



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en
Contabilidad y Auditoría CPA.**

Tema:

**“Los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones en la empresa “Radio
Centro”, de la ciudad de Ambato.”**

Autora: Sevilla Samaniego, Paola Gricelda.

Tutor: Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán

Ambato – Ecuador

2016

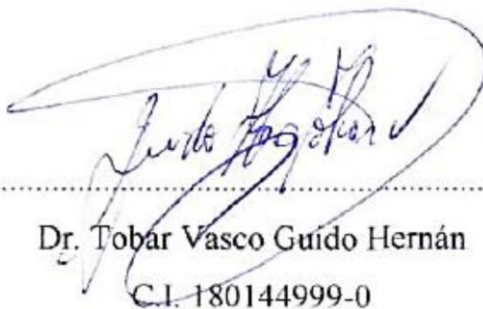
APROBACIÓN POR EL TUTOR

Yo, Dr. Tobar Vasco Guido Hernán, con cédula de identidad No. 180144999-0 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “RADIO CENTRO”, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Srta. Paola Gricelda Sevilla Samaniego, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Abril del 2016

EL TUTOR



Dr. Tobar Vasco Guido Hernán
C.I. 180144999-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Paola Gricelda Sevilla Samaniego, con cédula de ciudadanía No. 020239404-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigativo, bajo el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “RADIO CENTRO”, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Abril del 2016

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paola Gricelda Sevilla Samaniego', is written over a horizontal dotted line.

Paola Gricelda Sevilla Samaniego

C.I. 020239404-5

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimonial de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regularidades de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Abril del 2016

AUTORA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paola Gricelda Sevilla Samaniego', is written over a horizontal dotted line.

Paola Gricelda Sevilla Samaniego

C.I. 020239404-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL GRADO.

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “RADIO CENTRO”, DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, elaborado por Srta. Paola Gricelda Sevilla Samaniego, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2016



Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Dr. Carlos Barreno

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Mauricio Arias

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

A mi Dios porque todo mi esfuerzo es parte de su propósito, por su cuidado, su guía e inmensurable amor.

A mi familia por demostrar su amor y apoyo abnegado e incondicional para el alcance de un logro más.

Al Ama Master de la ciudad de Ambato, Una Universidad que con su docencia y grandes formadores entregan a la patria un formador más de futuro.

Paola Gricelda Sevilla Samaniego.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la vida y proveer toda la sabiduría necesaria para culminar mis estudios, a mi familia por el encause que fueron hacia mi formación y a todos quienes intercedieron en este importante logro.

Paola Gricelda Sevilla Samaniego.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “RADIO CENTRO”, DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

AUTOR: Paola Gricelda Sevilla Samaniego.

TUTOR: Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

FECHA: Abril de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, de la ciudad de Ambato, es la causa de la ineficiencia en el sistema de control Administrativo y de Gestión en la Empresa, el incumplimiento de los objetivos, la inadecuada toma de decisiones, etc. El objetivo de la investigación fue determinar la incidencia que tiene el uso de los Indicadores de Gestión en la toma de decisiones gerenciales en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato para la elaboración de estrategias destinadas al fortalecimiento competitivo de la institución. Se realizaron 30 entrevistas a los administradores con el objetivo de recopilar información de campo. Los resultados muestran que los trabajadores utilizan indicadores de Gestión con poca frecuencia, por esta razón los indicadores de gestión al momento de la toma de decisiones son tomados en cuenta de manera casual limitando establecer las condiciones del desarrollo normal de las actividades de la empresa “Radio Centro”, impidiendo que dichos indicadores colaboren con información necesaria para la toma de decisiones, que no se mida la eficiencia en cada puesto de trabajo y el cumplimiento de los objetivos que han sido definidos por medio de la visión de la empresa.

PALABRAS DESCRIPTORAS: INDICADORES DE GESTIÓN, FORTALECIMIENTO, DESARROLLO, EFICIENCIA, VISIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: "INDICATORS MANAGEMENT AND DECISION MAKING IN THE COMPANY" RADIO CENTRO "AMBATO CITY".

AUTHOR: Paola Gricelda Sevilla Samaniego.

TUTOR: Dr. Guido Hernán Tobar Vasco.

DATE: April 2016

ABSTRACT

Indicators of management and decision making in the company "Radio Centro", the city of Ambato, is the cause of inefficiency in the system of administrative control and management in the company, the breach of the objectives, inadequate decision making, etc. The aim of the research was to determine the incidence of the use of Management Indicators in making management decisions in the company "Radio Center" in the city of Ambato for the development of strategies for the competitive strengthening of the institution. 30 interviews were conducted with managers in order to collect field information. The results show that workers use management indicators infrequently, for this reason the management indicators when decisions are taken into account casually limiting establish the conditions of normal development of the activities of the company "Radio center ", preventing these indicators work with information necessary for decision-making, efficiency in every job and fulfilling the objectives that have been defined by the vision of the company is not measured.

KEY WORDS: INDICATORS, STRENGTHENING, DEVELOPMENT, EFFICIENCY, VIEW.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PORTADA.....	i
APROBACIÓN POR EL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DEL GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. Análisis y Descripción del Problema de Investigación.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2. Descripción y formulación del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivos Generales.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPITULO II.....	8
2. Marco Teórico.....	8

2.1 Antecedentes Investigativos.....	8
2.2 Fundamentación científico - técnica.	11
2.2.1 Conceptualización de las Variables.	11
2.3 Preguntas Directrices.	33
2.4 Hipótesis.....	33
2.5 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	33
CAPITULO III.....	34
3.- Metodología.....	34
3.1 Modalidad, Enfoque y nivel de investigación.....	34
3.1.1 Modalidad y enfoque.	34
3.1.2. Nivel de la Investigación.	35
3.2. Población y Muestra.....	36
3.2.1. Población.	36
3.2.2. Muestra.	37
3.3. Operacionalización de las Variables.	39
3.4 Descripción detallada del tratamiento de información de fuentes primarias y secundarias.	41
CAPITULO IV.....	43
4. Resultados.	43
4.1. Principales Resultados.	43
4.2. Limitaciones del estudio.	62
4.3. Conclusiones.	63
4.4. Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO V.....	65
La Propuesta.....	65
5.1 Datos Informativos.....	65

5.2 Antecedentes Propuesta	66
5.3 Justificación.....	67
5.4 Objetivos	68
5.4.1 Objetivo General.....	68
5.4.2. Objetivos Específicos	68
5.5 Fases a seguir	68
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	79
Árbol De Problemas	80
Análisis Crítico	81
Prognosis	82
Recursos	83
Institucionales	83
Humanos	83
Materiales.....	83
Económicos.....	84
Cronograma.....	84
Encuesta	85

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Población o Universo	36
Tabla 2: Muestra	37
Tabla 3: Variable Dependiente: Indicadores de Gestión.....	39
Tabla 4 Variable Dependiente: Toma de decisiones.....	40
Tabla 5: Indicadores de Gestión.....	43
Tabla 6: Frecuencia de indicadores de gestión.	44
Tabla 7: Mide la eficiencia.....	45
Tabla 8: Capacitación Indicadores de Gestión.....	46
Tabla 9: Ambiente de trabajo	47
Tabla 10: Conoce objetivos y metas.	48
Tabla 11: Evalúa cumplimiento objetivos y metas.	49
Tabla 12: Indicadores ayudan a tomar decisiones.....	50
Tabla 13: Inconvenientes por no usar indicadores.	51
Tabla 14: Análisis toma de decisiones.	52
Tabla 15: Son necesarios para tomar decisiones.....	53
Tabla 16: Decisiones administrativas.	54
Tabla 17: Se socializan las decisiones tomadas.	55
Tabla 18: Evalúan resultados de decisiones.....	56
Tabla 19: Las decisiones han traído mejoras.	57
Tabla 20: Frecuencias Observadas	59
Tabla 21: Frecuencias Esperadas	59
Tabla 22: Chi – Cuadrado	60
Tabla 23: Chi Cuadrado Tabular.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Indicadores de Gestión.....	43
Gráfico 2: Frecuencia de indicadores de gestión.	44
Gráfico 3: Mide la eficiencia.	45
Gráfico 4: Capacitación Indicadores de Gestión.....	46
Gráfico 5: Ambiente de trabajo.....	47
Gráfico 6: Conoce objetivos y metas.	48
Gráfico 7: Evalúa cumplimiento objetivos y metas.	49
Gráfico 8: Indicadores ayudan a tomar decisiones.	50
Gráfico 9: Inconvenientes por no usar indicadores.....	51
Gráfico 10: Análisis toma de decisiones.....	52
Gráfico 11: Son necesarios para tomar decisiones.....	53
Gráfico 12: Decisiones administrativas.	54
Gráfico 13: Se socializan las decisiones tomadas.	55
Gráfico 14: Evalúan resultados de decisiones.....	56
Gráfico 15: Las decisiones han traído mejoras.	57
Gráfico 2: Causa-Efecto.....	80

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene el objetivo de investigar cómo incide el uso de los Indicadores de Gestión en la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato, con el fin de conocer cómo se ha venido llevando a cabo la administración generada en la institución. La escasa aplicación de Indicadores de Gestión y la falta de información se toman decisiones erróneas. El trabajo de información será útil para mejorar la administración de mencionada institución.

El proyecto de investigación con el tema “Los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, de la ciudad de Ambato”, es importantísimo por cuanto permitirá solucionar un problema latente en la organización motivo de la investigación, contiene los siguientes capítulos:

El **capítulo I** contiene el planteamiento de la problemática en la que se encuentra actualmente la empresa Radio Centro de Ambato la cual se la describe en la contextualización de Macro, Meso y Micro con su justificación y los respectivos objetivos.

En el **capítulo II** consta el Marco Teórico desarrollado los antecedentes investigativos conjuntamente con la fundamentación científico – técnica, las preguntas directrices correspondientes, la hipótesis de estudio siendo ésta justificada posteriormente y finalmente el señalamiento de variables.

En el **capítulo III** corresponde a la Metodología que se va emplear en esta investigación y contiene la Modalidad y enfoque básico de la investigación; Nivel o tipo de la investigación; la Población y muestra; la Operacionalización de variables; la descripción detallada del tratamiento de información de fuentes primarias que se las hará en la empresa Radio Centro de Ambato e información secundaria.

En el **capítulo IV** tenemos los principales resultados la cual comprende el análisis e interpretación de resultados sintetizados en tablas y gráficos muy comprensibles, la variación de la hipótesis, las limitaciones del estudio que se hayan presentado, seguido por las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el **capítulo V** está la propuesta con su correspondiente con los antecedentes, justificación, objetivos y las fases a seguir, para que un manual del uso de indicadores de gestión corrobore con información al momento de la tomar de decisiones.

CAPITULO I

1. Análisis y Descripción del Problema de Investigación.

1.1 Tema

Los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, de la ciudad de Ambato.

1.2. Descripción y formulación del problema

1.2.1 Contextualización

Macrocontextualización.

En la actualidad existen una serie de Indicadores de carácter cualitativos como cuantitativos aplicables a las empresas, se han venido desarrollando durante décadas debido al avance continuo de nuevas metodologías, tecnologías, técnicas, reglamentos, etc., que causan la procreación de empresas más competitivas.

Según Vargas (2012, pág. 67) Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de Gestión no son consideradas como herramientas para descalificar la administración llevada a cabo en la empresa, sino, se las utiliza como medio de apoyo para en la gestión y a la hora de tomar decisiones.

Según Salgueiro (2001, págs. 2, 3) menciona que en 1987, la Comisión de Productividad Industrial del MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts), luego

de haber examinado 8 sectores de producción, entre estos los ordenadores, semiconductores, las fotocopiadoras, entre otros de tecnología moderna; de la misma manera procedió con sectores antiguos como textiles, los de acero y automóviles, recomendando que los sectores industriales deben crear técnicas idóneas para que puedan “medir” la eficiencia y de esta forma tomar decisiones en cada empresa o sector para el aumento de la misma. De la misma manera Harvard en 1989 realiza un estudio acerca de la medida de comportamiento en la fabricación en la que solicita crear un marco de medida de los comportamientos en las empresas, donde se utilice indicadores referentes en el cliente y sus expectativas.

Según estudios, los indicadores comienzan a salir a flote, en parte, en la década de los 80 a los 90 debido a la nueva teoría del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton. Sin embargo según Gonzales F (2004, pág. 33) menciona que Lord Kelvin decía: *“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”*

Con estas citas se puede mencionar acerca de la necesidad que tienen las empresas de aplicar indicadores financieros o establecer medidas que permitan llevar un control y realizar mejoras dentro de la administración.

Mesocontextualización.

Si hemos observado el ser humano casi mide todo lo que le rodea o todo lo que puede, como cuando mide la talla, el peso, la distancia, la edad, los días, etc.,

Según IICA (1999, pág. 26) menciona:

Sin duda alguna, la grave crisis económica y social por la que atraviesa el Ecuador ha impactado la ejecución de recursos externos. Es por esta razón, que los indicadores de gestión planteados por la Unidad de Seguimiento de la Sede Central, planteados para 1998,

presentan, en el mes de diciembre, valores cercanos a la mitad de los que fueron presentados originalmente con los recursos programados.

La provincia de Tungurahua es uno de los sitios con más comercio a nivel Nacional, es un centro de negocios y desarrollo empresarial constante en la que es necesario de que cada empresa aplique indicadores de gestión, mientras que, por otra parte la escasa información administrativa va más allá de la netamente contable y leyes financieras esta también trae consecuencias a la vida económica de la empresa, al paso del tiempo la importancia que se le da a la misma ha sido la mínima levantando muros que limitan evaluar la realidad del comportamiento de la entidad; por lo tanto los resultados a la hora de tomar decisiones se consideraran futuros hechos inciertos.

Microcontextualización.

En la ciudad de Ambato existen 9 emisoras de radios activas, entre estas se encuentra Radio Centro Ambato una radio con más de 50 años.

Desde los inicios hasta hoy... hay un largo trecho recorrido. En 1967 asumió la dirección y la gerencia de Radio Centro Luis Gamboa Tello, llamado con cariño por sus oyentes: "Don Luchito", se ufana de haber contado toda la vida con buenos profesionales de la radio y fundamentalmente con gente poseedora de gran carisma y apego a su trabajo.

En este equipo también está su familia. Con su dinamia buen ejemplo y alto sentido de responsabilidad, integró de manera paulatina a sus hijos: María Elena, Carmen Elizabeth. Luis Alberto, a quienes les distingue: calidad humana, profesionalismo, dómimo en la materia administrativa y el innegable sentido de superación.

La Radio se encuentra ubicada en la calle Castillo y Olmedo, agrupadas en "Gamboa Comunicación Total Cía." "Ltda.", organización de la cual es su presidente; sus hijos, estrechos colaboradores, los accionistas.

Es una empresa obligada a llevar contabilidad, pero, no cuenta con información administrativa confiable a través de indicadores de gestión al momento de la toma de decisiones; indicadores que permitan evaluar de manera constante la gestión de la institución.

1.3. Justificación.

El presente trabajo tiene el objetivo de investigar cómo incide el uso de los Indicadores de Gestión en la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato, con el fin de conocer cómo se ha venido llevando a cabo la administración generada en la institución. La escasa aplicación de Indicadores de Gestión y la falta de información se toman decisiones erróneas. El trabajo de información será útil para mejorar la administración de mencionada institución.

Los indicadores de gestión es un tema de importancia, dado que estudia los resultados económicos como administrativos de la empresa y a la vez influyendo en la correcta toma de decisiones.

Esta investigación es viable puesto que se cuenta con la autorización de las autoridades de Radio Centro de modo que se pueda acceder a la información necesaria para el correcto desarrollo del proyecto de investigación, de la misma manera, se cuenta con el apoyo de la Universidad Técnica de Ambato y su Facultad de Contabilidad y Auditoría de acuerdo a sus ejes de trabajo y a través de sus personeros dispuestos a colaborar.

Los beneficiarios de esta investigación, son los dueños o propietarios y personal administrativo de la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos Generales

Determinar la incidencia que tiene el uso de los Indicadores de Gestión en la toma de decisiones gerenciales en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato para la elaboración de estrategias destinadas al fortalecimiento competitivo de la institución.

1.4.2. Objetivos Específicos.

1. Investigar los enfoques teóricos referente a los Indicadores de Gestión y la Toma de Decisiones junto a las características más sobresalientes que se deben tener en cuenta a la hora de escoger la decisión más adecuada en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato para el mejoramiento de la información administrativa en dicha entidad.
2. Verificar la hipótesis planteada en el proyecto de investigación de la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato para confirmar la relación que existe entre las variables.
3. Establecer la Conclusión y la Recomendación sobre lo investigado.

CAPITULO II

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes Investigativos.

Al analizar información que colabore con el presente trabajo de información se halló en la Universidad Tecnológica de El Salvador la tesis de Castañeda (2011., pág. 2) denominado “*Importancia de los Indicadores Y La Medición del Quehacer Científico*” Se planteó como objetivos:

- a. En este trabajo se explica la importancia de los indicadores y la medición del quehacer científico.

El presente proyecto se realizó con un trabajo de investigación a través de documentos, revistas, actas, libros, etc., que dieron respuesta a los objetivos, estos datos fueron tomados, procesados y analizados de manera minuciosa según el autor. Al final de la información dicho autor se permite formular las siguientes conclusiones:

- a) Después de revisar la literatura, se observa que es muy importante el desarrollo y existencia de indicadores, ya que se constituyen en una herramienta de medición de la calidad de la investigación a la vez que contribuyen a la toma de decisión y definición de políticas públicas en torno a las actividades de ciencia y tecnología, abonando de esa manera con su implementación y seguimiento, al desarrollo del país

De igual manera tomando como referencia la tesis de Quinapanta A. (2011, pp. 29,103) Denominado “*Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Coop. de ahorro y crédito Salasaca Ltda. en el año 2010.*” Se planteó como objetivos:

a) Estudiar la aplicación de los indicadores de Gestión con la finalidad de establecer la incidencia en la toma de decisiones adecuadas que mejore la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda.

La presente tesis se realizó usando la técnica de investigación a través de la elaboración de una encuesta con preguntas cerradas que fue dividida en cinco ítems que dieron respuesta a los objetivos siendo aplicada a una muestra de 83 personas, estos datos fueron tabulados, codificados y procesados que le permitió analizar la información, aplicar estadígrafos y verificar la hipótesis. Al final de la información el autor se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

a) Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa.

b) Para todas las instituciones el talento humano juega un rol muy importante por ende en la toma de decisiones dentro de la cooperativa con respecto al personal debe ser adecuada motivo de la inexistencia de dichos procesos el personal de la cooperativa no brinda un mejor servicio a los clientes además no reciben una capacitación adecuada, el reclutamiento del personal es inadecuada debido a que no existe una normativa de selección dentro de la cooperativa.

El presente paper investigativo de Mujica & Pérez (2000) denominado “*Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional*” Se planteó como objetivos:

- a) Construir un indicador de gestión universitaria fundamentado en el clima organizacional.

El presente paper se realizó con un profundo trabajo de campo usando la técnica de investigación El diseño del estudio fue descriptivo-exploratorio. Se partió del contenido de un cuestionario de clima organizacional universitario con cualidades psicométricas probadas en estudios previos, la entrevista se la realizó mediante la técnica Delphi, mientras que, la estimación de puntuaciones factoriales y la construcción de la ecuación que define al indicador se realizaron mediante análisis estadístico aplicado a las respuestas dadas al cuestionario. Al final de la información el autor se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) El indicador construido tiene atributos que lo caracterizan, entre los que mencionan: confiabilidad (debe reflejar lo que intenta medir), simplicidad (es sencillo de calcular e interpretar), objetividad (propiedad de dar los mismos resultados independientemente de las personas que lo utilicen), adecuación (independientemente del área universitaria en que se aplique el procedimiento), de fácil construcción y uso (mediante el Programa Excel), bajo costo (facilidad de cálculos sin necesidad de presupuestos especiales) y validez en el tiempo (estabilidad a lo largo del tiempo). Se clasifica como un indicador compuesto o de segunda generación, que aporta información válida y confiable, para orientar la gestión gerencial. Se presenta en un formato tipo cuestionario, representado por treinta (30) ítems, que miden la acción directa de la gestión del gerente en la organización universitaria.

2.2 Fundamentación científico - técnica.

De acuerdo a Días, F. (2006) *La fundamentación científica es la base de la planeación, ayuda a diagnosticar y resolver problemas con validez y seguridad; puede tener diferentes ópticas complementarias: economía, psicología y filosofía entre otras, que le dan las ventajas de universalidad, transdisciplinariedad y más.*

Se dice que: “*La epistemología, o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico*”. (Bunge, 2004, p 21). Para la realización del presente trabajo de investigación se ejecutó la búsqueda de nuevos conocimientos a través de una investigación sistemática, controlada y empírica de comprobación y respaldo científico.

En conclusión, mientras se busca solucionar la problemática de estudio, también el presente proyecto pretende aportar a la generación con nuevo conocimiento tanto de la variable independiente nombrada Indicadores de Gestión como la variable dependiente siendo esta la Toma de Decisiones.

2.2.1 Conceptualización de las Variables.

Variable Dependiente:

Indicadores.

Ortigueira (1987:13) afirma:

“Se trata de una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos tipos distintos de funciones. Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”

Por su parte, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el borrador del documento titulado Indicadores de Gestión en las Entidades Públicas adopta la definición aportada por López et. al. (1992:55) según la cual:

“Un indicador es una magnitud asociada a una entidad, a un proceso, a un sistema, etc. Que permite, por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación.

Los indicadores cumplen funciones: Función descriptiva: aportar información sobre la situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo. Función valorativa: permite apreciar los efectos provocados por una actuación”.

Navarro (1997:8-9) señala que por indicadores de gestión se entenderían:

“Aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficiencia, control de eficacia, control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos:

1. Su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un período de tiempo concreto o en un momento puntual.
2. Resultan igualmente de gran utilidad como patrón de medida que sustenta la expresión numérica de los objetivos previstos para un intervalo temporal determinado.
3. Llevan consigo un criterio de medición que no necesariamente deberá estar basado en unidades monetarias, existiendo por tanto, la posibilidad de asignar valores a los indicadores en función de unidades físicas o técnicas.

4. Además de permitir la medición de forma relativamente exacta la gestión efectuada, también hacen posible la evaluación de la misma, pues facilitan la realización”.

ANUIES (2002, p. 16) Nos habla acerca de la definición acerca de los indicadores:

1. Los indicadores son puntos de referencia que permiten comparar una situación real con un escenario deseable o necesario. Constituyen, asimismo, señales de alerta que permiten, a quienes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones, enfocar sus esfuerzos en la atención de un problema determinado para propiciar su superación. Para que los indicadores de excelencia constituyan incentivos poderosos deben tener viabilidad.

Definición de indicador. Atributos.

“Los indicadores de rendimiento se refieren a la información financiera..., incluye indicadores básicos que se expresan en valores absolutos, e indicadores compuestos, integrados por dos indicadores dentro de un grupo y que expresan en valores absolutos e indicadores compuestos.” (Corona Enrique, 2014, p. 96)

Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso. Un Sistema de Indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados. (Heredia, 2001, p. 60) Los indicadores es parte importante para la toma de decisiones, los indicadores son formulas compuestas para la recolección de datos informáticos cuantitativos y a través de esto tener un resultado confiable, compararlo con el resultado que se desea obtener y proceder a tomar un decisión respecto a la misma. *La definición de un indicador no es una tarea mecánica. Requiere tener en cuenta el coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento.* (Heredia, 2001, p. 60) Así pues, definir un indicador no consiste únicamente en identificar un nombre y una fórmula, sino que además debe mostrar cuan alejado se está de la meta y a qué velocidad nos estamos

acercando, en el caso de un indicador de mejora, o la situación respecto a los límites de control, en el caso de indicadores de control; debe ser diseñado de manera que estimule el comportamiento adecuado y motive a ejecutar acciones. *Ha de considerarse cómo se integra en el sistema de indicadores y, sobre todo, cómo va a afectar al comportamiento de la gente de la organización.* (Heredia, 2001, p. 60) Finalmente debe ser la medida más simple que nos permita cuantificar el objetivo en cuestión.

El indicador es aquel que su resultado va a afectar a la organización y al comportamiento del personal operativo, no consiste en solo un nombre y una formula sino que este ayuda a mostrar un resultado a través del cual podremos analizar varios puntos como que tan alejados estamos del objetivo deseado, que es lo que está ocurriendo en cada área, que solución tomar, si la solución es efectiva, si hay un riesgo que tan alto es el riesgo, etc.

Un indicador es el que influye de manera significativa para la toma de decisiones tanto operativa, administrativa y financiera dentro de la empresa.

Indicadores de Gestión.

Según Estupiñán O. (2006, p. 310) Los Indicadores De Gestión y De Prevención. Dentro de los indicadores más utilizados para prevenir y controlar oportunamente una entidad financiera, se tienen los de capacidad patrimonial, indicadores de riesgo, indicadores de rentabilidad y otros.

(Patrimonio Técnico / Activos Ponderados por Nivel de Riesgo)
100.*

Antiguamente se decía que por cada peso que se tenía en el patrimonio, excluyendo valorizaciones de activos, se podían captar del público diez pesos, ahora de acuerdo con la convención de Basilea es más confiable determinarla del Patrimonio Técnico, calculados bajo algunos parámetros porcentuales especiales, contra

los activos ponderados por riesgo a las diferentes cuentas de los activos (ejemplos: Caja 0%, Inversiones 20%, Cartera de crédito 100%, Propiedad, planta y equipo 100% y otros).

Es decir que las entidades de crédito deben cumplir normas sobre niveles de patrimonio adecuado. El patrimonio adecuado técnico debe estar en un nivel mínimo del 8% (base de Basilea); en Colombia es el equivalente al 9%; para las cooperativas el 12% del total de sus activos ponderados por nivel de riesgo.

• **Indicadores de riesgo.** Mide la calidad de la cartera, su morosidad, la cobertura de las provisiones.

Calidad de cartera. Determina en qué nivel se está cumpliendo la gestión de recaudo de cartera o la proporción en que la misma se está deteriorando respecto al total de la cartera de crédito.

$(\text{Cartera vencida} + \text{castigos} / \text{Cartera Bruta} + \text{castigos}) * 100$

Mide la calidad de la cartera, ya que señala qué porcentaje de la cartera bruta corresponde a cartera vencida.

Morosidad. La morosidad de la cartera se determina bajo los rangos de A como crédito normal, B subnormal, C deficiente, D de difícil cobro y E irrecuperable. El indicador muestra la representatividad de cada uno de los rangos de cartera definidos arriba (A=0%, B=1%, C=20%, D=50% y E=100%)

$(\text{Cartera vencida ponderada según su antigüedad} / \text{Cartera Bruta}) * 100$

Permite analizar la calidad de la cartera de forma más precisa, ya que pondera la cartera vencida según su antigüedad.

De cobertura. Muestra los niveles de provisiones entre los rangos, sus garantías u otros problemas, se establecen 3 indicadores, el de los niveles de provisión de la cartera de difícil cobro e irrecuperable, el de la totalidad de la provisión de cartera vencida y la de la de cartera en problemas.

- **Provisiones de la cartera clasificada en C, D y F + castigos/cartera bruta**

Mide el nivel de provisión de cartera de difícil cobro e irrecuperable.

Provisiones de la cartera vencida / cartera vencida bruta

Este indicador mide el nivel de provisión en que se encuentra la cartera vencida.

- **Indicadores de rentabilidad.** Muestran la rentabilidad de la entidad financiera a los activos y patrimonio de la utilidad operacional o utilidad neta.

$$(\text{Utilidades Netas} / \text{Activos}) * 100$$

Los indicadores de gestión es aquellas fórmulas que nos ayuda a la obtención y control de resultados requeridos en la parte administrativa de la empresa como el cumplimiento de las políticas y procedimientos, de los objetivos planteados de la misma, para evaluar el desempeño y resultados, de esta manera mide el éxito alcanzado por la entidad, mientras que, los indicadores de financiamiento son aquellos que se encargan de medir el grado de estabilidad económica dentro de la empresa, son aquellos que intervienen con las actividades de riqueza.

Indicador Financiero.

Un indicador financiero es aquel que interviene en los resultados reales o exactos de los estados financieros y demás informes con el fin de obtener indicadores económicos y financieros en función directa con las actividades que se realizan en

la empresa y a través de estos realizar un control analizando cuales son las causas y efectos de las problemáticas para proceder a la toma de decisiones como solución respectiva de cada una. *“Es una relación entre dos cantidades de los estados financieros; pueden existir decenas de razones el analista deberá decidir cuáles son las razones que va a calcular dependiendo los objetivos que desee alcanzar.”* (Zapata, 2007, p. 328)

✓ Índice de Liquidez

“Miden la capacidad que tienen la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.” (Zapata, 2007, p. 328)

Los indicadores de Liquidez muestran el grado con el que la empresa puede cubrir sus deudas con los activos disponibles o los que se pueden convertir en efectivo más rápido.

✓ Indicadores de Actividad

“Indica la intensidad (veces) con la que la empresa está utilizando sus activos para generar ventas, y por ende, la utilidad.” (Zapata, 2007, p. 329)

Diríamos que este tipo de indicadores tratan de reflejar el grado que la organización utiliza sus posesiones para generar ingresos mediante lo cual genera réditos.

✓ Indicadores de Rentabilidad

“Miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso de los activos y sus ventas.” (Zapata, 2007, p. 330)

Este tipo de indicadores tiene como propósito demostrar la capacidad de conseguir beneficios mediante sus posesiones o ingresos.

Los autores citados anteriormente concuerdan en lo siguiente que los indicadores financieros son resultados cuantitativos del comportamiento de la empresa en diferentes áreas, el cual nos ayuda a comprar los resultados con un factor de referencia y poder diagnosticar la existencia de desviaciones, de este modo proceder a la toma de decisiones correctivas.

¿Cómo debe o puede ser un indicador?

Según Anabitarte (2001, p. 12) Un indicador, o una medición, debe tener las características siguientes:

1. Se debe poder identificar fácilmente Decimos con esto que la persona que defina el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente. O sea, que no encuentre dificultad alguna en medirlos.
2. Sólo se debe medir aquello que es importante Ya hemos dicho, e insistimos sobre ello, que los indicadores sólo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada.

Si medimos algo que no es significativo de lo que se quiere, nada se encontrará con esta medición.

3. Se debe comprender muy claramente Los empleados no comprenden a sus jefes o, al menos, no los comprenden bien. Si partimos de esta base, estará claro que cualquier ejecutivo deberá hacer entender, y comprobar que los subordinados han comprendido bien, qué es lo que se va a medir y por qué.

4. Lo que importa es el "paquete" de indicadores, no alguno en particular Un indicador puede ser lo siguiente:

- Número natural: 0,25 — Tanto por ciento: 25% — Ratio: 25/100
- Tanto por mil: 2,5‰

Como vemos, todos ellos se refieren a la relación 25/100, que puede expresarse de las formas citadas. Un indicador puede ser un logro importante, un problema a solucionar, un presupuesto o un plan, un programa de trabajo, un resultado de una encuesta, etc. Cuando es el resultado que se debe conseguir, es un estándar (de eficiencia, de desempeño, etc.).

Factores de un Indicador de Gestión.

Según Cansino, (2001, p. 241) al citar a Navarro (1.997. págs. 8 y 9) señala que por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos:

- 1) Su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un periodo de tiempo concreto o en un momento puntual.
- 2) Resultan igualmente de gran utilidad como patrón de medida que sustenta la expresión numérica de los objetivos previstos para un intervalo temporal determinado.
- 3) Llevan consigo un criterio de medición que no necesariamente deberá estar basado en unidades monetarias, existiendo por tanto, la posibilidad de asignar valores a los Indicadores en función de unidades físicas o técnicas.
- 4) Además de permitir la medición de forma relativamente exacta la gestión efectuada, también hacen posible la evaluación de la misma, pues facilitan la realización.

Características Indicadores de Gestión.

Lo mencionado anteriormente se puede considerar como objetivos de la aplicación, diseño o ejecución de los indicadores de gestión, más las que se señala a continuación son características o ítems importantes que complementa un indicador gestión fiable y que Cansino, (2001, pp. 246,247) menciona los siguientes ítems:

Objetividad: La reducción o en su caso total eliminación, de la carga de subjetividad emergente en toda labor de medición debe alcanzar el mayor grado posible si se pretende que los indicadores de gestión sean Instrumentos de medida objetivos. A tal fin, es aconsejable comprobar que un indicador en concreto muestre idénticos valores en base al mismo estado de una realidad o fenómeno previamente definido independientemente del sujeto encargado de proceder a la medición. A este respecto consideramos que la neutralidad de la persona competente para llevar a cabo la medición de una actividad o suceso debe ser un requisito imprescindible.

Precisión: Debe evitarse el posible margen de error innato en cualquier tarea de medición. Un indicador preciso es aquel que informa sobre una determinada realidad con un margen de error aceptable.

Pertinencia: La condición imprescindible que hace posible calificar a un indicador de pertinente reside en la posibilidad del mismo para reflejar los datos solicitados en torno a una actividad o servicio y mantener su significado a lo largo del tiempo.

Significación: La significación de los indicadores de gestión hace aparición cuando a éstos les resulta factible contener datos relacionados con todos y cada uno de los aspectos que deben ser medidos.

Univocidad: Se entiende por univocidad aquel rasgo de los indicadores que tiene lugar si las variaciones experimentadas por los valores de los mismos ante fluctuaciones del fenómeno medido presentan un carácter monótono.

Imputabilidad: Los datos proporcionados por un Indicador deben presentar información relevante para tratar de descubrir las causas que han provocado el estado actual de la realidad medida.

Oportunidad: Un Indicador, dotado de oportunidad, debe presentar la información sobre la realidad que se le encomendó medir con la antelación suficiente como para hacer posible la toma de decisiones que permitan mejorar el estado de esa realidad.

Operatividad: Un indicador operativo es aquel que le permite eliminar, siempre que sea posible, las barreras que impiden su uso efectivo para medir los fenómenos acontecidos en la esfera de la Administración, entre las que cabe citar: la complejidad de la orientación a largo plazo de los efectos de determinados servicios, el impacto que, en el radio de acción de la entidad a evaluar, pueden producir acciones emprendidas por otras entidades, problemas derivados de la demografía poblacional, problemas relacionados con la identificación de las actividades que dan desarrollo a las prestaciones de servicios. etc.

Identificabilidad: En aquellos casos en los que resulte posible, por medio de determinados elementos de identidad, reconocer en todo momento un indicador asignándole de modo inmediato su correspondiente significado, estaremos ante un indicador de gestión identificable.

Consistencia: Un indicador adquiere el perfil de consistente en tanto en cuanto sea capaz de presentar su contenido informativo de forma uniforme a lo largo del tiempo, circunstancia que precisa que los conceptos primarios que sirvieron para su definición estén debidamente fundamentados.

Equilibramiento: Las contradicciones entre los indicadores empleados en una misma entidad pueden conducir a cuestionar su utilidad. En consecuencia, otro de los rasgos exigibles a los Indicadores de gestión debe ser que los mismos se elaboren en forma compatible, contribuyendo a que las interpretaciones de los datos a proporcionar

resulten armonizables entre si y evitando, por tanto, posibles contrariedades entre las mismas.

Encadenamiento: La interrelación de distintos indicadores obtenidos en la misma administración puede constituir un poderoso instrumento al servicio de la evaluación de la gestión pública, primordialmente porque facilita la comparabilidad de los datos de distintas entidades.

Credibilidad y aceptabilidad: Son dos requisitos surgidos como producto de todos los rasgos anteriores, en virtud de los cuales el contenido informativo propio de los indicadores cuenta con el crédito suficiente entre sus usuarios como para que la toma de decisiones pueda apoyarse, de forma efectiva, en los datos reflejados.

Cada una de las características mencionadas con anterioridad son de gran importancia por igual, todas tienen una función significativa al momento de formar un indicador de gestión dentro de la empresa con el fin de obtener resultados deseados. En resumen, un indicador debe ser creado con un objetivo específico dentro de la organización, siendo su nivel de error obviamente el mínimo, para que el resultado que se obtenga sea confiable y oportuno, mientras que la información obtenida a través de la aplicación de dicho indicador de gestión en la empresa sea útil e indispensable para la toma de decisiones y presto a encontrar solución al problema o inconveniente que se haya formado.

Variable Independiente:

Toma de Decisiones.

Según Spurr W & Bonini Ch. (2000, p. 175) al definir toma de decisiones dice:

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones; un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte de la empresa implicada. La circunstancia para la empresa puede ser percibida por él Gerente como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable.

Para Peñafiel & Serrano (2010, pág. 159) menciona que:

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.

En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

Al citar a Griffin R, (2011, p. 273) alude que:

*La toma de decisiones puede referirse a un acto en específico o a un proceso general. La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. A esto el autor discierne que la toma de decisiones no trata solo de lo mencionado con anterioridad sino que va mucho más allá de una simple elección, por lo que añade; *El proceso de toma de decisiones incluye reorganizar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la “mejor “y ponerla en práctica.**

Gil & Giner (2013, p. 105) definen la toma de decisiones”

El arte de tomar decisiones consiste en no decidir cuestiones que no son en este momento pertinentes, en no decidir prematuramente, en no tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas y en tomar decisiones que otros deben tomar.

Al mencionar la ideología de Serrano F. (1997, pág. 130) la toma de una decisión es un proceso la misma que debe ser analizada desde todo punto de vista, ya que, de esta depende el futuro de la organización tomando en cuenta que el progreso de la misma está en el cumplimiento de los objetivos que dicha decisión traiga consigo.

“Cualquier problema que requiera Toma de Decisiones tiene ciertos elementos esenciales; Primero: hay diferentes maneras de resolver el problema, o sea, dos o más acciones o alternativas posibles; de otro modo no habría problema de decisión; Segundo: debe haber metas u objetivos que trata de alcanzar el que toma las decisiones; Tercero: debe haber un proceso de análisis mediante el cual las alternativas se evalúan en función de las metas. Entonces la persona encargada de tomar las decisiones puede escoger la mejor alternativa que mejor se acople a sus metas”.

En resumen detrás de toda decisión a tomar debe existir un problema, y a ese problema se pueden encontrar varias alternativas de solución, mientras que la mejor forma de elegir la alternativa de solución más acertada es analizando el objetivo o meta a alcanzar de una manera eficiente y eficaz.

Procedimientos para tomar decisiones

Al mencionar a Causillas T (1986, pp. 34,35,36). Los procedimientos para tomar decisiones son muy diversos, dependiendo del problema que se trata de solucionar, del tiempo disponible y de otras condiciones.

Tratando de generalizar, proponemos a continuación un procedimiento que comprende seis pasos considerados útiles para las

decisiones donde se compró meten recursos importantes de la cooperativa.

1. Ubicar el problema

Debemos aclarar cuál es el problema que queremos resolver, de esa forma no mezclaremos éste con otros problemas que nos harían perder la atención. Se dice que hay un problema cuando la situación se presenta distinta a lo que quisiéramos, ejemplo: en la cooperativa estamos aplicando los fertilizantes en dosis que no sabemos si son las adecuadas y esto puede ser una de las causas de los bajos rendimientos que estamos obteniendo.

2. Analizar los factores externos e internos

a) Factores externos: Debemos reconocer cuáles son los factores externos que influyen sobre nuestro problema. Estos pueden ser naturales, como el clima, o socioeconómicos, tales como: precios, política del Estado, acción de los intermediarios, apoyo de las organizaciones campesinas, etc., este tipo de factores son poco manejables para una cooperativa aisladamente, por lo que el margen de decisión con respecto a ellos es muy estrecho, debiendo los dirigentes de las cooperativas, limitarse a realizar trámites, pedidos y coordinación de esfuerzos con otras cooperativas o productores.

b) Factores internos: Son los aspectos sobre los cuales los asociados de una cooperativa sí pueden decidir; es decir, que están relativamente en sus manos resolverlos. Este tipo de factores generalmente son poco tratados en las empresas y se cae en el error de atribuir solo a factores externos los problemas que afrontan.

Un ejemplo de factor interno que influye en los costos de producción, por ejemplo: es la cantidad de jornales que utiliza una cooperativa agraria, para realizar cada labor agrícola; al respecto

hemos apreciado que hay diferencias notables entre empresas que trabajan con la misma tecnología y en condiciones similares.

3. Plantear alternativas

Esto quiere decir que debemos pensar en varios caminos para resolver nuestro problema. Cada camino o alternativa tiene sus ventajas y desventajas.

4. Elegir una alternativa

Luego de haber analizado cada alternativa, elegimos una de ellas; este paso es la decisión propiamente dicha. Aquí debemos aclarar quien será responsable de ejecutar la decisión, cuándo, dónde y cómo se ejecutará; estas últimas son decisiones complementarias de la decisión principal.

5. Ejecutar la decisión

Una vez tomada la decisión, el responsable debe ejecutarla; hay casos en que se toman decisiones en una cooperativa, pero ellas no se ejecutarán porque no se había aclarado quien la debió ejecutar, cuándo y cómo.

6. Controlar la decisión

Finalmente el control de las decisiones nos permite saber si la misma se cumplió y si sus resultados fueron los esperados.

Para poder tomar las mejores decisiones frente a una necesidad es necesario seguir un profundo y riguroso procedimiento, y así tener resultados eficientes, se debe hallar de forma precisa el problema, analizar su entorno, de acuerdo a las causas y efectos planteamos posibles soluciones, seleccionamos la mejor solución, la ponemos en acción a la posible solución seleccionada, y luego de estos pasos realizamos un seguimiento para que todo marche a la perfección.

Etapas para el proceso que conduce a la toma de decisiones

Según Jackson & Slocum (2005, pág. 118).

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
- Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.

Modelos para la toma de decisiones

Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Gámez R, (2007, pág. 195).

El modelo para la toma de decisiones es encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

Los Modelos para la toma de decisiones de la Obra Administración un Enfoque Basado en Competencias escrito por Michael A (2006, págs. 302-305) se dividen en:

- **“Modelo racional:** Este modelo recomienda una serie de fases que los gerentes o equipos de trabajo deben seguir para aumentar la probabilidad que sus decisiones sean lógicas y estén bien formuladas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación. Además esta información puede utilizarse como auxiliar para identificar, evaluar y elegir los objetivos que se habrá de alcanzar.

- **Modelo de racionalidad limitada:** Un modelo de Racionalidad Limitada representa las tendencias del individuo a:
 - ✓ Elegir no precisamente el mejor objetivo o solución alterna, sino la más satisfactoria.

 - ✓ Realizar una búsqueda registrada de soluciones alternas.

 - ✓ Disponer de información y control sobre las fuerzas externas e internas del entorno que influyen en el resultado de decisiones.

- **El modelo político:** Este modelo representa el proceso de Toma de Decisiones en términos de los intereses u objetivos particulares externos e internos poderosos. Sin embargo, antes de considerar este modelo debemos definir el termino poder. El Poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, del equipo determinante u organizacional. Contar con un poder es estar en condiciones de influir o controlar a:

- ✓ La identificación del problema.
- ✓ La elección de los objetos.
- ✓ La consideración de soluciones alternas.
- ✓ La selección de la opinión que hay que instrumentar.
- ✓ Las acciones y los buenos resultados de la Organización”.

Elementos que intervienen en la toma de decisiones.

Cañabate (1997, p. 17) señala a los siguientes elementos como parte de la toma de decisiones:

- Problema: al momento de tomar cualquier tipo de decisión primero debe existir un problema el cual se desee resolver.
- Alternativa: de la misma manera se puede decir que, la razón por la que se va a tomar una decisión es porque existe varias alternativas de solución, pretendiendo elegir la mejor.
- Dedicar tiempo y recursos: La persona que vaya a tomar una decisión y a ejecutar la misma debe ser alguien que disponga de tiempo y recursos necesarios.
- Objetivos: este punto es uno de los claves al analizar y escoger la mejor solución, ya que la mejor solución es la que más se acerque al cumplimiento del o de los objetivos del problema al cual se quiere dar solución.

Por lo general todo lo referente a toma de decisiones tiene que ver con los principales elementos que son:

Primeramente el problema, al cual buscamos y elegimos una de las mejores alternativas de solución precisas para el mismo, que la solución esté sujeta a los objetivos y metas tanto de la empresa como del problema al cual se le quiere dar solución, en cuanto al proceso del cumplimiento de dicha alternativa la persona o personas encargadas deberán dedicar tiempo y recursos hasta ejecutarla al cien por ciento.

Tipos de decisiones:

Decisiones Programadas.

Al citar a Fernández E. (2010, p. 261) *El motivo evidente por el cual las decisiones programadas tienden a ser repetitivas, y viceversa, es que, si un determinado problema se presenta con suficiente frecuencia, generalmente se elaborará un procedimiento de rutina para resolverlo.* También podemos agregar que este tipo de decisiones son muy ventajosas ya que ayudan a ahorrar tiempo para que los encargados como la directiva dediquen su tiempo a actividades más indispensables, mientras que su desventaja es que, *en cierto sentido, limitan la libertad de acción, porque hay menos margen para decidir qué hacer.*

Decisiones no Programadas.

Según Rodríguez M. (2015, p. 154) alude el siguiente ejemplo: *Por ejemplo, los militares asisten a colegios para aprender los pasos necesarios para el planeamiento y solución de los problemas militares:*

- ✓ *Determinación de la misión.*
- ✓ *Descripción de la situación y rutas de acción.*
- ✓ *Análisis de las rutas contrarias de acción.*
- ✓ *Comparación de las propias rutas de acción.*
- ✓ *Toma de decisión.*

También mencionan que en la toma de decisiones no programadas, *la computadora y la ciencia administrativa tienen un papel de apoyo. Las decisiones de alto nivel tienden a ser consecuencia de muchas contribuciones,* mientras que los factores que influyen al momento de elegir las distintas alternativas son racionales, psicológicos, sociales y culturales. *Las decisiones son no programables cuando no se pueden estructurar, cuando son nuevas, o cuando el que decide sea incapaz de aportar pruebas que puedan crear procedimientos programables de decisión.*

Tomar decisiones en Condiciones de riesgos

De acuerdo a Guerra Y, (2014, p. 54) *Muchas veces tomar una decisión puede resultar sencillo. Cuando las alternativas para escoger son pocas y no encierran grandes riesgos, basta con la agudeza y perspicacia del decisor. Pero las cosas no siempre resultan de esta manera, a medida del tiempo también surgen problemas aún más complejos y a consecuencia de esto las alternativas de solución a escoger incrementan, por lo tanto, el coeficiente de riesgo para la toma de decisiones se acrecentará. Por lo que ahí es donde radica la habilidad del que toma la decisión: saber valorar dónde es posible reducir al mínimo ese riesgo.*

Toma de decisiones para conseguir mejores resultados

Harvard (2006, p. 164). Las decisiones empresariales son difíciles cuando tienen algo de incertidumbre, cuando presentan muchas alternativas, cuando son complejas y cuando tratan temas interpersonales.

La incertidumbre nos hace dudar: «¿Cómo voy a decidir si no tengo toda la información y si no puedo estar seguro del resultado de mi decisión?». Algunos directivos preferirán no hacer nada a dar un paso en la oscuridad.

Las decisiones también tocan muchas veces temas interpersonales que, aunque son difíciles de medir y evaluar, a menudo determinan el éxito o fracaso de las acciones emprendidas.

A lo largo de los años la gente ha desarrollado técnicas para tratar todas estas dificultades, técnicas que forman parte de un proceso de decisiones lógico. Este capítulo ofrece un proceso en cinco pasos

1. Establecer un contexto para el éxito.
2. Exponer el problema adecuadamente.
3. Generar alternativas.
4. Evaluar estas alternativas.

5. Elegir la alternativa mejor.

Factores de la Toma de Decisiones.

María G. Bonome (2006) señala algunos factores de la toma de decisiones humana

Entre los factores de la toma de decisiones, entendida como una tarea a realizar por un agente dentro de una situación. Simón resalta los siguientes:

- 1) los niveles de aspiración:
- 2) las expectativas que nos formamos sobre la base de esos niveles;
- 3) la atención puesta en los aspectos realmente relevantes de una situación:
- 4) el conocimiento que tenemos acerca del asunto a tratar, y
- 5) la complejidad del caso.

Considera que la habilidad para encontrar problemas y prestarles la atención adecuada es una de las cosas de la vida económica cotidiana que deberíamos aprender y que habría de ser tenida en cuenta por quienes ostentan algún tipo de poder. Pero ¿cómo surgen los problemas humanos, en general, y económicos, en particular?, ¿qué característica humana nos lleva a encontrarnos en tales situaciones?

Entre los factores en la toma de decisiones también es un punto importante al momento que se vaya a realizar el control interno. Existen factores tanto interno como externos, los internos son aquellos pensamientos propios de la persona frente a la decisión que se vaya a tomar, y los factores externos son aquellos factores que suceden en el exterior que influyen sobre la alternativa, la toma de decisión o los pensamientos que la persona tiene o va a elegir por medio de la mente e inteligencia que Dios ha provisto.

2.3 Preguntas Directrices.

1. ¿Qué son los indicadores de gestión y su uso relevante para la toma de decisiones en la empresa?
3. ¿Existe relación entre el uso de los indicadores de gestión con la toma de decisiones en la empresa?
2. ¿Cuáles serían las conclusiones y recomendaciones de lo investigado?

2.4 Hipótesis.

El uso de Indicadores de Gestión interviene de manera significativa en Toma de Decisiones en la empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.

2.5 Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.

Variable independiente: Indicadores de Gestión.

Variable dependiente: Toma de Decisiones.

Unidad de observación: empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.

Términos de relación: El, interviene de manera significativa en los medios de comunicación e información a la ciudadanía.

CAPITULO III

3.- Metodología.

3.1 Modalidad, Enfoque y nivel de investigación.

3.1.1 Modalidad y enfoque.

Para el desarrollo de la investigación existen dos enfoques disponibles a escoger. Como primer punto tenemos al cuantitativo que este se basa en la identificación de campo en el cual se obtiene cantidades y porcentajes que ayudan a obtener interpretaciones sobre el problema de investigación.

El segundo tenemos al cualitativo que se basa en el análisis de la conducta humana y su entorno respecto al plan ecológico.

(Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010, pág. 16) *Investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social. Investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, así como también busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas.*

En el presente estudio, se utilizará para analizar las propiedades y fenómenos cualitativos-cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

En fin, el presente proyecto se establecerá como enfoque mixto, siendo este cualitativo y cuantitativo, en consideración que la información a recolectarse abarca parámetros de cantidad y calidad.

3.1.2. Nivel de la Investigación.

La metodología de la investigación también debe considerar los niveles o tipos de investigación, los cuales citaremos a continuación:

Investigación Exploratoria.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007, págs. 59-60) Además nos menciona su utilidad:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

En resumen, se describe las características y particularidades del problema en el contexto investigado en función de su carácter excepcional que los estudios actuales no puedan deducir. Examinamos cuidadosamente el fenómeno en este caso “Los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato. En el cual indaga el problema, a través de la entrevista, la experimentación o la observación como herramientas fundamentales de la búsqueda de información.

Investigación Descriptiva.

“La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.” (Dessler, Administración de Personal. , 2000)

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la síntesis de estrategia de la investigación descriptiva.

“Consiste en la definición o reseña de un fenómeno, señalando sus características, interrelaciones de los hechos que lo confirman y los cambios que supone en el transcurso del tiempo.” (Lopez, 2002, p. 26). Esta investigación es aplicable puesto que el trabajo contiene la aplicación de una encuesta que a su vez proporciona la información necesaria para la tabulación e interpretación de los resultados. Todo esto con el fin de comprobar el nivel de relación que tiene el uso de los Indicadores de Gestión y la toma de decisiones en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato., lo cual ha conllevado a un entendimiento total del fenómeno al que se hace referencia y a la aceptación de la hipótesis establecida.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población.

Define *“La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características”*. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004). Podemos decir que la población a investigar es parte fundamental del trabajo de investigación ya que de esta dependen los resultados y conclusiones a las que se llegue.

El presente trabajo se realizara a los miembros vinculados directamente con la investigación siendo el campo investigativo la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato., y los miembros encuestados el total de empleados, cuyo número alcanza unas 30 personas, según datos registrados en la Dirección de la institución.

El universo está constituido por:

Tabla 1: Población o Universo

UNIVERSO	TOTAL
Administrativos	30
TOTAL	30

Elaborado por: Paola Sevilla

Cabe recalcar que de acuerdo a la cantidad establecida para la población, se puede mencionar que es una población finita y pequeña, por lo que se conoce con certeza con la cantidad de población, la misma que es objeto de estudio.

3.2.2. Muestra.

La muestra *“Es parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”* (Viscarri & Mas, Los pilares del marketing, 2010, p. 120)

Para la presente investigación de campo no es necesario el cálculo de la muestra, por lo que se trabajará con toda la población ya que en nuestro caso hemos seleccionado al personal administrativo de la institución.

Entonces con lo detallado anteriormente, nuestra población a considerar son 30 elementos que representan el total de trabajadores de la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato.

Tabla 2: Muestra

MUESTRA	TOTAL
Administrativos	30
TOTAL	30

Elaborado por: Paola Sevilla

Conforme a que la población es únicamente el número indicado anteriormente no se aplicara la fórmula para obtener la muestra debido a que esto se realiza cuando

la población es superior a los 200 elementos, pero para efectos de estudio se procederá a detallar como se realiza el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q N + N e^2}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = Nivel de Confiabilidad 95% Z= 1.96

P = Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia 0.5

N = Población

e = Error de Muestreo 0.05

3.3. Operacionalización de las Variables.

Tabla 3: Variable Dependiente: Indicadores de Gestión.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Indicadores de Gestión</p> <p>Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados y la calidad del servicio.</p>	Eficiencia	- Conflictos colectivos solucionados/conflictos colectivos planteados.	¿Se evalúa el desempeño del personal?	Encuesta aplicada a “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Eficacia	Costo de un servicio en relación al número de usuarios.	¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la empresa?	Encuesta aplicada a “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Efectividad	-% Disminución de quejas y reclamos en un período determinado.	¿Se atiende y se dan solución a las quejas presentadas por los clientes?	Encuesta aplicada a “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Calidad	-% Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio.	¿Se realiza un seguimiento a los clientes?	Encuesta aplicada a “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Economía	-Ahorros realizados en contratos y propuestas a partir del uso de técnicas de innovación de compras.	¿Realizan cotizaciones al momento de realizar las compras?	Encuesta aplicada a “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo

Elaborado por: Paola Sevilla.

Tabla 4 Variable Dependiente: Toma de decisiones.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Toma de Decisiones</p> <p>"Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas)..</p>	Certeza.	- Probabilidad de Ocurrencia.	¿Cuán beneficiosas han sido las decisiones tomadas en la empresa?	Encuesta aplicada a "Radio Centro" de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Incertidumbre.	- Probabilidad de Éxito.	¿Al momento de tomar decisiones cuenta con información confiable?	Encuesta aplicada a "Radio Centro" de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Riesgo.	- Costo de las Alternativas de Elección.	¿Con que frecuencia se toma en cuenta las misión y visión de la empresa al momento de tomar decisiones?	Encuesta aplicada a "Radio Centro" de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo
	Conflicto de Decisión		¿Se hace seguimiento del cumplimiento de las decisiones anteriormente tomadas?	Encuesta aplicada a "Radio Centro" de la ciudad de Ambato.	Cuestionario Estructurado Anexo

Elaborado por: Paola Sevilla.

3.4 Descripción detallada del tratamiento de información de fuentes primarias y secundarias.

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

Investigación de Campo.

“La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información al investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas.” (Eyssautier de la Mora, 2002, pág. 98)

Mediante esta investigación podremos reunir toda la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio.

El estudio sistemático de los hechos se realizará en el lugar de los sucesos esto es en la empresa “Radio Centro”, en la ciudad de Ambato, con una participación directa, basado en hechos reales, obteniendo información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

En este caso, el investigador procede a interactuar con el personal tanto operativo como administrativo y/o propietarios de la institución, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto a la información con la que se trabaja para la toma de decisiones.

Sin embargo, para lograr aquello, es necesario recurrir a la aplicación de métodos propios al tipo de investigación. Tomando como referencia a (Ario, 2007, p. 21) *“El trabajo de campo asume las formas de la exploración y observación del terreno, la encuesta, la entrevista y la observación participante”*.

Investigación Documental.

También, nos mencionan “*La investigación documental-bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos, y otras publicaciones (fuentes secundarias).*” (Herrera, Medina, & Naranjo, 2004, pág. 103)

Esta investigación es documental bibliográfica, porque se acudió a fuentes primarias y secundarias de consulta, tales como: libros, textos, internet y otras publicaciones con información sobre el uso de los indicadores de gestión y la toma de decisiones, que son las variables en estudio, con la finalidad de utilizar una diversidad de conceptos y criterios registrados en dichos documentos, para llevar a cabo la investigación.

CAPITULO IV

4. Resultados.

4.1. Principales Resultados.

1. ¿Utilizan indicadores de gestión en su empresa?

Tabla 5: Indicadores de Gestión.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	26	87%
No	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

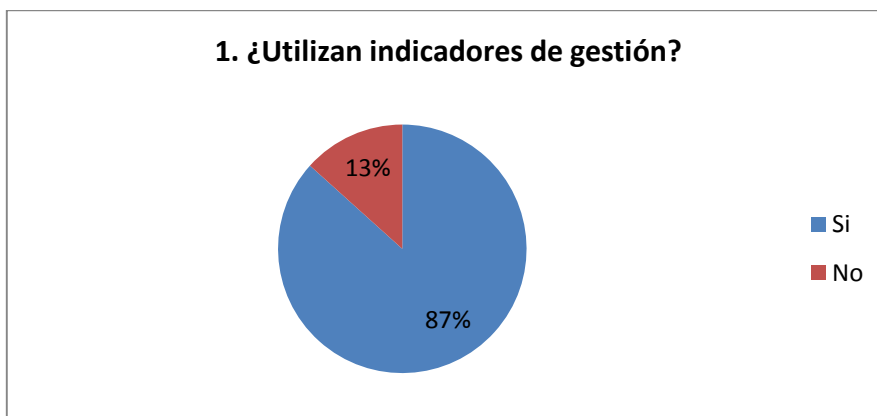


Gráfico 1: Indicadores de Gestión.

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

En la pregunta número 1 del cuestionario de preguntas los empleados responden de la siguiente manera, el 87% dice que si se utiliza indicadores de gestión en la empresa Radio Centro, mientras que la diferencia siendo este el 13% indica que desconocen del uso de indicadores dentro de la empresa.

Interpretación.

Esto indica que la mayoría de personas que trabajan en una empresa Radio Centro por alguna razón si tienen conocimientos acerca del funcionamiento de los indicadores de gestión.

2. ¿Con que frecuencia se aplican indicadores de gestión para la administración de la empresa?

Tabla 6: Frecuencia de indicadores de gestión.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Mensual	5	17%
Semestral	15	50%
Anual	10	33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

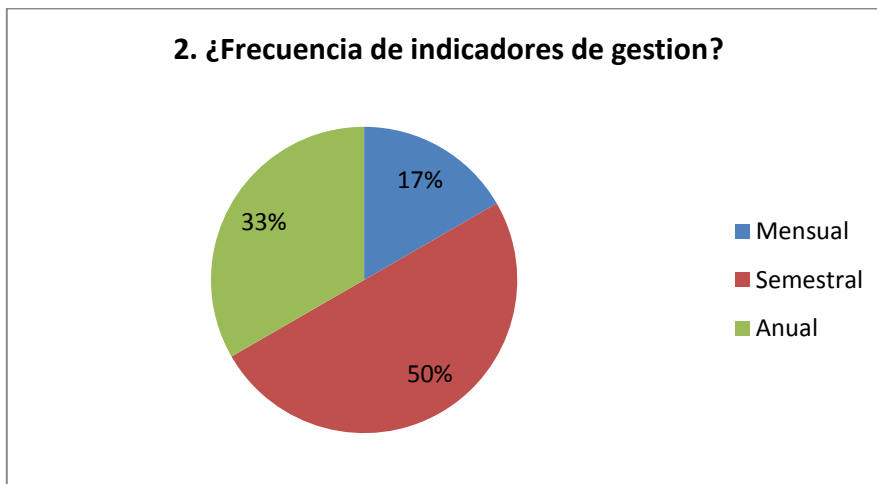


Gráfico 2: Frecuencia de indicadores de gestión.

Fuente: Tabla 6.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

Según los resultados de las encuestas realizadas a 30 empleados en Radio Centro un 50% aplica indicadores de gestión de manera semestral, un 33% dice que lo aplica de ser el caso una vez al año, y tan solo el 17% del personal aplica o usa mensualmente los indicadores de gestión dentro de sus labores en la empresa.

Interpretación.

La mayoría de los encuestados utiliza los indicadores de gestión cada semestre, esto indica que la frecuencia en la se utilizan es en periodos largos de tiempo, lo cual no puede ser muy beneficiario a la empresa, quizá no lo hacen debido a escasas políticas.

3. ¿Se mide la eficiencia de su trabajo en base a indicadores de gestión?

Tabla 7: Mide la eficiencia.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	5	17%
A veces	17	56%
Nunca	8	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

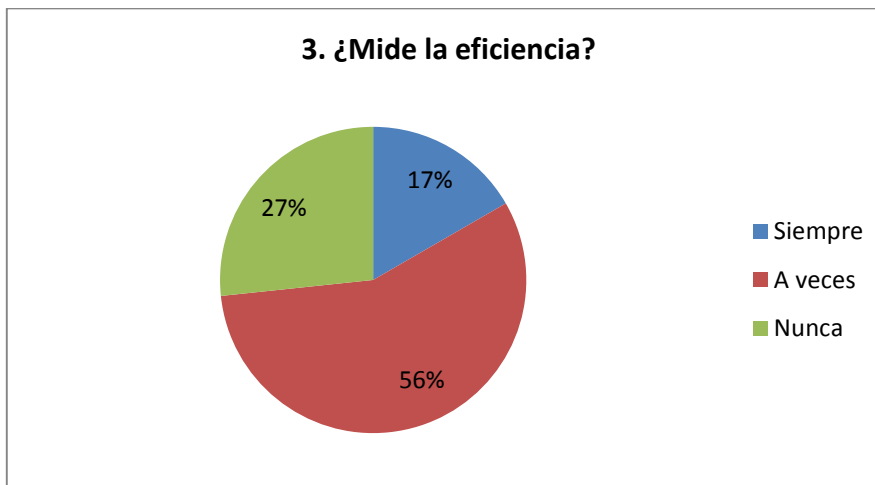


Gráfico 3: Mide la eficiencia.

Fuente: Tabla 7.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

Conforme a los resultados obtenidos se puede mencionar que un 56% del personal a veces mide la eficiencia del trabajo en base a indicadores de gestión, seguido de un 27% que dice que nunca mide la eficiencia del trabajo y tan solo el 17% siempre mide la eficiencia del trabajo.

Interpretación.

A penas un pequeño porcentaje de personas aplica de manera constante los indicadores de gestión para medir el avance de la eficiencia en su área de trabajo, lo que indica una falta de continuidad al usar los indicadores y un desconocimiento total de cumplimiento de objetivos y metas.

4. ¿Ha recibido capacitación de indicadores de gestión?

Tabla 8: Capacitación Indicadores de Gestión.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	18	60%
No	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

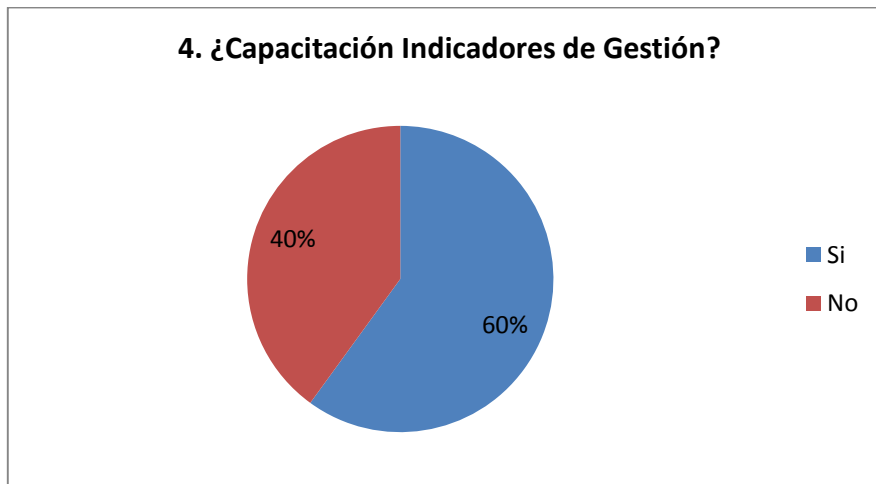


Gráfico 4: Capacitación Indicadores de Gestión.

Fuente: Tabla 8.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

En el ítem 4, al preguntar al personal de Radio Centro sobre si ha recibido capacitación de indicadores de gestión supieron responder de la siguiente manera, con el 60% respondieron que Si, mientras que la diferencia que es el 40% dijeron que No han recibido mencionada capacitación.

Interpretación.

La mayoría de las personas si ha recibido o tiene de cierta forma capacitación en el tema de los indicadores, lo cual indica que conocen el tema teóricamente pero les falta aplicar más en la práctica, como se mencionaba anteriormente esto puede deberse a escasas políticas o a las segregación de un responsable encargada del control de la aplicación de dichos indicadores.

5. ¿Se siente conforme con el ambiente de su trabajo?

Tabla 9: Ambiente de trabajo

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy conforme	19	63%
Poco conforme	9	30%
Nada conforme	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

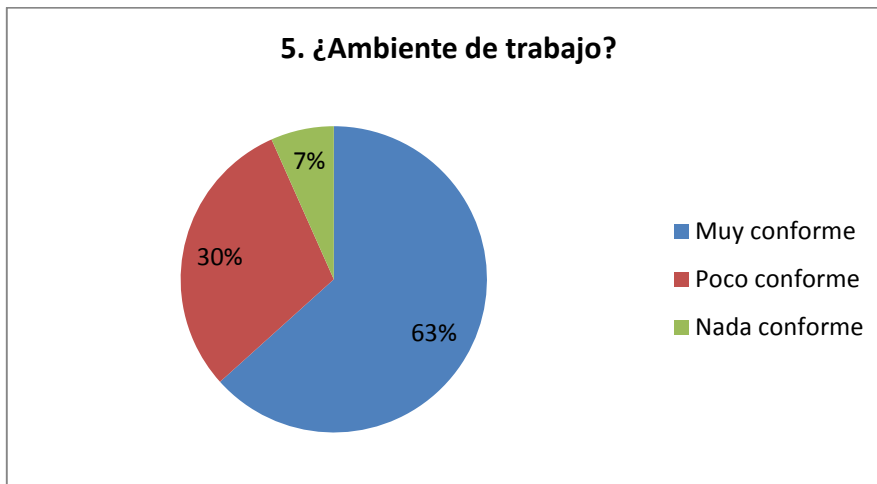


Gráfico 5: Ambiente de trabajo.

Fuente: Tabla 9.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 63% de los encuestados se siente conforme con el ambiente de trabajo, el 30% de los trabajadores esta poco conforme con el ambiente de trabajo y el 7 % de las personas encuestadas se siente nada conforme con el ambiente de trabajo.

Interpretación.

Estos datos analizados indican que existe en su mayoría un buen ambiente de trabajo, lo cual es un factor positivo al aplicar los indicadores. También se puede interpretar la disposición del trabajador para mejorar en la empresa.

6 ¿Conoce los objetivos y metas a los cuales la empresa desea alcanzar?

Tabla 10: Conoce objetivos y metas.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Todos	6	20%
Pocos	21	70%
Ninguno	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Paola Sevilla.

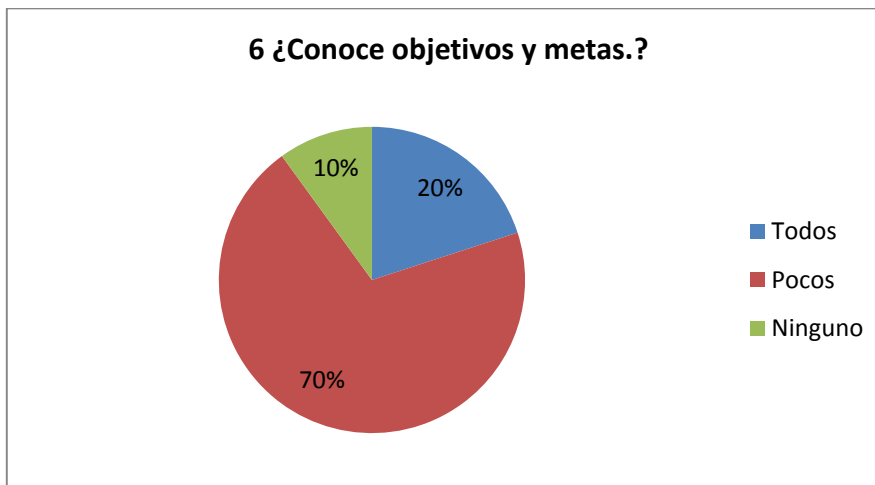


Gráfico 6: Conoce objetivos y metas.

Fuente: Tabla 10.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 20% de los encuestados conoce los objetivos y metas que la empresa quiere alcanzar, un 10 % de las personas investigadas mencionó que ninguno conocía los objetivos y metas de la empresa y finalmente el 70 % de las personas indican que poco conocen los objetivos y metas de la empresa.

Interpretación.

Lo cual indica que no existe mucha comunicación de parte de la directiva de la empresa con sus subalternos ya que la mayoría no conoce los objetivos y metas que es un aspecto importante que debe conocer todo trabajador para logro del cumplimiento de los mismos.

7 ¿Utiliza indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la empresa?

Tabla 11: Evalúa cumplimiento objetivos y metas.

	PORCENTAJE	
Siempre	4	13%
Rara vez	20	67%
Nunca	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

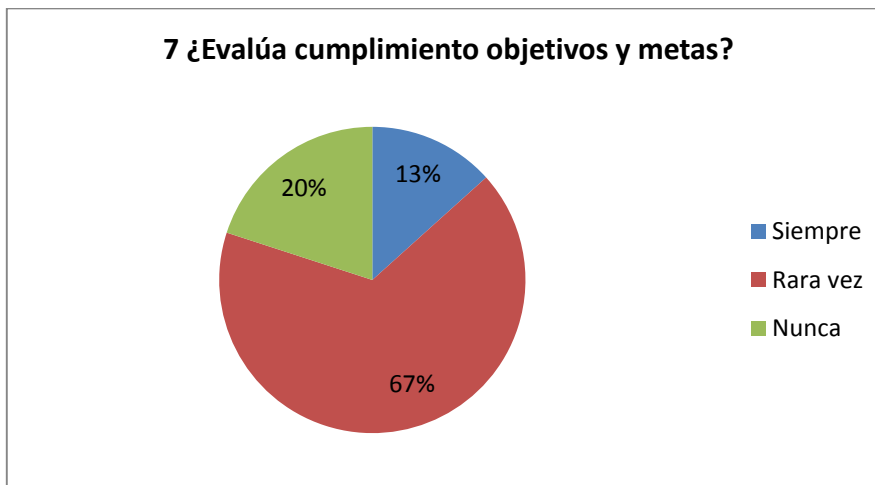


Gráfico 7: Evalúa cumplimiento objetivos y metas.

Fuente: Tabla 11.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 13 % de los investigados supo indicar que siempre utilizan indicadores para cumplimiento de metas, el 20% mencionó que nunca aplican indicadores para el cumplimiento de objetivos y el 67% indicó que rara vez aplican indicadores.

Interpretación.

Esto indica que la mayoría de las personas no aplican indicadores para el cumplimiento de los objetivos y metas, es decir conocen pero no aplican en su trabajo diario. Por lo que esto causa que el avance de la empresa se paralice y no se pueda tomar decisiones para mejoras.

8. ¿Los indicadores de gestión le ayudarían a tomar decisiones?

Tabla 12: Indicadores ayudan a tomar decisiones.

		PORCENTAJE
Siempre	24	80%
Rara vez	5	17%
Nunca	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

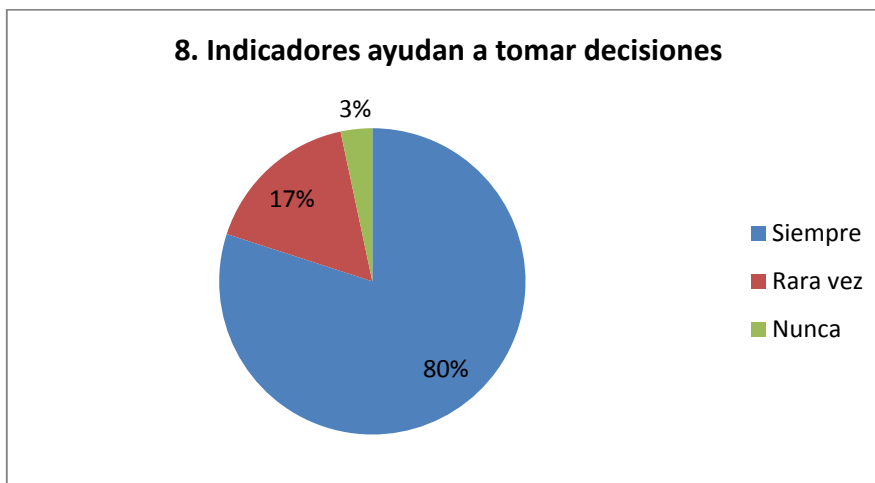


Gráfico 8: Indicadores ayudan a tomar decisiones.

Fuente: Tabla 12.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 80% de los trabajadores piensan que siempre les ayudarían los indicadores para tomar decisiones, aun 17% de los trabajadores dicen que rara vez les ayudarían los indicadores y a un 3% opinan que nunca le ayudarían los indicadores en la toma de decisiones.

Interpretación.

Este análisis indican que un gran porcentaje de empleados están consientes que los indicadores de gestión es una herramienta útil para su trabajo, también se deduce que el personal de Radio Centro da paso nuevas implementaciones de mejoras a través de indicadores.

9 ¿Los inconvenientes presentados en la empresa se han dado por no considerar los indicadores de gestión?

Tabla 13: Inconvenientes por no usar indicadores.

		PORCENTAJE
Mucho	20	67%
Poco	8	27%
Nada	2	6%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

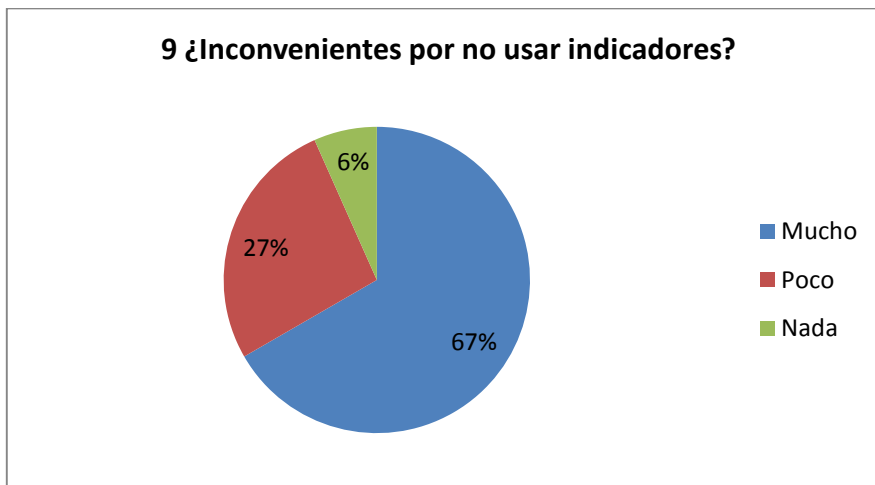


Gráfico 9: Inconvenientes por no usar indicadores.

Fuente: Tabla 13.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 67% de los encuestados indica que se han presentado muchos inconvenientes por no considerar los indicadores de gestión, el 27% opina que habido pocos inconvenientes al no considerar los indicadores y el 6% menciona que no ha traído ningún inconveniente el no utilizar los indicadores.

Interpretación.

Esto indica que la mayoría del personal que trabaja en Radio Centro opina que al no tomar en cuenta los indicadores, eso repercute en el desarrollo y avance adecuado de la empresa.

10. ¿Se realiza un análisis previo a la toma de decisiones?

Tabla 14: Análisis toma de decisiones.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	15	50%
Rara vez	12	40%
Nunca	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

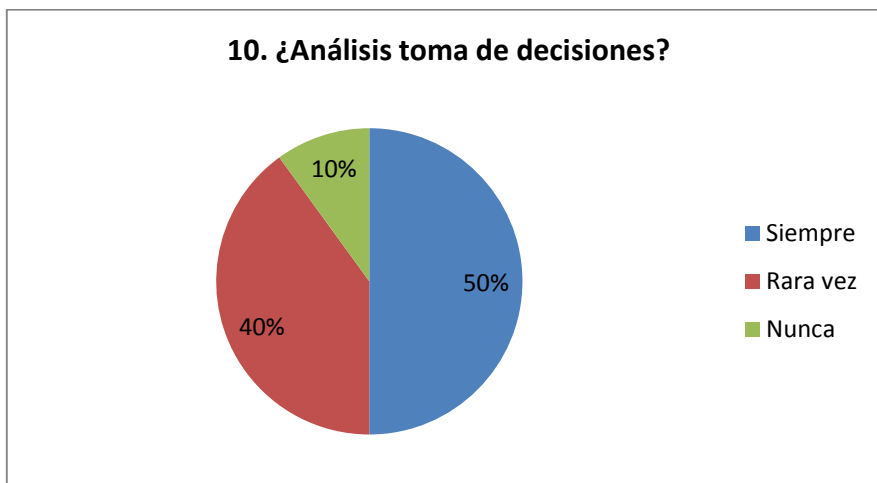


Gráfico 10: Análisis toma de decisiones.

Fuente: Tabla 14.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 50% de los encuestados siempre realiza un análisis previo a la toma de decisiones, el 40% rara vez realiza un análisis antes de tomar una decisión y el 10% de los encuestados nunca realiza un previo análisis.

Interpretación.

Esto indica que la mitad del personal si realiza un análisis previo siendo este favorable para la empresa en la toma de decisiones, pero no lo suficiente para que la información obtenida sea la necesaria y que mencionadas decisiones sean de entera confianza.

11. ¿Los indicadores de gestión con los que cuenta son los necesarios para tomar decisiones?

Tabla 15: Son necesarios para tomar decisiones.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	4	13%
Rara vez	9	30%
Nunca	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

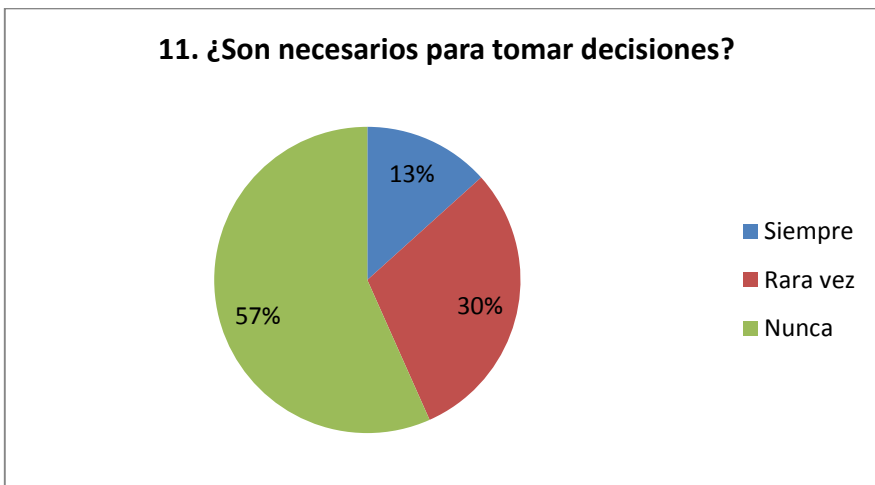


Gráfico 11: Son necesarios para tomar decisiones.

Fuente: Tabla 15.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 57% de los encuestados no creen que los indicadores sean suficientes para una toma de decisión, el 30% de los encuestados rara vez considera que los indicadores sean los suficientemente necesarios para la toma de decisiones y el 13% considera que siempre cuenta con los indicadores necesarios.

Interpretación.

La mayoría indica que los empleados no cuentan con los indicadores necesarios para dar buenos resultados.

12. ¿Las decisiones administrativas son tomadas en base a los indicadores de gestión?

Tabla 16: Decisiones administrativas.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	5	17%
A veces	19	63%
Nunca	6	20%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.



Gráfico 12: Decisiones administrativas.

Fuente: Tabla 16.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 63% de las decisiones administrativas son tomadas mensualmente, mientras que el 20 % de las decisiones administrativas son tomadas semestralmente y el 17% de las decisiones son tomas semanalmente.

Interpretación.

Al parecer las decisiones mayoritarias se las toma en un periodo regular, lo que no permite a la empresa contar con un proceso confiable al momento de la toma de decisiones. Sin indicadores la información no se presta en toda su amplitud para las mejoras organizacionales y empresariales.

13. ¿Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) con el personal de la misma?

Tabla 17: Se socializan las decisiones tomadas.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	18	60%
Rara vez	10	33%
Nunca	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

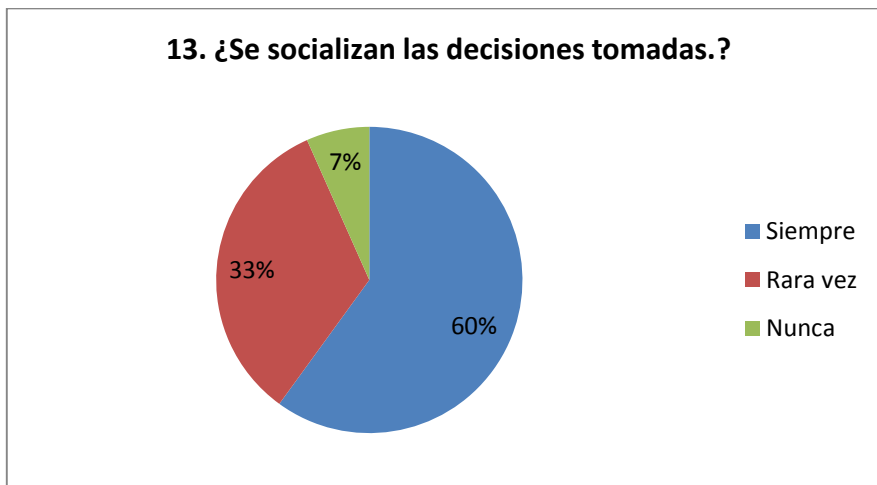


Gráfico 13: Se socializan las decisiones tomadas.

Fuente: Tabla 17.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 60% de los encuestados manifiestan que siempre se socializan las decisiones a todo el personal, el 33% de los encuestados indican que solo se lo realiza rara vez y el 7% de ellos mencionan que nunca hay una socialización de las decisiones en la empresa.

Interpretación.

Al parecer a la mayoría de los trabajadores se les realizan socialización luego de cada toma de decisiones existente en la empresa, esto es un aspecto positivo para el desarrollo de la empresa, sin embargo no es suficiente debido a que la socializan debe hacerse al 100% del personal.

14. ¿Se evalúan los resultados de las decisiones tomadas para calificar el impacto conseguido en la empresa?

Tabla 18: Evalúan resultados de decisiones.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	11	37%
No	19	63%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

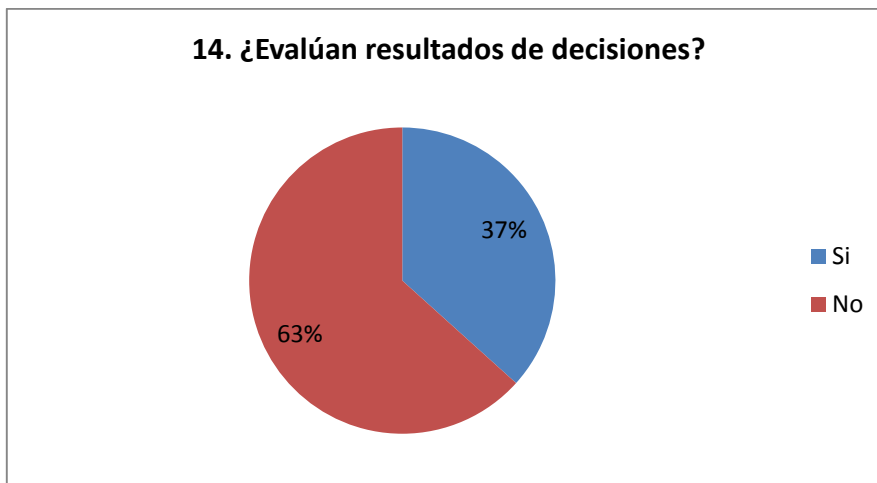


Gráfico 14: Evalúan resultados de decisiones.

Fuente: Tabla 18.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 63% de los encuestados manifiestan que si se evalúan los resultados en base al impacto conseguido en la empresa, mientras que el 37% restante menciona que no se evalúan los resultados.

Interpretación.

Esto indica que la mayoría de los trabajadores consideran que a la empresa le falta mejorar en algunos aspectos administrativos y evaluar de mejor manera los resultados, caso contrario las decisiones tomadas y los recursos invertidos por el personal administrativo puede ser en vano.

15 ¿Las decisiones tomadas por la administración ha traído mejoras para la empresa?

Tabla 19: Las decisiones han traído mejoras.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	18	60%
No	12	40%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

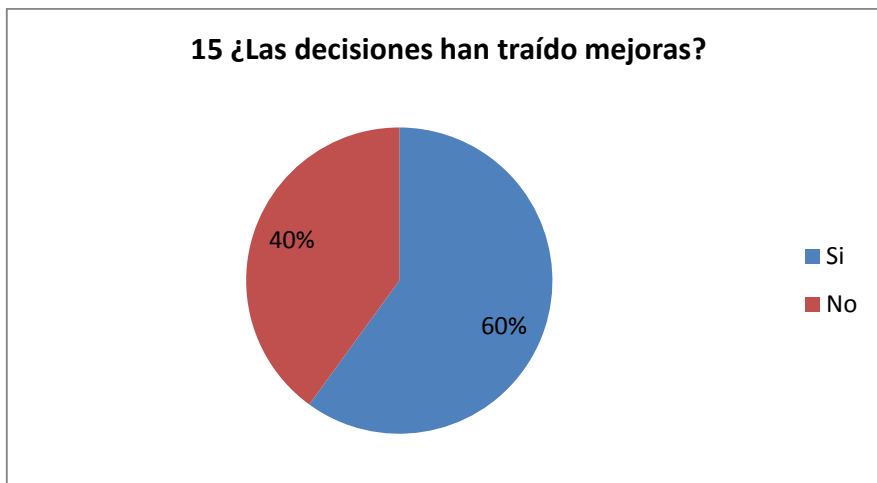


Gráfico 15: Las decisiones han traído mejoras.

Fuente: Tabla 19.

Elaborado por: Paola Sevilla

Análisis.

El 60% de los encuestados si creen que las decisiones tomadas en la empresa si ha traído mejoras para la misma, mientras que el 40% indica que no ha traído ninguna mejora.

Interpretación.

Esto indica que la mayoría de los trabajadores cree que utilizar indicadores para luego tomar decisiones trae grandes beneficios y mejoras para la empresa, pero la diferencia la cual no está de acuerdo puede deberse a que la información no es suficiente para dicho proceso.

Verificación de la Hipótesis.

Después de la recolección de información a través de las encuestas realizadas, procedemos a la verificación de hipótesis utilizando la herramienta denominada “chi-cuadrado”, esta herramienta ayudará a medir el grado de dependencia que existe en la variable dependiente de la independiente, como también el nivel de confianza que representa la hipótesis, por lo que se aceptará o se rechazará.

A. Modelo Lógico

Hi= El uso de Indicadores de Gestión **sí** interviene de manera significativa en Toma de Decisiones en la empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.

Ho= El uso de Indicadores de Gestión **no** interviene de manera significativa en Toma de Decisiones en la empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.

Para la elaboración del Chi – Cuadrado se han tomado en consideración las siguientes preguntas:

PREGUNTA 8. ¿Los indicadores de gestión le ayudarían a tomar decisiones?

PREGUNTA 11. ¿Los indicadores de gestión con los que cuenta son los necesarios para tomar decisiones?

Modelo Estadístico

El valor de chi-cuadrado se calculará a través de la fórmula siguiente:

$$X^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$X^2 =$ chi-cuadrada

$f_o =$ Frecuencia observada (respuestas obtenidas del instrumento)

$f_e =$ Frecuencia esperada (respuestas que se esperaban)

El criterio para la comprobación de las hipótesis se precisa de la siguiente manera:

Frecuencias Observadas

Tabla 20: Frecuencias Observadas

OBSERVADAS (O)			
PREGUNTA RESPUESTA	8. ¿Cree usted que el uso de indicadores de gestión ayudan a la toma de decisiones?	11. ¿Cuenta con información suficiente al momento de tomar decisiones?	SUMATORIA
Siempre	24	3	27
Rara vez	5	10	15
Nunca	1	17	18
SUMATORIA	30	30	60

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

Frecuencias Esperadas

Tabla 21: Frecuencias Esperadas

ESPERADAS (E)		
PREGUNTA RESPUESTA	8 ¿Realizan una evaluación al desempeño laboral en la institución?	11 ¿Cree usted que la institución debe realizar un plan de mejoras del ambiente familiar para mejorar el desempeño?
Siempre	13,50	13,50
Rara vez	7,50	7,50
Nunca	9,00	9,00

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

Chi – Cuadrado

Tabla 22: Chi – Cuadrado

CHI CUADRADO					
PREGUNTA	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ² /E
8. ¿Cree usted que el uso de indicadores de gestión ayudan a la toma de decisiones?	24	13,50	10,50	110,25	8,17
	5	7,50	-2,50	6,25	0,83
	1	9,00	-8,00	64,00	7,11
11. ¿Cuenta con información suficiente al momento de tomar decisiones?	3	13,50	-10,50	110,25	8,17
	10	7,50	2,50	6,25	0,83
	17	9,00	8,00	64,00	7,11
χ^2					32,22

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

Nivel de significación

$\alpha = 5\%$

Probabilidad de ocurrencia = 95%

$\infty = 100\% - 95\%$

$\infty = 5\% \frac{1}{100}$

$\infty = 0,05.$

Grados de libertad

$gl = (f-1) (c-1)$

$gl = (3-1) (2-1)$

$gl = (2) (1)$

$gl = 2$

El X^2 , teórico o crítico con 2 grado de libertad al nivel 0,05 y una cola es: 5,99

$x^2_t = 5,99$

Tabla de Chi Cuadrado Tabular

Tabla 23: Chi Cuadrado Tabular

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Paola Sevilla.

Zona de Aceptación.

Conclusión:

Como podemos observar el Chi – Cuadrado calculado (32,22) es mayor que el Chi – Cuadrado tabular (5,99), se rechaza la hipótesis **H₀** y se acepta la hipótesis **H₁** es decir:

Decisión:

Como el X^2 , calculado (32,22) cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la Hipótesis Nula (**H₀**) y se acepta la Hipótesis alterna (**H₁**), que el uso de Indicadores de Gestión **sí** interviene de manera significativa en Toma de Decisiones en la empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato.

4.2. Limitaciones del estudio.

En cuanto a las limitaciones del estudio con las que me he topado al momento de realizar mi proyecto de investigación, entre otras fueron las siguientes:

- ❖ Escasos estudios de indicadores de gestión frente a la toma de decisiones.
- ❖ Información de instituciones controladoras o responsables del estudio de la evolución o historia que se ha venido dando acerca de los indicadores de gestión.
- ❖ El tiempo alargado al momento de realizar las encuestas a los empleados de Radio Centro de la ciudad de Ambato, debido a que los empleados no tienen un horario fijo dentro de la empresa, mientras que otros hacen de comisionistas y su trabajo es fuera de la organización. De ahí todos colaboraron con la mejor actitud.

4.3. Conclusiones.

- ✓ Se identificó que los trabajadores utilizan indicadores de Gestión con poca frecuencia, un 50% lo hace de manera semestral y tan solo un 17% aplica mensualmente, por esta razón los indicadores de gestión al momento de la toma de decisiones son tomados en cuenta de manera casual por un 63% del personal, limitando establecer las condiciones del desarrollo normal de las actividades de la empresa “Radio Centro”.

- ✓ Los indicadores de gestión no están siendo utilizados correctamente en la empresa “Radio Centro” impidiendo que dichos indicadores colaboren con información necesaria para la toma de decisiones, que no se mida la eficiencia en cada puesto de trabajo y el cumplimiento de los objetivos que han sido definidos por medio de la visión de la empresa pero no socializados al personal.

- ✓ Se determinó mediante la comprobación de la hipótesis que los Indicadores de Gestión inciden significativamente en la Toma de Decisiones administrativas en la empresa “Radio Centro”;

- ✓ En conclusión general se deduce que luego de haber estudiado de la problemática, la empresa Radio Centro necesita aplicar indicadores de gestión alineados a la visión empresarial para la correcta toma de decisiones y una mejor evaluación del desempeño en cada área departamental.

4.4. Recomendaciones.

- ✓ Segregación de un responsable siendo su función el de controlar, supervisar que el personal de Radio Centro aplique el cálculo de indicadores, respaldado siempre de la información real, para que de esta manera se puedan tomar decisiones acertadas. Lo que permitirá tener un diagnóstico y control de la empresa “Radio Centro”.

- ✓ Elaborar indicadores de gestión alineados al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa y se socialice al personal sobre los mismos y su correcta utilización.

- ✓ Aplicar indicadores de gestión identificados ya que son una herramienta que permite obtener información cuantitativa y cualitativa a través de ellos se puede conocer el desempeño del personal, de un departamento, un puesto de trabajo; o actividades netas de la empresa “Radio Centro” lo cual permitirá ver como se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercaran a un diagnóstico sobre la situación actual de la institución.

- ✓ La realización de un Manual de Indicadores de Gestión para la obtención de información confiable y verídica para la correcta toma de decisiones, la evaluación y control de las distintas aéreas departamentales. De esta manera se pretende dar solución a la problemática estudiada.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 DATOS INFORMATIVOS

TÍTULO: Acciones de mejora al área administrativa empresarial en base a un Manual de Indicadores de Gestión para la correcta toma de decisiones.

INSTITUCIÓN EJECUTORA: Empresa de medios de comunicación a la comunidad en general “Radio Centro”

UBICACIÓN: Provincia de Tungurahua.

BENEFICIARIOS: Directorio de Radio Centro, Gerente General, empleados administrativos y operativos, comunidad en general.

EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE: La ejecución de esta investigación estará a cargo del Señor Gerente, quien contará con el apoyo de todos sus colaboradores.

5.2 ANTECEDENTES PROPUESTA

La empresa de comunicación Radio Centro, no cuenta con un Manual de procedimientos para el uso y aplicación de indicadores de gestión con el fin de que ayuden al correcto funcionamiento de la misma por esta razón la directiva no cuenta con información necesaria al momento de tomar decisiones administrativas en beneficio para la empresa. Según Levy L. (2005, p. 124). *Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. Ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas.*

De igual manera tomando como referencia la tesis de Quinapanta A. (2011, pp. 29,103) Denominado *“Aplicación de los indicadores de gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Coop. de ahorro y crédito Salasaca Ltda. en el año 2010.”* Se planteó como objetivo: a) *“Estudiar la aplicación de los indicadores de Gestión con la finalidad de establecer la incidencia en la toma decisiones adecuadas que mejore la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda”.*

Al final de información el autor se permite formular, entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa.

En conclusión los indicadores de gestión a más de ayudar a obtener información relevante para la toma de decisiones también asisten a la evaluación y supervisión de la eficiencia, eficacia y calidad en las distintas áreas departamentales como también al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización.

5.3 JUSTIFICACIÓN

La empresa Radio Centro de Ambato creada para la prestación de servicios de publicidad, medio importante para que la pequeña, mediana y grande empresa se dé a conocer al mercado comercial y laboral en la provincia de Tungurahua y el resto del país, considerada también cuna de fuentes de trabajo. Entidad que vela por la satisfacción del servicio prestado al cliente y del personal trabajador de la misma, motivo por el cual se ha visto necesario la elaboración de un manual de indicadores de gestión para mejoras en la toma de decisiones a favor de la organización como para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Es evidente el desconocimiento de los indicadores de gestión por parte del personal de Radio Centro, lo cual ha venido afectando al avance de la organización como tal, produciendo un estancamiento a la hora de tomar de decisiones y que la empresa surja en el mercado competitivo como entidad sólida y confiable.

La necesidad de la presente propuesta nace con el afán de solucionar la problemática en general y que los indicadores de gestión ayuden a mejorar el nivel de desempeño del trabajador y de la misma institución, utilizando herramientas óptimas para la eficiencia, eficacia y calidad.

La presente propuesta es factible para su realización debido a que su aplicación será posible gracias a la colaboración de la gerencia, lo que ayudará al mejoramiento institucional interno y externo y de esta manera lograr el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.

La presente propuesta es factible para su ejecución debido a la colaboración del personal de Radio Centro, lo que ayudará al mejoramiento organizacional interno y externo. De esta manera lograr el cumplimiento objetivos y metas propuestas por la entidad.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar un manual de uso y aplicación de indicadores de Gestión que fortalezca y aporte a la información para la Toma de Decisiones en la empresa Radio Centro.

5.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer indicadores de Gestión alineados a las políticas y administración de la empresa Radio Centro con el objetivo de obtener de información relevante para la toma de decisiones.
- ✓ Proponer indicadores de eficiencia, eficacia y económicos para la evaluación y cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- ✓ Analizar cada uno de los indicadores.

5.5 FASES A SEGUIR

Debido a la problemática por a que ha estado pasando la empresa Radio Centro, se plantea inmediatamente la mejor solución, con el objetivo de dar un giro positivo al desempeño, la administración tanto interna como externa y la toma de decisiones que se optan en la organización. Para lo cual en la formulación y desarrollo de la propuesta se requieren una serie de pasos y metodologías a seguir con la mayor rigurosidad y veracidad posible, de este depende el éxito de los resultados favorables de la presente propuesta.

➤ FASE I: Análisis preliminar y diagnóstico

En esta fase se realizará el conocimiento e información del personal de la entidad así como también de la base legal, principales instalaciones en la que se ubica; la misión, visión y objetivos de la empresa Radio Centro.

- Visita previa

Conocer las instalaciones de la empresa Radio Centro y observar los procedimientos y como estos son desarrollados por el personal a través de la verificación de documentos y encuesta al personal de Radio centro con preguntas cerradas.

- Análisis FODA

Se indagará la visión, misión, los objetivos y planes estratégicos de la empresa anteriormente estudiada. Para indagar estadísticamente el nivel de cumplimiento de los mismo en la empresa, y si todos están alineados a una misma meta organizacional.

- Componentes a examinar

Conocer la estructura de Indicadores de Gestión y su funcionamiento, identificando los componentes importantes como son la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad en la empresa.

➤ FASE II: Planificación

En esta fase consiste en la revisión de objetivos establecidos en la auditoría de gestión para lo cual se establecerá una serie de pasos a realizarse en las fases posteriores.

- Programa de auditoría de gestión

Se elaborará una planificación con programas y cuestionarios de control interno a criterio del auditor y las necesidades de la empresa con el fin de recolectar información confiable y determinar insuficiencias en la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones administrativas.

- Memorándum de planificación

Se detallara el requerimiento de la auditoría como es el informe y el memorando de antecedentes; se indicará que el departamento a auditarse será el de administración; la fecha en que se va a intervenir; días presupuestados; recursos y los indicadores de eficiencia, eficacia con los que se va a trabajar.

➤ FASE III: Ejecución

En esta etapa se ejecutan los procedimientos de auditoría planificados en las fases anteriores, por medio de pruebas de cumplimiento y sustantivas se obtiene evidencia suficiente para plantearla en los hallazgos y a través de estos sustentar las conclusiones y recomendaciones.

Para adquirir las evidencias se ejecutará la siguiente auditoría de gestión.

- Análisis de actividades, se realizará el detalle de los procesos contables – administrativos en el departamento de administración.
- Verificación de objetivos empresariales ventas de publicidad.
- Análisis de comunicación de metas alcanzadas en las reuniones de personal directivo como también al personal administrativo y operativo
- Análisis de asignación de recursos de manera óptima por parte del personal de la empresa para la evaluación de la eficiencia y eficacia del mismo.

- Análisis de los procedimientos administrativos del como el personal está llevando a cabo la tarea del seguimiento y alcance de metas y objetivos.
- Análisis comparativo por mes en relación a las devoluciones registradas
- Flujograma de procedimientos de ventas con el que cuenta la Radio Centro.
- Elaborar la Hoja de Hallazgos de todos los resultados obtenidos.

➤ FASE IV: Informe de Resultados.

En esta última fase como su palabra lo dice se realizará un informe de los resultados obtenidos de lo que se aplicó en las fases anteriores.

En el caso del presente proyecto se realizara un informe a gerencia de Radio Centro indicándole las falencias encontradas, incluyendo todos los criterios de las personas relacionadas con los hallazgos, a fin de mantener evidencia suficiente, pertinente y competente.

En el informe también incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y viables en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

A., D. L. (2005). La evidencia y el proceso de toma de decisiones. *Revista médica de Chile* , 871-873.

Agricultura, I. I. (1999). *Dialogo para la accion: Informe de termino de mision*. Quito, Ecuador: IICA-CIDIA.

Anabitarte, A. S. (2001). *Madrid - España*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Andes. (25 de abril de 2014). *Agencia Publica de Noticias del Ecuador y Sudamerica*. Recuperado el 19 de mayo de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-lidera-ranking-calidad-educacion-primaria-suramerica.html-0>

Andújar, G. &. (2000). Detección de las debilidades de un Sistema de Control Interno en Auditoría. Algoritmos matemáticos. *Paper Científico* .

ANUIES. (2002). *Indicadores y parámetros para el ingreso y la permanencia de instituciones de educación superior ANUIES*. México: ANUIES.

Ario, G. M. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El Colegio de Mexico AC.

Asamblea Nacional. (24 de julio de 2008.). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.

Cantos, L. (15 de enero de 2013). *Sistema educativo de Ecuador*. Recuperado el 19 de mayo de 2015, de <http://sistemaeducativoecuador.blogspot.com/>

Carmona, A. C. (1997). *Toma de Decisiones: Análisis y entorno organizativo* . Catalunya: Universidad Politecnica de Catalunya.

Castañeda, N. I. (2011.). *Importancia de los indicadores y la medición del quehacer científico*. San Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador.

Castaño, M. A. (2001). *Modalidades de lavado de dinero y activos: prácticas contables para su detección y prevención*. Ecoe Ediciones.

Causillas, T. (1986). *Análisis de Resultados Y Toma de Decisiones en Empresas Campesinas*. Honduras: Bib. Orton IICA / CATIE.

Competitiva, V. (2004). Indicadores de Gestion. *De Gerencia* , 2.

Contraloría General del Estado. (septiembre de 2000). *Normas Ecuatorianas de Auditoria 10 (NEA) Registro Oficial No. 530*,. Quito: Contraloría General del Estado.

Coopers & Lybrand, e. I. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid.: Ediciones Díaz de Santos.

Corona Enrique, B. V. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. Madrid - España: Editorial UNED.

Crespo Tomás, N. A. (2004). *Administracion de Empresas*. . España: Editorial MAD, S.L.

Cristina, L. A. (2011). *Estructura Del Sistema De Control Interno Administrativo, Contable Y Financiero Para La Empresa "Discom Norte" (Tesis Inédita)*. Ibarra - Ecuador: Universidad Tecnica del Norte.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa*. . Buenos Aires.: Editorial Cengage Learning. .

Dessler, G. (2000). *Administración de Personal*. . Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana Sexta Edición.

Dessler, G. (2000). *Administración de Personal. Sexta Edición*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

essentials, H. b. (2006). *Toma de decisiones para conseguir mejores resultados*. España: Grupo Planeta (GBS).

Estrada, M. R. (2015). *Manejo de problemas y toma de decisiones*. Mexico: Editorial El Manual Moderno.

Eva Peñafiel pedrosa, C. S. (2010). *Habilidades Sociales*. Editex.

Eyssautier de la Mora, M. (2002). *Metodología de la Investigación cuarta edición*. Mexico: International Thomson Editores.

FEIJOO, C. C. (2014). *TESIS INEDITA*. ESPAÑA: UNIVERSIDAD DE CANTABRIA.

Fernandez, F. J. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. España: Artegraf S.A.

Fernando., D. (2006). *Enseñanza situada*. México:: Editorial Mc Graw Hill.

Gaitán Rodrigo Estupinán. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Colombia: ECOE EDICIONES.

Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*. Eumed.net.

Gómez, F. S. (1997). *Temas de introducción al marketing*. Madrid: ESIC.

Gordon J. Alexander, W. F. (2003). *Fundamentals of Investments/ Fundamentos de Inversiones*. México: Pearson Educación.

Griffin, R. W. (2011). *Administracion*. Texas: CENGAGE Learning/ Texas A&M University.

Heredero, C. d. (2006). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid - España: ESIC Editorial.

Heredia, Á. J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Universitat Jaume I.

Hernández, R. S., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill - Quinta Edición.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid España: McGraw Hill.

Herrera E., L., Medina F., A., & Naranjo L., G. (2004). *Tutoría de la Investigación*. Quito: Diemerino Editores.

Herrera, E. L., Medina, F. A., & Naranjo, L. G. (2004). *Tutoria de la Investigación Científica*. Quito: Diemerino Editores.

Hitt, M. A. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.

Inche Mitma, J. L., & Álvarez Merino, J. (2007). *INDICADORES DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Santiago de Cuba, Cuba: Centro de Información y Gestión Tecnológica.

Isabel, L. B. (2007). *“Manual básico de revisión y verificación contable”*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.

James C. Van Horne, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

Jerez, A. E. (2011). *Aplicacion de los indicadores de gestion y su impacto en la toma de decisiones en la coop. de ahorro y credito Salasaca ltda en el año 2010 (tesis inédita)*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

Jiménez, M. P. (2014). *Diccionario de Administraciøn y Finanzas*. Estados Unidos de América: Palibrio.

Juan, B. J. (2010). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de investigación y desarrollo. *Paper Científico*.

- Julve, V. M. (1992). *La auditoría en España. Situación actual y perspectivas*. Valencia-España: Universitat de València.
- L, C. C. (1999). *Gestión Económica- Financiera de la Empresa*. México. : Editorial Alfaomega.
- Levy, L. H. (2005). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Lopez, A. E. (2002). *Metodologia de la investigacion contable*. México: Editorial Paraninfo.
- Luna, S. C. (2010). *Control Interno Contable y su Aplicación en Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Valdivia (Tesis Inédita)*. Ciudad Universitaria - México: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- M., M. d. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* .
- M^a de los Ángeles Gil Estallo, F. G. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- María Isabel de Lara Bueno. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid: Librería-Editorial Dykinson.
- Michael, C. (2011). *Desarrollo de la Cultura en Sociedad del Nuevo Milenio*. . México.: Cuarta Edición McGraw Hill. .
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2015). *Centro de Información Pedagógica Educar*. Recuperado el 16 de mayo de 2015, de http://www.educar.ec/servicios/regla_loei-10.html
- Muñoz-Repiso, J. M. (2001). *Evaluar al sector público español*. Sevilla - España: Universidad de Sevilla.

Normas Internacionales de Información Financiera. (2009). *Disposiciones para compañías ecuatorianas*. Quito: Normas Internacionales de Información Financiera.

Orlando, E. G. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* . Ecoe Ediciones.

Padilla, A. J. (2011). “*Control Interno a los Procesos Contables que Generan Balances y su Incidencia en la Entrega Oportuna de Informes Financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. En el Segundo Semestre del año 2010.*” (Tesis Inédita) . Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Presidente Constitucional del Ecuador. (10 de julio de 2014). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito: Decreto Ejecutivo No. 366.

Rojas, M. Á. (2005). *Bases teóricas y filosóficas de la bibliotecología*. UNAM.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez, E. F. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Madrid-España: Editorial Paraninfo.

Sevilla, L. P. (2011). *Modelo de Control de Gestión para la empresa SERVIFACONZA, basados en indicadores financieros y no financieros*. (Tesis Inédita). Quito - Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Soto, N. V. (2007). *Control Interno Contable y su Aplicación en Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Valdivia*.(Tesis Inédita). Valdivia - Chile: Universidad Austral de Chile.

Susan E. Jackson, J. W. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thomson Learning.

Tomás Fontalvo Herrera, E. D. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector alimento de Barranquilla-Colombia. *Paper Investigativo* .

Valverde, Y. R. (2014). *Toma de decisiones en Restaurantes: Incluye ejercicios resueltos*. Yosvanys R. Guerra Valverde.

Vargas, M. (2012). *Indicadores de Gestión*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Vega, G. (2010). Control Interno Básico para Pymes. Guía de Implementación. *Paper Científico* .

Viscarrí, C. J., & Mas, M. M. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona - España: Universidad Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica.

Viscarrí, C. J., & Mas, M. M. (2010). *Los pilares del marketing*. Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica.

William Alfred Spurr, C. P. (2000). *El análisis estadístico de las decisiones empresariales*. Madison: Universidad de Wisconsin - Madison.

Zapata, S. P. (2007). *Contabilidad de costos: herramienta para la toma de decisiones*. McGraw-Hill.

ANEXOS

ÁRBOL DE PROBLEMAS

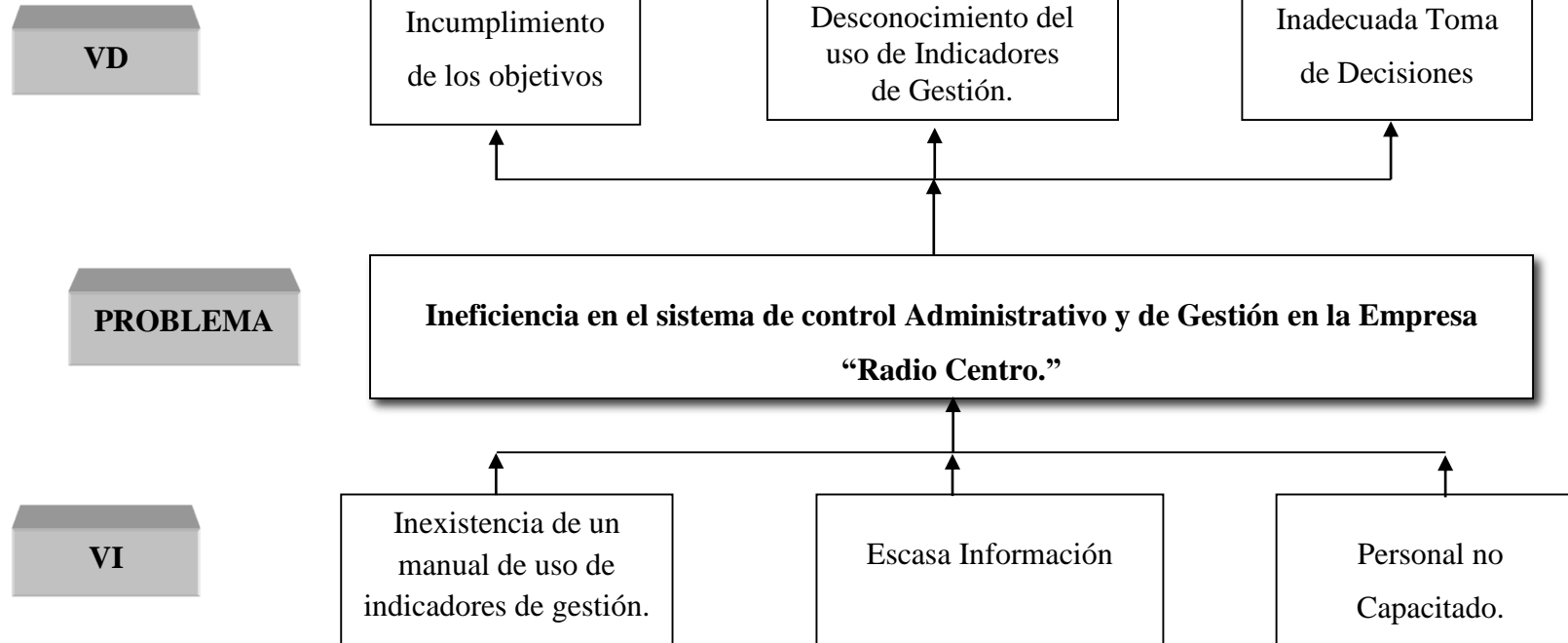


Gráfico 16: Causa-Efecto
Elaborado por: Paola Sevilla

ANÁLISIS CRÍTICO

El problema a tratar con la Ineficiencia en el sistema de control Administrativo y de Gestión en la Empresa “Radio Centro.” se debe a las siguientes causas:

- Inexistencia de un manual que ayude al personal de la empresa al uso de indicadores de gestión en las distintas áreas organizacionales, esto se debe a falta de organización administrativa y segregación de funciones lo cual impide un mayor control y la toma de información indispensable.
- La información que se obtiene en una empresa es un factor indispensable, porque de este depende una correcta toma de decisiones y por ende una administración eficiente. Pero esto es lo que no está sucediendo en la empresa Radio Centro, por lo que su información da mucho que desear al no aplicar y analizar los indicadores de gestión.
- También se puede mencionar la falencia en la preparación del personal directivo, administrativo y operativo, que se halla laborando dentro de la empresa de comunicación, debido a que la directiva no determina presupuesto ni organización para mencionada capacitación.
- Entre otros factores que están afectando a un correcto sistema de control Administrativo y de Gestión en la Empresa “Radio Centro.”

PROGNOSIS

Al analizar la situación actual de la empresa “Radio Centro” de la ciudad de Ambato., se ha podido determinar que si no se busca prontas soluciones a dichas causas, desembocaría efectos significativos tales como:

- Los objetivos y metas planteados por la organización no se cumplirían a cabalidad ni en el periodo establecido, situación crítica para la competitividad y sostén de la empresa.
- La inexistencia de un manual, la escasa información, y la falta de capacitación al personal de Radio Centro da lugar a un desconocimiento del uso de indicadores de gestión permitiendo a que la institución empiece a percibir toma de decisiones inciertas e inadecuadas dando lugar a un incumpliendo de metas, una deficiente rentabilidad económica, entre otros efectos significativos.
- Debido a los varios factores analizados es imprescindible dictaminar que la institución al no llegar a un nivel competitivo en el mercado laboral no se encontrará en capacidad de mantenerse al régimen funcional.

RECURSOS

Institucionales

- Universidad Técnica de Ambato
- Facultad de Contabilidad y Auditoría
- Bibliotecas
- Superintendencia de Comunicaciones.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.
- Banco Central del Ecuador, BCE.
- Empresa “Radio Centro”, de la ciudad de Ambato.

Humanos

- Tutor de la investigación
- Investigadora
- Gerentes, Propietarios, Administradores y Trabajadores en general de la empresa “Radio Centro”.
- Asesores externos

Materiales

- Suministros de Oficina
- Libros
- Transporte
- Computador
- Bibliografía

Económicos.

No	DETALLE	CANTIDAD
1	Suministros de Oficina	80,00
2	Transporte	50,00
3	Fotocopiado	30,00
4	Textos y material bibliográfico	40,00
5	Proyecto	100,00
6	Informe	50,00
7	Imprevistos	50,00
TOTAL		400,00

CRONOGRAMA

<i>Actividades</i>	<i>Fechas</i>		MESES																	
			OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Selección del tema																				
2.- Elaboración del capítulo I.																				
3.- Elaboración del capítulo II.																				
4.- Elaboración del capítulo III y IV.																				
5.- Presentación del Proyecto.																				
6.- Recolección de la Información.																				
7.- Procesamiento y análisis de resultados.																				
8.- Redacción final del informe.																				
9.- Presentación y defensa.																				



ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

OBJETIVO: El uso de los indicadores financieros y como este incide en la toma de decisiones en la administración de Radio Centro.

DIRIGIDO: Al personal que labora en la empresa “Radio Centro”

INSTRUCCIONES: De su colaboración depende el éxito de esta investigación, ruego que conteste con la mayor honestidad que le caracteriza:

Marcar con una x la respuesta que crea conveniente, la veracidad de las respuestas validara este trabajo investigativo.

1. ¿Con que frecuencia se aplican indicadores de gestión para la administración de la empresa?

Mensual	
Semestral	
Anual	

2. ¿Se usan indicadores de gestión para medir la eficiencia de su trabajo?

Siempre	
A veces	
Nunca	

3. ¿Cada que tiempo recibe capacitación auspiciada por la Radio Centro?

Mensual	
Semestral	
Anual	

4. ¿Se siente conforme con el ambiente de su trabajo?

Muy conforme	
Poco conforme	
Nada conforme	

5. ¿Cómo califica la calidad de las herramientas que recibe para su trabajo?

Excelente	
Buenas	
Defectuosas	

6. ¿Conoce los objetivos y metas a los cuales la empresa desea alcanzar?

Todos	
Pocos	
Ninguno	

7. ¿Se evalúan y supervisan el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la empresa?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

8. ¿Cree usted que el uso de indicadores de gestión ayudan a la toma de decisiones?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

9. ¿Los indicadores de gestión previenen a la empresa de posibles inconvenientes a futuro?

Mucho	
-------	--

Poco	
Nada	

10. ¿Se realiza un análisis previo a la toma de decisiones?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

11. ¿Cuenta con información suficiente al momento de tomar decisiones?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

12. ¿Cada que tiempo se toma decisiones administrativas dentro de la empresa?

Semanal	
Mensual	
Semestral	

13. ¿Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) con el personal de la misma?

Siempre	
Rara vez	
Nunca	

14. ¿Se evalúan los resultados de las decisiones tomadas para calificar el impacto conseguido en la empresa?

Si	
No	

15. ¿Las decisiones tomadas por la administración ha traído mejoras para la empresa?

Si	
No	