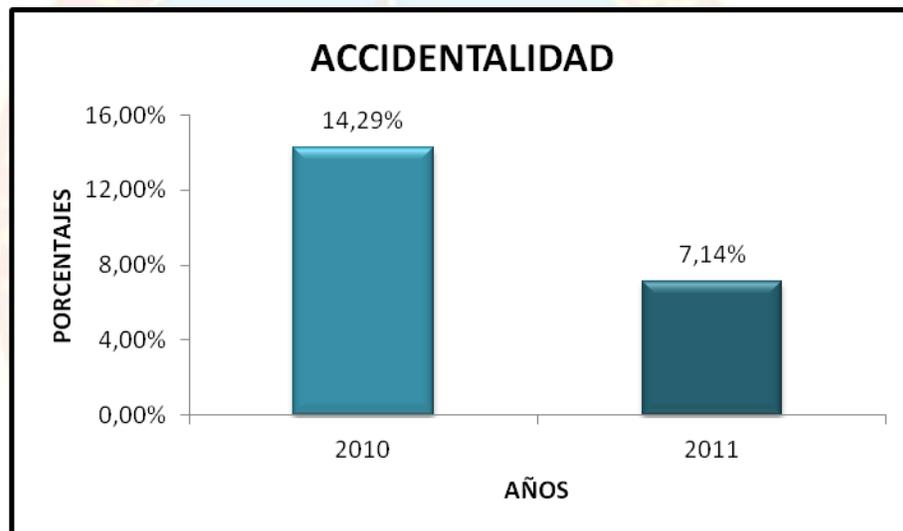
ACCIDENTALIDAD					
Fórmula	Año	Nº de días perdidos	Nº de empleados	Resultados	Variación
Nº de días perdidos/ Nº de empleados	2010	2	14	14,29%	50,03%
	2011	1	14	7,14%	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

En el año 2010, se perdieron 2 días por accidentes en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, arrojando una tasa de accidentalidad de 14,29% con relación a la totalidad de empleados, un valor que refleja poca accidentalidad. Para el año 2011 el número de días perdidos se redujo a 1, obteniendo para dicho periodo una disminución satisfactoria, que en términos porcentuales se traduce a una reducción del 50,03% en el índice de accidentalidad del año 2011 con respecto al 2010, lo que refleja que las medidas tomadas por la empresa para reducir los accidentes han sido buenas y aplicadas eficazmente.

En relación a las medidas tomadas por la empresa para lograr disminuir las perdidas por accidentes, la persona encargada de la administración de recursos humanos afirma que se ha iniciado la implementación de medidas de mantenimiento preventivo de las maquinarias, además, mejoras en las medidas de seguridad para los trabajadores con el uso de los instrumentos de trabajo adecuados al desarrollo de cada labor, para el año 2011 se adquirieron nuevos utensilios de cocina.

Gráfico 2.3 Indicador accidentalidad



Fuente: elaborado por los autores (2013)

En la gráfica se observa que el índice de accidentalidad para el año 2010 es de 14,29% y en el año 2011 de 7,14%, disminuyendo en un 50,03%, indicando que existe en la administración de recursos humanos una intervención eficaz, tendiente a reducir los accidentes y controlar de esta forma los costos por concepto de mantenimiento de las instalaciones y de seguridad de los trabajadores.

2.1.2.4 Indicador salario medio

Los indicadores de recursos humanos que tienen relación directa con las finanzas de la empresa, son de gran relevancia, ya que le permite conocer la influencia del costo de la mano de obra en el proceso productivo, es por ello que el indicador salario medio es aplicado para medir la gestión en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, jugando un papel sumamente importante en la toma de decisiones de la gerencia de la empresa, ya que por medio de sus resultados, puede decidir conjuntamente con la administración de recursos humanos sobre la estructura salarial.

El análisis del indicador salario medio se efectuó para los periodos económicos 2010 y 2011, considerando que el resultado más óptimo es aquel que represente menos costo por empleado para la panadería, obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro 2.6 Indicador salario medio

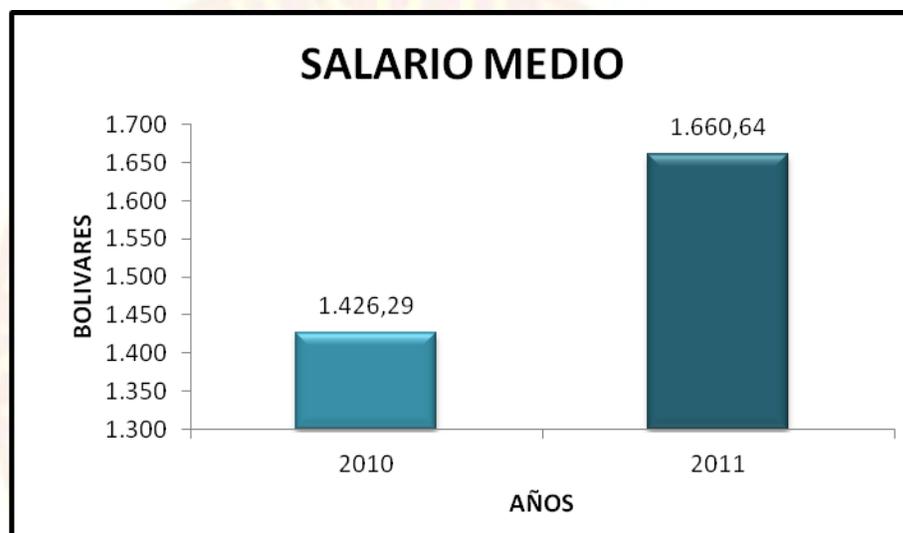
SALARIO MEDIO						
Fórmula	Año	Costo de personal (Bs)	Nº de empleados	Resultados	Variación	%
Costo de personal / Nº de empleados	2010	19.968,00	14	1.426,29	234,36	16,43%
	2011	23.249,00	14	1.660,64		

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Para el año 2010 el costo de personal de la Panadería “LOS II SOLES C.A” fue de 19.968,00 bolívares, el cual para el año 2011 se incrementó como consecuencia del aumento de sueldos, efectuado vía decreto de sueldos y salarios en dicho período, lo que produjo que el costo de personal subiera a 23.249,00 bolívares. Mostrándose de este modo, a través del

índice salario medio una variación significativa y poco óptima para la empresa de 234,36 bolívares del costo por empleado en el año 2011 en comparación con los resultados del año 2010, donde los costos promedio de la mano de obra fueron más bajos, reflejando que la incidencia de los salarios en la producción también se ha incrementado.

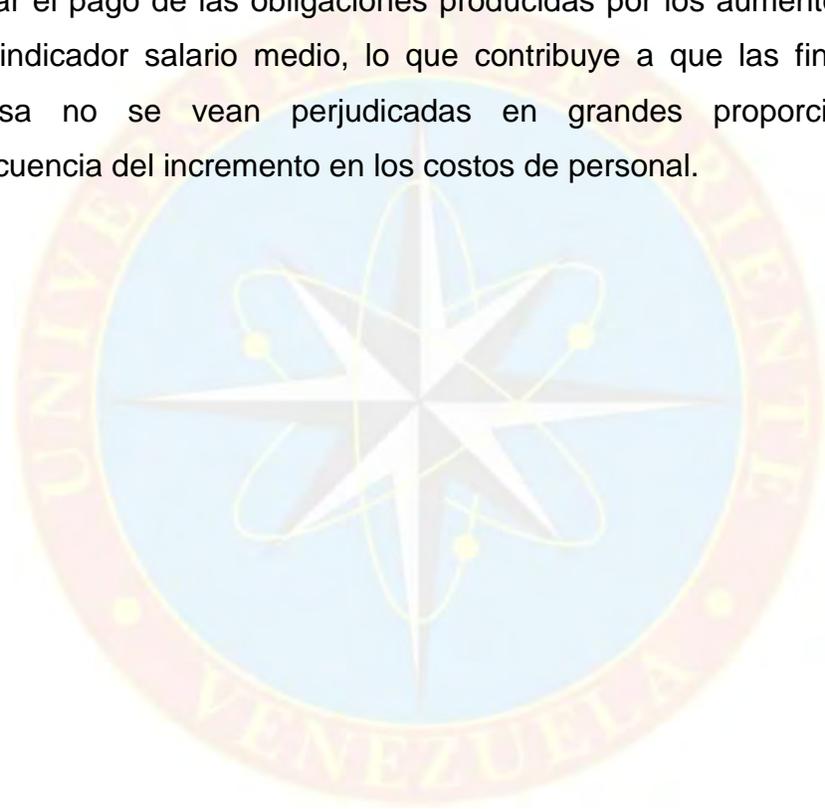
Gráfico 2.4 Indicador salario medio



Fuente: elaborado por los autores (2013)

El indicador salario medio de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, representado gráficamente, refleja la variación del costo por empleado de 1.426,29 bolívares en el año 2010 a 1.660,64 bolívares en el periodo correspondiente al 2011, índice que en términos porcentuales es de 16,43%, esto indica que la participación de los salarios y las respectivas obligaciones de la empresa con los trabajadores se incrementaron para el año 2011, indicador que alerta a la administración, ya que el salario representa una de las más complejas transacciones de la panadería.

Al efectuar una comparación de este indicador con el índice productividad de mano de obra, se puede inferir, en el año 2011, a pesar del incremento en los salarios, la empresa obtuvo mayor productividad a menor costo, pues se logró aumentar las ventas, mientras se contaba con el mismo número de empleados, como se observa en el cuadro 2.3, además, los ingresos, optimizados por el mejoramiento en las ventas, permiten controlar y sopesar el pago de las obligaciones producidas por los aumentos reflejados en el indicador salario medio, lo que contribuye a que las finanzas de la empresa no se vean perjudicadas en grandes proporciones como consecuencia del incremento en los costos de personal.



2.1.2.5 Resumen de los indicadores relacionados con la administración de recursos humanos en la Panadería “LOS II SOLES C.A” para medir la gestión

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	FORMULAS	RESULTADOS		
		AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN
Productividad de mano de obra (Bs/Emp)	Ventas/ Número de empleados	8.711,93	9.251,96	6,20%
Ausentismo (%)	Horas hombre de ausencia /Horas hombre totales	1,00%	1,00%	0,00
Accidentalidad (%)	Número de días perdidos/ Número de empleados	14,29%	7,14%	50,03%
Salario medio (Bs)	Costo de personal/Número de empleados	1.426,29	1.660,64	16,43%

Cuadro 2.7 Resultados de los indicadores de recursos humanos aplicados en la Panadería “LOS II SOLES C.A”

Fuente: entrevista. Elaborado por los autores (2013)

En el cuadro anterior, se presentan de forma resumida los indicadores que están relacionados con la administración de recursos humanos en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, teniendo en cuenta que estos son exclusivos del área de personal, es importante acotar que para medir la gestión, la empresa también aplica indicadores financieros que influyen en las decisiones tomadas en dicho departamento.

De manera general los resultados obtenidos de la aplicación de indicadores de recursos humanos en la Panadería “LOS II SOLES C.A”, evidencian que:

En cuanto a los índices de productividad de mano de obra para el año 2010, se dice que se obtuvieron valores satisfactorios, sin embargo para el periodo 2011, la productividad fue más significativa, ya que la empresa con la misma cantidad de empleados, generó mayor cantidad de ventas, indicador de una gestión eficiente y productiva.

No menos efectiva fue la participación de la administración de recursos humanos al analizar los resultados de la medición del ausentismo, donde su índice arrojó resultados bajos, igual a 1,00% horas hombre de ausencia con relación a las horas hombres totales en ambos periodos, indicando, que a pesar de que la empresa no toma las medidas estrictamente necesarias para regir el cumplimiento de los horarios, las ausencias son muy pocas.

Con respecto a la accidentalidad, se obtuvieron tasas favorables, se observó que este indicador disminuyó para el año 2011, reflejando la eficacia de las medidas de prevención que la administración de recursos humanos ha tomado como fundamentos para alcanzar la disminución total de la medida, es decir, llevar los días perdidos por accidente a cero.

El indicador salario medio, arrojó resultados poco óptimos para la empresa, ya que el aumento de sueldos y salarios en el año 2011, incidió en el incremento de los costos de personal, más sin embargo, la negativa reflejada en este índice, no indica ineficacia en la administración de recursos, sino que la alerta para tomar las medidas sobre la estructura salarial de la panadería.

En relación con lo anterior, es la administración de recursos humanos la encargada de elaborar el cálculo de los indicadores, procesar los datos, y además, le compete manejar la información y trabajar en función de controlar los índices y mantenerlos en rangos aceptables, reportando los posibles desvíos a la gerencia, presentando informes que contemplen los elementos que les permitan efectuar las comparaciones, para demostrar los avances de su gestión. En el caso de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, los análisis y las comparaciones son realizados anualmente.

2.1.3 INDICADORES DEL ÁREA FINANCIERA QUE MAYORMENTE IMPACTAN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PANADERÍA “LOS II SOLES C.A”

Con relación a los indicadores financieros, Marín C. y Torrivila I. (2011) expresan que:

Un indicador financiero es una relación que existe entre las diferentes cuentas de los estados financieros y que forman una idea acerca del comportamiento de la empresa, entendiéndose como la expresión cuantitativa del desempeño de las partes de una organización (p.14).

En tal sentido, los indicadores financieros proporcionan a la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A” la oportunidad de medir en un alto grado su comportamiento y actualizar anualmente los informes sobre la situación de la empresa, presentando desde una perspectiva amplia su posición financiera real, incluyendo precisión en el grado de liquidez, de rentabilidad y todo lo que tenga que ver con su actividad económica y administrativa, que incluyen los planes de ventas, mercadeo y de recursos humanos.

En relación con lo anterior, la función gerencial de la panadería, se ha implementado bajo la medición de la gestión, convirtiendo los indicadores financieros en una herramienta valiosa que utilizan para evaluar no sólo el manejo de su capital económico, sino para brindar la información necesaria a la gerencia y a la administración de recursos humanos, ya que sus análisis son de gran apoyo y facilitan el proceso de toma de decisiones, permitiendo además, tomar medidas preventivas para el mejoramiento y perfeccionamiento de sus funciones, teniendo en cuenta que las finanzas están estrechamente ligadas con todas las actividades que se desarrollan en la organización.

Considerando la información aportada por los entrevistados, la cual coincide en que los indicadores que miden la gestión financiera de la empresa y que a su vez son tomados en cuenta para las decisiones en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, se determinaron los siguientes indicadores:

Cuadro 2.8 Indicadores financieros aplicados para medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”

Indicadores de liquidez
1. Capital de trabajo
2. Razón circulante
Indicadores de actividad
1. Rotación de activos totales
2. Rotación de capital de trabajo
Indicadores de rentabilidad
1. Margen de utilidad
2. Rendimiento sobre activos

Fuente: entrevista. Elaborado por los autores (2013)

Teniendo como referencia e instrumento de información los estados financieros de los períodos 2010 y 2011, como requisito indispensable para obtener los resultados correctos y adecuados, se presentan los siguientes cuadros y gráficos, que muestran la situación de las finanzas, una vez calculados los indicadores utilizados para medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, los cuales fueron los siguientes:

2.1.3.1 Indicadores de liquidez

Los indicadores de liquidez permiten a la panadería medir su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas surgen, ya que la liquidez, de acuerdo con Meigs, Bettner, Haka y Williams (2000) “se refiere a la capacidad de una compañía de cumplir con sus obligaciones continuas a medida que surgen” (p.608). Por consiguiente, la Panadería “LOS II SOLES C.A” mide su liquidez a través de los indicadores:

Capital de trabajo

La medida de liquidez, capital de trabajo, proporciona la información sobre cuanto dinero o efectivo le corresponde a la empresa una vez canceladas sus deudas a corto plazo, permitiendo determinar si tiene una posición financiera sólida. Considerando, que el valor capital de trabajo necesario para permanecer solvente varía con el tamaño de la empresa y con las actividades que realiza.

Este indicador ayuda a la gerencia a precisar cualquier tendencia de la panadería a enfrentar dificultades financieras. En el siguiente cuadro se presenta el cálculo de la ecuación básica del indicador capital de trabajo correspondiente a la Panadería “LOS II SOLESC.A”:

Cuadro 2.9 Indicador capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
Fórmula	Año	Activo circulante (Bs)	Pasivo circulante (Bs)	Resultados	Variación	%
Activo circulante–Pasivo circulante	2010	194.686,69	186.093,12	8.593,57	2.245,70	26,13%
	2011	237.570,24	231.222,37	6.347,87		

Fuente: elaborado por los autores (2013)

De acuerdo con los resultados arrojados, se puede expresar que el exceso una vez canceladas las obligaciones corrientes de la panadería “LOS II SOLES C.A” para el año 2010 fue de 8.593,57 bolívares, considerándose un capital de trabajo positivo, el cual para el año 2011 disminuyó, quedando en dicho periodo un excedente para cubrir cualquier eventualidad de 6.347,87 bolívares.

Los resultados indican que se tiene un capital bajo, valor que a pesar de no ser negativo, pone a la panadería en alerta, considerando que cuanto más alto resulte, tanto mayor será la liquidez de la empresa.

Gráfico 2.5 Indicador capital de trabajo



Fuente: elaborado por los autores (2013)

Se puede observar en el gráfico, como el valor del capital de trabajo disminuyó en 2.245,70 bolívares, presentándose de esta manera una variación después de pagar sus pasivos a corto plazo de 26,13% en el año 2011 en comparación con el excedente del año 2010, indicando que está tiene una tendencia a presentar dificultades en sus finanzas.

Razón circulante

La gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, aplica dos indicadores de liquidez para medir su gestión, ya que un único indicador no es suficiente para la evaluación financiera, es así, como incluye en sus

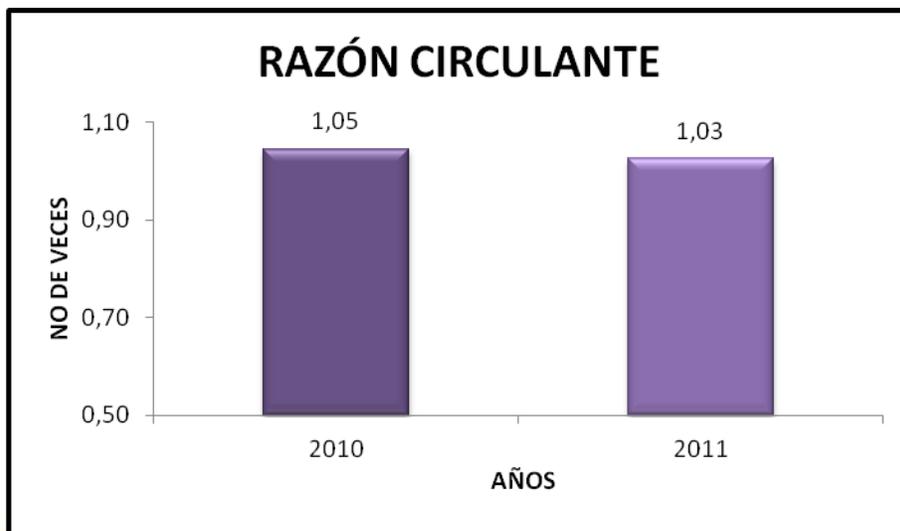
análisis la ecuación básica de la razón circulante, también conocida como razón corriente, que presenta la medida de su capacidad de pago de sus deudas, obligaciones o pasivos a corto plazo. Teniendo como referencia que cualquier empresa con razón circulante de menos 1 a 1, tendrá un capital de trabajo negativo, se efectuó el cálculo de la razón circulante para los años 2010 y 2011:

Cuadro 2.10 Indicador razón circulante

RAZÓN CIRCULANTE					
Fórmula	Año	Activo circulante (Bs)	Pasivo circulante (Bs)	Resultados	Variación
Activo circulante / Pasivo circulante	2010	194.686,69	186.093,12	1,05	0,02
	2011	237.570,24	231.222,37	1,03	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

El análisis de este indicador refleja que la Panadería “LOS II SOLES C.A” tiene para el año 2010 una razón circulante de 1.05 a 1, indicando que sus activos circulantes son sólo 1.05 veces más grandes que sus pasivos circulantes, y en el año 2011 de 1.03 a 1, siendo su capacidad de 1.03 veces de cobertura, lo cual muestra que es posible pagar todas las obligaciones de corto plazo, pero no queda con suficientes activos convertibles en dinero (corrientes).

Gráfico 2.6 Indicador razón circulante

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Representándose en el gráfico anterior, que la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo ha disminuido 0.02 veces en el año 2011 con respecto al año 2010, una disminución poco significativa, pero que de continuar en descenso podría arrojar una razón negativa para la empresa, expresando un índice de insolvencia.

2.1.3.2 Indicadores de actividad

La medición de todas las actividades de la empresa son de suma importancia, por ello, la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A” incluye la aplicación de indicadores de actividad que le proporcionen las medidas, para conocer la efectividad con que sus cuentas se transforman en efectivo o en ventas, tal como lo señala Gitman L. (2000) “mide la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo”. (p.120). En función a ello se consideran los indicadores siguientes:

Rotación de activos totales

La medida de la rotación de los activos totales, representa para la Panadería “LOS II SOLOS C.A” la oportunidad de conocer la efectividad y habilidad con que se están empleando los activos y se generan ventas. De esta manera, para efectuar el análisis del indicador, es importante tener en cuenta que mientras mayor sea el valor de la rotación, mayor será la eficiencia de la utilización de los activos.

Cuadro 2.11 Indicador rotación de activos totales

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES						
Fórmula	Año	Ventas (Bs)	Activos totales (Bs)	Resultados	%	Variación
Ventas / Activos totales	2010	121.967,07	204.068,32	0,60	60,00%	8,00%
	2011	129.527,45	249.197,57	0,52	52,00%	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Para el año 2010 los resultados arrojaron un porcentaje de rotación de activos con respecto a las ventas de 60,00%, el cual para el año 2011 tuvo una tendencia de disminución, cuya rotación fue de 52,00%, lo que indica que las operaciones financieras de la empresa han sido efectivas, pero no en igual proporción, ya que a medida que esta rotación se incrementa, tanto más efectivo es el empleo de los activos para generar ventas.

Gráfico 2.7 Indicador rotación de activos totales

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Con la representación gráfica se puede argumentar, que la rotación de los activos totales con relación a las ventas netas, ha disminuido en 8,00% en el año 2011 con respecto a los valores porcentuales arrojados en el cálculo del indicador para el periodo correspondiente al año 2010, indicando que la efectividad del uso de los recursos fue mayor en dicho período.

Rotación del capital de trabajo

Este índice de actividad es aplicado por la gerencia de la panadería para efectuar una comparación del monto de las ventas con el total de capital de trabajo. Considerando que el objetivo es tratar de maximizar las ventas o ingresos con el mínimo uso de activos, es decir, con menos pasivos circulantes, de cumplirse este objetivo, el resultado será una empresa más eficiente. Teniendo en cuenta que mientras mayor sea el valor de esta rotación, mayor será la efectividad de las actividades sobre los activos.

Se determinó el indicador rotación capital de trabajo de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, obteniendo los siguientes resultados:

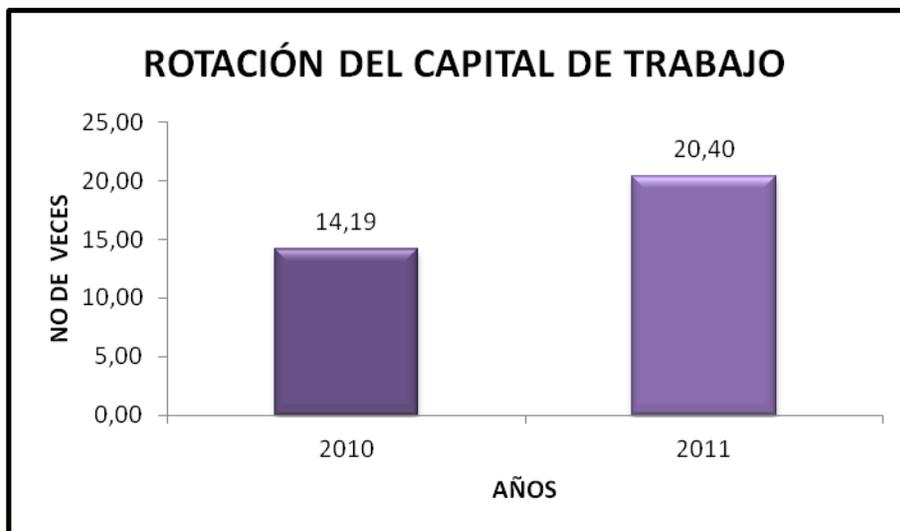
Cuadro 2.12 Indicador rotación del capital de trabajo

ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO					
Fórmula	Año	Ventas(Bs)	Capital de trabajo (Bs)	Resultados	Variación
Ventas / Capital de trabajo	2010	121.967,07	8.593,57	14,19	6,21
	2011	129.527,45	6.347,87	20,40	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Para el año 2010, la panadería obtuvo un índice de rotación de 14,19 veces el capital de trabajo frente a las ventas, rotación que para el año 2011 fue más favorable para la empresa, arrojando un resultado 20,40 veces, lo que indica que la gerencia ha tenido una participación eficiente, y que su capacidad de generar ingresos o ventas fue mayor en el año 2011.

El resultado obtenido en el periodo 2011, refleja que en definitiva, las actividades de la gerencia y la mano de obra están contribuyendo en una gran proporción y de manera eficiente a mejorar las finanzas de la panadería, pues se ha logrado incrementar las ventas con la mínima utilización de recursos, tanto humanos como financieros, ya que de acuerdo con los índices de productividad de mano de obra y salario medio, se ha obtenido mayor productividad a menor costo.

Gráfico 2.8 Indicador rotación del capital de trabajo

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Gráficamente se presenta que en este ratio para el año 2010 el valor es alto, y para el año 2011 es aún más alto, incrementando su rotación a 6,21 veces más que el año anterior con respecto a las ventas, demostrando que la gerencia está empleando su capital para generar ventas o ingresos de una manera eficiente, logrando el objetivo de maximizar sus ventas con el mínimo uso de activos.

2.1.3.3 Indicadores de rentabilidad

Según Sabino C. (1991) “la rentabilidad se usa para indicar la calidad de rentable, de producir beneficios, que tiene una actividad, negocio o inversión” (p. 254). Lo que quiere decir, que la rentabilidad, viene dada por la capacidad de la empresa para generar utilidades o beneficios.

En función a lo anterior, la rentabilidad de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, es medida a través de dos indicadores de gestión comunes y de fácil aplicación, como son el margen de utilidad y el rendimiento sobre activos, los cuales le proporcionan desde una perspectiva real sus beneficios con respecto a sus ventas, expresado en términos porcentuales.

Margen de utilidad

El margen de utilidad es un indicador de gran apoyo para medir la gestión en la panadería, ya que permite representar porcentualmente la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar utilidades, es decir, la efectividad de la gerencia para convertir sus ventas en utilidades, considerándose una medida de éxito, este margen de utilidades debe tratar de mantenerse lo más alto posible. Calculado de la manera siguiente:

Cuadro 2.13 Indicador margen de utilidad

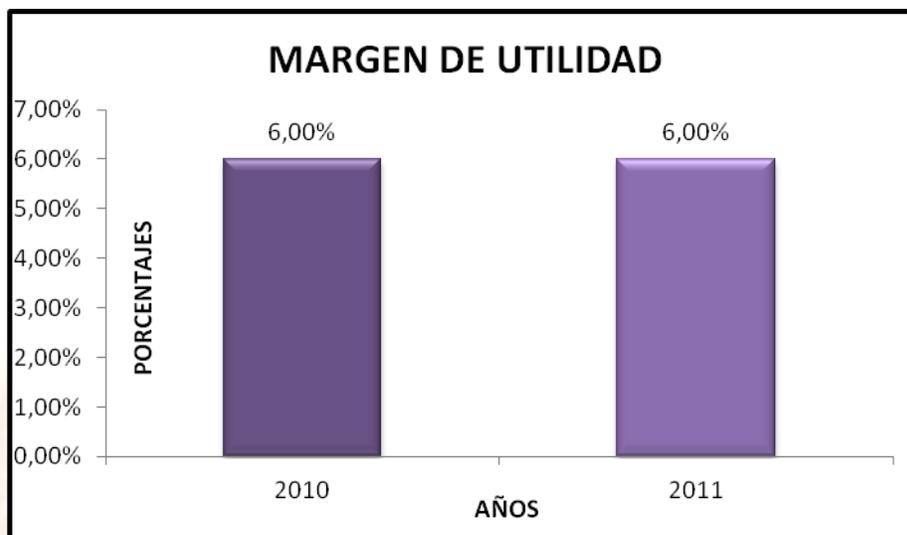
MARGEN DE UTILIDAD						
Fórmula	Año	Ingresos netos(Bs)	Ventas(Bs)	Resultados	%	Variación
Ingresos netos / Ventas	2010	7.245,33	121.967,07	0,06	6,00%	0,00
	2011	8.119,50	129.527,45	0,06	6,00%	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

La rentabilidad en función a las ventas de la panadería “LOS II SOLES C.A” correspondió para el año 2010 a un porcentaje de 6,00% de las ventas, indicando que por ellas se generaron 7.318,02 bolívares de utilidad neta en el año, indicador de rendimiento que se mantuvo en el año 2011, donde por cada venta se generaron 7.771,65 bolívares, siendo este un valor positivo para la empresa, ya que en oportunidades anteriores el porcentaje que le

quedaba al propietario por operar la empresa era menor a lo reflejado actualmente.

Gráfico 2.9 Indicador margen de utilidad



Fuente: elaborado por los autores (2013)

En el gráfico anterior, se puede observar que el rendimiento de la empresa sobre las ventas se mantiene igual a 6,00% en el año 2011 en comparación con el margen de utilidad correspondiente al año 2010, indicando una estabilidad en la utilidad, que a pesar de ser un valor bajo es aceptable, lo que para la empresa representa una efectividad en sus actividades, considerando que dichos márgenes serán favorables y varían en proporción al tamaño de las empresas.

Rendimiento sobre activos

Este indicador de rentabilidad le brinda a la gerencia de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, la oportunidad de medir su gestión, basándose en qué

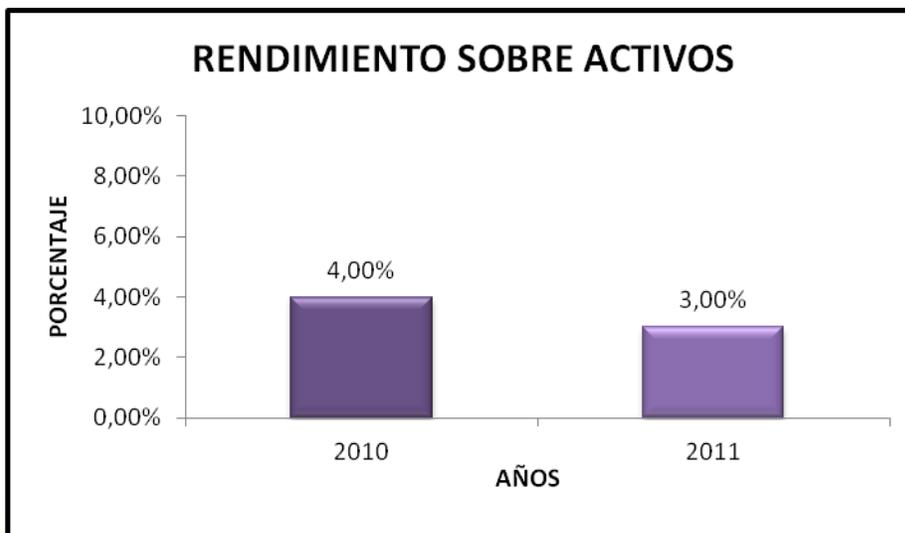
tan razonable ha sido su rendimiento sobre los activos que están bajo su control, es decir, la capacidad de la gerencia para obtener rendimiento sobre los mismos, sin importar la forma como son financiados, cuyos cálculos para los periodos correspondientes a los años 2010 y 2011, se especifican a continuación:

Cuadro 2.14 Indicador rendimiento sobre activos

RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS						
Fórmula	Año	Ingresos netos(Bs)	Activos totales (Bs)	Resultados	%	Variación
Ingresos netos/Activos totales	2010	7.245,33	204.068,32	0,04	4,00%	1,00%
	2011	8.119,50	249.197,57	0,03	3,00%	

Fuente: elaborado por los autores (2013)

La evaluación del rendimiento sobre los activos totales, indica que los mismo contribuyen en un margen de 4,00% en generar la utilidad neta de la Panadería “LOS II SOLES C.A” en el año 2010, siendo un valor positivo para la empresa, considerando que pudo alcanzar sus expectativas en dicho periodo, sin embargo, este rendimiento disminuyó en 1,00% para el año 2011, índice que no afecta en gran medida, pero indica que el beneficio sobre los fondos decreció hasta llegar al 3,00%, significando que la efectividad de la gerencia ha bajado en el año 2011.

Gráfico 2.10 Indicador rendimiento sobre activos

Fuente: elaborado por los autores (2013)

Este indicador, representado gráficamente, muestra que el índice de rendimiento obtenido sobre los activos de la panadería ha bajado en el año 2011 en una proporción igual al 1,00%, esto en comparación con la medida obtenida en el año anterior, reflejando que el rendimiento de los activos por parte de la gerencia ha sido poco razonable en el último período, sin dejar de ser positivo, pues no se vio disminuida en grandes proporciones.

Al analizar este indicador, se puede inferir que a pesar de la empresa haber obtenido incrementos favorables en sus índices productividad de mano de obra y rotación de capital de trabajo (representado en los cuadros 2.3 y 2.12 respectivamente), su rendimiento sobre activos bajó, pues, el aumento de los pasivos y el pago de las obligaciones, incluyendo el aumento de los salarios medio, como se refleja en el cuadro 2.6, influyó en que la gerencia no pudiera obtener mayores ingresos como utilidades en el periodo correspondiente al 2011.

2.1.3.4 Resumen de los indicadores financieros aplicados en la Panadería “LOS II SOLES C.A” para medir la gestión

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULAS	RESULTADOS		
		AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN
INDICES DE LIQUIDEZ				
Capital neto de trabajo	Activo circulante – Pasivo circulante	8.593,57	6.347,87	26,13%
Razón circulante	Activo circulante / Pasivo circulante	1,05	1,03	0,02
INDICES DE ACTIVIDAD				
Rotación de activos totales	Ventas/ Activos totales	60,00%	52,00%	8,00%
Rotación del capital de trabajo	Ventas / Capital de trabajo	14,19	20,40	6,21
INDICES DE RENTABILIDAD				
Margen de utilidad	Ingresos netos / Ventas	6,00%	6,00%	0,00
Rendimiento sobre activos	Ingresos netos / Activos totales	4,00%	3,00%	1,00%

Cuadro 2.15 Resultados de los indicadores financieros aplicados para medir la gestión de la Panadería “LOS II SOLES C.A”

Fuente: entrevista. Elaborado por los autores (2013)

Para medir la gestión financiera de la empresa, un sólo indicador no es suficiente, por consiguiente, en la tabla anterior se muestra resumidamente el cálculo de cada indicador financiero estudiado, efectuando por medio de estos datos el análisis de las finanzas de la panadería, arrojando los resultados del funcionamiento de la empresa, aportando información significativa para la toma de decisiones a nivel gerencial y específicamente en la administración de recursos humanos, quienes emplean estas razones para distribuir el capital económico en todas las áreas de la empresa, controlar y de tal forma mejorar sus operaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la liquidez total de la empresa parece mostrar una tendencia razonablemente estable y se ha mantenido en un nivel semejante al efectuar la comparación entre los períodos 2010 y 2011, indicando que en general el índice de liquidez o la capacidad de la Panadería “LOS II SOLES C.A” para satisfacer sus obligaciones a corto plazo es aceptable y que la gerencia ha actuado eficientemente.

Al analizar los indicadores de actividad, se determinó que para el periodo 2010 la gerencia empleo sus recursos de una manera más efectiva en comparación con el año 2011, donde se obtuvo una disminución en la rotación de activos de 8,00%, más sin embargo, este continúa siendo un indicador aceptable para la empresa, añadiendo que su rotación de capital de trabajo arrojó en dicho periodo un valor muy favorable de 20,40 veces el capital de trabajo frente a las ventas, representado la eficiente gestión de la panadería.

En cuanto a la rentabilidad de la panadería respecto a las ventas, indica que aunque se vendió más en el 2011 que en el año 2010, los costos aumentaron de la misma manera, provocando que el margen de utilidad se

mantuviera estable, haciendo notar que se obtuvo un mejor rendimiento en el año 2010, sin dejar de ser un indicador bueno y positivo para la empresa, en resumen, se puede decir que la empresa se ha mantenido estable en los últimos dos años, es líquida y rentable, pero no ha crecido.

Es en función a estos análisis efectuados sobre los indicadores financieros aplicados a la Panadería “LOS II SOLES C.A”, que la gerencia y la administración de recursos humanos, toman decisiones, ya que las finanzas reflejan las cargas económicas y presupuestales que se generan en dicha administración, incluyendo el pago de salarios y bonificaciones de los empleados, mejoras salariales, y por supuesto los aumentos o disminuciones en los beneficios o utilidades; todos estos costos asimilables al análisis financiero, permitiéndole racionalizar el uso de la información, tomar decisiones acertadas, adecuarse a la realidad financiera de la empresa, controlar los costos del departamento, además tomar medidas preventivas y correctivas.

ETAPA III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

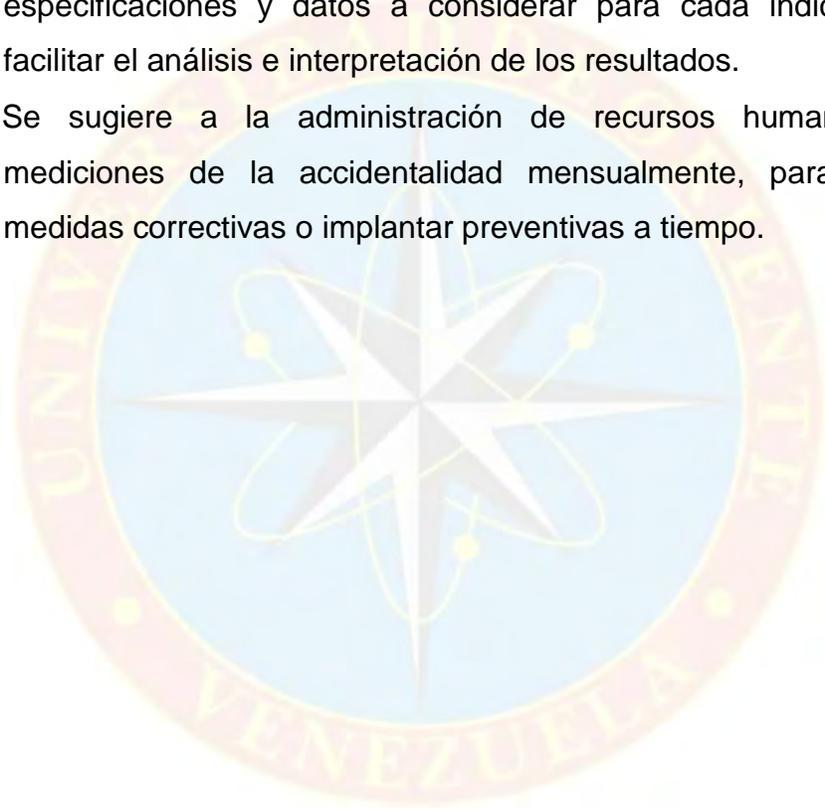
3.1 CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los objetivos planteados, se presentan las conclusiones de la investigación:

- La gestión en la panadería es medida a través de indicadores que se enfocan en tres dimensiones significativas de las prácticas empleadas para el desarrollo de las actividades en la empresa, identificadas como eficiencia, efectividad y eficacia.
- La panadería aplica indicadores para medir la gestión en el área financiera y en el área de recursos humanos, las cuales tiene en consideración para tomar decisiones que engloban a toda la empresa.
- Los indicadores de recursos humanos aplicados en la panadería están orientados a medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las prácticas del departamento, para ello, evalúan anualmente la productividad de la mano, la accidentalidad, el ausentismo y el salario medio, cuyos resultados fueron más satisfactorios y positivos en el año 2011 en comparación con los índices arrojados en el año 2010.
- Los resultados de los indicadores financieros de liquidez, actividad y rentabilidad, reflejan que la empresa es rentable y mantuvo una estabilidad económica en los años 2010 y 2011, pero no ha crecido, resultados que influyen en las decisiones de la administración de recursos humanos, ya que en función a ellos, se tomaran las medidas correctivas para adaptarse a la realidad financiera de la panadería.

3.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere reforzar la medición de la gestión con la aplicación de más indicadores en cada área de la panadería, con el propósito de lograr obtener medidas más completas sobre las condiciones de la empresa.
- Se propone elaborar una plantilla, cédula o ficha técnica con las especificaciones y datos a considerar para cada indicador, y así facilitar el análisis e interpretación de los resultados.
- Se sugiere a la administración de recursos humanos realizar mediciones de la accidentalidad mensualmente, para tomar las medidas correctivas o implantar preventivas a tiempo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Balestrini, M. (2001). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (5ª ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.

Calderón, C. (2010). *Mercadeo*. (Texto en línea). Consultado en febrero de 2013. Texto completo en:

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mercadeo921594.html>

Gitman, L. (2000). *Fundamentos de la administración financiera* (3ª ed.). México: editorial Karla.

Hernández, G. (2006). *Diccionario de economía* (1ª ed.). Colombia.

Marín, C. y Torrivilla, I. (2011). *Evaluación de los indicadores financieros como instrumentos para la toma de decisiones, caso: empresa "Engineers Consultores C.A" (2008-2009)*. Tesis de grado. Universidad de Oriente. Venezuela.

Meigs, R., Bettner, M., Haka, S. y Williams J. (2000). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales* (11ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Mendoza, G. (2006). *Fondo para la nacionalización y certificación de la calidad*. Caraca, Venezuela.

Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Colombia: McGraw-Hill.

Pérez, C. *Curso: Índices de gestión*. (Edición electrónica). Consultado en diciembre de 2012. Texto completo en:
www.escuelagobierno.org//inpust/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf

Rivas, E. (2001). *Manual de formulación de indicadores*. Madrid, España: editorial Bruño.

Rosenberg, J. (1999). *Diccionario de administración y finanzas*. Barcelona, España: editorial Océano.

Sabino, C. (1991). *Diccionario de economía y finanzas*. Caracas, Venezuela: Panapo C.A

Sabino, C. (2005). *El proceso de investigación: una introducción Teórico-Práctica* (3ª ed.). Venezuela: Panapo C.A.

Zanabria, H. (2004). *Enfoque integral de análisis de gestión*. Bogotá: Francisco Casanovas Editor.



ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MATURÍN/MONAGAS/VENEZUELA

INSTRUMENTO

El presente instrumento es una guía de interrogantes para entrevista, la cual se efectuará con el fin de recabar información para la realización del trabajo de investigación, titulado **“Estudio de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos de la Panadería LOS II SOLES C.A”**.

- La siguiente entrevista es estructurada, la misma se caracteriza porque se realizará a partir de un cuestionario previamente elaborado que se aplicará de forma ordenada.
- Las preguntas serán formuladas por el entrevistador al entrevistado, de forma individual, basándose en un diálogo que permitirá registrar las respuestas, además de ampliar la entrevista en función a las respuestas brindadas.

1. ¿Cree usted que la situación económica del país impacta a la gestión de la Panadería los II SOLES?

Positivamente _____

Negativamente _____

No la impacta _____

2. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de los indicadores de gestión?

Si _____

No _____

3. ¿En la actualidad se utilizan indicadores para medir la gestión de la empresa?

Si _____

No _____

4. ¿Qué grado de importancia se le otorga a la medición de la gestión en la panadería?

Mucho _____

Poco _____

Nada _____

5. ¿Con qué frecuencia se realizan las mediciones sobre la gestión de la panadería?

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

6. ¿Cuáles son los indicadores que se toman en cuenta para medir la gestión en la panadería?

Indicadores de calidad _____
Indicadores de innovación _____
Indicadores de eficacia _____
Indicadores de eficiencia _____
Indicadores de efectividad _____
Indicadores de evaluación _____
Indicadores de desempeño _____

7. ¿En cuáles de las siguientes áreas de la empresa se aplican indicadores para medir la gestión?

Área de producción _____
Área de mercadeo _____
Área de recursos humanos _____
Área financiera _____

8. De los siguientes indicadores ¿cuáles se aplican para medir la gestión de la administración de recursos humanos en la panadería?

Accidentalidad _____
Frecuencia de accidentes _____
Ausentismo _____
Rotación de personal _____
Salario medio _____
Productividad de la mano de obra _____
Capacitación promedio _____
Calificación del desempeño _____

9. ¿Qué indicadores financieros se aplican para medir la gestión en la panadería?

Liquidez _____

Apalancamiento _____

Actividades _____

Rentabilidad _____

Crecimiento _____

Valuación _____

10. ¿Se consideran los indicadores financieros en las decisiones de la administración de recursos humanos de la empresa?

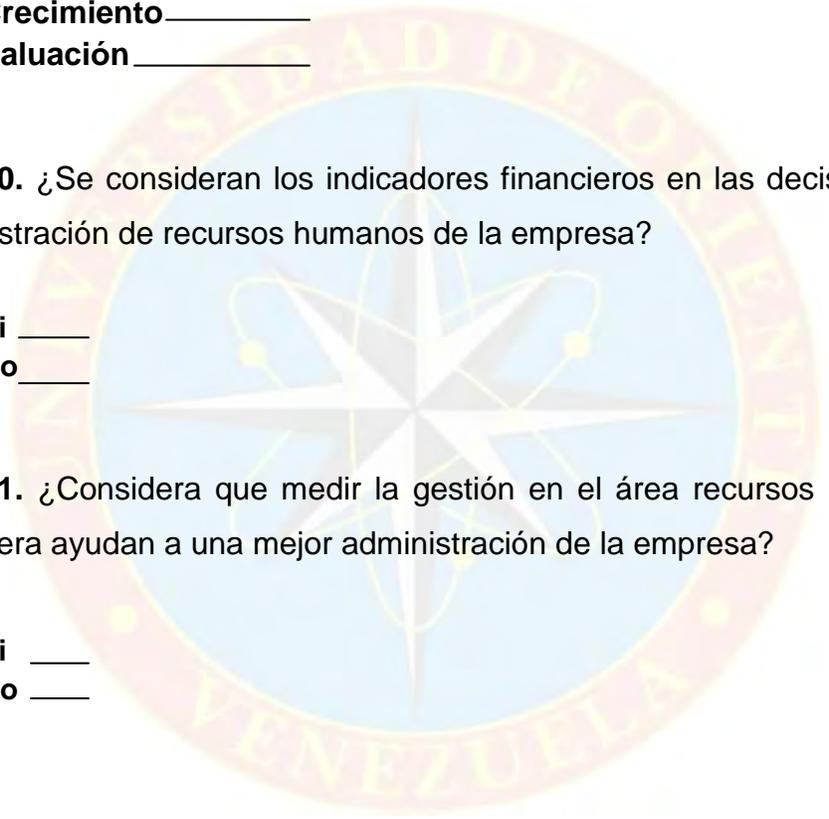
Si _____

No _____

11. ¿Considera que medir la gestión en el área recursos humanos y financiera ayudan a una mejor administración de la empresa?

Si _____

No _____



Estados financieros. Año 2010

PANADERIA LOS II SOLES C.A

RIF: J-29790307-0

BALANCE GENERAL

AL 31/12/2010

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE		194.686,69
Bancos Comerciales	20.854,22	
Inventario De Mercancía	173.832,47	
ACTIVO FIJO		
No presenta		
CARGOS DIFERIDOS		9.381,63
I.V.A prepagados	9.381,63	
TOTAL ACTIVO		204.068,32

PASIVO Y CAPITAL

PASIVO

CIRCULANTE		186.093,12
Cuentas Por pagar a socios	186.093,12	
CAPITAL		
Capital Social	1.000,00	17.975,20
Reserva legal	100,00	
Superavit Acumulado	16.875,20	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		204.068,32



PANADERIA LOS II SOLES C.A

RIF: J-29790307-0

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

DESDE 01/01/11 AL 31/12/10

INGRESOS		
Ingresos Por Ventas	121.967,07	
TOTAL INGRESOS		121.967,07
COSTO DE VENTA		
Costo De Venta	-92.738,19	
TOTAL COSTO DE VENTA		-92.738,19
RENTA BRUTA		29.228,88
GASTOS DE ADMIN. Y VENTA		
Gastos De Admin. Y Venta	-21.983,55	
TOTAL GASTOS DE ADM.Y VENTA		-21.983,55
UTILIDAD O PERDIDA ANTES EL I.S.L.R.		7.245,33



Estados financieros. Año 2011

PANADERIA LOS II SOLES C.A
RIF: J-29790307-0
BALANCE GENERAL
AL 31/12/2011

ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		237.570,24
Bancos Comerciales	25.412,63	
Inventario De Mercancia	212.157,61	
ACTIVO FIJO		0,00
No presenta		
CARGOS DIFERIDOS		11.627,33
I.V.A prepagados	11.627,33	
TOTAL ACTIVO		249.197,57
PASIVO Y CAPITAL PASIVO CIRCULANTE		231.222,37
Cuentas Por pagar a socios	231.222,37	
CAPITAL		17.975,20
Capital Social	1.000,00	
Reserva legal	100,00	
Superavit Acumulado	16.875,20	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		249.197,57

PANADERIA LOS II SOLES C.A
RIF: J-29790307-0
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
DESDE 01/01/11 AL 31/12/11

INGRESOS		
Ingresos Por Ventas	129.527,45	
TOTAL		
INGRESOS		129.527,45
COSTO DE		
VENTA		
Costo De Venta	-97.803,94	
TOTAL COSTO DE		
VENTA		-97.803,94
RENTA BRUTA		31.723,51
GASTOS DE ADMIN.		
Y VENTA		
Gastos De Admin. Y		
Venta	-23.604,01	
TOTAL GASTOS DE ADM.Y VENTA		-23.604,01
UTILIDAD O PERDIDA ANTES EL I.S.L.R.		8.119,50



HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	ESTUDIO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA PANADERIA LOS II SOLES C.A
Subtitulo	

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Ramos T., Cristal N	CVLAC	C.I. 20.955.484
	e-mail	cristalrt19@hotmail.com
Silva U., Ruddy P	CVLAC	C.I. 20.935.273
	e-mail	ruddy-labebe-15@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Indicadores
Gestión
Panadería
Recursos humanos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (Abstract):

Esta investigación consistió, en el estudio de los indicadores de gestión como herramienta en la administración de recursos humanos de la Panadería “LOS II SOLES C.A”, se basó sobre la identificación de los índices financieros y no financieros empleados para medir la gestión de la panadería, destacando los indicadores relacionados con el área de recursos humanos. Posteriormente, se determinaron los indicadores financieros que impactan en la administración de recursos humanos, para ello, se efectuaron los cálculos de las ecuaciones básicas de cada indicador, teniendo como instrumento los estados financieros de dicha entidad, estableciendo las medidas de gestión de la panadería para los años 2010 y 2011. La metodología de la investigación, se fundamentó en una investigación de campo, con carácter descriptivo, además, se aplicaron entrevistas estructuradas a la población de estudio, acompañado de la revisión documental. Después de haber analizado toda la información, se determinó que la empresa aplica indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad en el área financiera, los cuales impactan en la administración de recursos humanos, ya que las medidas son utilizadas para establecer las acciones correctivas y tomar las decisiones a nivel gerencial, que engloban a toda la organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
Lcda. Yennys Martínez	ROL	CA <input type="text"/>	AS <input type="text"/>	TU <input type="text"/>	JU <input type="text"/>
	CVLAC	C.I: 11.777.633			
	e-mail				
Lcda. Marvelys Gallardo	ROL	CA <input type="text"/>	AS <input type="text"/>	TU <input type="text"/>	JU <input type="text"/>
	CVLAC	C.I 9.897.054			
	e-mail				
Lcda. Joanna Martínez	ROL	CA <input type="text"/>	AS <input type="text"/>	TU <input type="text"/>	JU <input type="text"/>
	CVLAC	C.I 12.539.855			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	02	21

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS RAMOS

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

**Nivel Asociado con el
trabajo:**

Licenciatura

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUMBELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajo de Ascenso -6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGARDO vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



**Cristal Ramos
AUTOR**



**Ruddy Silva
AUTOR**



**Lcda. Yennys Martínez
ASESOR**