



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)**

**Departamento de Administración de Presidencia Empresa Puertos
de Sucre, S.A. I cuatrimestre 2009.**

Asesora:

MSc. Cándida Cabello

AUTORES:

**Nadales, William
Yarbouh, David**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Mayo de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)**

**Departamento de Administración de Presidencia Empresa Puertos
de Sucre, S.A. I cuatrimestre 2009.**

AUTORES:

**Nadales, William
Yarbouh, David**

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 21
días del mes de agosto de 2008**

**Profesora
MSc. Cándida Cabello
Jurado Asesor
C.I. 5.187.997**

**Profesor
Danny Paúl Delgado
Jurado Invitado
C.I. 10.167.56**

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Justificación	10
Metodología de la Investigación	12
Consideraciones Generales	12
Tipo de Investigación.....	12
Diseño de Investigación	12
Población.....	13
Muestra.....	13
Fuentes de Información.....	13
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	14
Análisis e Interpretación de los Datos.....	14
CAPITULO I:	15
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PUERTOS DE SUCRE, S.A.	15
1.1 Reseña Histórica	15
1.2 Misión Y Visión.....	19
1.2.1 Misión	19
1.2.2 Visión.....	19

1.3 Objetivo de la empresa.....	19
1.4.- Estructura Organizativa	21
1.4.1 Junta Directiva:	21
1.4.2 Presidencia:	23
1.4.3 Dirección Ejecutiva:.....	24
1.4.4 Recursos Humanos:	25
1.4.5 Presupuesto:	26
1.4.6 Informática:	27
1.4.7 Contabilidad:	27
1.4.8 Administración:.....	28
1.5 Políticas de la Empresa Puertos de Sucre, S.A.	30
1.5.1 Política de Recursos Humanos:.....	30
1.5.2 Política de Calidad:	30
1.5.3 Política de protección y seguridad:	31
1.5.4 Política ambiental:.....	32
CAPITULO II:	33
CONSIDERACIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	33
2.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.	33
2.2 Definición del Análisis de Gestión Administrativa.	35
2.3 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa.	37
2.4 Alcance del Análisis de Gestión Administrativa.	39
2.5 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa.	40
2.6 Pasos para realizar un Análisis de Gestión Administrativa.	42
2.7 Soluciones Gerenciales.	42
CAPITULO III:.....	45
LAS ORGANIZACIONES	45
3.1 Definición de las organizaciones	45
3.1.1 Enfoque Socio Técnico Según Tavistock:	46

3.2 Tipos de Organizaciones	47
3.2.1 Organización Formal.....	47
3.2.2 Organización Informal	48
3.2.3 Organizaciones Sociales.....	48
3.3 Principios de la Organización	49
3.4 La Organización como sistema	52
3.5 Complejidad de las Organizaciones	56
CAPITULO IV:.....	61
SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PRESIDENCIA DE LA EMPRESA PUERTOS DE SUCRE, S.A.....	61
4.1 Departamento de Administración de Presidencia de Puertos de Sucre, S.A. ...	61
4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de los resultados:	64
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	82
APÉNDICES.....	84
HOJA DE METADATOS	92

DEDICATORIA

Se culmina un largo trayecto con el logro de una meta y comienza a abrirse nuevos caminos por recorrer.

A **Dios** por haberme acompañado e iluminado durante toda la trayectoria como estudiante y como persona, y por haberme escuchado en mis oraciones y concedido todo lo que le he pedido hasta ahora.

A mi madre, mi abuela y mi tía, **Carolina Martínez, Trina Cabrera y Blanca Martínez** por todos sus consejos, sus regaños, por haberme enseñado el camino correcto y hacerme una buena persona. Por haberme apoyado y ayudado en todo lo que me propuse. Espero estén orgullosos de mí. Las quiero mucho.

A mis hermanos, mis primos, por su inmenso cariño, por crecer junto a mí enseñándome lo hermoso que es vivir en familia.

A mi mismo, por ser paciente, amable, con deseos de seguir adelante y no decaer, y haber podido superar los obstáculos del camino de la vida.

DAVID

DEDICATORIA

Hoy termina un largo trayecto con el logro de una meta y comienza a abrirse nuevos caminos por recorrer.

A **Dios** y la **Virgen del Valle** por haberme acompañado e iluminado durante toda la trayectoria como estudiante, y por haberme concedido todo lo que le he pedido hasta ahora.

A mis padres, **José Nadales** e **Isabel de Nadales** por todos sus consejos, por haberme enseñado el camino correcto y hacerme una persona de bien. Espero se sientan orgullosos de mí. Los quiero.

Johana, por su inmenso amor, comprensión y por estar a mi lado en los momentos gratos y difíciles de mis estudios. Gracias por la paciencia y por la ayuda que me has brindado, a ti te debo gran parte de este triunfo.

Especialmente quiero dedicarle este logro, a mi hijo, que está por nacer, por ser una bendición de Dios para mí y darme la dicha de ser padre.

A mi mismo, por no decaer, y haber podido superar los obstáculos y seguir adelante, por que el que persevera vence.

WILLIAM

AGRADECIMIENTO

En un día tan importante para mi vida, quiero darles las gracias a todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo brindándome apoyo y sabiduría, para que hoy por fin se hiciera realidad mi tan anhelado sueño.

A mi **Dios** todopoderoso, por darme fortalezas en los momentos de debilidad; aquellos en los que pensé que nunca lo iba a lograr.

A mi madre querida, **Carolina Martínez**, por ser siempre esa luz al final del túnel; este triunfo que hoy obtengo te lo dedico a ti, por todos los sacrificios que tuviste que hacer para sacarnos adelante y hacer de todos tus hijos hombres y mujeres de bien; muchas gracias por todo tu amor y comprensión.

A mi asesora académica y hermosa mujer, **MSc. Cándida Cabello** por su valioso apoyo, preocupación, paciencia e ideas, las cuales hicieron posible la realización y culminación de este trabajo, la considero una madre más y por favor nunca cambie y si lo hace que sea para mejor, Dios la bendiga. GRACIAS.

Al personal del Departamento de Administración de Presidencia de la empresa Puertos de Sucre S.A. En especial al Prof. Marcos Catoni y al Lic. Jesús Maestre, gracias por su colaboración.

A mi amigo y valioso compañero William Nadales, con quien compartí momentos duros y frustrantes en la realización de nuestro trabajo y del cual pudimos salir triunfadores.

A mi gran compañero y jefe Jean Pierre Kabbabeh por haberme brindado su apoyo incondicional por muchos años, le agradezco mucho por todo lo que ha podido brindarme. Gracias.

DAVID

AGRADECIMIENTO

Cuando uno logra algo importante en el transcurso de la vida, eso llena de alegría y satisfacción y lo considera como un merecido premio. Por eso quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las siguientes personas que de una u otra forma colaboraron para llevar a cabo este trabajo.

A mi asesora académica, MSc. Cándida Cabello por su valiosa orientación, preocupación, paciencia e ideas, las cuales hicieron posible la realización y culminación de este trabajo. GRACIAS.

Al personal del Departamento de Administración de Presidencia de la empresa Puertos de Sucre S.A. En especial al Prof. Marcos Catoni y al Lic. Jesus Maestre, gracias por su colaboración.

A mi amigo y compañero David Yarbouh, con quien compartí momentos duros en la realización de nuestro trabajo y del cual pudimos salir triunfadores.

A todos los compañeros de la Alternativa de Grado, que de alguna u otra manera colocaron su granito de arena y brindaron toda la colaboración posible en la realización de nuestro trabajo.

A todos los profesores que desde el principio nos brindaron apoyo a través de sus enseñanzas, conocimientos y experiencias, que nos permitieron poder adquirir nociones para el logro de uno de nuestros sueños. Y en general, a todas las personas que de una u otra forma nos respaldaron.

WILLIAM

¡Muchas gracias a todos!

LISTA DE CUADROS

TABLA N° 1 ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?	65
TABLA N° 2 ¿El proceso de comunicación entre el personal que labora en el Departamento y su superior inmediato es eficiente y efectivo?.....	66
TABLA N° 3 ¿Existe un adiestramiento previo que le enseñe el cumplimiento de sus funciones?	66
TABLA N° 4 ¿El departamento cuenta con un personal que se encargue de supervisar que se cumplan las funciones tanto interno como externamente?	67
TABLA N° 5 ¿De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, como es el desempeño del personal de supervisión?	68
TABLA N° 6 ¿El departamento se adapta a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?.....	68
TABLA N° 7 ¿Considera usted que los materiales de oficina necesarios para el cumplimiento diario de sus funciones, llega:.....	69
TABLA N° 8 ¿Considera usted que su área de trabajo para la realización de sus funciones es:.....	70
TABLA N° 9 ¿Existe una buena coordinación interdepartamental? Trabajo en equipo.	70
TABLA N° 10 ¿Existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por usted?	71
TABLA N° 11 De ser positiva la pregunta N° 9, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el Manual?.....	71
TABLA N° 12 ¿Se están llevando a cabo las funciones administrativas?.....	72
TABLA N° 13	73



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)

**Departamento de Administración de Presidencia Empresa Puertos
de Sucre, S.A. I cuatrimestre 2009.**

ASESOR:

Profa. MSc. Candida Cabello

AUTORES:

**Nadales, William
Yarbouh, David**

RESUMEN

Toda organización indistintamente de su tamaño debe llevar un control de cada una de las operaciones administrativas y buscar el método más apropiado para ser mucho más eficiente y obtener resultados satisfactorios. La información que genera un Análisis de Gestión Administrativa es la base más sólida para la confección de planes a corto y largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de un área o en el total de la empresa. Puertos de Sucre, S.A., es una empresa cuyo objeto primordial es la administración, operaciones, mantenimiento, promoción, construcción, desarrollo públicos de uso comercial. En tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo Aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A. en el primer cuatrimestre de 2009. Para lo cual se realizó una investigación de campo, de tipo descriptiva, a través de la aplicación de cuestionarios al personal del Departamento de Administración de Presidencia. Un factor importante es que el departamento se adapta a la tecnología pocas veces y que todavía las funciones se realizan manualmente esto es debido a que no cuentan con un sistema automatizado, que actualmente esta siendo desarrollado pero todavía no ha sido implementado. Por lo que se recomendó un sistema de fácil manejo que le permita alcanzar los niveles esperados de eficiencia y calidad, para de esta manera estar al día y contribuir con el desarrollo económico y social del Estado y del Sistema Portuario Nacional.

INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, y hasta bien entrado el Siglo XX, la palabra auditoría sólo era entendible y aceptable dentro de la contabilidad, por lo que decir auditoría implicaba únicamente lo contable y por ende, su ejercicio era privativo de los contabilistas o contables de ese entonces. No había, por lo tanto, ninguna otra acepción o interpretación: cuando se hablaba de auditoría, ésta era necesariamente contable. Era también de carácter tácito que los elementos administrativos, operativos o gerenciales de cualquier empresa o negocio, estaban incluidos en los exámenes de auditoría contable.

En su obra clásica titulada "Administración General e Industrial", Fayol¹ hablaba de las seis funciones básicas que se realizan en cualquier organización. En ella, el autor definió que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es el estudio de su mecanismo administrativo"², cita pionera de lo que hoy se conoce como auditoría administrativa.

Es así que, el concepto auditoría dejó de ser de uso exclusivo para los aspectos contables o financieros en las organizaciones. Surge así, de la manera como se ha mostrado, el concepto de Auditoría Administrativa. Venezuela es el único país del mundo en donde a la Auditoría Administrativa se le llama Análisis de Gestión Administrativa, el autor Ruiz Roa (1995), crea esa expresión, basándose en lo gremial y en lo que consideraba lógico.

¹ Henry Fayol (1841-1925), conocido como el padre de la Administración moderna

² Henry Fayol, Citado por James Mckinsey en su obra "*Strategic Management for competitive Advantage*", editorial Harvard, 1980, considerado como otro de los pioneros de la Auditoría Administrativa. Pág. 78

En primer lugar, se encuentra en la palabra "Análisis" un amplio uso y variadas acepciones o interpretaciones. Se refiere al proceso de separar las partes que conforman un todo, hasta llegar al suficiente conocimiento de ellas y de su interrelación; es un examen o revisión que se hace de algo o de alguna cosa. Su uso en la Administración es frecuente, constante y valedero³.

Por su parte, la palabra "Gestión" se deriva del latín *gestio*, *gestionis* y es la acción y efecto de gestionar o, de igual manera, la acción y efecto de administrar, por lo cual se puede definir que el verbo gestionar significa hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o empresa cualquiera⁴.

En el mismo orden de ideas, si se va a conocer lo que significa "administración", se encontrará que es la acción y efecto de administrar, se refiere a dirigir la institución o gestionar un conjunto de acciones para hallar logros y objetivos.

Con estos conceptos se llega hasta el termino de Análisis de Gestión Administrativa, el cual se ha considerado como un proceso capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas o en su conjunto como un todo y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual, se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para alcanzar el éxito empresarial

La información que genera un Análisis de Gestión Administrativa es la base más sólida para la confección de planes a corto y largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario o los objetivos de logro de los gerentes. Así

³José Antonio Fernández. *La Auditoria Administrativa*, editorial JUS, 1966. Pág. 26

⁴ Diccionario de la Real Academia Española. Editorial Espasa-Calpe, S.A. 2003. Pág. 68

mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de un área o en el total de la empresa.

Generalmente, el empresario comienza utilizando el Análisis de Gestión Administrativa como una herramienta para conocer el resultado técnico y económico de un ejercicio, esto le permite evaluar los factores que intervinieron para lograr tal resultado. Con este sistema puede compararse la eficiencia en el uso de insumos, el dimensionamiento de la estructura, evaluar la tecnología aplicada y sus resultados técnicos y económicos, en resumen conocer la situación real y actual de su organización.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura organizacional⁵.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Ahora bien, la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y

⁵Stephen P. Robbins y Mary Coulter. *Administración*, editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, 5ª edición, México, 1996. Pág. 35

servicios que se ofrecen en el mercado⁶. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital). Para poder desarrollar su actividad, la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

Ahora bien, las organizaciones según su tipología pueden ser militares, familiares, empresariales, entre otras, y entre estas últimas también se pueden encontrar clasificaciones: según su actividad pueden ser (industrial, de servicio o comercio); según su dimensión pueden ser (pequeñas, medianas y grandes); según su aporte de capital pueden ser (privadas, públicas y mixtas); toda organización bien sea pública o privada, industrial, servicio o comercio, pequeña, mediana o grande tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de las operaciones con un uso adecuado de los recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones ⁷.

El agente ejecutor de la empresa privada debe rendir cuentas ante su principal, el accionista, que le establece su objetivo. Por el contrario, el agente directivo de la empresa pública tiene dos actores a los que atender, el Estado y los ciudadanos, lo

⁶ George Terry. *Principios de la Administración*, editorial Continental, México D.F, 1961. pág 42

⁷ Edward F. Norbeck. *Auditoria Administrativa*, editorial Técnica, S.A, 1965. Pág. 58

que le implica tener objetivos múltiples que pudieran llegar a ser contradictorios, además de cambiantes, dificultándole la adopción de decisiones de largo plazo. Sin embargo, de esa contradicción tampoco se libra la empresa privada que actúa en sectores no competitivos o que por sus propias características contiene fallos de mercado, porque esos sectores, como el del agua, gas, electricidad, sanidad o banca, necesitan disponer de un regulador, con lo que deben cumplir objetivos marcados por el regulador, que pueden ser contradictorios, cambiantes o incompatibles con los del accionista.

La empresa Puertos de Sucre S.A., es un organismo estratégico creado para la canalización, coordinación y control de los puertos que se encuentran en la jurisdicción del estado Sucre, orientando sus objetivos a la prestación de mejores servicios; y cuyas actividades de control están destinadas a lograr que el paso por el territorio nacional de mercancías extranjeras, nacionales o nacionalizadas se debe lleve a cabo conforme a la normativa legal.

Cabe señalar que la Aduana principal de Puerto Sucre cuenta con una estructura organizativa claramente definida en función de los objetivos preestablecidos. Dentro de esta estructura se encuentra la División de Administración cuyo objetivo, entre otros, es cumplir con todos los procedimientos administrativos para el logro de mejores resultados en la institución. Esta división es una de las más importantes de la organización, tiene a su cargo la Unidad de Contabilidad y Presupuesto y la Unidad de Recursos Humanos siendo la primera la encargada de todo lo relacionado con la coordinación y elaboración del proyecto de presupuesto de la Gerencia de Aduana Principal, según los plazos requeridos por el procedimiento ejecutado.

Por su parte, la Unidad de Recursos Humanos se encarga de todo lo relacionado con el control de su personal, el cumplimiento al Sistema Profesional de Recursos Humanos y las necesidades específicas de capacitación de los funcionarios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El movimiento de toda empresa se desarrolla cuando las personas ejecutan y toman decisiones, constituyendo así a la gestión permanente y dinámica de la misma. Ésta se ejecuta con el fin de obtener ciertos resultados de la forma más eficaz y económica posible.

Una gestión débil, una planificación defectuosa, errores, irregularidades y normas de desempeño poco estrictas, pueden conducir a la empresa a un desequilibrio, capaz de llevarla a la quiebra en un mediano o corto plazo; pero puede ser que todavía haya tiempo para detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones y, por supuesto, implementarlas con velocidad.

Antes lo expuesto, las organizaciones aplican como herramienta administrativa el análisis de gestión, el cual se basa en ayudar a las organizaciones a identificar los problemas y fallas que afectan los sistemas administrativos, analiza sus causas y efectos, y contribuye a la solución de ellos.

Bien cabe decir que la empresa Puertos de Sucre S.A., es una organización privada pero por su condición de empresa estratégica del Estado Venezolano tiene privilegios ya que por ser un puerto marítimo cuenta con la seguridad del Estado Venezolano ya que éste se responsabiliza por brindarles apoyo y seguridad ante cualquier incertidumbre, guerra, terroristas, entre otros a todos los puertos marítimos de Venezuela.

El 18 de febrero de 1994 se creó oficialmente la empresa **“Puertos de Sucre, S.A.”**, mediante un convenio entre la Gobernación del estado Sucre y la Fundación para el Desarrollo del estado Sucre (FUNDES), cuyo objeto primordial es la

administración, operaciones, mantenimiento, promoción, construcción, desarrollo públicos de uso comercial, situados en su jurisdicción, además, de ejercer la seguridad y preservación del ambiente y de los recursos naturales, la supervisión y vigilancia de los puertos privados, sean estos de uso exclusivo de este sector de uso público, pudiendo celebrar los convenios que estime necesarios, en concordancia con las previsiones de la Ley de Puertos del Estado.

Puertos de Sucre, S.A, es una empresa pública con características y privilegios de empresa privada, reflejando en el hecho que la presidencia de esta institución es de elección directa del Gobernador del estado. Este hecho es consecuencia por ser Puertos de Sucre considerada una empresa estratégica del Estado Venezolano por el objeto que persigue. Dada la importancia que reviste esta empresa, es por ello, que se consideró específicamente al Departamento de Administración de Presidencia para aplicar un Análisis de Gestión Administrativa.

Para que este estudio se dé, es indispensable contar con una herramienta que le permita mejorar y agilizar sus actividades, por lo que el análisis de gestión constituye un elemento necesario que permite tener una visión amplia de las posibilidades reales del Departamento para resolver ciertas situaciones desfavorables o arribar a un fin determinado.

No basta con decir claramente a dónde se quiere llegar y cómo se van a realizar los esfuerzos, sino que es imprescindible establecer cuáles son para el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A., aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito. Por lo que el Análisis de Gestión estará enfocado a evaluar el comportamiento de factores que inciden en el cumplimiento de las estrategias, las cuales están íntimamente relacionadas o ligadas con los objetivos que se van a desarrollar.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y, tomando en consideración que el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A., en apariencia, no usa esta herramienta, se planteó que el análisis de gestión podría indicarle a la Gerencia cuales son los pasos que se deben dar para identificar las deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que serían examinadas. De esta manera, a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

De allí, que se hizo imprescindible aplicar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Administración de Presidencia, para contrarrestar consecuencias como lentitud en los procesos administrativos, ineficiencia e ineficacia de las actividades y manejo de los recursos, entre otros, esto con el propósito de que la gestión administrativa sea más efectiva.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A., en el primer cuatrimestre de 2009.

Objetivos específicos

- Determinar el Cuadro de Mando Integral Personal (CMIP) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el Cuadro de Mando Integral Corporativo (CMIC) requerido por la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

- Analizar los elementos involucrados con la Gestión de Calidad en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Analizar los elementos involucrados con la Gestión por Competencias en la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Determinar el ciclo de aprendizaje adecuado para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.
- Describir el Total Performance Scorecard para la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Justificación

La realización de este estudio determinó como el Análisis de Gestión Administrativa ayuda a los distintos niveles de decisión administrativos a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La importancia de esta investigación radicó en que este procedimiento permite aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener la competitividad organizacional. También crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.

Es por ello que, la implementación del Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A., dió lugar a numerosos beneficios para la empresa (aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, etc.) que satisfagan las necesidades del mismo, ya que esta herramienta busca la mejora continua en las organizaciones.

Para el Gerente, el Análisis de Gestión Administrativa es importante, ya que lo ubica en la realidad, por muy cruda que ésta se sienta y les da herramientas con las que puede vencer todos los obstáculos para así crecer y desarrollarse de manera sostenida.

El Análisis de Gestión Administrativa le permite reducir costos, especialmente los intangibles, esos que no se ven pero que inciden en todos los ámbitos operativos de la empresa. Un ejemplo, es la mala atención al público por parte del personal de contacto con los clientes que provoca la insatisfacción suficiente como para que nunca más vuelvan a comprar los productos o servicios de la empresa.

Para el estudiante, el Análisis de Gestión Administrativa le proporciona los conceptos para realizar un análisis crítico de la estructura organizacional, de su operatividad, del empleo de los recursos humanos, técnicos y materiales de cualquier empresa, con el propósito de descubrir las deficiencias, analizarlas y sugerir soluciones ayudando a lograr una administración más eficaz y eficiente, y a la vez, le permite conocer la finalidad, ventajas, limitaciones y desarrollo del Análisis de Gestión Administrativa..

Por lo antes expuesto, se aspira que el estudio se constituya adicionalmente, en una guía teórica para todo tipo de público que deseen profundizar o conocer acerca de este tema tan importante para el éxito de las organizaciones que buscan subsistir en el cambiante mundo de los negocios.

Metodología de la Investigación

Consideraciones Generales

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la misma, es decir, es el “cómo” se realiza el estudio para responder al problema planteado⁸. Por lo tanto, contiene el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra; así como la técnica, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de los resultados.

Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo de campo, porque los datos fueron recolectados directamente de la realidad donde ocurren, sin controlar variable alguna. La misma consistió en aplicar un Análisis de Gestión Administrativa en la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A., específicamente en el Departamento de Administración de Presidencia, con el fin de proponer y aplicar soluciones gerenciales a través del análisis que se realizó para que así se pueda lograr un buen desempeño personal y corporativo.

Diseño de Investigación

En este, se indica el grado de profundidad con el que se aborda el objeto de estudio, el nivel puede ser exploratorio, descriptivo, explicativo o diagnóstico. La investigación tuvo un nivel de diagnóstico el cual consiste en intentar captar, reconocer y evaluar sobre el terreno, los componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y avanzar en su resolución para así poder determinar o proponer los

⁸ Fidias Arias. *El Proyecto de Investigación (Guía para su elaboración)*, editorial episteme, 3ª edición, Caracas, 1999. Pág. 22

cambios que diera a lugar⁹. De acuerdo a lo anterior, la investigación fué mediante un estudio de diagnostico porque se diagnosticaron desviaciones y se propusieron soluciones gerenciales que pueden ser aplicadas en la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A, en el Departamento de Administración de Presidencia.

Población

La población estuvo conformada por los miembros del Departamento de Administración de Presidencia, que para efectos de la investigación proporcionaron la información requerida y viene siendo una población finita.

Muestra

“La muestra representa una parte de la totalidad de los sujetos de la investigación”¹⁰, que para efecto de la investigación se tomó como muestra un 60% de la totalidad de la población, es decir, 3 miembros del Departamento de Administración de Presidencia.

Fuentes de Información

“Las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador y se le permite tener información”¹¹. Se distinguen según su naturaleza en fuentes documentales (secundarias) y fuentes vivas (primarias).

Fuentes Primarias: la información fué suministrada por el personal del Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A.

⁹ Miriam Balestrini. *Como se elabora un proyecto de investigación*, editorial Venezuela, 1997. Pág. 15

¹⁰ Carlos Méndez. *Proyecto de Investigación*, 2006. Pág. 14.

¹¹ Carlos Méndez. *Ob.cit.*, 1998. Pág. 142

Fuentes Secundarias: porque se hizo uso de material bibliográfico como libros, tesis, Internet, revistas, así como cualquier material que contenía información sobre el análisis de gestión administrativa y del Departamento de Administración de Presidencia o cualquier otro tópico relacionado al objeto de investigación.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la información” y los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”¹². En la investigación se hizo uso de encuestas a través de la aplicación de cuestionarios, entrevistas, entre otras, mediante la observación directa y no participante basada en los pasos para realizar el AGAD.

Análisis e Interpretación de los Datos

Los datos obtenidos fueron procesados a través de clasificación, registro y tabulación de los mismos. Las técnicas de análisis que se emplearon para la interpretación de los datos recolectados están las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis)¹³. Con la aplicación del AGAD se buscó establecer las soluciones gerenciales acordes para el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A.

¹² Fidias Arias. *Ob.cit*, editorial episteme, 3ª edición, Caracas, 1999. Pág. 53

¹³ Fidias Arias. *Ob.cit*, editorial episteme, 3ª edición, Caracas, 1999. Pág. 55

CAPITULO I:

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA PUERTOS DE SUCRE, S.A.

1.1 Reseña Histórica

En el año 1730 surge en Venezuela el sistema de Recaudación de Mercancía (Aduana) al mando del Intendente Don Miguel Abalo, proveniente de Cuba, quien implementa en Venezuela el sistema de recaudación usado por Cuba. A raíz de esta implementación surgen nuevos contratantes y se consigue un real contrato con la colonia, se forman oficinas de Recaudación de Hacienda en Coro, Margarita y Trinidad. Además se comisiona gente experta en materia de Aduana con el fin de enviarlas fuera de Venezuela para que investiguen sobre el trabajo de Aduanas¹⁴.

En Julio del mismo año, zarparon del Puerto de Pasajes (Puerto de San Sebastián Guipuzcoana), España, los tres (3) primeros barcos que enviara a Venezuela la Compañía, llegando a Puerto Cabello el 4 de Septiembre.

Para el año 1776, se logra implementar un sistema de recaudación propio de Venezuela. La obra de la Compañía Guipuzcoana es el progreso de los destinos del país durante el periodo de la colonia, a pesar de que su régimen de monopolio comercial frena impulsos de crecimientos y se convierte a la larga en un obstáculo porque solo ella podía hacer estas operaciones de acuerdo a su conveniencia.

Como resultado del evidente descontento que suscito entre los colonos el privilegio concedido a la Compañía Guipuzcoana, el contrato con dicha empresa fue

¹⁴ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 15

rescindido en 1778 y el comercio de la colonia quedó de nuevo en libertad, para desarrollarse en forma normal.

La Compañía fue disuelta definitivamente en 1785 cuando la Guipuzcoana cesó sus actividades, las aduanas de Venezuela tenían un fuerte movimiento de exportación.

En 1796 las importaciones recibidas por Venezuela excedieron de 600.000 libras esterlinas y para 1810 la cantidad de productos tropicales despachados hacia Europa alcanzó en valor aproximado de 1.000.000 de libras esterlinas.

Para el año de 1827, siendo el Presidente de la República, el General José Antonio Páez, nace la Aduana de Puerto Sucre, para ese entonces se pensó más en la base legal de las mercancías, tanto extranjeras como nacionales, que pasan por el territorio nacional y canalizó todas las importaciones que se hacen en el país.

En nuestro país, la actividad aduanera representa una de las actividades económicas más importantes. Cuando Venezuela se separa de la Gran Colombia, en el año 1830, la principal renta del país la constituía la aduanera, la cual aportaba más de las dos terceras partes de la renta total del Estado. Esto se debía a la actividad comercial del país para la época.

La actividad aduanera durante aquel tiempo se regía por varias leyes, entre ellas la Ley de Importación y Exportación, cuyo objeto principal era la regulación de mercancías que entraban y salían de los principales puertos de Cumaná, Carúpano y Guiria.

A partir de 1830, existieron las siguientes aduanas: La Guaira, Puerto Cabello, Guayana, Maracaibo, Cumaná, Barcelona, Coro, Pampatar, Juan Griego, Carúpano,

Maturín, Río Caribe, Guiria, Higuerote, Adicora y Cumarebo; divididos en Aduanas de primera categoría con Administrador e Interventor, y los de segunda con Administrador solamente.

En el año 1834, se reforzó la Ley de Importación y Exportación porque se pensó que el gran número de puertos habilitados favorecían al contrabando y por tal razón se redujeron los puertos, quedando los de: Angostura, Carúpano, Cumaná, Barcelona, La Guaira, Puerto Cabello, La Vela y Maracaibo. Además, para las importaciones se habilitó Pampatar y Juan Griego, únicamente para el consumo de la Isla de Margarita; los de Guiria, Carenero (Puerto de Hierro) estado Sucre para la exportación de frutos y crías de las provincias de Cumaná y Caracas.

Para el año 1867 se promulga el primer Código de Hacienda contentivo de 40 leyes fiscales. Quedando posteriormente derogadas y sustituidas por otras, que entran en vigencia a partir del año 1912.

Al comienzo de sus actividades, Puertos de Sucre, S.A., así como todos los puertos públicos de uso comercial del país, eran administrados por el Ministerio de Hacienda. El 22 de diciembre de 1972, según Gaceta Oficial N° 1787, y adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), fue fundado el Instituto Nacional de Puertos (INP). Este organismo tenía como función principal la administración de todos los puertos venezolanos de uso comercial, por tal motivo la administración regional del estado Sucre debía informar de manera periódica sobre el uso de los recursos para el desarrollo de las actividades portuarias, los cuales eran asignados por medio de una partida presupuestaria a nivel del gobierno central.

Seguidamente, en el año 1991 se produce la desaparición del INP, ya que durante su gestión no se observaron mejoras en los puertos situándolos en niveles de ineficiencia y retraso. Por esta razón, en marzo de 1992 el Ejecutivo Regional bajo el

marco legal contenido en la Ley Orgánica de Descentralización del Poder Público, promulga la Ley de Puertos de Sucre: (Cumaná, Carúpano y Guiria). De esta manera se inició a lo que es hoy la empresa Puertos de Sucre, S.A.

Al ser diseñada la estructura de su política económica por el Ejecutivo Regional, se busca una institución que además de administrar los puertos del Estado, abriera una puerta comercial tanto dentro como fuera del país, que favoreciera no solo al Estado sino también al sector empresarial, y así obtener importantes ventajas e ingresos monetarios adicionales que permitan el desarrollo de los mismos.

El 18 de febrero de 1994, es creada oficialmente la empresa Puertos de Sucre, S.A., mediante un convenio entre la Gobernación del estado Sucre y la Fundación para el Desarrollo del estado Sucre (FUNDES), iniciando sus actividades en la ciudad de Cumaná, quedando ubicada sus oficinas principales en la calle La Marina, al final de la Av. Bermúdez. En esta sede funcionan las dependencias administrativas y operativas de la empresa, contando también con oficinas en el puerto de la ciudad de Carúpano.

Según lo establecido en el documento Constitutivo, la empresa podrá tener filiales, oficinas, agencias y representaciones en cualquier lugar del país o del exterior. Este documento también prevé el ciclo operativo de la empresa por un periodo de 50 años, pero al cumplirse, este podrá ser prorrogado por un tiempo igual o menor al tiempo estipulado al momento de su creación.

Por tal sentido, Puertos de Sucre, S.A., asume el manejo de los muelles, radas, canales de acceso, espionajes, tareas dentro del puerto y sus zonas de influencias, por lo que la Nación se reserva el pleno dominio de las aguas que conforman el ámbito portuario y todos los bienes que significan obras marinas.

1.2 Misión Y Visión

1.2.1 Misión

Se trata de una misión de carácter público, mediante la prestación de un servicio portuario eficiente como medio de generación de riqueza para integrarlo al desarrollo económico y social del país y abrirles las puertas a la reactivación económica para todas las actividades comerciales de importación y exportación hacia otras naciones caribeñas y del mundo entero, descargando y cargando diferentes productos de la alta industria automotriz, pesqueros a gran escala, cruceros con turistas y de diversos calados, lo que genera una fuente importante de ingresos al Estado, de promoción y difusión de nuestras grandes riquezas turísticas y trabajos permanentemente para muchos sucrenses.

1.2.2 Visión

Ser una empresa administradora de servicios portuarios sólida, de prestigio, confiable, productiva, con calidad de servicios, que contribuya al desarrollo económico y social del Estado y del sistema portuario nacional, promoviendo la acción de la iniciativa privada, gestionando recursos bajo el principio de la autosuficiencia, reafirmando los elementos que la componen como unidades de negocio con autonomía funcional de gestión.

1.3 Objetivo de la empresa

Puertos de Sucre S.A., es un organismo creado para la canalización, coordinación y control de los Puertos que se encuentran en la jurisdicción del estado Sucre. Entre sus objetivos más importantes se destacan:

1. Administrar y controlar las actividades portuarias locales.
2. Mantener una organización confiable que le permita al Estado desarrollar, coordinar, supervisar y aplicar los respectivos controles en las distintas actividades que se originan en los Puertos del Estado.
3. Orientar su función hacia la creación de nuevas fuentes de trabajo.
4. Garantizar a través de sus funciones el abastecimiento oportuno, de manera tal que respondan las exigencias de la demanda comercial e industrial.
5. Brindar las mejores condiciones que permitan a los exportadores e importadores desarrollar las labores relacionadas con los distintos procesos que generan sus actividades.

Por consiguiente, la función primordial de Puertos de Sucre S.A. es la prestación de un servicio portuario eficiente que supere las condiciones de sus más cercanos competidores, (el Puerto de Guanta y el Puerto de la Guaira), con el propósito de aumentar sus ingresos y por ende lograr altos índices de utilidades al final del ejercicio financiero, y así integrarse al desarrollo económico y social del estado y del país en general.

Es por ello, que el servicio que presta Puertos de Sucre S.A. procurará la satisfacción de las necesidades de las empresas de servicios portuarios y sus clientes nacionales como extranjeros, debiendo apoyar la proyección comercial marítima del Estado Sucre, bajo esquemas de confianza, seguridad y eficiencia en el servicio como

contribución al desarrollo económico- social de nuestros municipios, coadyuvando con la seguridad integral de los ciudadanos y visitantes a través de servicios adecuados a la normativa portuaria estatal, nacional e internacional. Es una obligación mantener los niveles de calidad y seguridad de los servicios y de la instalación, a través de la participación de cada uno de los que conforman la familia portuaria sucrense, capacitando al personal y mejorando continuamente el proceso de flujo de información, colaborando con la participación y cooperación de las gerencias que conforman cada una de las unidades estrategias de la empresa.

1.4.- Estructura Organizativa

Cuando se organiza estructuralmente una institución, se crea la infraestructura necesaria para que racionalmente esta cumpla las funciones propias de sus actividades a través de la asignación de responsabilidades en los distintos niveles que conforman dicha estructura. Para realizar y alcanzar los fines, entre otras cosas, es necesario desintegrar el trabajo, es decir, realizar un análisis de los distintos puestos, canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función.

La empresa “Puertos de Sucre S.A.” para su funcionamiento cuenta con una estructura organizativa representada de la siguiente manera¹⁵:

1.4.1 Junta Directiva:

La Administración y dirección de la compañía, estará a cargo de una Junta Directiva, integrada por un Presidente, cuatro (4) miembros principales y cuatro (4) miembros suplentes, los cuales serán nombrados por el Gobernador del Estado por ser accionista mayoritario, y uno de los miembros principales será el Presidente de la

¹⁵ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 76

Fundación para el Desarrollo Económico del estado Sucre (FUNDES), como poseedor del 5% de las acciones, quienes durarán en sus funciones tres (3) años, o hasta que sus sucesores sean designados. Las ausencias de los directores principales serán suplidas por los directores suplentes en el orden de su designación. Las ausencias del Presidente, serán suplidas por el director que designe la Junta Directiva.

Cada miembro de la Junta Directiva antes de comenzar en el ejercicio de sus funciones, deberá consignar la debida declaración jurada de bienes, ante la Contraloría General del estado Sucre, a los fines previstos en la Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público.

La Junta Directiva cuenta con las siguientes funciones¹⁶:

- Generar las políticas a seguir por la empresa.
- Aprobar los planes y proyectos considerados, así como el presupuesto anual de ingresos y gastos de la empresa.
- Aprobar los reglamentos internos de la empresa.
- Autorizar al Presidente para contratar empréstitos de dinero, maquinarias, equipos, tecnologías, proyectos y convenios necesarios para el desarrollo de las actividades portuarias.
- Autorizar al Presidente para la elaboración del Régimen Tarifario Portuario.
- Hacer los apartados que sean necesarios para la constitución de las reservas legales.

¹⁶ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 80

- Solicitar al Presidente un informe semestral de la situación activa y pasiva de la compañía.
- Presentar una copia del Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas a la Contraloría General del Estado.
- En general cumplir y hacer cumplir los acuerdos, el Código de Comercio, la Ley de Puertos del estado Sucre y demás leyes, reglamentos, decretos, y resoluciones aplicables.

1.4.2 Presidencia:

Esta a cargo de un Presidente a quien le corresponden las siguientes funciones¹⁷:

- Representar a la compañía frente a terceros, con las más amplias facultades para suscribir a su nombre, todo tipo de documentos derivados de la gestión diaria.
- Representar a la compañía ante cualquiera de las autoridades civiles, administrativas, militares y judiciales.
- Convocar las reuniones de la Junta Directiva, ordinarias o extraordinarias, así como la Asamblea de Accionistas.
- Suscribir contratos o documentos, que garanticen la gestión diaria.
- Dirigir la gestión diaria de la empresa, organizar sus sistemas y procedimientos de trabajo.
- Hacer llevar la contabilidad de la empresa.

¹⁷ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 82

- Elaborar y mantener un estado sumario, de la situación activa y pasiva de la compañía.
- Nombrar al Comisario de la empresa, previa autorización de la Junta Directiva.
- Presentar a la Junta Directiva, trimestralmente para su discusión, el Régimen Tarifario Portuario y enviarlo al Gobernador para su debida aprobación.
- Controlar la ejecución de planes y proyectos de cualquier índole, que contribuyan directamente a mejorar las condiciones físicas y administrativas del Puerto.
- Cumplir otra resolución que sea emanada de la gobernación del Estado.

1.4.3 Dirección Ejecutiva:

Esta unidad cuenta con las siguientes funciones¹⁸:

- Participar en la elaboración y modificación de los planes de la empresa a ser presentado a la Junta Directiva.
- Servir de enlace con los organismos oficiales del estado.
- Promover y coordinar las relaciones entre las unidades a su cargo y el resto de la organización.
- Aprobar la elaboración de documentos mediante firmas, tales como: ordenes para la elaboración de cheques, nominas de pago y autorización de viáticos.
- Organizar la agenda de actividades del Presidente.

¹⁸ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 83

- Promover en coordinación con las unidades de Relaciones Públicas y Comercialización, la política de promoción portuaria.
- Convocar, con previa autorización del Presidente, a las reuniones de la Junta Directiva.
- Coordinar conjuntamente con la Jefatura de Personal, la política de personal.
- Convocar a reuniones periódicamente a Gerentes y Jefes de Unidades, para dar a conocer las orientaciones de la Presidencia.
- Dinamizar los procedimientos administrativos, para la tramitación rápida y efectiva de los recursos financieros requeridos por los puertos.

1.4.4 Recursos Humanos:

Relacionado con las políticas que en materia de personal requiera la empresa, cuenta con las siguientes funciones¹⁹:

- Enviar de manera puntual el cálculo de fideicomiso al banco respectivo.
- Organizar el registro de elegibles de la empresa.
- Tramitar los ingresos y egresos del personal de la empresa y/o de su carga familiar ante el seguro vigente.
- Elaborar los movimientos quincenales de nomina.
- Coordinar y dirigir la política de personal de todos los puertos.
- Reclutar, seleccionar y entrenar al personal que aspire entrar a la empresa.
- Calcular el pago de las utilidades y vacaciones al personal de la empresa.

¹⁹ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 86.

- Tramitar ante la unidad administrativa el pago del personal contratado, si existiere.
- Mantener al día los cálculos de antigüedad periódica, fideicomiso e intereses sobre prestaciones sociales del personal al momento de su egreso.
- Mantener estrecha relación con el Departamento Legal a los efectos de aplicación adecuada de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- Tramitar los ingresos y egresos del personal ante el IVSS, y la entidad respectiva a los efectos de la Ley de Política Habitacional.
- Asesorar a las demás dependencias en cuanto a la aplicación de la Ley Orgánica de Trabajo.
- Calcular viáticos, horas extras, descuentos del seguro medico, seguro social obligatorio, seguro de paro forzoso, política habitacional, impuesto sobre la renta y prestamos personales.

1.4.5 Presupuesto:

Cuenta con las siguientes funciones²⁰:

- Informar acerca de la disponibilidad que presentan las partidas presupuestarias que componen al presupuesto de gastos.
- Asesorar a las diferentes dependencias de los puertos, en lo relacionado a la planificación presupuestaria y control de gestión.
- Supervisar analíticamente que el presupuesto sea aplicado y ejecutado cabalmente.

²⁰ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 88

- Realizar el control de gestión presupuestaria de la empresa, identificando fallas y proponiendo medidas correctivas, si fuera el caso.
- Analizar y formular, el presupuesto operativo de Puertos de Sucre S.A.

1.4.6 Informática:

Esta unidad posee las siguientes funciones²¹:

- Mantener en perfecto estado de funcionamiento todo el sistema de informática.
- Mantener actualizados los distintos software que se utilizan en el puerto.
- Asistir a las distintas unidades en el manejo óptimo de los sistemas de información.
- Diseñar e implementar programas que se adaptan a los requerimientos de las distintas unidades administrativas y operativas de los puertos.
- Asesorar el área administrativa en la aplicación de los distintos programas para la contabilización e imputación de la gestión diaria mediante programas ya establecidos.
- Realizar inspecciones y pruebas de equipos que manifiesten no conformidad por parte de los usuarios.

1.4.7 Contabilidad:

²¹ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 90

En esta unidad se lleva a cabo el proceso contable de la empresa, se registran y controlan las transacciones comerciales realizadas por la empresa, además cuenta con las siguientes funciones²²:

- Realizar las conciliaciones mensuales o a la fecha que lo requiera la gerencia.
- Realizar y actualizar los libros legales contables, tales como: diario, mayor, inventario, accionistas, IVA, entre otros.
- Realizar las declaraciones mensuales de las retenciones de impuesto sobre la renta.
- Registrar diariamente todas las operaciones financieras que realizan los puertos.
- Realizar el ajuste por inflación fiscal y financiero de los Estados Financieros de la empresa.
- Elaborar los Estados Financieros mensuales de Puertos de Sucre y los consolidados de los mismos (Balance de Comprobación, Ganancias y Pérdidas) a solicitud de la Gerencia de los Puertos.
- Realizar las declaraciones estimadas y definitivas de rentas e impuestos a los activos empresariales.

1.4.8 Administración:

Se encarga de planificar, programar, coordinar, ejecutar y controlar la gestión administrativa del puerto. A continuación se muestran las funciones del Departamento de Administración en forma más detallada²³:

²² *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 94

²³ *Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre*, 2008. Pág. 96

- Recibir y registrar los depósitos de las recaudaciones.
- Mantener al día las reposiciones de caja chica.
- Planificar y coordinar todas las actividades administrativas del puerto.
- Realizar gestiones de cobranzas de las cuentas en mora.
- Coordinar la ejecución del presupuesto y velar por su correcto cumplimiento.
- Supervisar y procurar que la contabilidad del puerto esté al día.
- Solicitar saldos de las cuentas bancarias del puerto.
- Revisar y verificar las elaboraciones de liquidaciones, cheques, órdenes de compras y servicios, solicitudes de pago y otros.
- Llevar los registros de las liquidaciones y recaudaciones del puerto.
- Supervisar los registros en los libros de bancos.
- Realizar retenciones de impuestos sobre la renta e impuesto al valor agregado.
- Registrar, elaborar y controlar las cuentas por cobrar y por pagar.
- Verificar y coordinar el cumplimiento de los pagos de los compromisos pendientes.
- Mantener al día el pago de las retenciones por concepto de SSO, Ley Política Habitacional, Paro Forzoso, INCE, seguro de hospitalización y otros.
- Realizar la elaboración de pago previo de los servicios respectivos.
- Llevar el manejo y control de la caja chica adscrita a Gerencia.

1.5 Políticas de la Empresa Puertos de Sucre, S.A.

1.5.1 Política de Recursos Humanos:

Motivado por el interés de captar a personas con verdadera vocación portuaria Puertos de Sucre S.A. realiza grandes e importantes inversiones para adiestrar, formar y capacitar a su personal, pero además requiere medir su interés en formar parte en forma permanente de la familia portuaria, por ello procura que el procedimiento de ingresos traduzca la verdadera intención del optante al cargo para analizar su credencial de permanencia.

Es por eso, que, el ingreso de personal a Puertos de Sucre S.A. se hace a través de un contrato a tiempo determinado con duración de tres (3) meses y una vez concluido este periodo se realizará una revisión de las actividades efectuadas, comportamiento y desempeño de la persona. Además del desempeño, la solvencia, moral, conducta, responsabilidad social, condiciones físicas y mentales, antecedentes penales y policiales y cualquier otra información que la empresa considere de acuerdo a las funciones que le han sido asignados. De resultar favorable este primer informe, una prórroga del contrato original por el periodo de seis (6) meses en el cual se realizara una nueva evaluación. De resultar favorable este segundo informe y positivo la evaluación general por el Departamento de Recursos Humanos a los fines de su inclusión como personal fijo. Quedan excluidos de esta política el personal contratado y el personal fijo que ejerce cargos de Dirección por ser de libre nombramiento y remoción por parte del Presidente de la empresa.

1.5.2 Política de Calidad:

Uno de los principales objetivos de la empresa Puertos de Sucre S.A. es el ser reconocido dentro de las actividades portuarias, líder en las actividades comerciales

del país, en cuanto al cabotaje, importación y exportación. Este objetivo será alcanzado a través del mejoramiento continuo de nuestro desempeño mediante asociaciones proactivas, con nuestros clientes, con las empresas portuarias, agentes navieras, aduanales, empresas de servicios, con nuestros trabajadores y convenios nacionales e internacionales que abarquen planificación, operación, diseño y construcción de infraestructuras y en el desarrollo sostenible del área portuaria por lo que se compromete a proporcionar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes en forma segura, puntual, eficiente y marcado carácter ambientalista.

1.5.3 Política de protección y seguridad:

La Presidencia y demás miembros que laboran en Puertos de Sucre S.A. están comprometidos y han adoptado una política de protección y seguridad fundamentada en Normas Internacionales, muy especialmente en el Código de Protección de Buques e instalaciones portuarias y Leyes Nacionales sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo. Cada supervisor discute con sus subordinados, estableciendo las normas de seguridad, de acuerdo a las áreas administrativas donde ellos laboren de modo tal que estén inmersos en el proceso y se comprometan a:

- Evitar los accidentes y lesiones, adecuándose a las normativas de protección y seguridad industrial, en cuanto a los procedimientos de protección y de prevención que establecen los dispositivos de seguridad.
- Velar por el cumplimiento de cada una de las normas de seguridad establecidas previo entrenamiento en el área administrativa respectiva.
- Proporcionar a Puertos de Sucre S.A. las instrucciones necesarias para un mejor desenvolvimiento, de acuerdo a las nuevas regulaciones, códigos, lineamientos y normas de la administración portuaria.

La seguridad es el mejor emblema de una empresa portuaria, lo cual redundará en el beneficio de todos sus empleados y de la organización, y procurará reforzar y consolidar los temas adoptados por la empresa.

1.5.4 Política ambiental:

Puertos de Sucre reconoce la importancia de cumplir eficientemente con las necesidades de los usuarios portuarios, de modo marcadamente ambientalista, realizando sus mejores esfuerzos para conducir las actividades portuarias de forma tal que proteja el ambiente, la seguridad de los empleados y la del personal que labora en las empresas que tienen vida en Puertos de Sucre S.A.

CAPITULO II:

CONSIDERACIONES GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

2.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.

Al hablar de administración, por fuerza mayor, pero con satisfacción, es importante recordar a Fayol²⁴, quien hace más de medio siglo manifestó:

Que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente entendidos, esto es, si la Empresa está bien administrada.

Una década después, Mc Kinsey expresó, que con cierta periodicidad, la alta administración debe hacer una evaluación de la empresa. Es así como tanto Fayol como Mc Kinsey sugieren la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa, (AGAD) con el propósito de hacer una evaluación integral para determinar la salud de la unidad económica que se conoce con la denominación de empresa.

En Venezuela, para el 26 de Agosto de 1982, cuando se promulgó la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Administración, 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

²⁴ Henry Fayol. *Principios de la Administración*, editorial El Ateneo, 1ª edición, 1981. Pág. 18

naturaleza, extensión y oportunidad que darían a los procedimientos que utilizan en su trabajo, es así que esta Ley proporciona en su artículo 8, numeral (1) que se puede realizar Análisis de Gestión Administrativa y emitir dictámenes correspondientes en los organismos públicos y privados, y el artículo 10 nos señala, que solo los licenciados en administración de nacionalidad venezolana, podrán actuar en calidad de Analistas de Gestión Administrativa con carácter externo, cuando se trate de entidades públicas o empresas en las cuales la República, los Estados o las Municipalidades tengan participación en la estructura de su capital, es decir, en empresas públicas o mixtas.

En cuanto a la terminología aplicada para denominar el examen que se hace para evaluar la gestión administrativa, ha sido muy diversa, existiendo más de una veintena, 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

Como se puede observar, la terminología busca imponerla cada autor que trata sobre la materia, quizá para diferenciarse uno del otro. Esa diversidad de acciones, se debe en gran parte a que esta especialización de la Ciencia Administrativa, está en proceso evolutivo, y aparte de la diferenciación que se mencionó anteriormente, se basan en el objetivo que persigue y allí, está justamente, el crear confusión para quienes no conocen ni los términos en sí, ni la Ciencia Administrativa como un todo. No obstante, el término más utilizado tanto para la enseñanza de la materia como para el ejercicio profesional de la misma, es el de Auditoría Administrativa. El término Análisis de Gestión Administrativa solo se usa en Venezuela y, fue a raíz de su inclusión como tal en la Ley del Ejercicio del Licenciado en Administración promulgada en 1982 por uno de sus redactores quien es el que acuñó tal denominación, el Licenciado en Administración José Ruiz Roa.

2.2 Definición del Análisis de Gestión Administrativa.

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es básicamente constructivo en su esencia general y objetivo en su enfoque metodológico. No se propone simplemente verificar las deficiencias de la gestión administrativa de un Directivo o de un Ejecutivo, sino que desea prestarle un servicio, para que realice su función de manera óptima.

Diversos autores han aportado una gama de conceptos, los cuales se plantean a continuación. Uno de los autores contemporáneos es Ruiz Roa, y define el AGAD como:

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 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 administración²⁵.

Leonard 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 físicas²⁶.

Para Hefferon es:

El arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras²⁷.

Fernández Arena lo define como:

La revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución²⁸.

²⁵ José Ruiz Roa. *Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa*, editorial PANAPO, Caracas-Venezuela, 1995. Pág. 12

²⁶ William P. Leonard. *Auditoría Administrativa*, editorial DIANA, México, 1995.pág. 25

²⁷ Edinson Hefferon. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, 1991. Pág. 32

²⁸ José A. Fernández Arenas. *Ob.Cit.* pág. 56

Norbeck dice que es:

Una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos²⁹.

Tomando en consideración las definiciones mencionadas, se puede deducir que el Análisis de Gestión Administrativa, ofrece una evaluación cuantificada de la eficacia, eficiencia y productividad con que se desenvuelven las distintas etapas del proceso administrativo, y aporta soluciones que permiten resolver problemas, en caso de que los haya, de manera más rápida y oportuna.

Otro factor importante, es que a través de esta herramienta es posible evitar cualquier desperdicio de tiempo y evaluar los grados de eficiencia y efectividad de los sistemas de control interno, propios de la organización. También es posible afirmar que el Análisis de Gestión Administrativa pone en evidencia aquellas áreas problemáticas y las debilidades que existen dentro de la empresa.

2.3 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa.

Los objetivos específicos del Análisis de Gestión Administrativa inciden en la optimización de³⁰:

- La identificación de áreas donde las mejoras pueden ser substanciales.

²⁹ Edward F. Norbeck. *Ob.Cit.* pág. 18

³⁰ José Ruiz Roa. *Ob.cit*, pág. 15.

- La relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos de esa producción.
- Los resultados que se han logrado.

Estos 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 procedimientos, mediante los cuales las políticas en ejecución desarrollan eficacia, se logra el objetivo en el menor tiempo posible, al menor costo, y por supuesto, conservando la calidad deseada. En este sentido, los objetivos del Análisis de Gestión Administrativa, entre otros serán³¹:

- El estudio de la organización de la empresa.
- Determinar debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Hacer una evaluación de la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Detectar las desviaciones en la administración de la empresa.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y determinar las medidas para superar la crisis.
- Prestar asistencia a toda la Administración en la realización efectiva de sus funciones.

Otro objetivo fundamental del Análisis de Gestión Administrativa es auxiliar a la alta administración para promover la eficacia y la eficiencia de su gestión y prestar a la empresa un servicio, con el fin de incrementar los cuadros medios y altos de la administración a través de la presentación de observaciones y recomendaciones.

³¹ José Ruiz Roa. *Ob.cit*, pág. 15.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los procesos mediante los cuales opera una organización, esto se logra a través del Análisis de Gestión Administrativa, ya que la información que genera este análisis es la base más sólida para confeccionar planes a corto y largo plazo, que respondan a los objetivos económicos de la empresa.

Se pueden mencionar como objetivos secundarios los siguientes³²:

- Explicar las imperfecciones que limitan el desarrollo de la organización.
- Confirmar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asignen a los objetivos.
- Colaborar con la precisión de los métodos de control, verificar definiciones y aplicar correctivos.
- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores.

Es por ello que la importancia de estos objetivos se basa en los estudios que se realizan para determinar el origen de las irregularidades, los obstáculos presentes o futuros y una falta general de entendimiento de lo que es una buena organización.

2.4 Alcance del Análisis de Gestión Administrativa.

El Análisis de Gestión Administrativa constituye una extensión de la Auditoría Interna hacia todos aquellos aspectos de una empresa privada o pública, por ello puede ser aplicada a cualquier tipo de organización, y su alcance es muy amplio en la sociedad empresarial. Esta técnica, en manos de profesionales competentes de la administración, puede instrumentarse para evaluar todos los niveles de la pirámide

³² José Ruiz Roa, *Op.cit*, pág. 16.

organizacional, así como también analizar los impactos que causan los factores externos sobre la organización y así estar en capacidad de identificar amenazas y/o oportunidades de la empresa en un momento determinado.

Por lo antes expuesto, el Análisis de Gestión Administrativa se puede aplicar a una función específica, a un conjunto de departamentos, divisiones o grupo de ellas o a la empresa en su totalidad.

En un área funcional, el análisis puede centrarse en las siguientes áreas de la empresa, como: mercadotecnia, ingeniería, contabilidad, seguros, entre otros. Así mismo puede englobar el ambiente de trabajo y el recurso humano. Dentro de lo señalado anteriormente, pueden evaluarse zonas específicas, tales como: publicidad, inventario, investigación de mercado, etc. Además de valorar los controles relativos a las tareas de los centros de computación, seguridad, programas, entre otros. Es por ello que el alcance del Análisis de Gestión Administrativa se puede determinar de otra manera, concentrándose en una o más actividades básicas de la gerencia, es decir, en las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control).

2.5 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa.

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente cambiante y a clientes más exigentes; por ende los administradores deben contar con herramientas que les permitan afrontar con éxito las adversidades que pudiesen presentársele.

Es en este punto donde radica la importancia del Análisis de Gestión Administrativa, ya que provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Adicionalmente, ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron

examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

Mediante el Análisis de Gestión Administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas y en el momento justo.

En la actualidad, con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planificación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel. Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los que mas se adecuan a su realidad como empresa o institución.

La globalización esta obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización y el entorno en la cual se encuentra

Por lo tanto, el Análisis de Gestión Administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay peligro potencial y resalta además las oportunidades que están presentes en la organización.

2.6 Pasos para realizar un Análisis de Gestión Administrativa.

Existen 6 pasos para efectuar una AGAD, los cuales son³³:

- **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 lleven a encontrar o detectar una desviación.
- **Conocimiento de la empresa:** es todo lo que se sabe de la organización para así tener presente lo que hace.
- **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 de 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 entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizó y los resultados que arrojaron las investigaciones efectuadas en la empresa.

2.7 Soluciones Gerenciales.

En el marco del proyecto de investigación, la gerencia del proyecto permite el establecimiento de metas y determinados periodos para cumplir con cada una de las

³³ José Ruiz Roa. *Op.cit*, pág. 18.

etapas y actividades referentes al proceso de investigación; además, conlleva a la fijación de un compromiso individual y colectivo por parte de los investigados para ejecutar y culminar el estudio que se propone realizar.

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el Director General (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio dice por qué es necesaria una gerencia, pero no indica cuándo ella es requerida.

Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el

liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

El término “solución”, viene a ser el modo de resolver un conflicto o una dificultad.

Ahora bien, las Soluciones Gerenciales son la manera de aclarar o solventar los distintos problemas o inconvenientes que se presentan en las organizaciones a nivel administrativo para así poder lograr los objetivos de forma eficaz y eficiente.

Un proceso único para solucionar problemas no se ha descubierto todavía, sobre todo en la materia de recursos humanos, aunque en realidad es la secuencia de los pasos que pueden ser utilizados en solucionar la mayoría de los problemas. Es el acercamiento analítico flexible, adaptable y puede modificarse para ocuparse de una amplia gama de problemas.

Los expertos en gerencia concuerdan que a todas las partes implicadas en el problema debe ser permitido estar implicado en la solución. Es considerada también una decisión de gerencia muy sabia permitir la participación a los que pueden ser afectados por las soluciones planteadas.

CAPITULO III:

LAS ORGANIZACIONES

3.1 Definición de las organizaciones

El individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas³⁴. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Existe una relación entre la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, eso se ayuda con la tecnología disponible. Hay un sistema técnico dependiente:

³⁴ Terry & Franklin, *"Principios de la Administración, 1990, pág. 303"*

depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta esto cambia de acuerdo a la empresa; está determinada por la especialización del conocimiento (habilidades para operar determinadas máquinas, equipos, materias primas), en las empresas.

La tecnología determina las características de las personas que la empresa necesita (ingenieros, mano de obra)³⁵.

El sistema técnico tiene que responder con la información técnica que se necesita para conseguir los objetivos organizacionales; el sistema técnico limita y se adapta al sistema social o a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas y a su vez determina la capacidad que tienen los trabajadores para negociar tanto las tareas como la relación que se establecen durante la realización del trabajo en la organización³⁶.

3.1.1 Enfoque Socio Técnico Según Tavistock³⁷:

Concibe a la organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo).

Tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción, la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas. Cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnología como una de trabajo.

³⁵ Chester I Barnard. *Las funciones del gerente (traducido al Español)*. Sao Paulo. Atlas. 1971. Pág. 22

³⁶ Chester I Barnard. *Ob.cit.* Sao Paulo. Atlas. 1971. Pág. 23.

³⁷ Wilfred Bion. *Experiencias en grupos (originalmente publicado en 1961)*. Barcelona, España: Ediciones Paidós. 1985. Pág. 36

La tecnología condiciona y limita la clase de organización del trabajo, esta presenta características sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología.

3.2 Tipos de Organizaciones

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades, entre otras cosas.

Dentro de los distintos tipos de organizaciones, se encuentran³⁸:

3.2.1 Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.

³⁸ Chester I Barnard. *Ob.cit.*, Sao Paulo. Atlas. 1971. Pág. 25.

- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

3.2.2 Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

3.2.3 Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr. Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Pueden distinguirse dos etapas principales:

- La estructuración o construcción del mismo.
- Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

- **Recursos Humanos.**

Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

- **Recursos Materiales.**

Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.

- **Recursos Técnicos.**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

3.3 Principios de la Organización

Según Melinkoff³⁹ existen 10 principios fundamentales:

- **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.

³⁹ Ramon *Melinkoff*. *Los Procesos Administrativos*, 1990, pág. 45

- **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
- **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
- **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
- **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.
- **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
- **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
- **El ámbito de control.** Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
- **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
- **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse provisiones específicas a este respecto.

Según Terry⁴⁰ toda organización funciona en base a 7 principios básicos:

- **Principios de organización dinámica.** La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
- **Principio de funciones.** Las funciones son las principales entidades en cuyo alrededor forma el gerente una eficaz estructura orgánica
- **Principio del aumento de las relaciones orgánicas.** Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
- **Principio de sencillez.** Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
- **Principio que rige los canales definidos de supervisión.** Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
- **Principio de autoridad y responsabilidad.** Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
- **Principio de responsabilidad definida.** En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

⁴⁰ Terry & Franklin, *Ob.cit* pág. 306

3.4 La Organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la Teoría General de Sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

La TS se basa en la teoría del hombre funcional. El individuo desempeña un papel dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto. En sus acciones basadas en roles, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas. Esa interacción altera o refuerza el papel. Las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores de roles y organizadores.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una

estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Es por ello, que las organizaciones son unidades o sistemas sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos.

Existen dos tipos de sistemas:

- **Sistema Abierto:**

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- **Entradas:** Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- **Procesamiento:** Transforma las entradas en salidas o resultados
- **Salidas:** Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

- **Sistema Cerrado:**

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista. Entre sus factores tenemos:

- No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.
- Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.
- La Organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer⁴¹ afirma:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.
- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

⁴¹ Herbert Spencer (Derby, 27 de abril de 1820 - Brighton, 8 de diciembre de 1903). Filósofo, psicólogo y sociólogo británico.

3.5 Complejidad de las Organizaciones

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificultan las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el personal, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

Características de las organizaciones:

1) Complejidad:

Existen organizaciones altas y bajas.

Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2) Anonimato:

Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3) Rutina estandarizada:

Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4) Estructura especializada no oficiales:

Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaces que las estructuras formales.

5) Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones:

Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6) Tamaño:

Va depender del número de participantes y dependencias.

Según El enfoque de Katz y Kahn⁴²

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organizaciones más amplio y complejo, basados en la teoría de los sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación-transformación-exportación de energía. La organización obtiene insumos del ambiente y necesita refuerzos energéticos de otras instituciones, otras personas o del ambiente material. Después de la importación

⁴² Katz y Kahn, *Psicología de las organizaciones*, 2ª edición. New York. 1985, pág. 265.

(entrada o input), los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible (transformaciones, conversión o procesamiento). La organización convierte los insumos en productos terminados, servicios prestados, mano de obra calificada, etc. Estas actividades ocasionan la reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan (salida o output) ciertos productos o resultados al medio. El ciclo importación-procesamiento-exportación constituye la base del sistema abierto en su interacción con el ambiente.

2. Los sistemas son ciclos de eventos. Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos.

3. Entropía negativa. Proceso por el cual todas las formas organizadas convergen en el agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizativa. Este proceso, que permite la obtención de nueva energía, se conoce como entropía negativa o negentropía.

4. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación. Los sistemas vivos reciben materiales que contienen energía, la cual transforman mediante la acción del trabajo. Además, reciben inputs de carácter informativo que proporcionan a la estructura algunos indicios acerca del ambiente y de su propio funcionamiento, en relación con él. El ejemplo más sencillo de entrada de información es la retroalimentación negativa, que ayuda

al sistema a mantener correctamente su camino. La codificación es un sistema de selección de entrada que rechaza o acepta los materiales y los asimila a la estructura. La confusión en el ambiente se simplifica tanto para algunas categorías esenciales como para el sistema.

5. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica. El sistema abierto mantiene el equilibrio en el intercambio de energía con el ambiente para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. De ese modo los sistemas abiertos presentan siempre un estado de equilibrio. El estado de equilibrio puede observarse con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura corporal. Aunque la temperatura y la humedad externa varíen, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable. No obstante que la tendencia más sencilla del sistema es hacia la homeostasis el principio básico es el sostenimiento del carácter del sistema: el equilibrio casi estacionario (Kurt Lewin). De acuerdo con este concepto, los sistemas responden a los cambios o se anticipan a ellos mediante el aumento que asimila la nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras.

6. Diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, propende a la diferenciación, es decir, la multiplicación y la elaboración de funciones que conllevan también la multiplicación de papeles y la diferenciación interna. La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

7. Equifinalidad. Todos los sistemas abiertos, partiendo de diferentes condiciones y por caminos diferentes, un sistema puede alcanzar el mismo estado final.

8. Límites o fronteras. La organización, como sistema abierto que es, presenta límites o fronteras, es decir barreras entre el sistema y el ambiente.

CAPITULO IV:

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) EN EL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE
PRESIDENCIA DE LA EMPRESA PUERTOS DE SUCRE, S.A.**

4.1 Departamento de Administración de Presidencia de Puertos de Sucre, S.A.

El Departamento de Administración de Presidencia, se encuentra ubicado en el edificio de Presidencia del puerto principal (Cumaná-Sucre), del área del personal administrativo, piso 01, el cual está encargado de diferentes funciones entre las cuales se encuentran⁴³:

- Planificar, coordinar, conjuntamente con la dirección ejecutiva, todas las actividades administrativas de los puertos.
- Efectuar pagos que correspondan a su unidad.
- Coordinar, controlar y movilizar las cuentas recaudadoras de Puertos de Sucre.
- Registrar y supervisar las transferencias bancarias.
- Llevar el libro de control de las cuentas recaudadoras.
- Transferir oportunamente los recursos solicitados por las unidades estratégicas de negocios.
- Elaborar los informes solicitados y garantizar que la información en su contenido sea real, lógica y explicativa utilizando el método de comparación.

⁴³ Manual de Cargos Empresa Puertos de Sucre, 2008. Pág. 112

- Coordinar la política administrativa de la empresa en pro de la uniformidad de sus criterios.
- Elaborar los cheques con destino al Fisco de los pagos del I.S.L.R, I.V.A y cualquier otro tributo que corresponda a la empresa como unidad integral.
- Velar por el estricto cumplimiento de la ejecución presupuestaria de su unidad.
- Velar por el cumplimiento de la política de cobranza de la empresa.
- Registrar y llevar el control de los departamentos remitidos por las unidades de negocios por los servicios prestados.
- Ejecutar pagos de bonos de alimentación mensualmente.
- Participar en la elaboración del presupuesto estimado de la U.E.N (unidad estratégica de negocios) de la Presidencia.
- Remitir a Presidencia rendición de cuentas.
- Velar porque los pagos que efectúe la Presidencia hayan cumplidos con los procedimientos de revisión interna y tengan la totalidad de los soportes antes de remitirlos a control posterior.
- Efectuar pagos de las donaciones que realice la Presidencia.
- Realizar pagos del HCM de los trabajadores.
- Realizar los pagos que ordene la Presidencia a cuenta de unidad.
- Asistir al Director Ejecutivo en las actividades inherentes a la administración de la unidad.
- Cualquier otra actividad que se le sea asignado.

El Departamento de Administración de la unidad de Presidencia de la empresa está conformado por un (01) Jefe de Departamento, y un (01) analista. Así mismo, cuenta con otro analista, asistentes, auxiliares y una (01) secretaria del Departamento.

Asistentes:

Entre las funciones que cumple el asistente están:

- Asiste al jefe, Gerente o Supervisor de la unidad.
- Distribuye y revisa las órdenes remitidas por la Jefatura del Departamento.
- Supervisa y/o ejecuta la reposición de fondos de caja chica y otros conceptos.
- Preparación y revisión de los cuadros demostrativos relacionado con el movimiento del Departamento.

Analista:

Las funciones que ejecuta el analista son:

- Bajo subordinación del Jefe o Gerente, realiza trabajo de dificultad considerable de carácter técnico relacionado con el Departamento de adscripción. Asume la responsabilidad del Departamento en ausencia del Jefe o Gerente.
- Distribuye el trabajo y supervisa su ejecución y el cumplimiento de los objetivos del departamento.

Secretaria:

Dentro de las funciones que lleva a cabo la secretaria, se encuentra la atención de las visitas, canalizar sus solicitudes y/o requerimientos, atender el teléfono, llevar la agenda, ofrecer café, recibir y despachar correspondencia, organizar y archivar, atender al Departamento en cuanto a su imagen y orden, velar por la limpieza,

elaborar la solicitud en materiales de trabajo y cualquier otra actividad que le sea asignada.

Mensajero interno:

Dentro de las funciones que lleva a cabo el mensajero interno, se encuentran la distribución de la correspondencia interna entre Departamentos y las empresas de servicios, instituciones y autoridades ubicadas en el puerto. Verifica que la correspondencia lleve completo sus anexos y que se haya recibido y sellado conforme, lleva transacciones bancarias a las entidades ubicadas en el puerto y cualquier otra que se le asigne.

4.2. Presentación, Análisis e Interpretación de los resultados:

Para realizar el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), se realizaron visitas al Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A, con el fin de recabar la información necesaria y conocer las actividades que se realizan en el Departamento.

Posteriormente, se realizaron una serie de preguntas a través de entrevistas y cuestionarios a cada uno de los que integran el Departamento de Administración de Presidencia, donde la muestra estuvo conformada por un 60% de la población total, en la cual se encuentran el Jefe del Departamento, la analista y la secretaria, considerados actores clave, facilitando así la información veraz y precisa de las funciones del Departamento sirviendo como base fundamental para la elaboración del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

Para la elaboración de los cuestionarios se utilizaron preguntas abiertas acordes con las funciones administrativas del Departamento de Administración de Presidencia y para su aplicación se utilizaron una serie de instrumentos y materiales, tales como:

papel y lápiz, hojas impresas con las preguntas a responder. Para las entrevistas se utilizó un guión semiestructurado contentivo de preguntas abiertas que sirvieran para puntualizar y lograr detalles específicos de algunos tópicos particulares.

Se realizó un cuestionario general con preguntas abiertas y cerradas al número de personas que conforman la muestra (3 miembros del Departamento), arrojando los siguientes resultados:

TABLA N° 1

1. ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?

Opciones	Frecuencia	%
Lo conozco por completo	3	100
Conozco lo básico	0	0
Lo desconozco	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de los encuestados conoce con claridad sus funciones y responsabilidades. Esta situación se puede inferir que se debe a que existe buena capacitación del personal para que cumpla sus funciones de manera eficiente. Además, por ser un grupo muy pequeño da oportunidad de actuar como equipo, de manera integral, como una sola persona, interactuando para dar solución a cualquier desviación que se presente

TABLA N° 2

2. ¿El proceso de comunicación entre el personal que labora en el Departamento y su superior inmediato es eficiente y efectivo?

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	66,67
Moderadamente	1	33,33
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados reflejan que el 66.67% de los encuestados está de acuerdo que la comunicación entre el personal y su superior inmediato es eficiente y efectivo y un 33.33% dice que la comunicación es moderadamente efectiva, por lo tanto se deduce que por una parte hay una comunicación efectiva ya que el superior puede ser una persona empática, en el cual dé a demostrar su amistad hacia el subordinado para que éste sienta que tiene un superior que lo escucha y pueda transmitirle sus emociones, informaciones y dudas, por otra parte, se argumenta de que la comunicación es moderadamente efectiva ya que un subordinado pudo, tal vez, hacerle un planteamiento al superior y no ser atendido como se pretendía.

TABLA N° 3

3. ¿Existe un adiestramiento previo que le enseñe el cumplimiento de sus funciones?

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

En la TABLA N° 3 los resultados muestran que el 100% de los encuestados está de acuerdo que existe un adiestramiento previo para la realización y cumplimiento de sus funciones. Se deduce de que el personal tanto nuevo como antiguo esta debidamente capacitado debido a que la empresa se preocupa en darle adiestramiento para mejorar, actualizar y minimizar errores para que así puedan lograr los objetivos planteados. Por ser un equipo reducido, las experiencias y conocimientos pueden ser transmitidos más fácilmente

TABLA N° 4

4. ¿El departamento cuenta con un personal que se encargue de supervisar que se cumplan las funciones tanto interno como externamente?

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos nos muestra que el 100% esta de acuerdo que el departamento cuenta con un personal que supervise sus funciones, por lo tanto, se entiende que la empresa puede tener un personal que realiza funciones de supervisión en los distintos departamentos con el objeto de mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, desarrollar constantemente a los empleados de manera integral y monitorear las actitudes de los subordinados.

TABLA N° 5

¿De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, como es el desempeño del personal de supervisión?

Opciones	Frecuencia	%
Buena	1	33,33
Regular	2	66,67
Deficiente	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados demuestran que un 33.33% esta de acuerdo que el desempeño del personal de supervisión es buena y un 66.67% asumió que el desempeño es regular. Se argumenta que la relación que existe entre los resultados obtenidos es debido a que el personal de supervisión no asiste con frecuencia al Departamento y esto sea causa principal de que no todo el personal justifique las labores del supervisor. Es interesante, existe la figura de supervisión, la aceptan más están convencidos que esta supervisión no es la más adecuada, por lo que no justifican su existencia.

TABLA N° 6

5. ¿El departamento se adapta a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	0	0
A veces	3	100
Nunca	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados concuerdan que el Departamento se adapta a los cambios tecnológicos a veces y esto puede ser, debido a que los equipos tecnológicos para la realización de sus funciones no son renovados con frecuencias lo que hace que el Departamento no se adapte a las exigencias de las nuevas tecnologías y sea un poco lento y hasta llegar al punto de tener que realizar labores manuales en casi toda su totalidad. En este ítems encontramos cierta incongruencia, a veces se adapta pero se hacen las labores manualmente. Se estima que el personal no calibró la importancia de la pregunta.

TABLA N° 7

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

Opciones	Frecuencia	%
Oportunamente	3	100
Tarde	0	0
Otros	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

En la TABLA N° 7 los resultados obtenidos reflejan que el 100% de los consultados esta de acuerdo con que los materiales de oficina que necesita el Departamento para el cumplimiento de sus funciones llega constante y oportunamente. Se deduce que la empresa tiene un Departamento de Compras y un Departamento de Bienes los cuales se encargan de realizar los inventarios de lo que falta y necesite la empresa y cada uno de sus Departamentos por lo tanto, dichos Departamentos mantienen a la empresa abastecida con los recursos y materiales que necesita eficientemente.

TABLA N° 8

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

Opciones	Frecuencia	%
Buena	3	100
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	0	100

FUENTE: Elaboración propia

El 100% de los encuestados demuestran y están de acuerdo que las condiciones del área del trabajo son buenas para la realización de sus funciones. Se infiere que el espacio físico esta apto y adecuado para el personal que labora en el Departamento ya que mantiene un ambiente amplio y cómodo, los equipos y materiales están bien ordenados y adaptados a las necesidades del personal.

TABLA N° 9

8. ¿Existe una buena coordinación interdepartamental? Trabajo en equipo.

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en esta tabla demuestran que el 100% de los consultados están en concordancia de que hay una buena coordinación interdepartamental y trabajo en equipo. Se entiende que la buena comunicación, trato, respeto y empatía unos con otros hace que las relaciones y el trabajo se realicen en

equipo y el personal son gentes bien organizada, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas.

TABLA N° 10

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

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan que el 100% de los consultados se conocen que existe un Manual de Procedimientos en el Departamento. Se argumenta que el personal realiza sus funciones de acuerdo a como está establecido en un Manual de Procedimientos lo cual indica que no hay desvíos de funciones.

TABLA N° 11

De ser positiva la pregunta N° 9, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el Manual?

Opciones	Frecuencia	%
Se cumplen	1	33,33
Parcialmente se cumplen	2	66,67
No se cumplen	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que un 33.33% de los encuestados asumen que se cumplen las normas y procedimientos del departamento como están planteadas

en el Manual y un 66.67% asume que se cumplen parcialmente, esto nos lleva a pensar que la diferencia de los datos es debido a que puede haber una dualidad de funciones y no están cumpliendo completamente con lo establecido en el Manual. Contrariamente a lo que arrojó la tabla N° 10, donde se denota que sí se cumple con el Manual. Se puede inferir que sí hay desviaciones, aunque pequeñas, en este Departamento.

TABLA N° 12

10. ¿Se están llevando a cabo las funciones administrativas?

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	100
Parcialmente	0	0
No	0	0
Total	3	100

FUENTE: Elaboración propia

Los resultados reflejan que el 100% de los encuestados esta de acuerdo que sí se están llevando a cabo todas las funciones administrativas. Se infiere que el personal del Departamento maneja las funciones administrativas ya que planifica, organiza, dirige y controla de acuerdo a los estándares establecidos previamente y por lo tanto cada uno del personal del Departamento está claro en las responsabilidades enmarcadas en sus respectivos cargos.

Posteriormente se realizó otro cuestionario a dos miembros del Departamento (Analista y Secretaria) con preguntas abiertas dando los siguientes resultados:

TABLA N° 13

Preguntas \ Opciones	Analista		Secretaria	
	Si	No	Si	No
¿Puede decidir?	Red		Yellow	
¿Tiene capacidad intelectual?	Red		Yellow	
¿Son concisos, precisos y ordenados sus informes?	Red		Yellow	
¿Selecciona las tareas en cuanto a su importancia?	Red		Yellow	
¿Anticipa las necesidades y se acopla a las nuevas condiciones?	Red		Yellow	
¿Delega suficiente autoridad?	Red		Yellow	
¿Acepta la autoridad de sus superiores?	Red		Yellow	
¿Acepta críticas constructivas?	Red		Yellow	
¿Tolera otras religiones, razas y costumbres?	Red		Yellow	
¿Tolera otras opiniones?	Red		Yellow	
¿Admite la posibilidad de equivocarse?	Red		Yellow	
¿Controla sus emociones?	Red		Yellow	
¿Trabaja suficientemente sin necesidad de supervisión?	Red		Yellow	
¿Es usted observado o supervisado en sus funciones?		Orange		Green
¿Ha continuado estudiando?		Orange	Yellow	
¿Está preparado para la posición superior a la propia?	Red		Yellow	
¿Ha asumido más responsabilidades?	Red		Yellow	
¿Ha preparado un sustituto?	Red		Yellow	
¿Evita trabajo innecesario o de detalles sin importancia?		Orange		Green
¿Tiene deseo de triunfar?	Red		Yellow	
¿Realiza nuevas tareas con entusiasmo?	Red		Yellow	
¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?	Red		Yellow	
¿Tiene buena opinión de su empresa?	Red		Yellow	
¿Se siente satisfecho de su puesto?	Red			Green
¿En función de su trabajo, le pagan lo justo?	Red			Green
¿Participa en las decisiones de su departamento?	Red		Yellow	
¿Se siente parte de un grupo de trabajo?	Red		Yellow	
¿Existe buen ambiente de trabajo?	Red		Yellow	
¿Siente suficiente seguridad en su futuro en la empresa?	Red			Green

FUENTE: Elaboración propia

A través de esta última tabla se obtuvieron resultados diferentes al primer cuestionario ya que hay preguntas relacionadas. La diferencia suscita en la pregunta N° 14, donde se pregunta ¿Es usted observado o supervisado en sus funciones?”, los dos encuestados en esta ocasión respondieron negativamente, si bien en el cuestionario anterior en las TABLA N° 4 y TABLA N° 5, los resultados obtenidos fueron de un 100% de que si había un personal encargado de supervisarlos pero argumentaban que ese personal no asistía con frecuencia pero en el Departamento lo conocían, entonces esto no lleva a que hay una discordancia de los resultados obtenidos con respecto a esta pregunta, por la cual se puede inferir de que los encuestados en el cuestionario anterior veían al investigador como una persona ajena a la empresa y no sentían la confianza de dar a conocer sus inquietudes y las diferencias que existen en el Departamento, y es por ello, que al realizar el segundo cuestionario los encuestados al sentir más confianza con el investigador por el tiempo que llevaba asistiendo al Departamento mostraron su verdadera opinión arrojando resultados distintos a los que había arrojado el cuestionario anterior .

Otro aspecto importante de este último cuestionario es que da a conocer que un encuestado no siente satisfacción de su puesto y a la vez cree que no le pagan lo justo con respecto al trabajo que está realizando, se deduce que la insatisfacción de su puesto pueda ser causa de un despido indirecto ya que lo bajaron de cargo, y esto conlleva a una desmotivación en su puesto de trabajo y en sus funciones, que puede ser que al principio no lo manifieste porque ha sabido manejar la situación como buen profesional pero que a la larga esa desviación emocional pueda manifestarse. Se argumenta que el despido indirecto es motivo de no cumplir con el perfil solicitado para cada cargo.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se pueden extraer del Análisis de Gestión Administrativa realizado al Departamento de Administración de Presidencia de la Empresa Puertos de Sucre, S.A son las siguientes:

- Se determinó que todas las personas que laboran dentro del Departamento de Administración de Presidencia poseen una buena noción de todas las funciones y responsabilidades que deben cumplir en su cargo y del Departamento en si.
- Los empleados cuentan con un alto nivel de experiencia y conocimiento para ejercer su cargo de manera eficiente y efectiva al momento de desempeñar sus actividades.
- La comunicación no es completamente efectiva, pero el personal del Departamento cuenta con una buena relación de trabajo fundamentada en valores como la amistad, la confianza, el compañerismo, trabajo en equipos, entre otros.
- Un factor importante es que el Departamento se adapta a la tecnología pocas veces y que todavía las funciones se realizan manualmente esto es debido a que no cuentan con un sistema automatizado que actualmente esta siendo desarrollado pero todavía no ha sido implementado.
- No todo personal del Departamento está conforme con su remuneración y el cargo que desempeña debido a que hay personas que tienen menos tiempo laborando y ganan más que los que tienen más tiempo en la empresa ejerciendo su labor.

- Todo el personal del departamento no conoce un supervisor que cumpla su labor de inspeccionar las funciones que realizan.

A través del análisis de las conclusiones anteriores se llegó a un diagnóstico el cual determinó que todo el personal conoce y tiene buena noción de sus funciones y responsabilidades ya que son buenos profesionales y la empresa también se interesa en darles capacitación, pero a la vez, las funciones que maneja el departamento son completamente manual, la comunicación, la supervisión y la motivación del personal del departamento no son completamente efectiva.

RECOMENDACIONES

- Actualizar periódicamente los manuales de normas y procedimiento, de técnicas y de actividades para mantener y fortalecer las capacidades del personal, garantizando así la continuidad de la eficiencia y eficacia cognoscitiva de los mismos.
- Se debe incentivar mediante cursos, talleres, foros, además de especialización como diplomados, maestrías, entre otros; a los empleados para fortalecer su conocimiento.
- Con respecto a la tecnología, estar al día con las innovaciones de los programas y sistemas que faciliten las funciones, de manera que sean automatizados y agilizar la implementación del sistema que ha venido creando la empresa para su manejo, que en este caso es el sistema SAIPS (Sistema Administrativo Integrado de Puertos).
- Ajustar el baremo o escala salarial con relación al tiempo de antigüedad y experiencia que tenga el empleado en la empresa. Así mismo, implementar programas de incentivos como bonos por antigüedad, por eficiencia, para que de este modo se sientan más satisfechos los trabajadores por los beneficios que adquieren de la empresa.
- Para un funcionamiento uniforme y sin tropiezos es necesarios una supervisión la cual conlleva a una planificación cuidadosa, buena organización, direcciones

claras y controles adecuados; pero, todo esto puede fallar debido a la falta de armonía y a la falta de equipo.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación: Instrucción a la metodología científica. 4ª ed. Caracas: Episteme.

Fayol, Henry. “Administración Industrial y General”. México: 1961. Ed. Herrera Hnos. Suc.,S.A.

Fernández, J. (1992). La Auditoría Administrativa. México. Ed Diana.

Hefferon, E. (1991). Sinopsis de Auditoría Administrativa. Editorial Trillas. México.

Leonard, W. (1991). Auditoría Administrativa. México. Ed. Diana.

Norbeck, E. (1991). Auditoría Administrativa. México. Editora Técnica, S.A

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

Méndez, C. 1998. Metodología. Mc Graw Hill: Colombia.

DOCUMENTOS:

Manual de cargos de la Empresa Puertos de Sucre. 2008

LEYES:

LEY DE EJERCICIO DE LA PROFESIÓN DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN. Gaceta oficial n° 3.004 extraordinario de fecha 26 de agosto de 1982.

TRABAJOS DE GRADO:

Clelimar José González, Nathalia Del C. García F., Ysela Del V. Martínez R. 2007. **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA ADUANA PRINCIPAL DE PUERTO SUCRE DEL ESTADO SUCRE.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

María José Fernández Tineo. 2003. **ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEVADOS A CABO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA ADUANA PRINCIPAL DE PUERTO SUCRE, CUMANÁ – ESTADO SUCRE.** Trabajo de Grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela

PÁGINAS WEB:

Oswaldo Ortega, Lic. en Administración. Profesor, Universidad de Carabobo. ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoria Administrativa? <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a12n2> (08-02-09)

<http://www.google.co.ve/search?hl=es&q=analisis+de+gestion+administrativa&meta=&aq=0&oq=analisis+de+gestion> (16-02-09)

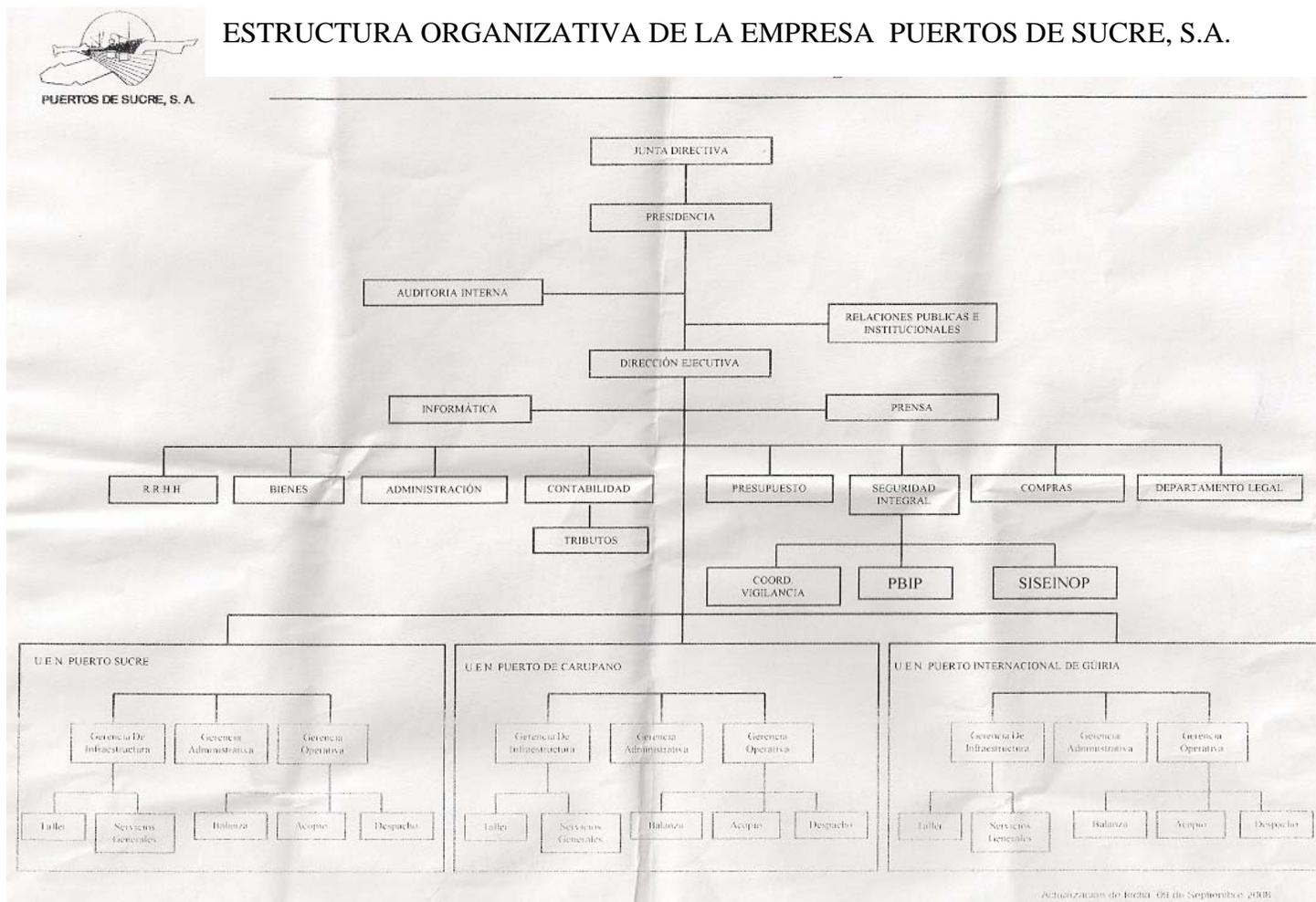
http://apuntes.rincondelvago.com/gestion-administrativa_2.html. (17-02-09)

<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114>. (17-02-09)

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>. (17-02-09)

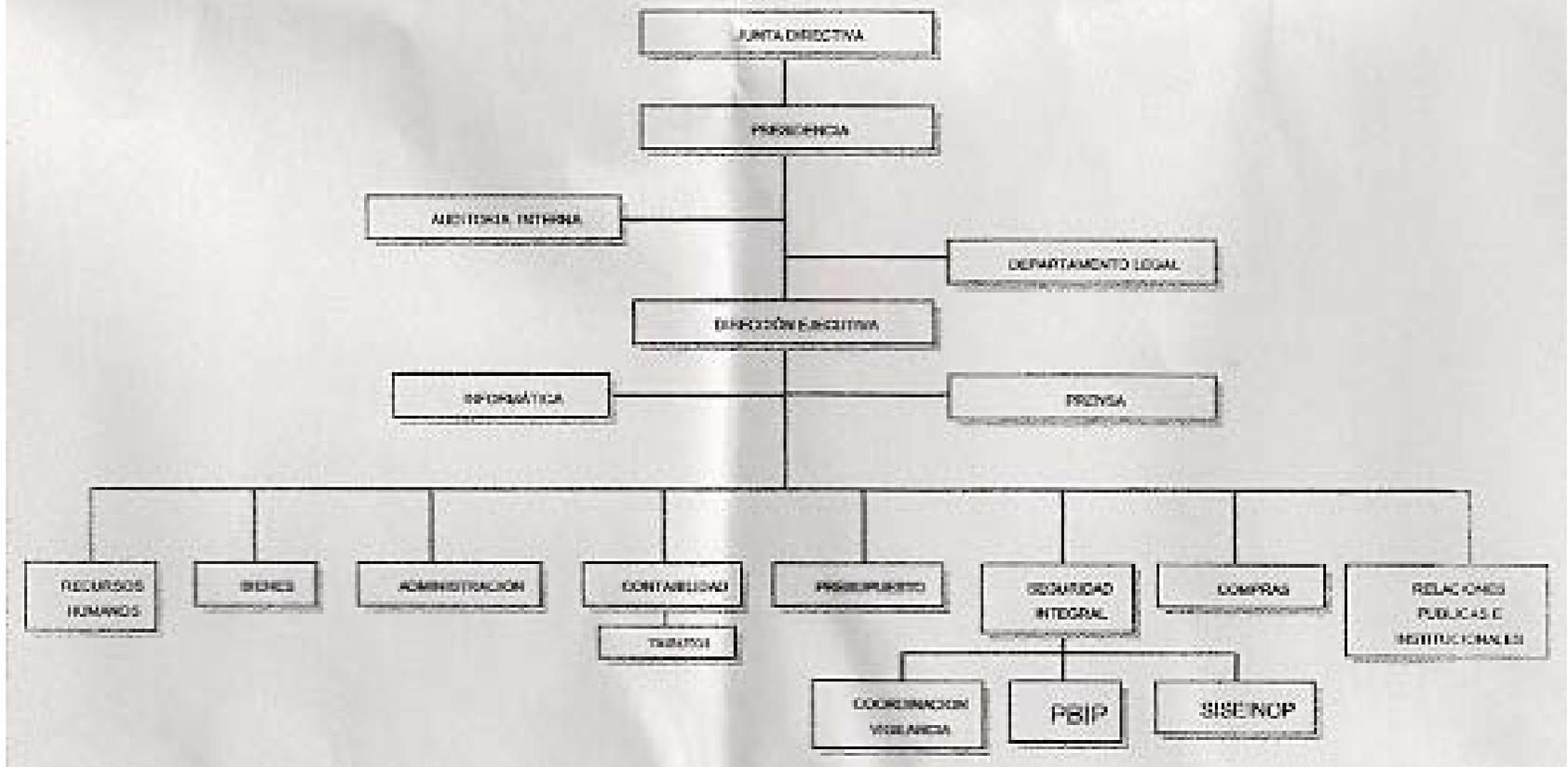
<http://www.mitecnologico.com/iem/Main/AuditoriaAdministrativa>. (20-02-09)

ANEXOS



Fuente: Manual de Cargos de la Empresa Puertos de Sucre, S.A. 2008

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NECOCIOS PRESIDENCIAL



Fuente: Manual de Cargos de la Empresa Puertos de Sucre, S.A. 2008

APÉNDICES

Formatos de los cuestionarios realizados al personal de Departamento de Administración de Presidencia de la Empresa Puertos de Sucre.

Cuestionario N° 1:

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 comunicación entre el personal que labora en el departamento y su superior inmediato es eficiente y efectivo?
a) Si___ b) Moderadamente___ c) Escasamente___ d) No___

3. ¿Existe un adiestramiento previo que le enseñe el cumplimiento de sus funciones?
a) Si___ b) No___

4. ¿El departamento cuenta con un personal que se encargue de supervisar que se cumplan las funciones 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. ¿El departamento se adapta 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 una buena coordinación interdepartamental? Trabajo en equipo.
a) Si___ b) No___

9. ¿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____

10. Según su criterio y de forma clara y precisa, diga usted, si se están llevando a cabo las funciones administrativas. Explique

Planificación_____ Organización_____ Dirección_____ Control_____

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

-

Cuestionario N° 2

1. ¿Selecciona las tareas en cuanto a su importancia?

a) Si ____ b) A veces ____ c) No ____

2. ¿Anticipa las necesidades y se acopla a las nuevas condiciones?

a) Siempre ____ b) A veces ____ c) No ____

3. ¿Delega suficiente autoridad?

a) Si ____ A veces ____ No ____

4. ¿Ha obtenido subordinados leales?

a) Si ____ No ____

5. ¿Promueve la participación de sus subordinados?

a) Si ____ Escasamente ____ No ____

6. ¿Promueve a sus subordinados sin consideraciones de amistad o parentesco?

a) Si ____ Moderadamente ____ No ____

7. ¿Informa a sus ayudantes sobre objetivos, logros y cambios de estructura?

a) Si ____ A veces ____ No ____

8. ¿Tiene dedicación suficiente?

a) Si ____ Moderadamente ____ No ____

9. ¿Acepta críticas constructivas de sus amigos y asociados?

a) Si ____ A veces ____ No ____

10. ¿Trabaja suficientemente sin necesidad de supervisión?

a) Si ____ No_____

11. ¿Termina sus trabajos oportunamente?

a) Siempre_____ Regularmente_____ No_____

12. ¿Ha asumido más responsabilidades?

a) Si_____ No_____

Fotos tomadas al Departamento de Administración de Presidencia de la Empresa Puertos de Sucre, S.A.









HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PRESIDENCIA EMPRESA PUERTOS DE SUCRE, S.A. I CUATRIMESTRE 2009.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Nadales Pérez, William José	CVLAC	15.933.038
	e-mail	apocalipsis1312@hotmail.com
	e-mail	
Yarbouh Martínez, David	CVLAC	17.539.875
	e-mail	davidyamar@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis de Gestión Administrativa
Soluciones Gerenciales
Organizaciones

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Toda organización indistintamente de su tamaño debe llevar un control de cada una de las operaciones administrativas y buscar el método más apropiado para ser mucho más eficiente y obtener resultados satisfactorios. La información que genera un Análisis de Gestión Administrativa es la base más sólida para la confección de planes a corto y largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario. Así mismo, es la herramienta idónea para evaluar económicamente el impacto de diferentes tecnologías, a nivel de un área o en el total de la empresa. Puertos de Sucre, S.A., es una empresa cuyo objeto primordial es la administración, operaciones, mantenimiento, promoción, construcción, desarrollo públicos de uso comercial. En tal sentido el presente trabajo de investigación tiene como objetivo Aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Administración de Presidencia de la empresa PUERTOS DE SUCRE, S.A. en el primer cuatrimestre de 2009. Para lo cual se realizó una investigación de campo, de tipo descriptiva, a través de la aplicación de cuestionarios al personal del Departamento de Administración de Presidencia. Un factor importante es que el departamento se adapta a la tecnología pocas veces y que todavía las funciones se realizan manualmente esto es debido a que no cuentan con un sistema automatizado, que actualmente esta siendo desarrollado pero todavía no ha sido implementado. Por lo que se recomendó un sistema de fácil manejo que le permita alcanzar los niveles más altos de eficiencia y calidad, para de esta manera estar al día y contribuir con el desarrollo económico y social del Estado y del Sistema Portuario Nacional.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Msc. Cándida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187.997
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Danny Paúl Delgado	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.569
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2009	04	21

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-NadalesyYarbouh.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Nivel Asociado con el Trabajo: **LICENCIATURA**

Área de Estudio:

ADMINISTRACIÓN

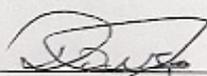
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

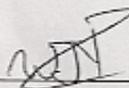
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

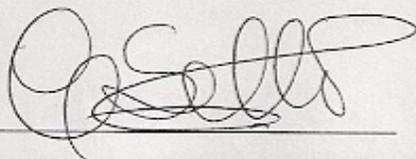
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de esta tesis. Los autores nos reservamos el derecho de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.



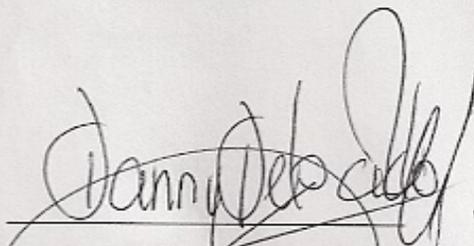
David Yarbouh Martínez
C.I: 17.539.875
AUTOR 1



William José Nadales Pérez
C.I: 15.933.038
AUTOR 2

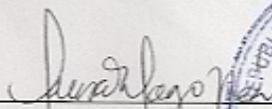


Msc. Cándida Cabello
C.I: 5.187.997
ASESOR JURADO 1



Prof. Danny Paul Delgado López
C.I: 10.167.569
JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Lcda. Luisa Mago

