



Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de administración
Departamento de administración
modalidad: curso especial de Grado

**ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD),
DEPARTAMENTO DE VENTAs
EMPRESA FERROCANNOS, C.A
Cumaná, estado Sucre
Periodo comprendido: noviembre 2011- marzo 2012**

Elaborado por:
PRADA, ERIANNY y SALAZAR, ZHEILA

Asesora:
MSc. CÁNDIDA CABELLO DIAZ

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciadas en Administración

Cumaná, marzo 2012



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA
MODALIDAD: CURSO ESPECIAL DE GRADO

**ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
DEPARTAMENTOS DE VENTA
EMPRESA FERROCANNOS, C.A
Cumaná Estado Sucre
Periodo: 2011-2012**

Elaborado por:
PRADA, ERIANNY
SALAZAR, ZHEILA

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 30 días del mes de marzo de 2012.

MSc. Cándida Cabello Díaz.
Jurado Asesor
C.I.5.187.787

Profa. María Lourdes Patiño.
Jurado Invitado
C.I.5.692.604

Profa. María González, G.
Jurado Invitado
CI.11.833.975

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.1.- Planteamiento del problema	5
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	8
1.2.1.- Objetivo General.....	8
1.2.2.- Objetivos Específicos	8
1.3.- Justificación de la Investigación	8
1.4.- Marco Metodológico.....	9
1.4.1.- Nivel de la Investigación	10
1.4.2.- Diseño de la Investigación.....	11
1.4.3.- Fuentes de Información	12
1.4.4.- Población y Muestra	12
1.4.4.1.- Población	12
1.4.4.2.- Muestra	13
1.4.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	13
1.4.6.- Técnicas de análisis de la información	15
CAPITULO II	17
FERROCANNOS, C.A.....	17
2.1.- Reseña Histórica	17
2.2.- Naturaleza de la Empresa	17
2.3.- Objetivos de la empresa.....	17
2.4.- Misión de la Empresa	18
2.5.- Visión de la Empresa	18
2.6.- Estructura Organizativa de la Empresa.....	18
2.6.1.- Funciones del Personal	21
2.7.- Descripción del Departamento de Administración	24
2.8.- Descripción del Departamento de Ventas	24
2.9.- Normas y Procedimientos establecidos en el Departamento de Venta para la ejecución de actividades.....	24
2.10.- Relación con otras Empresas	25
CAPITULO III	26
aspectos generales del análisis de gestión administrativa (agad).....	26
3.1.- Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa	26
3.2.- Definición del Análisis de Gestión Administrativa.....	28

3.3.- Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa.....	30
3.4.- Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo	33
3.4.1.- Planificación	33
3.4.2.- Organización.....	34
3.4.3.- Dirección.....	35
3.2.4.- Control	35
3.5.- Fundamentos que justifiquen realizar un AGAD.....	36
3.6.- Limitantes para realizar un AGAD integral.....	36
3.7.- Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa	39
3.8.- Etapas del Análisis de Gestión Administrativa	41
3.9.- Importancia del Análisis de Gestión Administrativa	41
3.10.- Pasos para realizar un AGAD	43
3.11.- Características del Análisis de Gestión Administrativa practicado a la empresa	45
3.12.- Preparación del programa para desarrollar el AGAD en Ferrocannos, C.A. 45	
3.13.- Finalidad del programa	46
3.14.- Contenido del programa.....	47
3.15.- Principios limitativos de control del programa.....	48
3.16.- Generalidades del programa	48
3.17.- Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A.....	49
3.18.- Propósito de los Documentos de Soporte para llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A	50
3.19.- Revisión de los documentos de soporte.....	51
3.20.- Objetivos de la revisión de los documentos de soporte	51
3.21. Recomendaciones de la revisión de los documentos de soporte.....	51
CAPITULO IV	52
APLICACIÓN DEL AGAD (Análisis de los Resultados).....	52
4.1 Procedimiento para la Recolección de la Información	52
4.2.- Análisis de la Información	52
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
APENDICE	71
HOJA DE METADATOS.....	75

DEDICATORIA

A Dios y al Divino Niño Jesús por ser guías en mi vida y darme la fuerza para lograr esta meta.

A mi madre Carmen Cristina Andrades, por darme la fuerza espiritual desde el cielo en los momentos más difíciles de la carrera y de mi trayectoria, que Dios lo tenga en su gloria.

A mi padre Iberto Salazar, por darme la ayuda necesaria durante todos mis estudios, por estar siempre pendiente de mis actuaciones dentro de la universidad y en la realización del proyecto de grado, por apoyarme y ayudarme en todos los momentos de mi vida y por quien pido a Dios, mucha salud y bienestar.

A mi hija Carmen Aida, por ser el motivo principal de mi vida y estímulo para seguir preparándome; tú eres significado de mis retos, superación, disciplina para brindarle lo mejor de mí. Este título que alcanzo representa el tiempo de mi ausencia por mis estudios, es también su meta y ejemplo a seguir, que cuando se quiere algo de verdad se busca, y los sueños pueden hacerse realidad.

“Hija valió la pena todo lo vivido”.

A mis hermanos y mis sobrinos en especial a Luis Cesar, quienes con sus entusiasmos me ayudaron a aportar datos importantes para culminar con éxito.

A todas y cada una de las personas que de una u otra forma contribuyeron y aportaron un granito de arena en la realización de este anhelado sueño.

Zheila Salazar

DEDICATORIA

Dios, padre que me has permitido conocer algo nuevo cada día, experiencias, enseñanzas, momentos inolvidables en mi vida.

Mi madre Ana, eres un pilar importante en mi gracias a ti soy lo que soy, has dedicado tu vida a nosotros muchas gracias.

Mis hermanos Mariannys y Ronny mis compañeros de toda mi vida gracias por su inmenso apoyo.

Mi tío francisco has sido mi padre lo cual te lo agradezco de todo corazón.

Los amo a todos

Erianny Prada

AGRADECIMIENTO

Siempre vas a estar en el primer lugar en todo lo que haga y todo lo que me proponga, te agradezco mi Dios Todo Poderoso y Virgencita del Valle por guiarme espiritualmente para lograr esta meta.

A mis hermanos Osmel, Isabel, Isberto, Carlos y Crisber gracias por darme su apoyo.

Los Quiero mucho.

A mi amiga y compañera de tesis Erianny Prada por el apoyo brindado en la realización de esta investigación.

A mis compañeras y amigas Mary Carmen, Vanesa y Carmen gracias por ser tan especiales

A mi esposo Angel Vicent, por su apoyo, paciencia y comprensión durante la realización de este trabajo

A nuestra profesora Asesora MSc. Cándida Cabello por aceptar orientarnos en este tan importante trabajo

Gracias.

A la Universidad de Oriente Núcleo Sucre, por permitirme formar parte de ella y que a la vez sirvió de trampolín para abrirme las puertas del profesionalismo.

Zheila Salazar

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, creador del cielo y la tierra, por darnos la sabiduría e inteligencia para elaborar paso a paso este trabajo de grado.

Gracias padre por la grandeza de tu amor.

A mi familia por su inmenso apoyo en mis estudios..

Gracias los amo.

A la Msc. Cándida Cabello, por ser nuestra asesora, y darnos su tiempo dedicación y confianza en nosotros, y ayudarnos en alcanzar esta meta

Gracias por tu apoyo.

A este Núcleo de la UDO, que con todas sus limitaciones es ejemplo de formación de buenos profesionales, y habernos dado la oportunidad de cursar estudios superiores.

A la empresa Ferrocannos C.A, por permitir realizar nuestra investigación y dar cumplimiento a este requisito para optar al título de Licenciados en Administración.



Universidad de Oriente
Núcleo Sucre
Escuela de Administración
Modalidad: Curso Especial de Grado

**ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD),
DEPARTAMENTO DE VENTAS
EMPRESA FERROCANNOS, C.A
Cumaná, estado Sucre
Periodo comprendido: noviembre 2011- marzo 2012**

Autores: Prada, Erianny
Salazar, Zheila

Asesor: MSc. Cabello D., Cándida
Fecha: 30 marzo, 2012

RESUMEN

El trabajo investigativo tiene como principal objetivo, Analizar la Gestión Administrativa (AGAD) del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos en Cumaná, estado Sucre. El estudio se realizó mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, la población objeto de estudio se compone por 53 personas que laboran en la empresa y la muestra, en este caso, la componen 10 trabajadores que son los que trabajan en el Departamento de Ventas. A través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados del Departamento en cuestión, se recogió la información necesaria para diagnosticar a través del análisis de gestión realizado el estado de salud administrativa del Departamento de Ventas. La interpretación de los datos se presenta en gráficos de columnas con comentarios individuales, del análisis logrado se evidencia que para ser más eficientes en sus funciones se debe mejorar el trato con los trabajadores y la adecuación de tecnología para ser más eficaces para estar en constante mejoramiento.

Palabras claves: proceso administrativo, desviación, supervisión, comunicación.

INTRODUCCIÓN

Con la intención de colocar como se ha cambiando progresivamente la historia de la administración se ha incrementado de manera más clara las aportaciones de los distintos escritores que han hecho posible el conocimiento de la auditoria administrativa. En la década de los 50 se conoce a la auditoria como el mecanismo para controlar a las empresas, el desempeño de sus directivos y la evaluación de la visión de la organización.

Con la expansión del conocimiento de los sistemas de información se ha ampliado la necesidad de examinar y evaluar lo correcto de la información administrativa, así como su veracidad, actualmente existe la necesidad, por parte de las autoridades de llevar a cabo el análisis y evaluación de los factores externos e internos de la empresa.

Es importante señalar que en toda auditoria administrativa existe un proceso administrativo el cual sirve como herramientas para mejorar y coadyuvar con el propósito de la empresa y podemos mencionar como una de estas herramientas innovadoras del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

EL Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. El Análisis Administrativo persigue controlar y comparar el estado actual de la organización y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño

De hecho, se ha considerado que el AGAD como técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas para hacer

frente a este compromiso, es fundamental realizar grandes esfuerzos que conlleven al mejoramiento de las instituciones, a través de la revisión y ajuste de los procesos administrativos, contables, gerenciales y técnicos de cada una de las áreas, de igual forma es necesario elevar las competencias del personal para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del desempeño del aparato público y de esta manera responder adecuadamente a cada vez mayores e intensas demandas de la población, quienes reclaman respuestas adecuadas, oportunas y un balance de gestión con resultados favorables.

Vale la pena mencionar, que con la creación del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), comienza a darse en Venezuela un impulso inusitado en la creación de estructuras regionales que empezarán a tener funciones nuevas, pero muy específicas, en lo que respecta a la elaboración y ejecución de la política de la empresa.

En este sentido, el Análisis de Gestión se aplicará al Departamento de Venta en la ferretería Ferrocannos, C.A, entre sus funciones están las de dirigir, controlar, supervisar la ejecución y evaluación analítica, crítica, sistemática e independientes de las actividades responsabilidades de la administración general. Por medios de estas se pueden identificar las áreas de la empresa que no están adecuadamente administrada. Para su corrección se hace necesario la inmediata acción en la dirección de la organización y efectuar un corte evaluativo en sus labores, con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

En este Análisis podemos decir que la investigación que se realizó tuvo como objeto fundamental analizar la gestión administrativa del Departamento de Venta y aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

A través de esta investigación se implementó una técnica administrativa que proporciona beneficios a la empresa y esta será la clave del éxito de la misma. Aparte la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos:

Capítulo I. Aspectos Generales del Problema y la Metodología de la Investigación el cual contiene Planteamiento del Problema, Objetivos de la investigación que se deseen alcanzar, Justificación de la Investigación, Nivel de la investigación, Diseño de la Investigación, Fuentes de Información, población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Capítulo II. Ferrocannos, C.A., donde se describe su Reseña Histórica, Naturaleza de la Empresa, sus Objetivos, Misión, Visión, Estructura organizativa, Funciones del Departamento de Venta y del Personal, Relación con otras Empresas, Descripción del Departamento de Administración, Normas y Procedimientos establecidos en el Departamento de Administración para la ejecución de las actividades.

Capítulo III. Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), contiene los Antecedentes, Definiciones y Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), áreas de Aplicación en el proceso Administrativo, Fundamentos que justifican realizar un AGAD, Limitantes para realizar un AGAD Integral, Objetivos de Análisis de Gestión de Administrativa, Etapas del Análisis de Gestión Administrativa, Característica del Análisis de Gestión Administrativa, Preparación del Programa para desarrollar un AGAD en Ferrocannos, C.A, Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa de Ferrocannos, C.A.

Capítulo IV. Aplicación del AGAD (Análisis de los Resultados). Se explican los procedimientos de la Recolección de la Información, Análisis de la

Información, soluciones Gerenciales, Rol de la Gerencia de la Organización, Toma de Decisión de la Gerencia, Proceso de la toma de Decisión, Tipos de Decisión, Importancia de Toma de Decisiones de la Gerencia, Competencia de un Gerente, Análisis de Gestión aplicada a Ferrocannos, C.A.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del problema

Las organizaciones, sabemos que son sistemas que interactúan con diversos ambientes (social, económico, político, entre otros), que impactan en su dinámica y las hacen cambiar, en muchas ocasiones, el rumbo planeado. Las gestiones en ese caso se ven afectadas y estas desviaciones se deben analizar para ver con claridad qué pasó, qué está pasando y qué va a pasar. En estos casos se intenta visualizar los niveles de efectividad.

En la búsqueda de una aplicación efectiva sobre calcular los grados de eficiencia y efectividad de los métodos de control interno, comenzaron a concentrarse las empresas en grandes grupos de personas para así enfrentar las necesidades y situaciones y poder resolver sus problemas organizacionales. Se adoptó el proceso de esta transformación tecnológica de alcance mundial, el cual conllevó a las empresas a cambiar las técnicas y remplazarlas por otro sistema que fuese flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas del mercado para lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos de la organización.

Las empresas cuentan con personal idóneo para desarrollar gestiones administrativas de forma adecuada, es por eso que el gerente de hoy debe concientizarse en la aplicación de estrategias para el logro de los objetivos, basándose en un enfoque moderno y actualizado mediante un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

Según Ruiz Roa (2007:32), esta herramienta consiste en:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir cualquier deficiencia que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad y el control a través de la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

Tomando en cuenta la definición señalada, se puede deducir que el Análisis de Gestión Administrativa, brinda una estimación cuantificada de la eficacia, la eficiencia y la productividad con que se desarrollan las distintas fases del proceso administrativo, y contribuye con soluciones que permiten solventar problemas, en caso de que los haya, de manera más rápida.

Otro factor importante, es que a través de este instrumento es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y calcular los grados de eficiencia y efectividad de los métodos de control interno, propios de la organización. Asimismo, es posible aseverar que el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), pone en evidencia aquellas áreas inseguras y las debilidades que existen dentro de las mismas.

Es así que el uso de esta herramienta para examinar una organización o una parte de ella se ha convertido en algo obligante para conocer el estado de salud de una empresa. En este orden de ideas, se ha escogido como objeto de estudio de esta investigación a la empresa Ferrocannos, organización pequeña dedicada al ramo ferretero ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

La historia de Ferrocannos. C.A, en Cumaná queda plasmada al vincular su trabajo a las necesidades de las comunidades vecinas en la

ciudad de Cumaná, ofreciéndoles productos de calidad al mejor precio. Ella se origina con el objeto de prestar un servicio a las pequeñas y medianas empresas, además del público en general.

Está conformada por una departamentalización funcional. De sus unidades administrativas, el Departamento de Ventas, fue escogido como área de estudio a fin de evaluar su funcionamiento interno y poder detectar las posibles desviaciones en sus procedimientos en ventas, reflejándose a través de la clientela.

Considerando lo planteado, se proyectan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la gestión que se lleva a cabo en el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

¿Cuáles son los procesos administrativos que lleva a cabo el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

¿Qué planes de ventas o comercialización implementa el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

¿Qué indicadores de gestión empresarial utiliza el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

¿Existirán desviaciones en el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

¿Cuáles sugerencias tendrán los trabajadores para la captación de clientes en el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- Objetivo General

Analizar la Gestión Administrativa (AGAD) del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos en Cumaná, estado Sucre en el periodo comprendido entre noviembre 2011 y marzo 2012.

1.2.2.- Objetivos Específicos

- ✓ Describir la estructura organizacional de Ferrocannos, C.A.
- ✓ Determinar los procesos administrativos que lleva a cabo el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.
- ✓ Identificar los indicadores de gestión que utiliza el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.
- ✓ Evaluar los planes de ventas del Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.
- ✓ Determinar las posibles desviaciones que pudiesen presentarse en el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A.
- ✓ Plantear Soluciones Gerenciales a las posibles desviaciones encontradas.

1.3.- Justificación de la Investigación

El presente estudio nos orienta hacia la organización e importancia del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), para detectar las posibles

desviaciones existentes en el Departamento de Ventas en Ferrocannos, C.A. para luego poder brindar las soluciones gerenciales que les sean necesarias.

Así mismo, esta información contribuye desde una perspectiva general a que otras organizaciones complementen estudios especializados sobre el Análisis de Gestión Administrativa, girando en torno a la eficacia organizacional para enfatizar la calidad de las competencias y la determinación de estrategias que permitan concretar las ventajas competitivas en la visión de la clientela.

También se puede decir, que ésta investigación es de gran utilidad para la Universidad de Oriente, debido a que se orienta hacia el estudio teórico-práctico y para los estudiantes que quieran realizar investigaciones sobre este tema tan primordial para lograr éxito dentro de las organizaciones empresariales donde les toque ejercer.

Además de aportarle a la empresa Ferrocannos, C.A. en el área de Ventas, un informe con las herramientas necesarias sobre el Análisis de Gestión Administrativa practicado, el cual llevará el diagnóstico de la activación actual así como las recomendaciones pertinentes para establecer las soluciones necesarias para el logro de objetivos y metas trazadas en la captación de clientes en la empresa.

1.4.- Marco Metodológico

La idea básica consiste, en practicar un AGAD al Departamento de Venta para ver su desempeño en la empresa Ferrocannos, C.A. en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. Se utilizará la metodología cuantitativa de campo con nivel descriptivo, lo que permitirá obtener información relevante sobre el

tema de estudio.

1.4.1.- Nivel de la Investigación

La investigación es de nivel o tipo descriptivo, debido a que busca describir los factores internos que permiten conocer la responsabilidad social asumida por la empresa Ferrocannos, C.A., con sus empleados en cuanto a las políticas, programas y lineamientos de la institución en relación a las políticas de ventas asumidas y practicadas por el Departamento de Ventas.

Según lo explica Sabino (2002, 43), “La preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos”, de acuerdo a lo citado por el autor las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionados.

Al respecto Arias, (2006: 24), sostiene lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Es por ello, que el nivel de investigación es de tipo descriptiva, porque se requiere de un amplio conocimiento del área que se investiga especificando las características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis de investigación que en este caso específico es caracterizar al Departamento de

Ventas de Ferrocannos realizándole un análisis de gestión administrativa con el objeto de evaluar sus políticas de ventas y verificar si éstas se encuentran alineadas con la misión y objetivos de Ferrocannos, C.A.

1.4.2.- Diseño de la Investigación

Se parte de la base del análisis sobre todo lo referente a la empresa Ferrocannos, C.A. en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. En esta investigación se utilizó el diseño de Campo y Documental.

Tal como lo expone Arias (2006: 31), “El diseño consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

A este respecto se precisa que el diseño de la presente investigación es de campo, porque se adquirió información de primera mano, suministrada por el personal administrativo y los trabajadores de la empresa Ferrocannos, C.A., además de utilizar como soporte, documentos y revisiones bibliográficas, las cuales apuntalan esta investigación.

De igual manera se aplicó el diseño de campo, puesto que fue necesario recopilar información de manera directa por medio de entrevistas al personal que laboran en la empresa Ferrocannos C.A.

La investigación es documental ya que requiere la revisión bibliográfica, fuentes electrónicas y otros trabajos de investigación que contribuyan a la comprensión y desarrollo de las teorías que se implementaran.

1.4.3.- Fuentes de Información

La investigación se llevó a cabo en la empresa Ferrocannos, C.A., en Cumaná, estado Sucre. En la misma se utilizaron las siguientes fuentes:

Fuentes primarias:

Fuentes Primarias: el personal de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A. en la ciudad de Cumaná estado-Sucre; específicamente del personal administrativo donde se obtuvo información relevante para la presente investigación.

Son fuentes vivas (primarias) todas aquellas personas que suministran información en una investigación de campo. La fuente primaria de esta investigación fue la siguiente: personal que labora en la ferretería Ferrocannos, C.A., a los cuales se les aplicó entrevistas.

Fuentes Secundarias: dentro de esta perspectiva, los textos utilizados en la presente investigación pertenecen a los siguientes autores: Tamayo, Arias, Chiavenato, entre otros; dentro de las publicaciones de páginas web encontramos: (www.todoexperto.com/cs).

1.4.4.- Población y Muestra

Según Arias (2006: 81), “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

1.4.4.1.- Población

Actualmente la población objeto de estudio se compone por el personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., los cuales están

involucrados en la misma por un total de 53 personas, distribuida de la siguiente manera: ferretería y centro cerámico de la empresa Ferrocannos C.A.

De acuerdo a la investigación desarrollada resulta una población pequeña lo que resulta de fácil manejo para el investigador.

En este sentido Gabaldón, citado por, Balestrini, (2002: 137), señala que: "...población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes...". En este caso, la población está compuesta por 53 personas

1.4.4.2.- Muestra

No fue necesario realizar un proceso de muestreo, ya que la población de los trabajadores es pequeña y resultó de fácil manejo. En este sentido, Arias (2006: 83), plantea que: "la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible".

Por lo expuesto, la muestra en este caso la compone 10 trabajadores que son los que trabajan en el Departamento de Ventas. Por ser pequeña se estudiarán todas las unidades de investigación.

1.4.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido y son ejemplo de instrumentos (fichas, formatos de cuestionarios y guías de entrevistas), los

cuales se emplean para recoger y almacenar la información.

Entre las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar la información están las siguientes: fichaje, que permitió recabar información sobre el contenido teórico del tema, el subrayado nos sirvió para identificar y localizar aspectos relevantes del mismo, la observación directa realizada durante el recorrido por las instalaciones y las entrevistas al personal del Departamento del cual se obtuvo la información precisa.

Se trató de realizar un examen al Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., para detectar las posibles desviaciones que se presenten para dar soluciones a las mismas, a través de la cual se obtuvo la información necesaria para la realización de la presente investigación.

A.- Observación directa: A través de esta técnica se pudo observar el proceso a investigar de una manera directa, a fin de obtener datos que sirvieron de base para lograr el objetivo final del estudio. La aplicación de esta técnica permitió obtener información en el área física donde se desarrolló el trabajo. Al respecto Sabino (2005: 62), la define como: **“Es el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”**.

B.- Análisis documental: Esta es una técnica que permitió obtener información por medio de materiales bibliográficos como tesis, libros, revistas, Internet, y trabajos de investigación en el área de venta así como las referencias teóricas de diferentes autores en esta temática, entre otros, con la finalidad de escoger los aspectos de mayor relevancia para la estructuración del marco teórico y sustentación de los análisis.

C.- Encuestas: Arias (2006: 72), señala que se refiere a la “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”. Estas fueron dirigidas al personal que labora en la institución con la finalidad de recabar información para luego evaluar los resultados.

D.- Cuestionario: Según Arias (2006: 74), lo define como “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Todas estas técnicas nos permitieron recabar información valiosa para poder hacer el AGAD al Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A.

1.4.6.- Técnicas de análisis de la información

En recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista, además se elaboró un instrumento (cuestionario estructurado) que fue aplicado al personal administrativo y empleados de la empresa Ferrocannos, C.A. en la ciudad de Cumaná- estado Sucre.

Según Ruiz, citado por Tamayo (2001:16) sostiene:

La encuesta es una técnica de recolección de datos exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa que si se desea conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo correcto y lo sensato es preguntárselo a ellos. Se basa en adquirir la información significativa acerca del problema en estudio, para luego realizar un análisis cualitativo de los datos obtenidos y emitir las conclusiones pertinentes.

Para la debida obtención de los datos del tema investigado, se utilizo la técnica de la entrevista semi estructurada, además de aplicar como instrumento un cuestionario..

La entrevista semi estructurada: se realizo con la finalidad de obtener información dentro de la institución sobre el tema de investigación. Estas entrevistas se hicieron con un formulario previamente diseñando como guión.

Hernández y otros (2000:276) señalan: “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a uno o más variables a medir.”

Al respecto señala Tamayo (1996:20), las técnicas de la recolección de datos son: “la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”. Es importante considerar que los métodos de recolección de datos y calidad de información obtenida, dependen de que los datos sean precisos y obtener así resultados útiles y aplicables.

CAPITULO II FERROCANNOS, C.A.

2.1.- Reseña Histórica

En el año 2000 se crea una nueva empresa en el mundo ferretero con el nombre de FERROCANNOS, C.A., este nombre nació producto de la combinación de los apellidos de los socios que son Canistra y Noschese. Este último solicita un préstamo al banco mercantil y al gobierno, a través de Foncrei (Fondo de Crédito Industrial). Con ese crédito inicial que les fue otorgado, constituyeron la compañía. Canistra y Noschese colocaron el resto del dinero que necesitaban para abrir su empresa, trabajando duro para salir adelante en este nuevo negocio que empezaban.

Al comienzo eran pocos los productos que tenían a la venta y contaban con ocho trabajadores, su espacio era pequeño, a medida que fue pasando el tiempo fue creciendo la empresa.

En el año 2008 inauguran un nuevo departamento que es el centro cerámico en este suministran una variedad de productos de marcas reconocidas.

2.2.- Naturaleza de la Empresa

Ferrocannos, C.A tiene como fin la venta de materiales para todo tipo de construcción para las empresas públicas y privadas (público en general) en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

2.3.- Objetivos de la empresa

- Satisfacer las necesidades del mercado (empresarios o clientes), por

medio de sus servicios y ser el número uno como ferretería en general en la ciudad de Cumaná.

- Se encarga constantemente, día a día de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ferrocannos proyecta una imagen positiva tanto para el empresario como para el cliente, los cuales invierten en ella.
- Describir los elementos que deben incorporarse en la visión, misión y valores de la organización

2.4.- Misión de la Empresa

Ferretería Ferrocannos C.A, tiene como misión servir a la ciudad de Cumaná y sus adyacentes en lo general para diseñar un dispositivo eficaz que permita captar, evaluar y seguir el curso de la demanda de construcción y remodelación de sus hogares.

2.5.- Visión de la Empresa

Mejorar el estudio concerniente al comportamiento evolutivo de la demanda de materiales para la construcción y además ser reconocida como una de las ferreterías social en el ámbito empresarial.

2.6.- Estructura Organizativa de la Empresa

Hellrieguer y otros (2005: 271), “El organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de

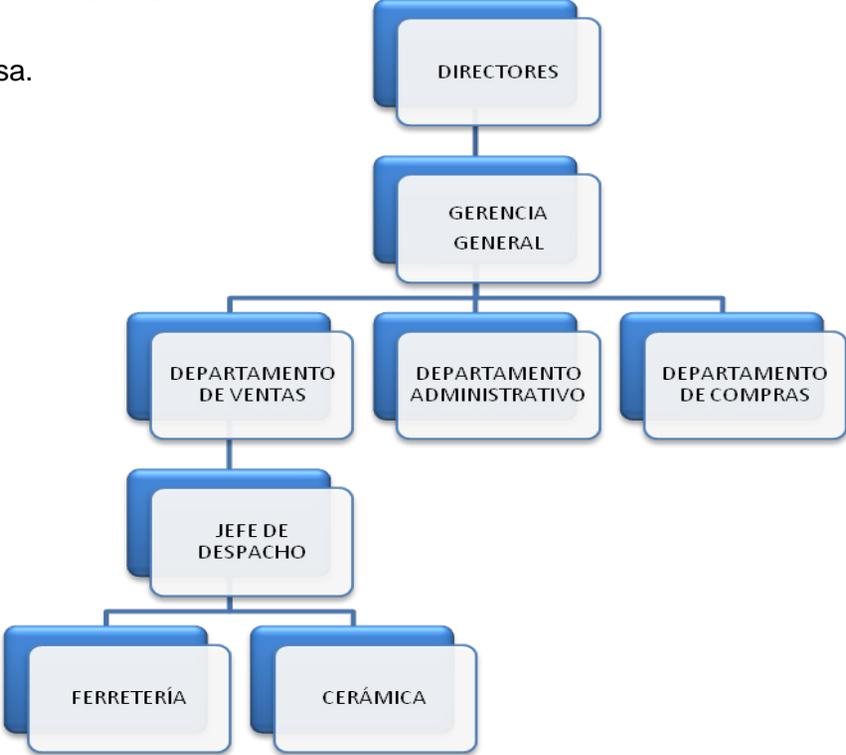
rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización”.

En la figura N° 1, se encuentra el organigrama de la empresa Ferrocannos, C.A., la cual está constituida por diversas unidades organizacionales:

Tiene en su estructura organizativa 2 directores, 2 supervisores de área, 2 gerentes, 45 empleados, 1 contador y 1 secretaria. Un total de 53 personas, lo que le identifica como una empresa mediana de acuerdo a la clasificación utilizada por FONCREI en relación al tamaño de la organización en base al número de trabajadores que mantiene en su nómina.

Figura N° 1
Organigrama de la empresa Ferrocannos, C.A.

Fuente: Documentodelaempresa.



2.6.1.- Funciones del Personal

Estas funciones se encuentran definidas en los documentos de la empresa Ferrocannos, C.A.

A.- Directores:

- Convocar a la Asamblea, cumplir y hacer cumplir sus acuerdos.
- Establecer y organizar las oficinas, sucursales y otras instalaciones de la organización.
- Aprobar el reglamento interno de la organización.
- Aprobar los planes de trabajo de la empresa y fijar los gastos administrativos.
- Otorgar y construir toda clase de garantía, para garantizar las obligaciones propias como de terceros.
- Elaborar los estados financieros, el balance general, los libros de contabilidad y demás informes que deba presentar el gerente administrativo.
- Autorizar la apertura o el cierre de cuentas corrientes o de cualquier otro tipo de bancos o instituciones de crédito de cualquier naturaleza.

B.- Gerencia General:

- Suplantar las funciones de la presidencia administrativa.
- Elaborar el presupuesto anual correspondiente a los gastos de la empresa, para ser sometido a probación de la Directiva y Administrativa.
- Elaboración de nómina.
- Llevar un control de la facturación, pagos y deudas contraídas por el personal de esta organización.
- La contabilidad general y todo cuanto se refiera a los libros que obligatoriamente debe llevar la organización.
- Las declaraciones fiscal tales como los impuestos sobre la renta, IVA, Inspectoría del Trabajo, IVSS, Vivienda y Hábitat, y otras declaraciones similares a estas.
- Realizar los mantenimientos correspondientes a los equipos de oficina y locales de trabajo.
- Contratar y remover al personal administrativo de acuerdo con las instrucciones que reciba de la Junta Directiva.
- Movilizar conjuntamente con uno de los directivos designados las cuentas bancarias de esta organización, aceptar, emitir y endosar efectos de comercio.

- Firmar conjuntamente con los directivos designados los contratos o negocios que autorice la Gerencia, distintos de los contratos de ventas de publicidad que son competencia del Director de Ventas.
- Realizar otras funciones encomendadas por la Gerencia.

C.- Departamento de Ventas:

- Celebrar contratos de publicidad y venta.
- Preparar los programas de venta para ser sometidos a consideración de la Junta Directiva.
- Representar a la organización las ventas sociales, culturales y comerciales.
- Contratar o remover el personal de venta y publicidad que autorice la Junta Administrativa, las cuales dependerán directamente del Departamento de Venta.
- Coordinar y dirigir las relaciones públicas y comerciales de esta organización.
- Conjuntamente con cualquiera del gerente general designado, representar en juicio a la organización antes las autoridades competentes administrativas.

D.- Jefe de Despacho:

- Supervisar las facturas de las ventas realizadas al momento de la entrega de la mercancía al cliente
- Supervisar el despacho de la mercancía, es decir, que la cantidad de producto reflejada en la factura sea la misma que se le entregue al cliente.

2.7.- Descripción del Departamento de Administración

En esta empresa, el Departamento de Administración es el encargado de planificar, controlar, dirigir, coordinar y ejecutar la administración de Ferrocannos, C.A.

2.8.- Descripción del Departamento de Ventas

El Departamento de Ventas es el encargado de colocar los precios a los artículos, publicidad y propaganda, control en las ventas para saber cuáles artículos se están vendiendo y cuáles no, llevar inventario de la mercancía entrante y saliente.

2.9.- Normas y Procedimientos establecidos en el Departamento de Venta para la ejecución de actividades

En esta organización se establece una serie de normas y procedimientos para su cabal funcionamiento y desarrollo de las actividades programadas por parte del personal que labora en la misma, tales como:

- Cooperar con los coordinadores en la fijación de los objetivos, políticas y normas relacionadas con la materia de administración de personal y velar por su cumplimiento.

- Promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal calificado al servicio de la empresa.
- Elaborar para la aprobación del presidente(a) y la Junta Directiva, los programas que en materia del personal sean requeridos por el organismo y en particular los relacionados con el reclutamiento, clasificación, selección, ascenso, desarrollo, remuneración, evaluación del desempeño, registro y control de necesidades de adiestramiento del personal de esta organización.

2.10.- Relación con otras Empresas

FERROCANNOS C.A, es una empresa creada para dar y prestar servicio, tanto a empresas del sector público como privado. Esta guarda relación con otras instituciones tales como: Vencemos, Bauxilum, Cemento el Caribe, entre otras.

CAPITULO III

aspectos generales del análisis de gestión administrativa (agad)

En este capítulo se desarrolla los antecedentes, definiciones, denominaciones, objetivos e importancia, característica, naturaleza, beneficios y propósitos que aporta el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el proceso administrativo.

3.1.- Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa

La administración se refiere a un gran número de ideas emanadas de las culturas orientales y occidentales, está vinculada al nivel del desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los Sistemas Sociales por los que ha transitado. Es difícil seguir paso a paso el crecimiento de las prácticas administrativas desde el pasado hasta el presente, resulta que en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la expansión de la historia de la administración.

Con esta expansión creció aún más la complejidad de las prácticas administrativas trayendo consigo, como consecuencia, el análisis de lo que se hace para no perder la perspectiva de los objetivos formulados. Es así que nace el AGAD, instrumento que sirve para evaluar lo hecho, detectar desviaciones, si las hay, para seguir alineados con la misión, visión y objetivos organizacionales

Fayol (1961, 25), hace años manifestó que, el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar la planeación, la

organización, la dirección y el control estaban adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada, y además sostenía que toda empresa debía ser, periódicamente evaluada.

Es por eso que propone la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), con el propósito de realizar una evaluación integral para así determinar la salud y el buen encaminamiento de la empresa.

En Venezuela, antes de que se promulgara la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración el 26 de Agosto de 1982, el Análisis de Gestión Administrativa se realizaba bajo la denominación de Auditoría Administrativa y en su mínima expresión la desarrollaban las firmas de Contadores Públicos para determinar naturaleza, extensión y oportunidad que darían a los procedimientos que utilizaban en su trabajo. Gracias a uno de los precursores modernos del estudio de la administración en Venezuela, como lo fue el profesor José Ruíz Roa, el cual formaba parte de la Comisión Redactora del Proyecto de Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración, se incluyó el termino de Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en la citada ley y además, estableció en el artículo N° 8, literal L, que los únicos facultados de realizar este análisis serían Licenciados en Administración.

Según Leonard (1991: 50), en cuanto a la terminología aplicada para denominar este tipo de examen que se hace para evaluar la gestión empresarial, ha sido muy diversa, existiendo más de una, unas están dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras aparentan limitación y algunas crean confusión.

Las denominaciones más conocidas son:

- Análisis Administrativo
- Auditoría Administrativa
- Auditoría de la Empresa
- Auditoría Gerencial
- Auditoría de Rendimiento
- Auditoría de Cumplimiento
- Análisis Factorial
- Auditoría de Funciones
- Análisis de Operaciones

3.2.- Definición del Análisis de Gestión Administrativa.

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) mide, en los distintos niveles, la capacidad de gestionar de la Alta Administración; de esta forma, establece un método para asegurar a esa Alta Administración, que las políticas y los procedimientos que se aplican en las organizaciones en general, son los más adecuados para que los objetivos se logren. Diversos autores han aportado una gama de conceptos, los cuales se plantean a continuación. Uno de los autores contemporáneos es Ruíz Roa (2007: 05), quien define el AGAD como

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia, con la cual se están cumpliendo las funciones fundamentales de la Ciencia Administrativa, como son: la planificación, organización, dirección, y control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.

Por su parte Leonard (1991: 46), lo define como:

El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica principal para realizar los estudios y análisis de las organizaciones en sus respectivas áreas, también nos proporciona soluciones en casos de irregularidades halladas en el proceso, por lo cual se considera como uno de los elementos principales e indispensables para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores. [http://www.todoexpertos.com/categorias/educación/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-gestion-administrativas. \(02/02/2012\)](http://www.todoexpertos.com/categorias/educación/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-gestion-administrativas. (02/02/2012))

Para Hefferon (1991: 3), "es el arte de evaluar independientemente las políticas, normas, planes, procedimientos, control y prácticas de una entidad con el objeto de localizar los campos que necesitan mejoras y formulación de recomendaciones para el logro de la misma".

Para Norbeck (1991: 20), "son técnicas de control relativamente

nuevas que proporcionan a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

De acuerdo a las definiciones ya citadas, el Análisis de Gestión Administrativa, (AGAD) es un examen profundo que se realiza a un ente administrativo o a toda la organización para detectar las fallas, fortalezas y debilidades y brindarle las soluciones correspondientes que se necesiten para el mejoramiento de la misma.

En ese sentido, el Análisis de Gestión Administrativo (AGAD) se aplicará en esta investigación al Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A.

3.3.- Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa.

En cuanto a las denominaciones aplicadas para este tipo de examen, las más conocidas son:

Denominaciones del AGAD	
Análisis Administrativo	Auditoría de Cumplimiento
Auditoría Administrativa	Análisis Factorial

Fuente: Ruiz Roa (2007,27)

A.- Análisis Administrativo.

Las interpretaciones que se han hecho en torno a lo que significa Análisis Administrativo; se define como el estudio de los problemas que se encuentran en la organización o empresa, tanto a nivel micro- analítico como a nivel macro- analítico. En realidad no existe un micro- analítico como a

nivel macro- analítico, es decir que no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/analisisadministrativos/406758.html>) (02/02/2012).

Se define entonces como el examen exhaustivo de los planos organizativos, dinámico, estructural y funcional de una empresa u organización, para detectar situaciones extrañas y proponer posibles soluciones.

B.- La Auditoria Administrativa.

Es importante, porque determina lo que realmente se está haciendo en los niveles jerárquicos, así mismo proporciona a los directivos un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando juicios y desviaciones de cuyas áreas tengan cualquier tipo de problemas administrativos. Los procedimientos de esta auditoría administrativa resguardan técnicamente la observación directa, la verificación de información, el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.

(02/02/2012)

de su magnitud y objetivos, aún en empresas pequeñas en donde se considera inútil su aplicación, debe ser comprobada Tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que la auditoria administrativa es dinámica, además se recomienda que se deba aplicar en las empresas, independientemente para lograr la eficiencia.

C.- La Auditoria de Cumplimiento

Es la verificación de las operaciones financieras, administrativas, económicas de otra índole de una entidad para establecer que se hayan realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que son aplicables. En esta auditoría se ejerce, mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones, para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son los adecuados para el logro de sus objetivos. <http://marcomoncayo.wordpress.com/2011/10/25/cumplimiento.> (02/02/2012).

Podemos decir que es el examen de las operaciones financieras, económicas, administrativas o de otra índole de las organizaciones para establecer que estas se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos establecidos. El objetivo en este tipo de auditoría es verificar si las operaciones son producto de las actividades empresariales que se originan en el negocio.

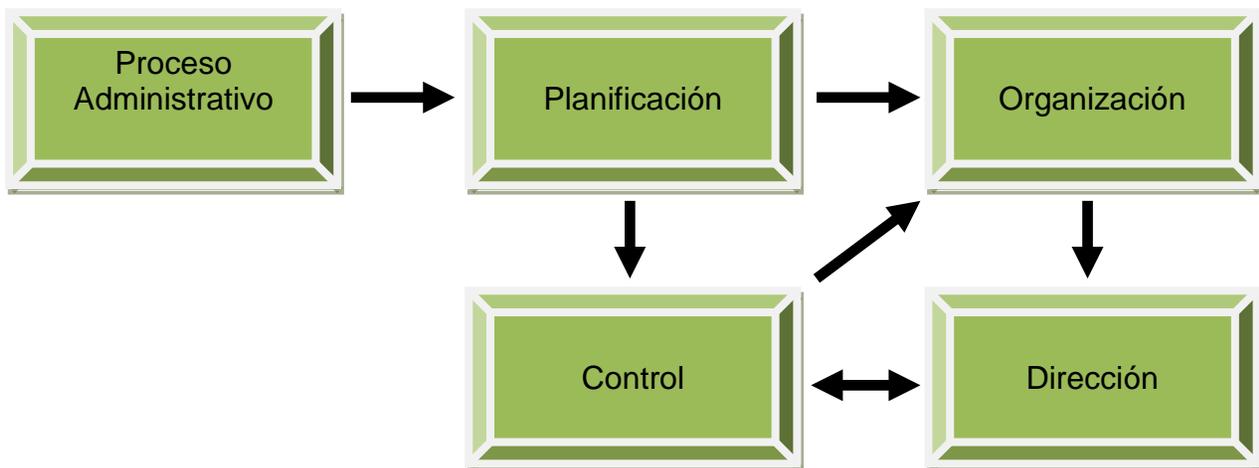
D.- Análisis Factorial

Es una técnica estadística de reducción de datos usadas para explicar la variabilidad entre variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error. Este análisis factorial se originó en psicometría, y también se usa en las ciencias del comportamiento tales como ciencias sociales, mercadeo, gestión de productos, investigación de operaciones y otras ciencias aplicadas que tratan con cantidades de datos. <http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis/factoria.> (02/02/2012)

3.4.- Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo

El Análisis de Gestión Administrativa se puede aplicar sobre todas las áreas de la empresa o sobre toda la empresa como un todo. Chiavenato refiere que cubre todas las funciones del proceso administrativo.

Figura N° 2
Proceso Administrativo



Fuente: proceso administrativo según Chiavenato (2005,132)

Este proceso es fundamental para las organizaciones ya que estas etapas dependen una de la otra para alcanzar los objetivos trazados.

3.4.1.- Planificación

Es la principal función administrativa, se encarga de definir los objetivos futuros de desempeño organizacional, además decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzar las metas de manera adecuada. A través de la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o

lógica, en vez de dejar todo al azar. Planear incluye la solución de los problemas y la toma de decisiones.

Según Pimentel (2007:5), el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Estos beneficios son los siguientes:

La planificación estratégica mejora el desempeño de la institución: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

La planificación no es más que un conjunto de acciones llevadas a cabo para la toma de decisiones sobre los planes u objetivos que se desea alcanzar.

3.4.2.- Organización

Esta función administrativa está relacionada con la asignación de tareas y recursos necesarios hacia los equipos u departamentos. Al mismo tiempo, es el proceso de distribución y asignación de trabajo, además de establecer autoridad y de distribuir los recursos entre los miembros de la organización para lograr los objetivos propuestos o fijados. [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis/factoria.\(02/02/2012\).](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis/factoria.(02/02/2012).)

Según Chiavenato (1994, 5), la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. En este sentido, una organización solo existe cuando hay personas dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Hall (1988, 33) señala que, la organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinada; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se orientan en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

3.4.3.- Dirección

Esta función administrativa nos muestra que incluye empleo para activar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales, se encarga también de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas.

3.2.4.- Control

Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para sostener la organización en el ámbito empresarial, de modo que se puedan conseguir los objetivos correctos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. Según la Figura N° 2 (2005,132), el control está presente en todas las etapas de la gestión administrativa.

A través del Análisis de Gestión Administrativa, el control es la expresión técnica de mayor representatividad como función dentro de la

empresa y así lograr eficiencia, efectividad, productividad y economía en sus actividades, también fija las responsabilidades a sus ejecutivos y los coloca dentro de un marco de normas pre- establecidas para conocer por medio de un examen y evaluación la gestión administrativa.

3.5.- Fundamentos que justifiquen realizar un AGAD

Se debe llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A., ya que al realizar este tipo de examen analítico, crítico, sistemático e independiente de las actividades y responsabilidades de la administración general, se observó el verdadero estado como unidad organizacional.

Las evaluaciones antes mencionadas se deben realizar constantemente para identificar las áreas de la empresa que no estén bien organizadas, por lo cual varían o replantean su estructura financiera y administrativa, la situación podría agravarse o entrar en dificultad. En su corrección se hace necesaria la inmediata acción en la dirección de la organización y efectuar una evaluación en las labores con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos trazados.

3.6.- Limitantes para realizar un AGAD integral

Según Ruiz Roa (1995, 73-74), las limitantes para un análisis de la Gestión Administrativa de Ferrocannos, C.A., son:

El tiempo: que demanda su ejecución, el cual trae como consecuencia costos elevados. El mayor tiempo aplicado en el Análisis de Gestión Administrativa genera mayores costos y gastos correspondientes a

honorarios, viáticos, útiles, entre otros.

Estos aspectos: el tiempo, costos y los gastos van paralelos y su dimensión puede alcanzar lo mismo que se aprecia de acuerdo al desempeño profesional el cual es de gran envergadura, compleja y de mucha responsabilidad. Cuando se realiza de manera integral, abarca todas las áreas de la empresa en su máxima expresión.

La duración o lapso que se llevará a cabo para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A dependerá de la magnitud organizacional y de la situación en la que se encuentra, visualizando así las consecuencias que este traería en los altos costos correspondientes a honorarios profesionales de la institución. En ese sentido, para efecto de esta investigación, la evaluación se hará sólo a aspectos muy puntuales dentro del Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A., esto en concordancia con el tiempo establecido para llevar a cabo el estudio, es decir, un semestre académico.

Evaluación de Criterios: primeramente observamos que la dispersión de la terminología para denominar el Análisis de Gestión Administrativa como especialización de la Ciencia Administrativa está en proceso evolutivo de la cual podemos recordar las técnicas aplicadas por Fayol. En este sentido, se está comenzando a fijar criterios uniformes, para llegar a desarrollar una evaluación del comportamiento de la empresa. De acuerdo a la gran diversidad de criterios existentes sobre la terminología en el Análisis de Gestión Administrativa debemos constituir criterios concisos para percibir el desenvolvimiento de Ferrocannos, C.A y lograr así una opinión constructiva después de la realización del AGAD.

Complejidad y Crecimiento de la Empresa: Las operaciones de las empresas se tornan cada vez más amplias y complejas por el volumen de recursos, la amplitud de su capacidad de acción e importancia del entorno que el empresario le dé a su proceso administrativo debido a las exigencias del desarrollo de los países y el crecimiento de las empresas. A través de estos cambios constantes que se realizan en el interior de las empresas observamos que los factores como tiempo y la evaluación de criterios, la cual se hace indispensable en el tiempo utilizado para cumplir a cabalidad con el desarrollo de un Análisis de Gestión Administrativa en forma integral dentro de la organización.

Personal Especializado: para ejecutar el Análisis de Gestión Administrativa se requiere del concurso interdisciplinario de los analistas, sabiendo seleccionar a los Especialistas con altos rangos de competencia. Este estudio fue realizado por estudiantes de Administración de la Universidad de Oriente, pero se le recomienda seleccionar al personal experto en el Análisis de Gestión Administrativa para realizar las evaluaciones futuras dentro y fuera de la organización. Estos expertos autorizados por la ley son los Licenciados en Administración.

Política de desarrollo del Empleado: Consiste en diseñar y ejecutar acciones de desarrollo para el personal, las cuales persiguen el fortalecimiento de las competencias de sus trabajadores, en función al diagnóstico periódico de requerimientos de formación y los lineamientos estratégicos de la organización.

Política de evaluación anual de desempeño: Califica el rendimiento de los trabajadores en diferentes aspectos relacionados con las acciones, funciones y procesos propios de la topología del cargo desempeñado

El proceso de evaluación será una base fundamental de información para las promociones, movimientos de personal y acciones de desarrollo, lo cual permitirá administrar de manera más alineada el capital humano de la organización para la consecución de las metas y objetivos de ambos.

Política de distinciones y reconocimiento por antigüedad: Se les hace entrega aquellos trabajadores que cumplan 5 años de antigüedad, y por cada quinquenio, durante la vigencia de la convención colectiva, de un botón representativo con la imagen de la organización e igualmente se le concede al trabajador una bonificación única y especial por antigüedad, de acuerdo al tiempo de servicio prestado de manera ininterrumpida

Promoción según competencias y capacidades del trabajador: La organización proporciona a sus trabajadores oportunidades iguales de progreso, mediante promociones a cargos superiores atendiendo a las condiciones de eficiencia, nivel de conocimiento, capacidad y habilidades indispensables para el desempeño del cargo, demostradas por el trabajador en la realización de sus funciones habituales, así como en aquellas situaciones temporales que hubiere podido realizar en cargos similares o de mayor nivel.

3.7.- Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

Según Ruiz Roa (1995, 76-77), los objetivos del Análisis de Gestión Administrativa que inciden en Ferrocannos C.A., son:

- Unificar las áreas donde las mejoras pueden ser substanciales.
- Verificar la producción de sus servicios y los recursos de esa producción y ver si los objetivos fueron alcanzados.

- Determinar las debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Detectar las áreas donde es posible lograr notables economías.

Según Ferrer (2005, 23), los objetivos en sentido general, se orientan a la corrección de deficiencias en la organización empresarial y a producir mejoras en el funcionamiento administrativo en su totalidad. Con la utilización de los procedimientos, las políticas en ejecución la cual desarrollan eficiencia, se logran los objetivos en el menor tiempo aplicable y al menor costo posible, por supuesto, conservando la calidad de su servicio.

En este sentido, los objetivos en expresión más amplia son:

- Prestar asistencia a la administración en la realización del análisis administrativo en las áreas de Ferrocannos, C.A.
- Hacer una evaluación y mejoras de la efectividad de los controles internos en Ferrocannos, C.A.
- Determinar las debilidades en los métodos o procedimientos administrativos en Ferrocannos, C.A.
- Analizar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Junta Administrativa en Ferrocannos, C.A.
- Detectar las desviaciones en las áreas administrativas de Ferrocannos, C.A.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar las desviaciones dentro de las funciones de los departamentos de Ferrocannos, C.A.

3.8.- Etapas del Análisis de Gestión Administrativa

Para realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es necesario seguir y cumplir una serie de pasos. Las etapas del Análisis de Gestión Administrativa que se aplicaron en Ferrocannos, C.A., fueron las siguientes:

Etapa inicial de la planificación, se llevó a cabo la reunión inicial respectiva con la alta gerencia de la organización objeto del (AGAD). Posteriormente se realizó el examen preliminar que incluyó el recorrido por las instalaciones de la empresa, asimismo se contempló lo relativo del examen del control interno, en el cual se determinó las áreas críticas para luego proceder a llevar a cabo el examen en profundidad en esas áreas de acuerdo a los análisis realizados. Lo último que se redactó fueron las conclusiones y recomendaciones que se presentaron con el informe final.

El área escogida para realizar el AGAD fue el Departamento de Ventas.

3.9.- Importancia del Análisis de Gestión Administrativa

El Análisis de Gestión Administrativa es de vital importancia, ya que tiene como finalidad determinar si se llevan a cabo las políticas y procedimientos de manera aceptable; las cuales se rigen con las normas establecidas, identificando las oportunidades de mejoras dentro de los departamentos, las acciones correctivas donde existan las fallas, evaluación del desempeño de sus empleados y orientando a la administración en sus políticas y sus objetivos. Se utilizan técnicas adecuadas de los recursos para la empresa de manera eficaz y eficiente, de igual manera busca maximizar

resultados que fortalezcan el desarrollo de la misma, bajo los conceptos de utilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente inestable y a clientes más estrictos; por ende los administradores deben contar con herramientas que les permitan enfrentar con éxito las adversidades que pudiesen presentársele.

En este punto es donde se establece la importancia del Análisis de Gestión Administrativa, ya que suministra una evaluación imparcial, objetiva y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar consecutivamente los esfuerzos de la empresa hacia procedimientos y objetivos en persistente cambio. Adicionalmente, ayuda a revelar fallas o anomalías en aquellas partes de la empresa que fueron inspeccionadas. De este modo, a la dirección se le facilita alcanzar una administración más eficaz y eficiente.

Mediante el Análisis de Gestión se logran conocer las complicaciones que entorpecen el desarrollo operativo y obstaculizan el desarrollo de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, localizar sus orígenes y formular soluciones adecuadas.

Finalmente, tiene una relevante importancia, ya que por medio de éste se realiza un examen de la estructura administrativa y la manera de cómo ejecutan las funciones administrativas como son la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control, todo ello con la finalidad de corregir las deficiencias o debilidades que pudieran existir, tratando de lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones empresariales, cuyo resultado es obtener la optimización de la productividad, haciendo un uso adecuado de los recursos humanos y materiales, para cumplir con el objetivo que se haya trazado la Alta Administración.

De igual manera, el AGAD busca garantizarle a la empresa su permanencia en el tiempo dentro del mercado y ambiente donde opera, con el fin de satisfacer cada vez más las necesidades de sus clientes.

3.10.- Pasos para realizar un AGAD

Según Ruíz Roa, existen 6 pasos para efectuar un AGAD los cuales son:

- Planificación: entendiéndose por planificación, aquel proceso en el cual se escogen y desarrollan los mejores cursos de acción a seguir.
- Examen preliminar: es aquella evaluación inicial que se le hace a la organización para obtener datos que nos lleven a encontrar o detectar una desviación.
- Conocimiento de la empresa: es todo lo que sabemos de la organización para así tener presente lo que se hace en la misma.
- Examen de controles internos: son las evaluaciones de las políticas de control interno que la empresa ha determinado previamente y así verificar que se estén cumpliendo al pie de la letra.
- Examen profundo observaciones, conclusiones y recomendaciones.: es la estimación que se realiza después de obtener todos los datos que se necesitan para poder dar las conclusiones y recomendaciones que la alta gerencia necesita para la toma de decisiones.
- Informe final: es aquel escrito que se le entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizó y los resultados que arrojaron nuestras investigaciones en la empresa.

Al respecto Lazzaro (1995, 60), también plantea una serie de pasos para la realización del AGAD los cuales son:

- 1er. contacto sistema cliente: son las reuniones preliminares que realiza el analista para poder convencer al cliente de que el trabajo que realizaremos le arrojará beneficios a futuro.
- Estudio preliminar: es aquella evaluación inicial que se le hace a la organización para obtener datos que nos lleven a encontrar o detectar una desviación.
- Formulación del Programa de AGAD: son todos aquellos pasos que el cliente necesita saber que vamos a realizar en la empresa.

- **Recolección y Registro de información:** paso donde se resalta la manera de cómo recogeremos la información que necesitamos y la forma de cómo la registraremos.
- **Análisis de la información:** es el análisis de toda la información recogida y observar que resultados han arrojado.
- **Identificación de desviación:** es la fase en donde se detecta luego de aplicados los programas y de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, las distintas fallas que existen en la organización como tal o en algún departamento o área de la misma.
- **Generación de cursos alternativos:** los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios al fin, es decir, desarrollar alternativas, sin evaluarlas o verificar su viabilidad.
- **Evaluación de las alternativas:** Una vez identificadas las posibles alternativas, el analista de gestión administrativa tiene que evaluar cada una de las ventajas y desventajas que estas presentan y que se evidenciarán al ser comparadas entre sí.
- **Elección de la mejor alternativa:** luego de evaluada se escoge la alternativa más factible de aplicar a la desviación encontrada.
- **Conclusiones y recomendaciones:** que se darán después de analizada la información y de puesta en práctica de la alternativa escogida.
- **Elaboración del informe final:** es aquel escrito que se le entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizó y los resultados que arrojaron nuestras investigaciones en la empresa.

Estos 11 pasos señalados por Lazzaro se corresponden con los 6 propuestos por Ruiz Roa, en el sentido que el primer autor los amplía y da un paso a paso más detallado, en cambio Ruiz Roa los agrupa y se enfoca más en llamar al proceso de identificación de la desviación, generación, evaluación y elección a la solución en examen profundo concentrando en este paso, 4 de los explicados por Lazzaro.

3.11.- Características del Análisis de Gestión Administrativa practicado a la empresa

Según lo explicado por Ruiz Roa (1995:48), entre las características del AGAD practicado en la empresa Ferrocannos C.A se encuentran las siguientes:

- Lograr que el alcance del AGAD cubra la función determinada de cada departamento en Ferrocannos, C.A.
- Que se logren metas más eficientes dentro de las áreas administrativas en Ferrocannos, C.A.
- Orientar desde el punto de vista de los negocios el pasado, presente y el futuro de Ferrocannos, C.A.
- Analizar los principios administrativos de las operaciones de cada departamento de Ferrocannos, C.A.
- Realizar talleres o cursos a personas interesadas en realizar el AGAD en Ferrocannos, C.A, así sean sus propios empleados.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede decir que las características que resaltaron en Ferrocannos, C.A son: lograr una Administración más eficaz o funcional para alcanzar las metas deseadas para la empresa y orientarla desde el punto de vista de los negocios desde su pasado, presente y futuro en las técnicas de la Administración moderna.

3.12.- Preparación del programa para desarrollar el AGAD en Ferrocannos, C.A

Según lo explica Ruiz Roa (1995, 211-219), el programa es un plan de trabajo que comprende desde su planificación hasta su elaboración y entrega del informe final, programa que debe tomar en consideración el convenio o

contrato firmado entre la empresa- cliente y la firma de analistas de gestión administrativa” y debe cubrir los siguientes aspectos:

- Análisis de un área.
- Análisis de más de un área.
- Análisis de la totalidad de las áreas.
- Diagnostico de la empresa – cliente.

De acuerdo a la decisión de cuál va a ser el área estudiada, el cliente, en concordancia con la magnitud del problema detectado o por recomendación de los analistas, producto del diagnostico preliminar asumido, la toma y luego se la participa al analista.

Se hizo conveniente y necesario hacer el diagnóstico con antelación a la reunión con la Junta Administrativa para poder conversar acerca del alcance que tendría un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A.

3.13.- Finalidad del programa

Las acciones que se llevaron a cabo en Ferrocannos, C.A durante el desarrollo del AGAD, están contempladas en el programa que se preparó para el examen, ya que el programa es la herramienta de trabajo que se utilizó para cubrir todo el proceso del Análisis de Gestión Administrativa desde su planificación hasta la reunión que se concertó para hacer la entrega del informe final.

Según Ruíz Roa (2007, 45), dentro de las finalidades que brinda esta herramienta se encuentran:

- Es un medio de autocontrol.

- Nos da la oportunidad de la adecuada distribución del trabajo.
- Es un instrumento de control del tiempo a emplear en el análisis.
- Ayuda a determinar la responsabilidad del equipo humano de los analistas.
- Facilita el seguimiento adecuado a la labor asignada a cada analista.
- Permite tener un control casi perfecto de todo el trabajo realizado.
- Nos da la oportunidad de tomar las decisiones sin apresuramiento.
- Nos permite la modificación del análisis, bien por reducción o bien por incremento.
- Nos da la oportunidad de ser bastante acertados en los cálculos del costo del análisis de gestión administrativa.

3.14.- Contenido del programa

Los pasos concretados en el programa es la base fundamental de la función a cumplir por parte de los analistas, en función de una máxima eficiencia por parte de la planificación, del desarrollo y el control de ese programa.

Está estructurado de la siguiente manera:

- Los aspectos para el examen y la discusión de los planes y objetivos con la Junta Administrativa de la empresa de Ferrocannos, C.A, de cada área.
- El estudio de la estructura de la organización en general.
- El estudio del Análisis de Gestión Administrativa relacionada con la organización en general.
- La mejor disposición programática para un adecuado desarrollo del AGAD.

3.15.- Principios limitativos de control del programa

Estos principios limitativos de control son significativos, es importante tenerlos en cuenta a la hora de preparar los programas:

- Principio de Elasticidad: no es necesario que los analistas sigan rígidamente los programas, su capacidad y habilidad les indicara cuando un aspecto de urgencia o de mayor importancia les obligue a no seguir los programas al pie de la letra, es decir, literalmente.
- Principio de Homogeneidad: no se debe mezclar asuntos diferentes, el analista enfrentará cada aspecto diferente de acuerdo a lo programado, estos deberán ser objetos de información especial.
- Principio de Economía: cada programa debe atender los aspectos fundamentales, lo cual deberá ser lo principal, evitando así los detalles, en este sentido, se evitara un programa en el tiempo y los analistas tengan que cumplirlos y asi mismo, pueda resultar más oneroso el control que las deficiencias que existan y se puedan encontrar dentro de la organización.
- Principios de Rapidez: examinar la causa de una deficiencia, el analista debe poner en función sus conocimientos para la solución de los problemas, en el menor tiempo posible y de acuerdo a la urgencia, la participación se debe hacer verbalmente en función de ganar tiempo, mientras se realiza el respectivo informe.

3.16.- Generalidades del programa

Este programa se ha concebido con profesionalidad, permite no dejar fuera de programación asuntos de relevancia en el desarrollo del AGAD, también se puede detectar las deficiencias profesionales y técnicas de los analistas y al terminar el Analista de Gestión Administrativa, los papeles de trabajo se convierten en un archivo histórico de la empresa Ferrocannos, C.A., la cual nos servirá de referencia para otros clientes similares que presenten los mismos problemas.

Los programas que aprueba la Junta Administrativa de la empresa Ferrocannos, C.A., es estático hasta tanto se ponga en práctica, al comenzar su desarrollo se convierte en un instrumentos dinámico, que por su capacidad, habilidad y desarrollo de los Analistas de la Gestión Administrativa, permite ver las modificaciones que haya disminuido en las labores de trabajo.

Este programa deberá indicar el sistema de información del avance del trabajo realizado y del cumplimiento de los criterios que se establezcan para el desarrollo del AGAD.

3.17.- Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A

De acuerdo a lo planteado por Ruiz Roa (1995, 42), el Análisis de Gestión Administrativa tiene que estar soportado por una documentación que compruebe todos los hechos y datos pertinentes, lo cual debe registrarse por ser la historia del análisis realizado, esta documentación comúnmente se conoce como cédula o papeles de trabajo.

Las cédulas o papeles de trabajo son de gran relevancia, por lo que se

hace imprescindible que la información registrada sea completa y precisa, se debe tener cuidado y pulcritud al hacer las anotaciones de los hallazgos, irregularidades, desviaciones, comentarios especiales para el momento de una discrepancia entre el cliente y el analista, que esté en condiciones de comprobar sus afirmaciones e igualmente evitar confusiones y demoras para la elaboración del informe final.

Los elementos que contienen los papeles de trabajo para la documentación de soporte son los siguientes:

- Propósitos.
- Revisión.

3.18.- Propósito de los Documentos de Soporte para llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en Ferrocannos, C.A

- Ser parte del principio que son la base para la elaboración del informe final del AGAD, cuya importancia puede observarse en el encabezamiento de los propósitos.
- Sirve como vehículo de comunicación de las observaciones que se originaron en el examen realizado.
- Señalar el alcance del trabajo y la forma profesional de su cumplimiento.
- Disponer de información suficiente y documentada para las discusiones con la alta administración.
- Registrar los resultados del análisis de los sistemas de control interno y la aplicación de los procedimientos para realización del AGAD.
- Servir de soporte de las observaciones, conclusiones, recomendaciones y las opiniones finales del analista.
- Indicar las evidencias legales y técnicas del trabajo, así como servir de

material de antecedente para los análisis siguientes

3.19.- Revisión de los documentos de soporte

Es de primordial importancia la revisión, ya que a través de la misma las personas competentes que hacen la labor de supervisión, pueden constatar que los hechos contenidos en los papeles de trabajo son los pertinentes y suficientes para el logro de los objetivos futuros.

3.20.- Objetivos de la revisión de los documentos de soporte

- a) Verificar que sea suficiente la información necesaria para la elaboración del informe final.
- b) Verificar que todo el análisis se llevo a cabo de conformidad con la planificación del mismo.
- c) Constatar que se tengan las confirmaciones, certificaciones y documentos en general, tanto de la empresa objeto del emprendimiento, para garantizar que la responsabilidad de los emprendedores este debidamente respaldada.

3.21. Recomendaciones de la revisión de los documentos de soporte

- a) Hacer un repaso o revisión, para su confiabilidad, a la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- b) Comparar la totalidad del trabajo con el alcance programado.
- c) Los papeles de trabajo hay que revisarlos al terminar la labor, con la finalidad de que todo los datos tengan los resultados adecuadamente y asi poder continuar con la labor que falta por realizar, con fluidez y sin inconvenientes.

CAPITULO IV

APLICACIÓN DEL AGAD (Análisis de los Resultados)

4.1 Procedimiento para la Recolección de la Información

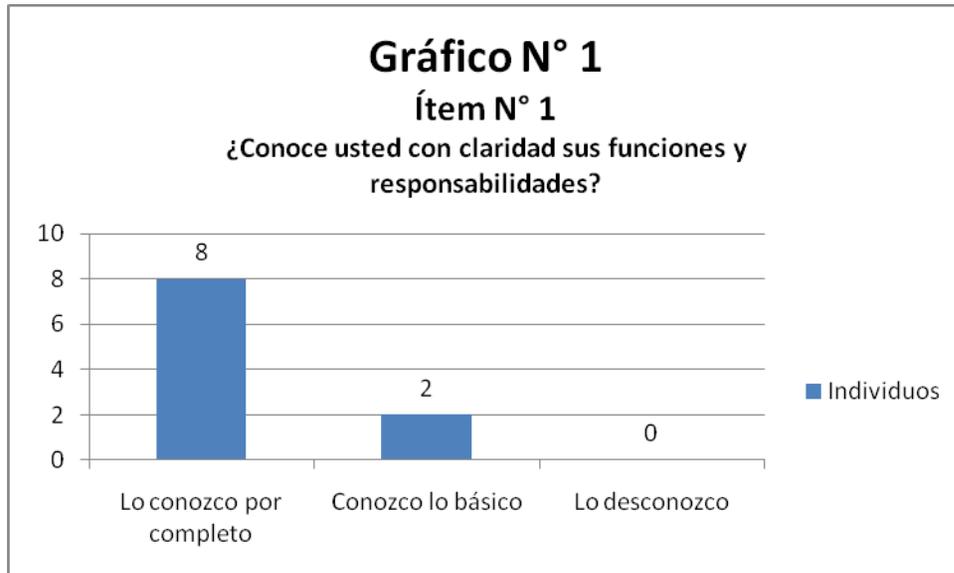
Para la realización del Análisis de Gestión Administrativa aplicado en la Ferretería Ferrocannos, C.A, específicamente en el Departamento de Ventas se realizaron visitas a las instalaciones del Departamento donde se hizo una observación directa no participativa como primer acercamiento, con el objeto de conocer las actividades que allí se realizan, como lo son los servicios que ofrece, como los realizan, clasifican, entre otros.

Posteriormente se efectuó una entrevista no estructurada a los empleados del Departamento y al encargado del mismo, a través de la misma se recabo información veraz y precisa, de cómo se realiza la captación de la demanda de materiales para la construcción (empresas o micro-empresas), la cual sirvió de base para diseñar y aplicar un cuestionario definitivo a los empleados de la empresa.

4.2.- Análisis de la Información

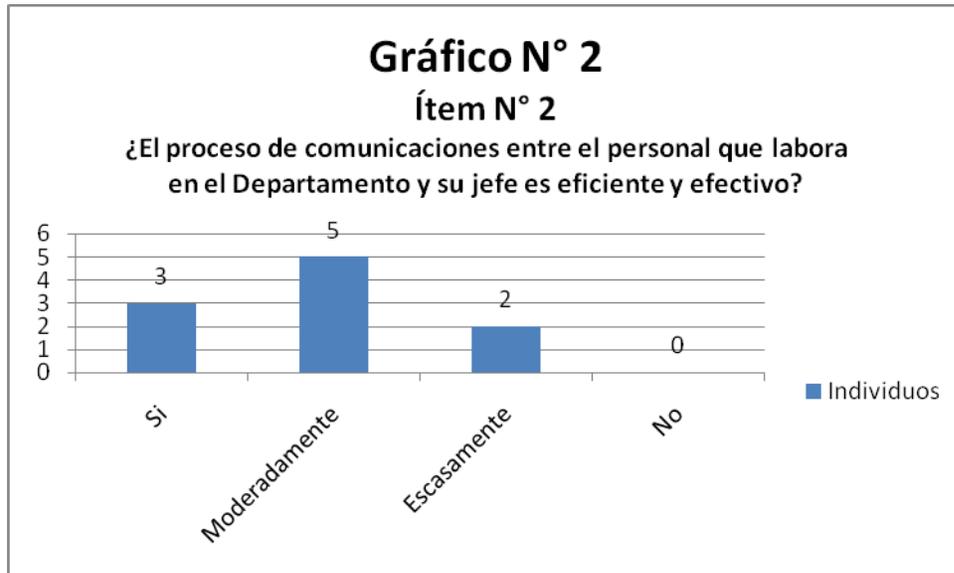
Durante la realización de este trabajo se pudo observar que en el Departamento de Ventas se realiza la captación de la información para las demandas de materiales para las empresas. Luego de la entrega de los requisitos, estos se archivan y esperan su turno para ser vaciados en la base de datos del Departamento, se hace la petición a la oficina del encargado del Departamento para que esta ingrese los datos que se rige a nivel nacional.

A continuación, se presentan los análisis realizados a las preguntas dirigidas a los trabajadores del Departamento Ventas y los resultados obtenidos luego de aplicado el mismo. Los gráficos que se presentan a continuación tienen relación entre si ya que los ítems están en concordancia con lo que se busco en la investigación realizada.



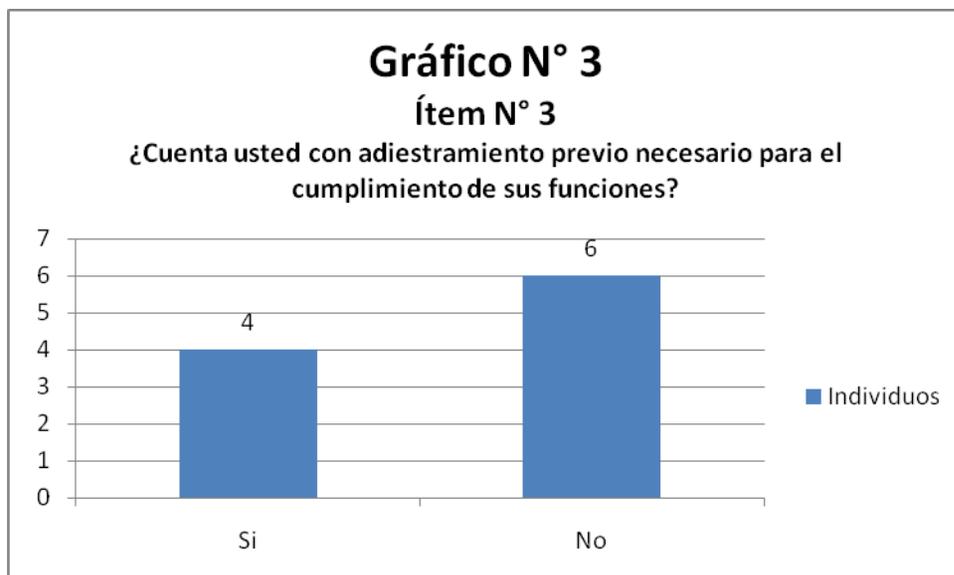
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas.

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 8 individuos respondió que conoce por completo sus funciones y responsabilidades que realiza dentro de la empresa. Sin embargo, solo 2 individuos respondieron respecto a esta premisa, que solamente conocen de sus funciones lo básico de las mismas. No obstante, puede observarse en el gráfico y establecerse la conclusión respecto a la premisa, de que el personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A. si está consciente de cuáles son sus funciones y responsabilidades a cumplir dentro de la empresa. Estos 2 son obreros de la empresa, y por ende solo conocen lo básico a diferencia del resto de los encuestados que deben tener conocimiento de sus funciones de índole administrativo.



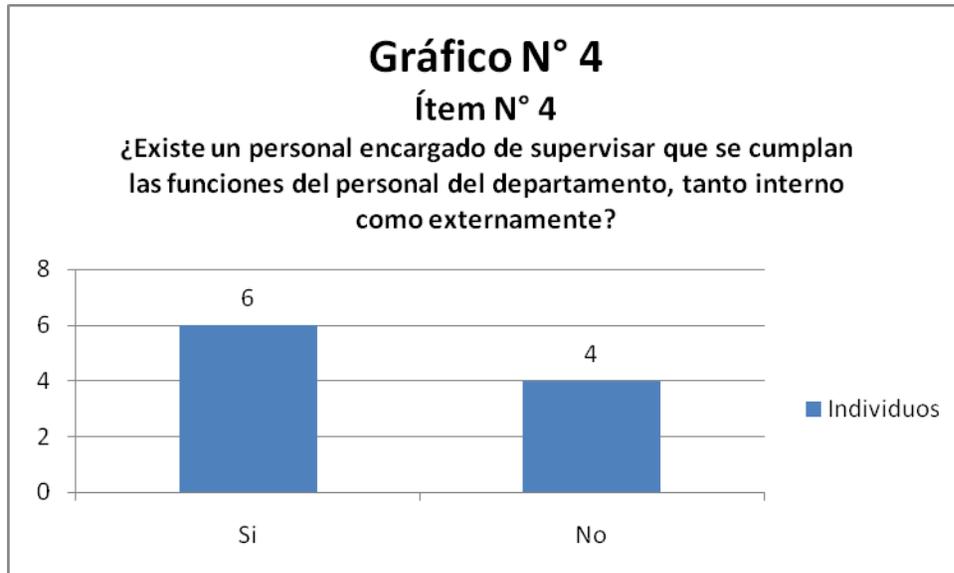
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 5 individuos respondió que conoce moderadamente el proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el departamento. Sin embargo, solo 3 individuos respondieron respecto a esta premisa, que si conocen el proceso de comunicaciones que se genera dentro del departamento. No obstante, puede observarse en el gráfico y establecerse la conclusión respecto a la premisa, de que el personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A. conoce moderadamente el proceso comunicativo y la eficiencia y efectividad de su jefe dentro de la empresa. 5 dijeron que el proceso de comunicación es moderado; se debe a que ellos están relacionados directamente con la venta, a diferencia de los otros 2 que son los que se encargan de expedir el producto. El proceso de comunicación no se da de forma efectiva y deben ser motivados para el mejor desempeño en ejercicio de sus funciones.



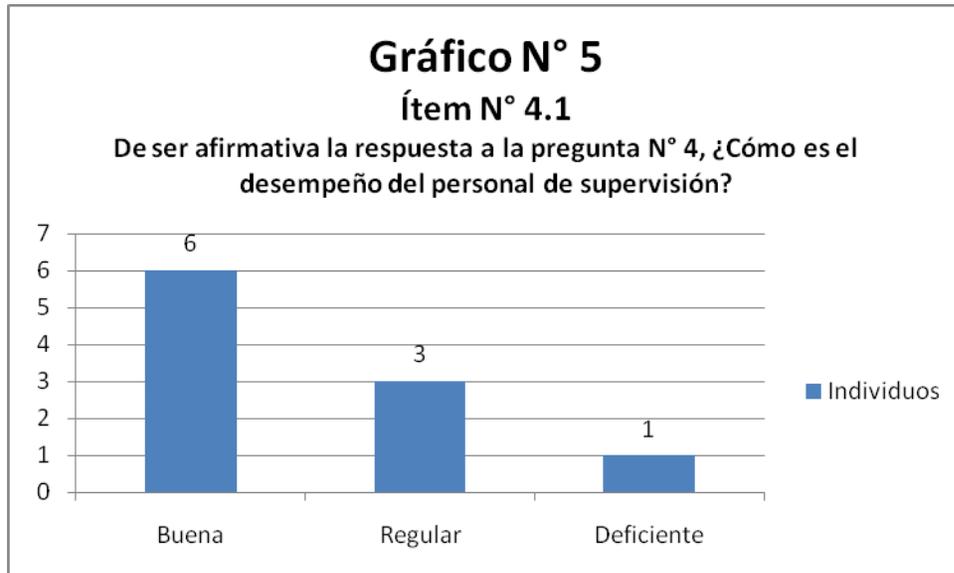
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 6 individuos respondió que no cuenta con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, solo 4 individuos respondieron respecto a esta premisa, que si cuentan con el adiestramiento previo. Estos 4 individuos no son instruidos en el desarrollo de sus funciones. Lo que significa que el personal debe ser capacitado en sus deberes para alcanzar los objetivos de la empresa.



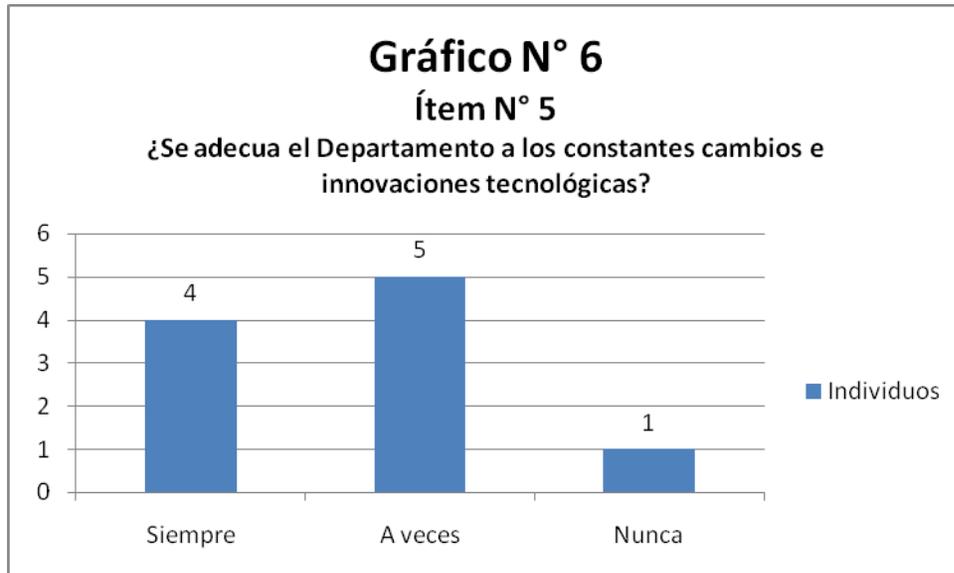
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número de 6 individuos respondió que si existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del departamento, tanto interno como externamente. Sin embargo, solo 4 individuos respondieron respecto a esta premisa, que no existe un personal de supervisión. Los 6 individuos están relacionados con el director de la empresa y el resto rara la vez que ven al jefe. Esta situación generalmente ocurre cuando el personal no es supervisado correctamente y no es incentivado por sus jefes inmediatos



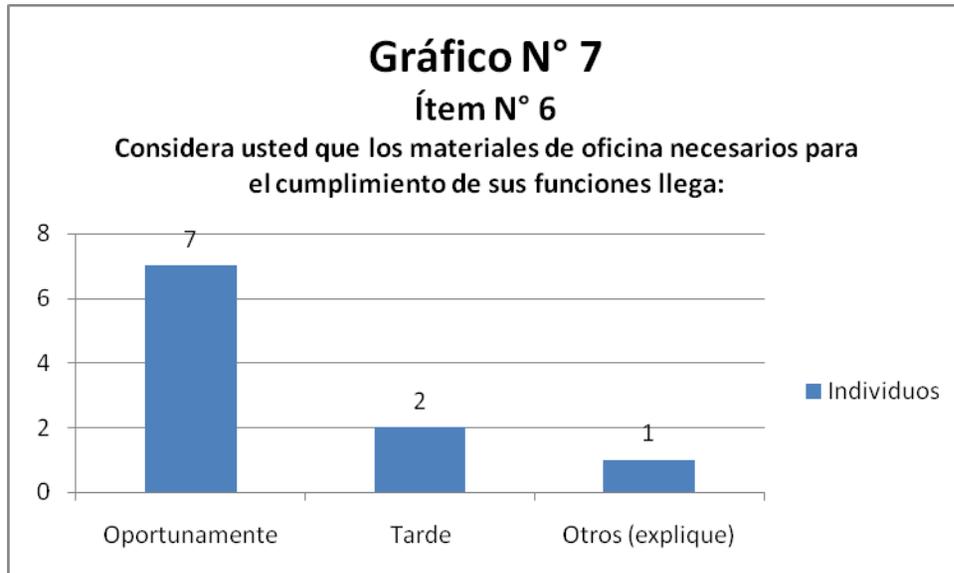
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 6 individuos respondió que es bueno el desempeño del personal de supervisión, 3 respondieron que es regular y solo 1 contestó que es deficiente. Esta situación puede ser producto de las relaciones interpersonales entre el personal y el personal supervisor.



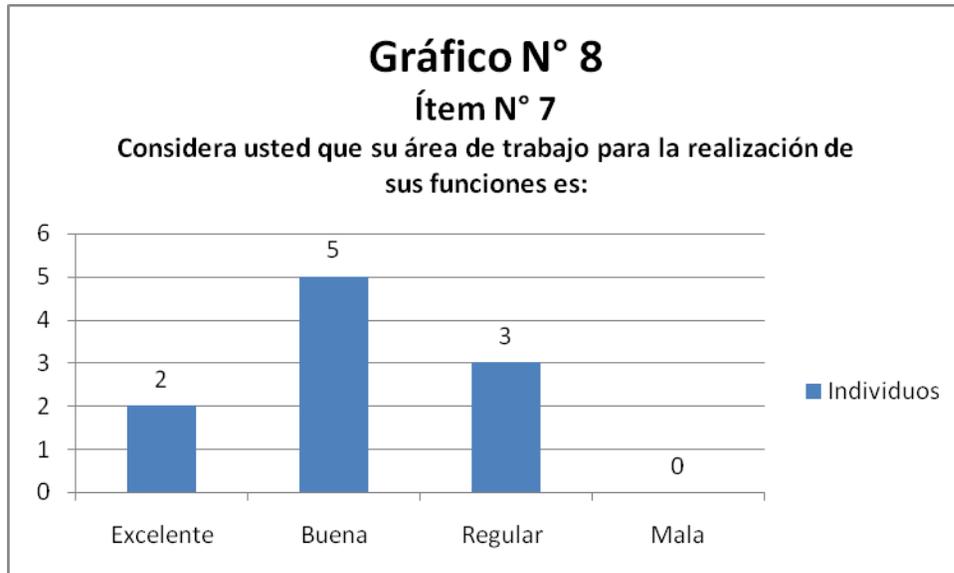
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 5 individuos respondió que a veces se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas. 4 respondieron enfáticamente que siempre se adecua y sólo 1 respondió que nunca se da esta adecuación. La razón de esta situación puede deberse a malas relaciones interpersonales, malestar específico entre el trabajador y el supervisor o cualquier otra razón de índole personal. Sin embargo, por ser solo 1 no es significativo.



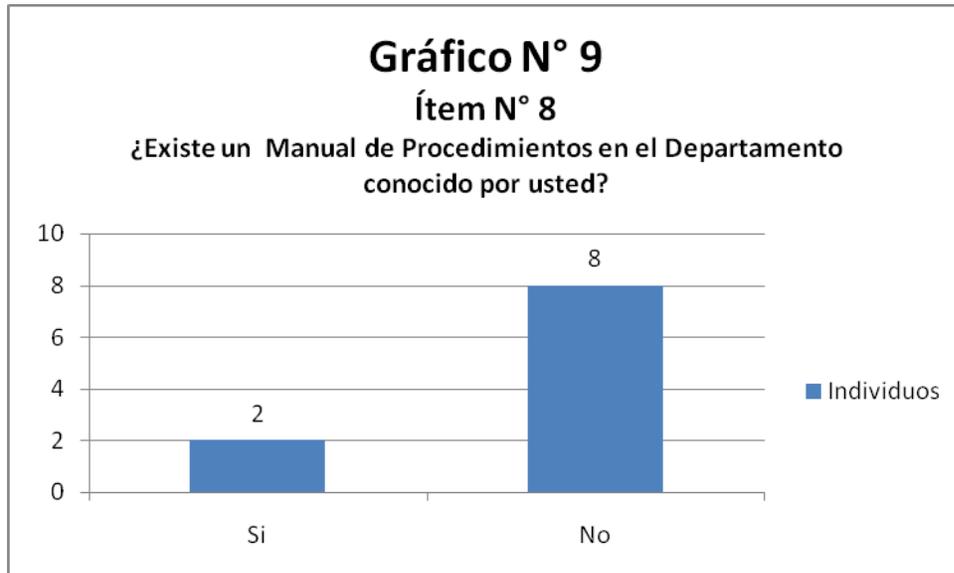
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 7 individuos respondió que los materiales de oficina llegan oportunamente. Sin embargo, un individuo respondió que no siempre llegan. Definitivamente, habría que estudiar si este trabajador es el que siempre responde en solitario lo contrario que el resto de sus compañeros. Sin embargo no es significativa su posición.



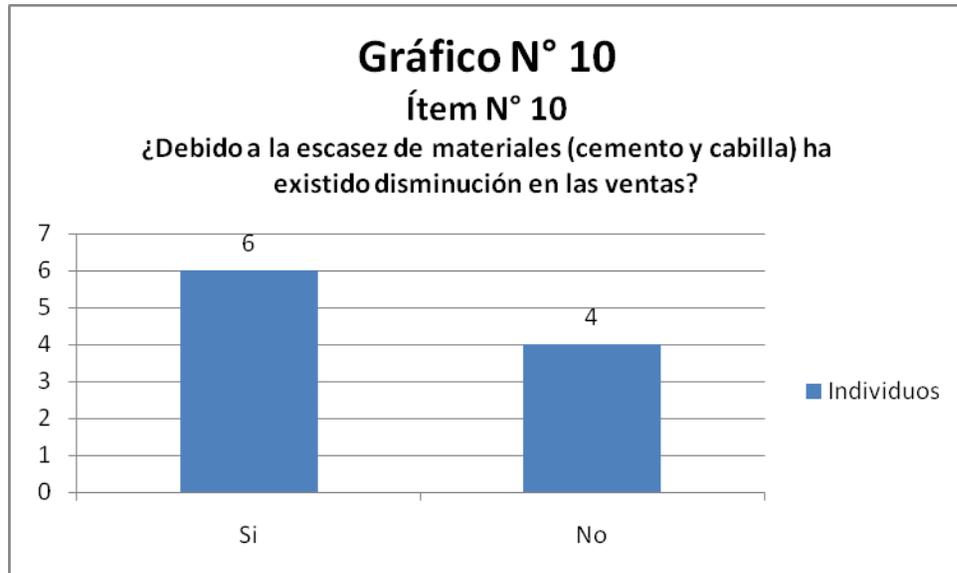
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 5 individuos respondió que considera que su área de trabajo es buena. 2 piensan que es excelente y 3 que es regular. Las opiniones están divididas. Habría que estudiar si existe el factor género implícito en las respuestas obtenidas y en ese caso, ver si el género tiene algo que ver en las respuestas dadas.



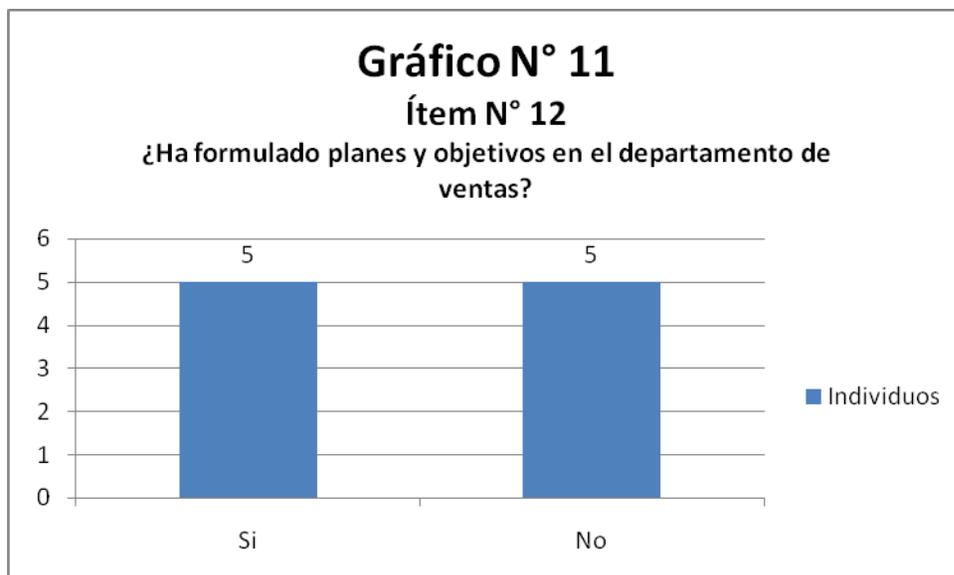
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 8 individuos respondió que considera que no existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por el personal. 2 respondieron que si existe. ¿Son estos dos trabajadores, personal antiguo o de nuevo ingreso a la empresa? Si son viejos trabajadores se entiende que es probable que tengan el Manual porque en algún momento existió y luego del tiempo cayó en el olvido y si son trabajadores de nuevo ingreso, habría que estudiar por qué dicen que sí existe el mencionado Manual.



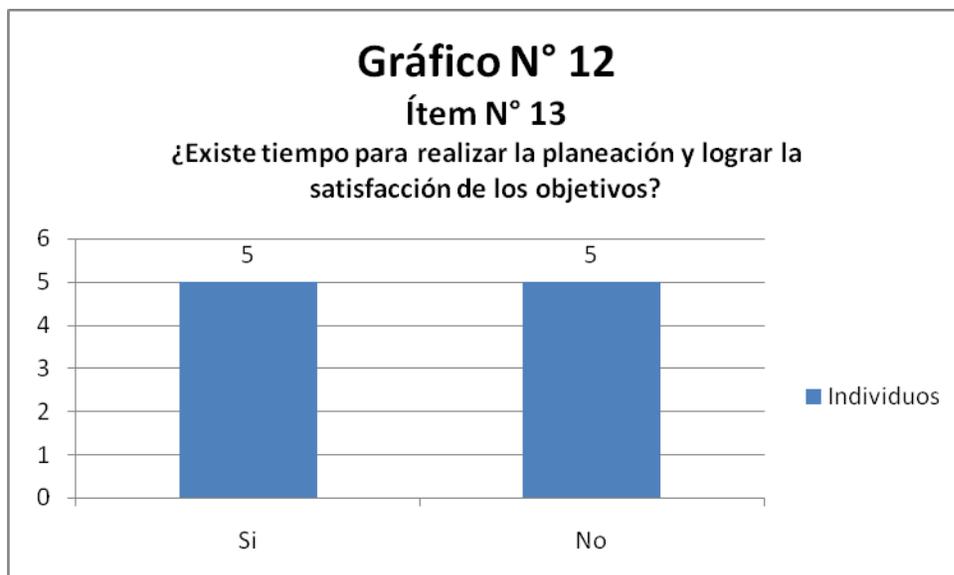
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número considerable de 6 individuos respondió que considera que debido a la escasez de materiales (cemento y cabilla) ha existido disminución en las ventas. 4 respondieron que no porque son los encargados de facturar, vender y despachar el producto, lo que significa que no tienen conocimiento de las ventas que se realizan en la empresa.



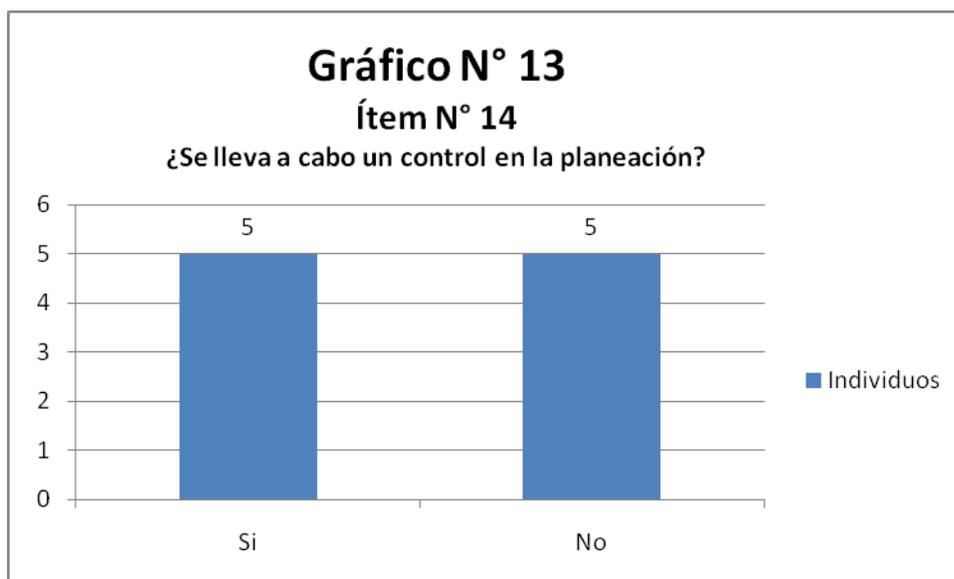
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número de 5 individuos respondió que considera que ha formulado planes y objetivos en el Departamento de Ventas. Sin embargo, los 5 individuos restantes respondieron de manera contraria a la premisa formulada, ya que es el personal obrero y no tiene información alguna con respecto a la proposición



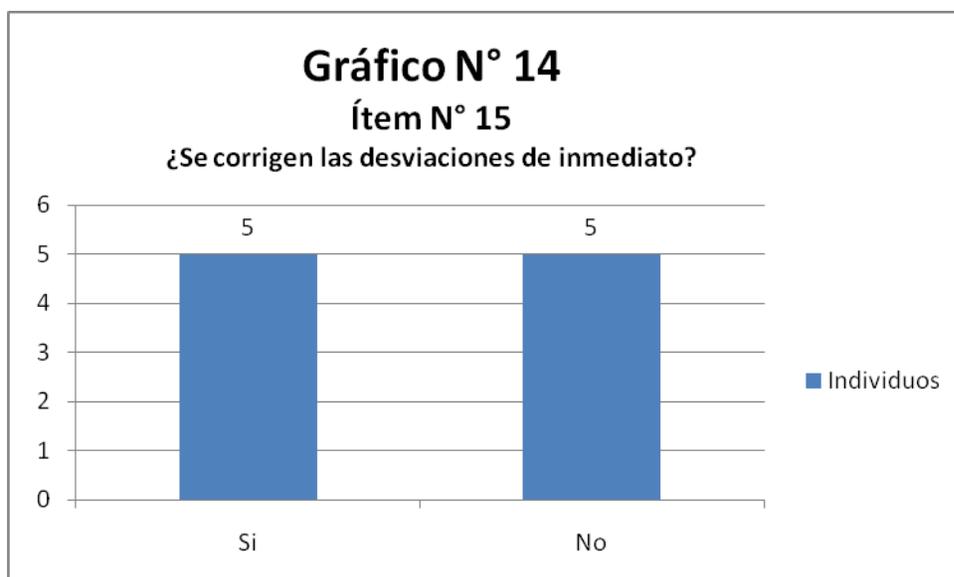
Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número de 5 individuos respondió que considera que existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos. Sin embargo, los 5 individuos restantes respondieron de manera contraria a la premisa formulada, se estima que estos trabajadores desconocen por completo si existe una planeación en dicho departamento.



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número de 5 individuos respondió que considera que se lleva a cabo un control en la planeación. Sin embargo, los 5 individuos restantes respondieron de manera contraria a la premisa formulada, se supone que el personal no está enterado de las funciones del departamento por lo que no tiene conocimiento de si existe o no control en la planeación



Fuente: Encuesta realizada al personal que labora en la empresa Ferrocannos, C.A., en el Departamento de Ventas

En respuesta a la premisa realizada al personal del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos, C.A., un número de 5 individuos respondió que considera que se corrigen las desviaciones de inmediato. Sin embargo, los 5 individuos restantes respondieron de manera contraria a la premisa formulada. Estas últimas encuestas están relacionadas directamente con el personal administrativo. Esta situación se debe a que los trabajadores desconocen las políticas del departamento objeto de estudio por esta razón respondieron que no, por lo tanto, se les debe informar al personal y facilitarle el manual de procedimiento para que puedan beneficiarse del mismo.

CONCLUSIONES

Luego de realizar el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) al Departamento de Ventas de Ferrocannos, C.A, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Los trabajadores de Ferrocannos, C.A, cumplen a cabalidad las funciones inherentes a su cargo.
- En general los empleados realizan todas las operaciones con normalidad y dentro de los parámetros establecidos en las políticas de la misma.
- La supervisión de la presidencia es mala, porque la comunicación es muy escasa con los subordinados.
- Los jefes inmediatos deben estudiar minuciosamente aquellos factores tanto internos como externos que pudiesen afectar la toma de sus decisiones.
- No existe buena comunicación entre supervisor y empleado.
- No existen promotores de ventas que salgan a captar clientes.
- El ambiente laboral externo como interno de los trabajadores no se siente comodo.
- La Administradora es la que lleva el control de las facturas y las otras funciones de la empresa.
- No existe motivación por parte del personal de supervisión.
- El personal de ventas cuenta con equipos tecnológicos que están obsoletos.
- El personal no es capacitado adecuadamente.

RECOMENDACIONES

En respuesta a las conclusiones anteriormente expuestas surgen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que se empleen campañas publicitarias para así aumentar el volumen de ventas.
- Aplicar un adiestramiento al personal de la empresa
- Mejorar la comunicación entre Jefe y Empleado
- Adquirir un vehículo que salga a hacer entregas por la ciudad, ya que por medio de esta se puedan realizar envíos a domicilio.
- Mejorar la atención al público
- Colocar grafitis, vallas publicitarias alusivos a la empresa.
- Mejorar los precios de las herramientas para captar empresarios y atraer clientes.
- Suministrar el Manual de Procedimiento al Personal.
- Se le sugiere hacer un inventario mínimo tres veces al año.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

ARIAS, Fidias (1999): el proyecto de Investigación guía para su elaboración, caracas. 3ra Edición.

ARIAS, Fidias (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 5ta Edición. Caracas- Venezuela: Espiteme.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). Administración de los nuevos tiempos. 5ta Edición

FAYOL, Henry. (1961). Administración Industrial y General. México. Edición Herrera Hnos. Suc., S.A

RUIZ, Roa. (1995) Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas. Editorial Panapo.

SABINO, Carlos. (2002) El Proceso de Investigación: Una introducción teórico – práctica. Panapo, Caracas, VENEZUELA

THIERAUT, Robert J. (1986) Auditoria Administrativa, México, Editorial Limusa,S.A

TESIS

Ferrer, Luz., “Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Contabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre”. (Tesis de pre-grado). Cumaná, 2007.

Maestre, Rojas., “Soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Fundación Municipal de la Vivienda ALCAVI Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda. (Tesis de pre-grado). Cumaná, 2009.

PÁGINAS WEB

- 1) <http://www.todoexpertos.com/categorias/educación/formaciónprofesional/respuestas/216826/analisis-de-gestion-administrativa> (04/02/2012)

APENDICE



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Tenemos el placer de dirigirnos a usted con la finalidad de que presten toda la colaboración necesaria en la aplicación de la siguiente entrevista. La misma será tomada de forma confidencial, ya que este nos servirá de base para el desarrollo de nuestro Trabajo de Grado, cumpliendo con los requerimientos establecidos en la Universidad de Oriente.

**Entrevista para el personal que labora en la empresa
Ferrocannos, C.A. en el Departamento de Venta**

Instrucciones: Favor responder cuidadosamente, de forma clara y precisa esta entrevista.

1- Nombre:

1- Cargo que Desempeña:

APENDICE



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Cumaná, 28 de Marzo de 2012

Encuesta realizada en el Departamento de Ventas en la Empresa FERROCANNOS, C.A.

1. ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?
a) Lo conozco por completo___ b) Conozco lo básico___ c) Lo desconozco___

2. ¿El proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el Departamento y su jefe es eficiente y efectivo?
a) Si___ b) Moderadamente___ c) Escasamente___ d) No___

3. ¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?
a) Si___ b) No___

4. ¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del departamento, tanto interno como externamente?
a) Si___ b) No___

- 4.1 De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, como es el desempeño del personal de supervisión?
a) Buena___ b) Regular___ c) Deficiente___

5. ¿Se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

a) Siempre___ b) A veces___ c) Nunca___

6. ¿Considera usted que los materiales de oficina necesarios para el cumplimiento diario de sus funciones, llega:

a) Oportunamente___ b) Tarde___ c) Otros (explique)

7. ¿Considera usted que su área de trabajo para la realización de sus funciones es:

a) Excelente___ b) Buena___ c) Regular___ d) Mala___

8. ¿Existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por usted?

a) Si___ b) No___

8.1 De ser positiva la pregunta N° 8, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el manual?

a) Se cumplen___ b) Parcialmente se cumplen___

c) Escasamente se cumplen___ d) No se cumplen___

9. ¿Qué sugerencias o recomendaciones daría usted para mejorar el funcionamiento del departamento y el servicio que este presta:

10. ¿Debido a la escasez de materiales (cemento y cabilla) ha existido disminución en las ventas?

a.- Si____ b.- No____

11. De ser positivo la pregunta N. 10, ¿Cuál es el porcentaje de disminución de las ventas?

a.-20%____ b)30%____ c)50%____)Otros____

12. ¿Ha formulado planes y objetivos en el Departamento de Ventas?

a) Si____ b) No____

13. ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?

a) Si____ b) No____

14. ¿Se lleva un control en la planeación?

a) Si____ b) No____

15. ¿Se corrige las desviaciones de inmediatos?

a) Si____ b)____

HOJA DE METADATOS

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

Título	Análisis De Gestión Administrativa (Agad), Departamentos De Venta Empresa Ferrocannos, C.A Cumaná Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
PRADA M., ERIANNY P.	CVLAC	17.538.444
	e-mail	rosario14f@hotmail.com
	e-mail	
SALAZAR A., ZHEILA DEL V.	CVLAC	12.660.098
	e-mail	zheylasalazar@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis

Gestión Administrativa

Transformación

Organización.

Niveles de desempeño.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Administrativas	Administración.

Resumen (abstract):

El trabajo investigativo tiene como principal objetivo, Analizar la Gestión Administrativa (AGAD) del Departamento de Ventas de la empresa Ferrocannos en Cumaná, estado Sucre. El estudio se realizó mediante una investigación de campo a nivel descriptivo, la población objeto de estudio se compone por 53 personas que laboran en la empresa y la muestra, en este caso, la componen 10 trabajadores que son los que trabajan en el Departamento de Ventas. A través de la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados del Departamento en cuestión, se recogió la información necesaria para diagnosticar a través del análisis de gestión realizado, el estado de salud administrativa del Departamento de Ventas. La interpretación de los datos se presenta en gráficos de columnas con comentarios individuales, del análisis logrado se evidencia que para ser más eficientes en sus funciones se debe mejorar el trato con los trabajadores y la tecnología para ser más eficaces para estar en constante mejoramiento.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
MSc. Cabello, Cándida.	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
MSc. Patiño, María de Lourdes.	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.604
	e-mail	
	e-mail	
MSc. Gonzalez, María G.	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	11.833.975
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	03	30

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-Prada-Salazar.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)
Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:
Licenciada en Administración.

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADA

Área de Estudio: ADMINISTRACIÓN y CONTADURÍA

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

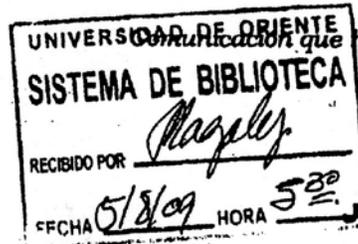
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Salazar Andrades, Zheila
C.I: 12.660.098



Prada Marín, Erianny
C.I: 17.538.444

