



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

SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Coordinación de Producción y Ventas,
Radio Continente, C.A
Cumaná, estado Sucre
I Semestre 2011

ELABORADO POR:
DIAZ, NORIS BELL y HERNANDEZ, ROSA

PROFESORA ASESORA:
MSc. CANDIDA CABELLO

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

Cumaná, agosto 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)**
Departamento de Coordinación de Producción y Ventas Radio Continente,
C.A
Cumaná, estado Sucre
I Semestre 2011

Autores:

Díaz, Noris Bell
Hernández, Rosa

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los dieciséis días del mes de agosto de 2011.

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor
C.I. 5.187.997

Licda. Diana Benítez
Jurado
C.I. 13.630.989

INDICE

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | vi |
| DEDICATORIA | viii |
| AGRADECIMIENTO | x |
| AGRADECIMIENTO | xii |
| LISTA DE TABLAS | xiv |
| INDICE DE FIGURAS | xv |
| INDICE DE GRAFICAS | xvi |
| RESUMEN | xvii |
| INTRUDUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I. EL PROBLEMA Y LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION . | 4 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION | 8 |
| 1.2.1 Objetivo General | 8 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 8 |
| 1.3 Justificación de la Investigación..... | 9 |
| 1.4 Marco Metodológicos..... | 10 |
| 1.4.1 Nivel de la investigación:..... | 10 |
| 1.4.2 Diseño de la Investigación..... | 10 |
| 1.4.3 Fuentes de Información..... | 11 |
| 1.4.4 Población y Muestra..... | 12 |
| 1.4.4.1 Población..... | 12 |
| 1.4.4.2 Muestra | 13 |
| 1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... | 13 |
| CAPITULO II. RADIO CONTINENTE | 15 |
| 2.1 Reseña Histórica..... | 15 |
| 2.2. Naturaleza de la Empresa:..... | 16 |
| 2.3. Objetivos de la Empresa:..... | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.1. Objetivo General: | 16 |
| 2.3.2. Objetivos Específicos: | 16 |
| 2.4. Misión de la Empresa: | 17 |
| 2.5. Visión de la Empresa: | 17 |
| 2.6. Estructura Organizativa de la Empresa: | 17 |
| 2.6.1 Funciones del Personal | 18 |
| Vicepresidencia | 19 |
| 2.7. Relación con otras Empresas | 22 |
| 2.8. Descripción del Departamento de Administración: | 23 |
| 2.9. Normas y Procedimientos establecidos en el Departamento de Administración para la ejecución de las actividades: | 23 |
| CAPÍTULO III. ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, (AGAD) | 25 |
| 3.1 Antecedentes, definiciones y denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) | 25 |
| 3.1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa..... | 25 |
| 3.1.2 Definiciones. Análisis de Gestión Administrativa..... | 26 |
| 3.1.3 Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa..... | 28 |
| 3.2 Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo | 31 |
| 3.2.1 Planificación | 32 |
| 3.2.2 Organización | 32 |
| 3.2.3 Dirección | 33 |
| 3.2.4 Control..... | 33 |
| 3.3 Fundamentos que justifique realizar un AGAD | 33 |
| 3.4 Limitantes para realizar un AGAD integral..... | 34 |
| 3.5 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa | 36 |
| 3.6 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa | 37 |
| 3.7 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa | 38 |
| 3.8 Características del Análisis de Gestión Administrativa practicado a | |

| | |
|--|----|
| la empresa..... | 38 |
| 3.9 Preparación del programa para desarrollar un AGAD en Radio Continente..... | 39 |
| 3.9.1 Programa y su finalidad..... | 40 |
| 3.9.2 El programa y su contenido..... | 41 |
| 3.9.3 Principios limitativos de control | 41 |
| 3.9.4 Generalidades del programa | 42 |
| 3.10 Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente. | 43 |
| 3.10.1 El propósito de los documentos de soporte para llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente son los siguientes:..... | 44 |
| 3.10.2 Revisión de los documentos de soporte..... | 45 |
| 3.10.2.1 Objetivos de la revisión de los documentos de soporte:.. | 45 |
| 3.10.2.2 Recomendaciones de la revisión de los documentos de soporte:..... | 45 |
| CAPITULO IV. SOLUCIONES GERENCIALES..... | 47 |
| 4.1 Soluciones Gerenciales | 47 |
| 4.2. Rol de la Gerencia en la Organización | 48 |
| 4.3 Toma de Decisiones de la Gerencia..... | 49 |
| 4.3.1 Proceso de la Toma de Decisiones..... | 50 |
| 4.3.2 Tipos de Decisiones | 51 |
| 4.3.3 Importancia de la Toma de Decisiones para la Gerencia | 53 |
| 4.4 Competencias de un Gerente | 53 |
| 4.5 Análisis de Gestión aplicado a Radio Continente | 56 |
| CONCLUSIONES | 63 |
| RECOMENDACIONES | 65 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 67 |
| APENDICE..... | 70 |

DEDICATORIA

Hoy he alcanzado una de mis metas, la cual quiero dedicársela especialmente A Dios Mi padre celestial por brindarme su amor, darme la fuerza para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de mi carrera y para culminar con éxito esta meta emprendida.

A mi Madre “Noris Brito”

Quien ha sido mi fuente de amor, apoyo y bendición en mi vida y en mi carrera, por haber confiado en mí, con su esfuerzo y dedicación estuvo alentándome a seguir adelante, sin ti no hubiera sido posible este triunfo. Mami este éxito es tuyo. Te Amo

A mi Padre “Tomas Díaz”

Este éxito también es tuyo, por apoyarme y estar conmigo siempre, gracias por su gran amor... Te Amo

A mis “Hermanos”

Damaris, Alberto, Yennis, Estarlin y Edinson, por haber estado conmigo siempre, por su compañía y apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, para que les sirva de inspiración y ejemplo, que en la vida se pueden lograr las metas que uno se propone con esfuerzo y dedicación... Los Amo Hermanos

A mis “Sobrinos Bellos”

Edinson, Anderson y Dilieskar, que son lo más chiquito y hermoso de mi casa que con su amor y ternura llenan de alegría este hogar... Los Amo

A Mis Abuelos, Tío y Primos

Por haber estado conmigo en todo momento brindándome su amor y sobre todo por confiar en mí. Los Quiero Mucho

A todos les dedico este logro por apoyarme en todo momento, para que siguiera adelante. Gracias por confiar en mí.

Noris Bell Díaz

DEDICATORIA

Hoy es un día muy esperado en mi vida, me siento feliz porque he cumplido con una de mis metas y quiero compartir mi felicidad dedicándole este logro a los seres importantes para mí aquellos que están conmigo, otros en mis recuerdos y en mi corazón.

A mi dios

por darme salud, fuerza y por acompañarme en todo momento, por permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios y así hacer realidad este sueño.

A mis padres

Melchor Hernández y a mi Madre Magalys León que es el regalo más bello que le puede dar el señor a sus hijos.

A mi bella hija

Marielys Cova que es lo más lindo en mi vida y a ella le dedico mi éxito.

A mis Hermanos:

Melchor, Elisaud y Mercedes para que les sirva de ejemplo, que en la vida se pueden lograr las metas que uno se propone con esfuerzo y dedicación. Los quiero.

A mis tíos

Jesús Antonio, José Mercedes, Gladys, Elisabeth, María Nellys, José Jesús, Eleazar, Rafael, gracias por su amor y bendiciones y muy especial a Carmen Aurora por su perseverancia para que yo continuara mis estudios.

A mi abuela querida

Rosa León (QEPD) me hubiera gustado compartir contigo esta felicidad.

Al más especial

Le dedico este éxito a la persona que es mi punto de apoyo, el que me daba las fuerzas necesarias cuando decaía, el que me decía que a pesar de las circunstancias que se me presentaran siguiera adelante, es la que comparto mi vida mi Esposo Gregorio Cova. Gracias amor por todo lo que me has dado.

Rosa Elena Hernández

AGRADECIMIENTO

Hoy, hago un espacio, para agradecer a todas aquellas personas que creyeron en mí, y sobre todo me ayudaron en todo lo que necesitaba, les doy las gracias a: A mi Dios Todopoderoso, que me dio la fuerza y el valor para llegar hasta el final y alcanzar la meta.

A mi mamá Noris Brito, que gracias a ella pude lograrlo, ya que es mi guía y principal motor y a mi padre Tomas Díaz que estuvo conmigo siempre.

A todos mis hermanos que cuando los necesite siempre estuvieron allí para ayudarme en lo que pudieran. También les doy gracias a mi primo Alexander quien me brindo su mano amiga. Mil gracias.

A la profesora “Cándida Cabello” Por su valiosa colaboración y sobre todo por su gran paciencia. Eres una gran persona prof, sin usted este triunfo no se hubiera realizado...

A mi compañera de tesis Rosa Hernández por compartir conmigo esta experiencia y por brindarme hospedaje en su casa en varias ocasiones para poder llevar a cabo la realización de este proyecto.

A mis amigos y compañeros de estudio, Carmen, Karina, Edgar, Robert, David, Danny, Gabriela, Gloriana, María, Olga, especialmente a Luis Marcano por ser mi compañero de estudio durante toda la carrera, gracias amigos por estar conmigo en las buenas y en las malas, al profesor Luis Marcano por aceptar que fuera su ayudante durante la trayectoria de mi carrera gracias profe.

A mis compañeras de residencia, Surmaris, Dilexis, María, Luisana, Almirelis y Gisela que fueron mis compinches, gracias amiga las quiero mucho...

A todas aquellas personas, que muchas veces me dijeron que siguiera adelante con mis estudios, que aunque no nombre siempre los tengo presente en mi corazón. Mil gracias

Noris Bell Díaz

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a quienes hoy les quiero agradecer. A mi dios, que me dio la fuerza y el valor para llegar hasta el final y alcanzar la meta.

A mis padres por darme la vida, un hogar, su amor y la oportunidad de estudiar, de todo corazón en este día tan especial les doy gracias.

A mis Hermanos, primos, sobrinos, cuñados, tíos gracias a todos.

A Isabel Silva y Francisca Marcano por sus grandes calidades humanas, gracias por brindarme su apoyo y a mi familia que Dios las Colme de Mucha Salud y bendiciones.

A mi Esposo Gregorio Cova por su gran apoyo, sin ti no hubiera podido lograrlo. Gracias.

A la MSc. Cándida Cabello por su calidad humana, por su capacidad académica y su valiosa colaboración en la obtención de mi logro

A la TSU Mayerlin Rojas por su valiosa colaboración en la ejecución de mi proyecto de grado realizado en Radio Continente.

A mis Compañeros de Estudio Danny Isaba, Luisana Marcano, Yuanny Orozco, Luis Marcano, Robert Patiño, Edgar Landa, Leonardo Ramos.

a mis compañeras del curso de alternativa y a mi compañera de tesis Noris Bell con quienes compartí muchos momentos. Gracias por haber dejado sus huellas en mi vida y por haber formado parte del crecimiento académico y en este éxito obtenido.

Gracias a todo se les quiere

Rosa Elena Hernández

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla nº 1 Estructura de Nomina..... | 36 |
| Tabla nº 2 Competencias Cardinales..... | 56 |
| Tabla nº 3 Competencias Especificas Gerenciales..... | 57 |
| Tabla nº 4 Competencias Especificas por Áreas..... | 58 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura nº 1 Estructura Organizativa. Radio Continente..... | 17 |
| Figura nº 2 Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa | 27 |
| Figura nº 3 Proceso Administrativo..... | 30 |
| Figura nº 4 Toma de Decisiones..... | 49 |

INDICE DE GRAFICAS

| | |
|--|----|
| Grafica nº 1 Posicionamiento en la Ciudad..... | 59 |
| Grafica nº 2 El Volumen de sus Ventas..... | 61 |
| Grafica nº 3 Nivel de sus Ventas..... | 61 |

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Coordinación de Producción y Ventas, Radio Continente, C.A
Cumaná, estado Sucre
I Semestre 2011



Autores: Díaz, Noris Bell.
Hernández, Rosa

Asesor: MSc. Cabello, Cándida
Fecha: Agosto, 2011

RESUMEN

La diversidad en los avances tecnológicos y el progreso del conocimiento humano no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. En la búsqueda de esta efectiva aplicación comenzaron a concentrarse las empresas en grandes grupos de personas para afrontar las situaciones y necesidades y así poder solventar sus problemas organizacionales. Debido al proceso de transformación tecnológica a nivel mundial las empresas se ven obligadas a buscar modelos de gestión que los lleven a alcanzar lo que tanto anhelan, eficiencia, productividad. Para ello es indispensable llevar a cabo de forma regular dentro de la empresa el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), herramienta que nos permite realizar un examen profundo a la empresa para detectar las fallas y debilidades en ella presentes y así poder brindar las soluciones pertinentes que se necesitan para el mejoramiento de la misma. De acuerdo a lo antes mencionado el objetivo de nuestra investigación fue proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Coordinación y Producción de Venta de Radio Continente. Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de nivel descriptivo y un diseño de campo, obtuyéndose información directa con el personal de la empresa que depende de dicho Departamento, reforzándola con una revisión documental. Para el análisis de la información obtenida se aplicaron cuestionarios a los empleados de la empresa, los cuales arrojaron que la empresa para ser más eficiente en sus funciones debe mejorar las instalaciones y adecuarla a los cambios tecnológicos para ser más productivos, eficaces y competitivos en el alcance de sus objetivos.

INTRUDUCCIÓN

La historia de la administración comprende un gran número de ideas emanadas de las culturas orientales y occidentales y está estrechamente vinculada al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado. Aunque es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa desde las edades perdidas en el pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../38/modelos.htm. (29/05/2011)

Además, es importante señalar que en toda teoría administrativa existe un proceso administrativo el cual sirve como herramientas para mejorar y contribuir con uno de los principios que persigue toda empresa, como lo es el mejoramiento continuo de la misma, donde podemos mencionar como una de estas herramientas innovadoras el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

Es por eso que el AGAD se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores por ser estos los únicos autorizados a practicar tal examen.

En ese sentido, el Análisis de Gestión Administrativo (AGAD) se aplicará al Departamento de Coordinación de Producción y Ventas de Radio Continente, ya que se justifica realizar un examen y evaluación analítica, crítica,

sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la administración general. Por medio de estas evoluciones se puede identificar las áreas de la empresa que no están adecuadamente administradas y que si no varían o replantean su estructura financiera y administrativa podrían acarrear dificultades. Para su corrección se hace necesario la inmediata acción en la dirección de la organización y efectuar un corte evaluativo en sus labores, con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos, el cual es el de informar a sus radioescuchas el acontecer diario, tanto a nivel nacional como internacional dentro de una gama de programas que instruyen y divierten al oyente y, ser reconocida como una emisora líder en el mercado de la información regional

Retomando la intencionalidad de este análisis podemos decir que la investigación que se realizó tuvo como objeto fundamental analizar la gestión administrativa del Departamento de Coordinación y Producción de Venta de Radio Continente, y aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

Gracias a la investigación, se puede decir que la implementación de una técnica administrativa que proporciona beneficios a la empresa, será la clave del éxito de la misma obteniendo así una estable y larga vida en el mercado radial. Aparte la presente investigación está estructurada en cuatro capítulos:

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

Capítulo II. Radio Continente, donde se describe su Reseña Histórica, Naturaleza de la Empresa, sus Objetivos, Misión, Visión, Estructura Organizativa, Funciones del Departamento de Coordinación de Producción y Venta y del Personal, Relación con otras Empresas, Descripción del Departamento de Administración, Normas y procedimientos establecidos en el Departamento de Administración para la ejecución de las actividades

Capítulo III. Aspectos Generales del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), contiene los Antecedentes, Definiciones y Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo, Fundamentos que justifican realizar un AGAD, Limitantes para realizar un AGAD Integral, Objetivos de Análisis de Gestión Administrativa, Etapas del Análisis Gestión Administrativa, Importancia del Análisis de Gestión Administrativa, Característica del Análisis Gestión Administrativa, Preparación del programa para desarrollar un AGAD en Radio Continente, Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente

Capítulo IV. Soluciones Gerenciales. Se explican las Soluciones Gerenciales, el Rol de la Gerencia en la Organización, Toma de Decisión en la Gerencia, Competencias de un Gerente y el Análisis de Gestión aplicado a Radio Continente.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

En toda investigación lo primero que debemos aclarar es el problema a investigar. En este sentido, definimos que es un problema. Según (Tamayo, 2002: 120).

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el Investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de Estudio

Tal como explica Tamayo, podemos decir, que el problema de una investigación nace cuando el investigador se encuentra con un vacío de información a un hecho que desea estudiar o situaciones que no tienen respuesta inmediata

La complejidad en los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales.

En la búsqueda de esta efectiva aplicación comenzaron a congregarse las empresas en grandes grupos de personas para así enfrentar las situaciones y necesidades para resolver sus problemas organizacionales. Tomando en cuenta el proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que gradualmente conlleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a reemplazarla por otro sistema, que sea flexible y capaz de

adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado para lograr el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas de la organización. Cabe destacar que en Venezuela muchas empresas no cuentan con el personal idóneo para desarrollar gestiones administrativas de forma adecuada. Es por eso, que el gerente de hoy debe concientizarse en la aplicación de estrategias para el logro de los objetivos y así promover su gestión basándose en un enfoque moderno y actualizado mediante un Análisis de Gestión Administrativa.

Según Ruiz Roa (1995; 32) esta herramienta consiste en:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes , para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de las 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 normas y políticas de la verdadera administración.

En el año 1959, en la ciudad de Cumana, en el estado Sucre nace la necesidad de crear la Segunda Estación de Radio, la cual sería conocida como Radio Cumana “La Novia Azul del Caribe”. Ella sería presidida por el ciudadano locutor, narrador, publicista y productor de radio, el señor Antonio José Isturiz Romero. Naciendo la empresa con personalidad Jurídica, dándole otra alternativa a los oyentes. A partir de 1992 Radio Cumaná pasa a formar parte de la red radial nacional del circuito Continente la cual es presidida por el Lic. Pedro Grespan y en la Vicepresidenta la Lic. Marizandra Grespan.

La historia de Radio Continente Cumaná queda plasmada al vincular su programación a los problemas de la comunidad.

Radio Cumaná se origina con el objeto de reforzar la diversidad en la radiodifusión de programas deportivos, musicales, radionovelas e Informativos entre otros, haciendo pauta en nuestra región.

La emisora tiene como Misión informar el acontecer diario, tanto a nivel Nacional como Internacional, dentro de una gama de programas que instruye y divierte al oyente.

Dentro de su estructura, Radio Cumaná cuenta con Presidencia, Vicepresidencia, Departamento de Administración, Coordinación de Producción y Ventas, Departamento de Jefatura de Producción y las áreas de los operadores de audio y de planta.

De estas unidades administrativas el Departamento de Coordinación de Producción y Venta de Radio Continente, Cumaná fue escogido como objeto de estudio a fin de evaluar su funcionamiento interno y así poder detectar las posibles fallas en sus procedimientos y su escaso posicionamiento en la audiencia de la ciudad de Cumaná, el cual ocasiona bajo volumen de las ventas, reflejándose ésta en la escasa captación de clientela.

Dentro de este orden de ideas, el propósito de esta investigación es la de evaluar la gestión administrativa de Radio Cumaná y proponer soluciones gerenciales a algunas de las fallas detectadas, que fueron observadas en la primera etapa del Análisis de Gestión Administrativa, es decir, en el examen preliminar realizado en el Departamento de Coordinación de Producción y Venta, tales como:

- Falta de Promotores de Venta
- No existe la segregación de funciones, ya que la persona que se encarga de la administración es la misma que elabora facturas, ejerce el papel de secretaria y otras.
- No poseen una unidad móvil para hacer los recorridos en la ciudad para así darse a conocer.
- No poseen locutor fijo dentro ni fuera de las Instalaciones.
- No invierten en mejorar sus equipos de Audio.

En atención a lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo está estructurado Radio Continente?

¿Qué operaciones o técnicas realiza la Coordinación de Producción y Venta para la Captación de Clientes?

¿Cuáles son los posibles Indicadores de gestión que puedan ser utilizados en el Departamento de Coordinación de Producción y Venta?

¿Cuáles son las sugerencias que tienen los trabajadores para mejorar la Captación de Clientes?

¿Cuáles son las posibles recomendaciones para la Gestión Administrativa que se lleva a cabo en Radio Continente?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo General

Aplicar soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Coordinación de Producción y Venta, de Radio Continente en Cumaná, Estado Sucre en el Periodo Mayo – Agosto 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudiar la estructura actual de Radio Continente.
- Identificar las operaciones y técnicas que realiza el Departamento de Coordinación de Producción y Ventas.
- Identificar los indicadores de gestión que utiliza el Departamento de Coordinación de Producción y Venta.
- Analizar las sugerencias que tienen los trabajadores para mejorar la captación de clientes.
- Establecer las posibles soluciones y recomendaciones que ayuden a mejorar la Gestión Administrativa del Departamento de Coordinación de Producción y Venta.

1.3 Justificación de la Investigación

Esta investigación orienta a la organización sobre la importancia que tiene el Análisis de Gestión Administrativa para detectar las desviaciones existentes en el Departamento de Coordinación de Producción y Venta de Radio Continente y así poder brindarles las soluciones gerenciales que le sean necesarias.

De igual manera, esta información contribuye en gran magnitud para que otras organizaciones complementen estudios especializados sobre Análisis de Gestión Administrativa, girando en torno a la eficacia organizacional con miras a enfatizar la calidad del análisis de competencia y la determinación de estrategias que permitan concretar las ventajas competitivas en la visión del cliente.

Así mismo, esta investigación es de gran utilidad para la Universidad de Oriente ya que se orienta hacia un estudio teórico práctico y para los estudiantes que quieran realizar investigaciones sobre este tema tan primordial para el éxito de las organizaciones en el mundo de los negocios.

Con esta investigación estamos cumpliendo con el requisito establecido por la Universidad de Oriente (UDO) para optar por el título de Licenciado en Contaduría. Además aportándole a Radio Continente, en el Área de Coordinación de Producción y Venta, un informe con las herramientas necesarias sobre el Análisis de Gestión Administrativa, el diagnóstico al cual se llegó y las recomendaciones necesarias para el logro de los objetivos y metas trazadas en la captación de clientes y posicionamiento en el gusto de los oyentes.

1.4 Marco Metodológicos

Para conocer cuál es el nivel de posicionamiento de Radio Continente en la ciudad de Cumaná y así mismo identificar las causas del bajo volumen de las ventas se utilizó la metodología cuantitativa de campo con un nivel descriptivo, lo cual permitió obtener información sobre el tema de estudio.

1.4.1 Nivel de la investigación:

Para Sabino (2002: 43) La preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio proporcionado de ese modo información sistemática y comparable con los de otras fuentes.

Según Arias (1999; 45) “Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”.

El nivel de esta investigación es de tipo descriptiva, porque se requiere de un amplio conocimiento del área que se investiga y así especificar las características importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis de investigación,

1.4.2 Diseño de la Investigación.

Para analizar todo lo referente al posicionamiento de Radio Continente en la ciudad de Cumaná y estudiar sobre el bajo volumen de sus ventas decimos que utilizamos un diseño de investigación de campo.

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

Se dice que el diseño de la presente investigación es de campo porque se adquirió información de primera mano, debido a que fue suministrada por el personal administrativo y los trabajadores de Radio Continente, y esto se soporto con documentos y revisiones bibliográficas que sustentan esta investigación.

1.4.3 Fuentes de Información

Se recurrió a las siguientes fuentes de información:

Fuentes Primarias: el personal del Departamento de Coordinación de Producción y Venta de Radio Continente, en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre; especialmente a la Administradora que nos aportó información relevante para el desarrollo de la investigación.

Fuentes Secundarias: los textos utilizados en nuestra investigación fueron de los autores: Tamayo, Arias, Ruiz Roa, Hefferon, Norbeck, Chiavenato, entre otros; dentro de las publicaciones de páginas web encontramos (www.todoexperto.com/cs.) y tesis relacionados con el tema como son: Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Administración, Empresa Eeva Cumaná, S.A Cumaná, Estado Sucre I Cuatrimestre 2009 y Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Servicios

Generales y Compras Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) Estado Sucre, I Cuatrimestre 2009. Tesis de pregrado para optar al título de licenciadas en contaduría.

1.4.4 Población y Muestra

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

1.4.4.1 Población

La población objeto de la investigación se compone por el personal que labora en Radio Continente los cuales están involucrados en esta investigación, son un total de 10 personas, desglosadas de la siguiente manera: (Tabla N° 1)

Tabla N° 1
Estructura de Nómina

| Administradora | Una persona |
|--|--------------------|
| Coordinación de Producción y Ventas | Una persona |
| Operadores de Audio | Tres personas |
| Operadores de planta | Dos personas |
| Operador avance | Una persona |
| Mantenimiento | Una persona |
| Mensajero | Una persona |

Fuente: Elaboración Propia

1.4.4.2 Muestra

Según, Arias (2006:83) “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”

La muestra elegida, está constituida por toda la población de Radio Continente quienes están envueltos en el proceso de investigación sobre el posicionamiento de la empresa en la ciudad de Cumaná y sobre el bajo volumen de sus ventas; es decir, las 10 personas que laboran en la emisora. Esto se hace por tratarse de una población finita con pocas unidades de estudio

1.4.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido y son ejemplos de instrumentos (fichas, formato de cuestionarios y guías de entrevistas) los cuales se emplean para recoger y almacenar la información,

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

Se trató de realizar un examen al Departamento de Coordinación de Producción y Venta de Radio Continente, para saber las posibles desviaciones que se presentan y dar soluciones a las mismas, a través del cual se obtuvo la información necesaria para la realización de la investigación.

CAPITULO II RADIO CONTINENTE

2.1 Reseña Histórica

Radio Cumaná fue fundada el 24 de Abril de 1959, por el locutor, narrador, publicista y productor de radio, Antonio José Ísturiz Romero. Era la segunda estación de radio de la ciudad primogénita Cumaná, conocida como "La Novia Azul del Caribe"

Su primer director Reinaldo Marín Quijada, que al correr el tiempo se convirtió en el propietario, con su estilo popular abarco programas deportivos, musicales y juveniles, radionovelas, informativos con "El Noticiero de Radio Cumaná" y tantos programas que dictaron pauta en la radiodifusión oriental de gran relevancia en nuestra región; por sus filas han desfilado una gran generación de locutores, operadores y periodistas que sembraron la imagen de esta emisora.

Desde el año 1992 pertenece a la Red Radial Nacional de Radio Continente, la cual es presidida por los actuales propietarios, la familia Grespan.

La señal penetra más allá de sus fronteras, cubriendo los estados Sucre, Miranda, Anzoátegui, Nueva Esparta, Guárico, Falcón, Delta Amacuro, Monagas y ahora a nivel nacional e internacional a través de la pagina www.circuitoradialcontinente.com.

Sin embargo, quedo en el imaginario del pueblo el nombre de Radio

Cumaná, identificación que se sigue utilizando a pesar de los cambios.

2.2. Naturaleza de la Empresa:

Radio Continente, C.A., tiene como fin la radiodifusión de programas deportivos, musicales, radionovelas, informativos, entre otros, haciendo pauta en la radiodifusión oriental de nuestra región.

2.3. Objetivos de la Empresa:

2.3.1. Objetivo General:

Satisfacer las necesidades del mercado (anunciantes o clientes), por medio de la prestación de un buen servicio y elevado nivel cultural de los oyentes, principalmente, los del estado Sucre.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- Se encarga constantemente, día a día, de estar visitando los diferentes comercios de la ciudad para de esta manera captar clientes para la emisora y que deseen invertir en ella.
- El circuito radial continente 680 AM, proyecta una imagen positiva tanto para el anunciante o cliente para que este invierta en ella mediante los anuncios publicitarios de sus productos, como para los radioescuchas para que estos se hagan asiduos oyentes de la emisora, de esta forma los clientes ven que su inversión es efectiva.
- Esta emisora, cuenta con un noticiero, de tres emisiones a nivel nacional, una programación musical variada a gusto del oyente,

programas de opinión donde se buscan las posibles soluciones que presentan las comunidades tanto a nivel social como deportivo.

2.4. Misión de la Empresa:

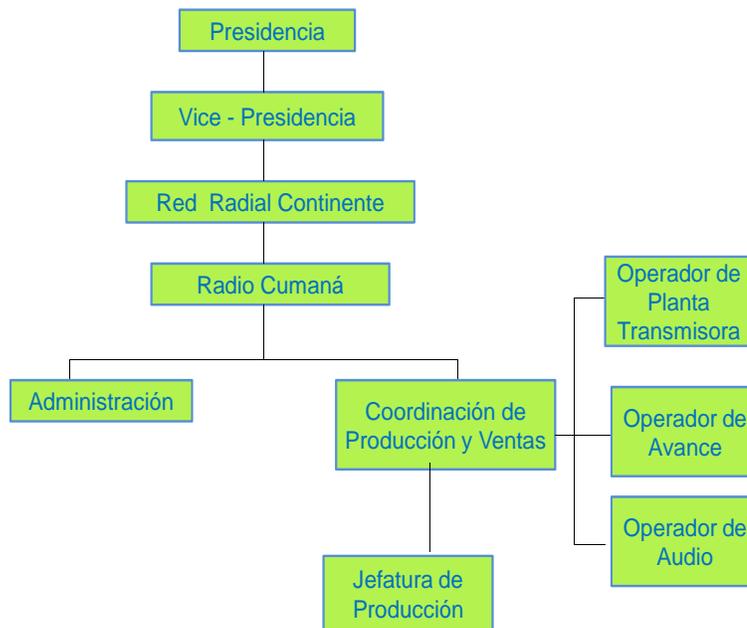
Radio Continente C.A., tiene como misión informar el acontecer diario, tanto a nivel nacional como internacional, dentro de una gama de programas que instruye y divierte al oyente.

2.5. Visión de la Empresa:

Ser reconocida como una emisora líder en el mercado de la información regional, manteniendo altos niveles de sintonía y mejorando la calidad de transmisiones a fin de ampliar el espectro radial, aumentando y perfeccionando la señal de la estación.

2.6. Estructura Organizativa de la Empresa:

Figura N° 1
Estructura Organizativa Radio Continente



2.6.1 Funciones del Personal

Todas estas funciones se encuentran definidas en los documentos de la empresa.

Presidencia:

- Disponer la convocatoria de las Asambleas y cumplir y hacer cumplir sus acuerdos
- Establecer y organizar las oficinas, sucursales y otras instalaciones de la compañía
- Aprobar el reglamento interno de la compañía

- Aprobar los planes de trabajo de la compañía y fijar los gastos de administración
- Otorgar y construir toda clase de garantía, tanto para garantizar obligaciones propias como de terceros
- Crear los fondos de amortización y demás apartados y calcular y determinar los dividendos por distribuir
- Elaborar los balances, estados financieros y demás informes que deba presentar el Comisario y a la Asamblea
- Autorizar la apertura o el cierre de cuentas corrientes o de cualquier otro tipo en bancos o instituciones de crédito de cualquier naturaleza

Vicepresidencia:

- Suplantar todas las funciones de presidencia.

Administrador(a)

- La elaboración del presupuesto anual de gastos de la empresa, para ser sometido a aprobación de la Junta Directiva.
- Elaboración de nómina.
- La facturación; el control de la cobranza y el de pagos a efectuar, el personal de la empresa.
- La contabilidad general y todo cuanto se refiera a los libros que obligatoriamente deba llevar la empresa.
- El mantenimiento de los equipos de oficina y el de los locales de trabajo.
- Las declaraciones oficiales tales como impuestos sobre la renta,

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), Ministerio del Trabajo, Seguro Social Obligatorio y cualesquiera otras declaraciones similares.

- Contratar y remover el personal de secretaria y administración de acuerdo con las instrucciones que reciba de la Junta Directiva.
- Conjuntamente con uno cualquiera de los gerentes generales designados, movilizar las cuentas bancarias de la empresa, aceptar, emitir y endosar efectos de comercio.
- Conjuntamente con cualquiera de los gerentes generales designados firmara los contratos o negocios que autorice la Junta Directiva, distintos de los contratos de ventas de publicidad que son competencia del Director de Producción y Ventas.
- Conjuntamente con cualquiera de los gerentes generales designados ejerce la representación judicial de la compañía con facultades para convenir, desistir, transigir, darse por citado y otorgar poderes a abogados de confianza para la representación en juicio de la compañía o ante autoridades administrativas.
- Cualquiera otra función que expresamente le sea encomendada por la Junta Directiva

Coordinación de Producción y Venta

- Celebrar contratos de publicidad
- Contratar o remover el personal de vendedores de publicidad que autorice la Junta Directiva, las cuales dependerán directamente del Departamento de Coordinación de Producción y Venta.

- Preparar programas especiales de venta para ser sometidos a consideraciones de la Junta Directiva.
- Representar a la compañía en de ventas sociales, culturales o comerciales.
- Dirigir las relaciones públicas comerciales.
- Conjuntamente con cualquiera de los gerentes generales designados, representar en juicio a la compañía o ante autoridades administrativas.
- Cualquiera otra función que expresamente le sea encomendada por la Junta Directiva.

Jefe de Producción

- Elaboración de la programación.
- Supervisar el contenido de los programas, musicalización, grabación, desempeño de los locutores y transmisiones remotas etc.

Operadores de Audio

- Manejar la parte técnica de la transmisión (cónsola, minidisco, cd, deck, plato o disco, cajetinera)
- Cumplir con la pauta comercial (material que es suministrado por el Departamento de Administración.
- Cumplir con la pauta diaria de acuerdo al horario establecido.
- Coordinar con el locutor los pases de transmisión.
- Dar pase a las noticias extras

- Estar preparado para las visitas imprevistas que lleguen a la radio para entrevistas.
- Cumplir con la pauta musical (material que es suministrado por el Departamento de Programación).
- Coordinar que los programas comiencen y terminen a la hora según pauta de programas.

Operadores de Planta

- Revisar el transmisor
- Leer los registros de los diferentes medidores del transmisor.
- Encender el transmisor
- Apagar el transmisor
- Mantener en buen estado (limpieza) el área de trabajo

Operador de Avance

- Suplir al operador de audio en casos de enfermedad, vacaciones y permisos
- Cumplir con su horario establecido y todas las demás funciones del operador de audio

2.7. Relación con otras Empresas

El Circuito Radial Continente 680 AM- Radio Cumaná, C.A, es una empresa creada para dar servicios tanto públicos como privados, esta guarda mucha relación con instituciones tales como:

- Eleoriente, Hidrocaribe, Alcaldía, Gobernación, Comercios como: Símbolo Cumaná, El Palacio del Calzado, Lavandería Manzanares, Auto Frenos Jacks, C.A., Abi Motor, entre otros.

2.8. Descripción del Departamento de Administración:

La Administración es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar la administración Circuito Radial Continente 680 AM - Radio Cumaná, C.A., con el propósito de asegurar la ubicación adecuada, capacitación, retención y desarrollo del personal que requiere la Institución para el logro de sus objetivos.

2.9. Normas y Procedimientos establecidos en el Departamento de Administración para la ejecución de las actividades:

Se establece una serie de normas y procedimientos para su cabal funcionamiento y desarrollo de las actividades por parte del personal que labora en la misma, como:

- Cooperar con el Presidente(a) en la fijación de objetivos, políticas y normas relacionadas con la materia de administración de personal y velar por su cumplimiento.
- Elaborar, para la aprobación del Presidente(a) y el Consejo Gerencial, los programas que en materia de personal sean requeridos por el organismo y, en particular los relacionados con el reclutamiento, selección, clasificación, ascenso, remuneración, desarrollo, evaluación de desempeño, registro, control de necesidades de adiestramiento del personal de emisora
- Promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo del personal al

servicio de la empresa.

CAPÍTULO III.

ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, (AGAD)

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

3.1 Antecedentes, definiciones y denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

3.1.1 Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa.

La historia de la administración comprende un gran número de ideas emanadas de las culturas orientales y occidentales y está estrechamente vinculada al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en cada uno de los sistemas sociales por los que ha transitado. Aunque es difícil seguir exactamente el desarrollo paso a paso de la práctica administrativa desde las edades perdidas en el pasado hasta el presente, resulta claro que, en esencia, en la historia del desarrollo de la humanidad se puede encontrar la historia del desarrollo de la administración.

Es por eso que al referirse a esta se recuerda a Henry Fayol, quien hace años 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, la dirección y el control estaban adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada”. (1961: 25), y además sostenía que toda empresa debía

ser, periódicamente evaluada.

En Venezuela, antes del 26 de agosto de 1982, fecha en la cual 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 naturaleza, extensión y oportunidad que darían a los procedimientos que utilizaban en su trabajo. Una vez que promulgada esta ley que establece en su Artículo N° 8 que los servicios profesionales del Licenciado en Administración serán requeridos en todos aquellos casos en que las leyes especiales lo exijan. El numeral "12" de dicho artículo indica que podrán realizar análisis de gestión administrativa y emitir dictámenes correspondientes en los organismos públicos y privados. Esto quiere decir que sólo debe ser realizado por un profesional de la Administración dándole esto base legal a lo que presentó Ruiz Roa como una alternativa nominal sustitutiva para la auditoría administrativa.

3.1.2 Definiciones. Análisis de Gestión Administrativa.

Se refiere, de acuerdo al análisis y apreciación del Dr. Ruiz Roa (1995; 32) al:

Examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el 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 normas y políticas de la verdadera administración.

El Análisis de Gestión Administrativa se ha considerado como la técnica capaz de realizar el estudio y análisis de la organización en cada una de sus áreas y proporcionar soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y para el desarrollo profesional de los Administradores. [http://www.todoexpertos.com/categorias/educacion/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-de-gestion-administrativa.\(03/06/2011\)](http://www.todoexpertos.com/categorias/educacion/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-de-gestion-administrativa.(03/06/2011))

También, se define como: “Un examen completo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medio de operación y empleo que dé a sus recursos y materiales”. (Leonard, 1991:46).

Para Hefferon (1991:3) 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 mejoras”.

Para Norbeck (1991:20) 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 internos”.

De acuerdo a las definiciones ya citadas, el Análisis de Gestión Administrativa, (AGAD) es un examen profundo que se realiza a una unidad administrativa o a toda una organización para detectar las fallas y debilidades en ella presente y así poder brindar las soluciones pertinentes que se necesitan para el mejoramiento de la misma.

En ese sentido, el Análisis de Gestión Administrativo (AGAD) se aplicará al Departamento de Coordinación de Producción y Ventas de Radio Continente.

3.1.3 Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa.

En cuanto a las denominaciones aplicadas para el examen que se realiza a través del Análisis de Gestión Administrativa, han sido muy diversas, existiendo más de una dentro de la concepción de lo que se desea hacer, otras aportan limitación y algunas crean confusión. Las más conocidas son:

Figura N° 2
Denominaciones del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)



Fuente: Elaboración Propia basado en las denominaciones según Ruiz Roa

A.- Análisis Administrativo

Muchas han sido las interpretaciones que se han hecho en torno a lo que significa Análisis Administrativo; algunos de ellos lo definen como el estudio de los problemas que se dan en una Organización o Empresa, tanto a nivel

micro-analítico como a nivel macro-analítico. En realidad no existe una definición mala o buena de lo que puede significar el Análisis Administrativo. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/AnalisisAdministrativo/406758.html>)(03/06/2011)

Podemos definirlo como el examen exhaustivo de los planos organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones extrañas y proponer las soluciones que sean necesarias

B.- La Auditoría Administrativa

Es importante, ya que determina que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; así mismo proporciona a los directivos un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando juicios y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención. Los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.(03/06/2011)

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede concluir que la auditoría administrativa es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente en toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inútil, su aplicación debe ser comprobada para lograr la eficiencia.

C.- La Auditoria de Cumplimiento

Es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad. <http://marcomoncayo.wordpress.com/2010/10/21/auditoria-de-cumplimiento/>. (03/06/2011)

Podemos decir que es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. El objetivo de este tipo de auditoría es el de verificar si las operaciones producto de las actividades empresariales que se originan en el giro del negocio, se han realizado con apego a las normas legales.

D.- Análisis Factorial

Es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar la variabilidad entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Las variables observadas se modelan como combinaciones lineales de factores más expresiones de error.

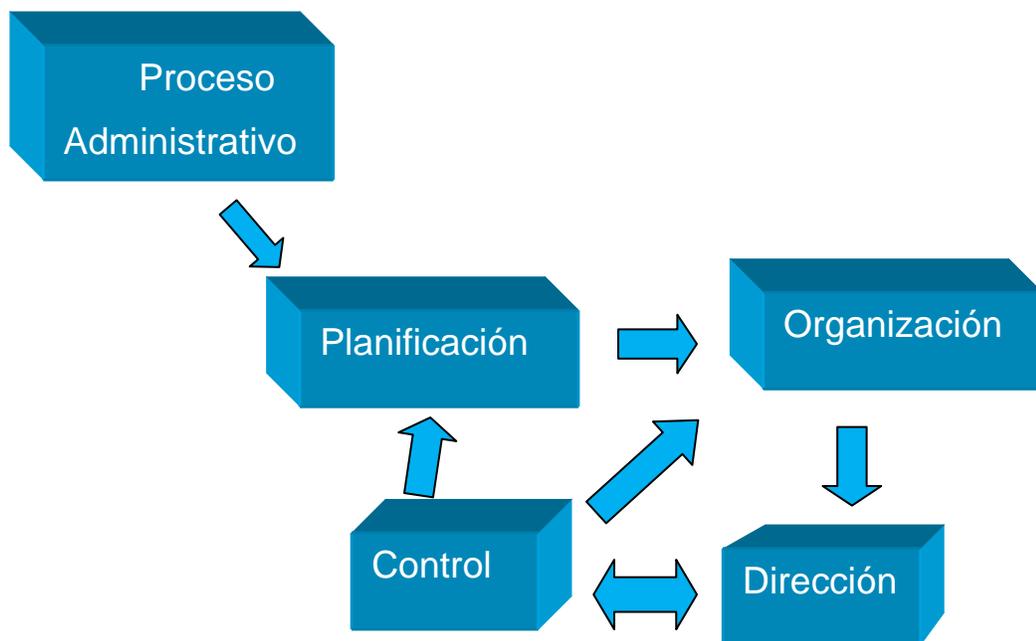
El análisis factorial se originó en psicometría, y se usa en las ciencias del comportamiento tales como ciencias sociales, mercadeo, gestión de productos, investigación de operaciones y otras ciencias aplicadas que tratan con grandes cantidades de datos.

http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_factoria.(03/06/2011)

3.2 Áreas de aplicación en el Proceso Administrativo

El Análisis de Gestión Administrativa se puede aplicar sobre todas las áreas del proceso administrativo Idalberto Chiavenato

Figura N° 3
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia basado en el proceso administrativo según Chiavenato

Todo estos procesos son fundamentales ya que uno con lleva al otro, dentro de las organizaciones se deben realizar estos pasos para poder tener un buen funcionamiento y así poder alcanzar los objetivos trazados.

3.2.1 Planificación

Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, el administrador se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basado en algún método, plan o lógica, en vez de dejar todo al azar. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones.

Podemos decir que la planificación no es más que un conjunto de acciones llevadas a cabo para la toma de decisiones sobre los planes que se desean alcanzar en el futuro

3.2.2 Organización

Es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas y de recursos necesarios a los equipos o departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización para conseguir los objetivos fijados.

La organización son las actividades que se asignan a todas las personas de una organización para que cumplan con sus funciones para así poder alcanzar las metas y objetivos trazados.

3.2.3 Dirección

Es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las persona a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influenciar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

La dirección viene a ser la influencia de coordinar y motivar a las personas de la organización para alcanzar los objetivos fijados en la planificación.

3.2.4 Control

Es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos. Entendiéndose, según la figura N° 3, que el control está presente en todas las etapas de gestión administrativa.

Es por eso, que, por medio del Análisis de Gestión Administrativa, el control es la expresión técnica de mayor representatividad como función dentro de la empresa y así lograr eficiencia, efectividad, productividad y economía en sus actividades, por tal motivo fija responsabilidades a sus ejecutivos y los coloca dentro de un marco de normas pre-establecidas, que solo se conocerán por medio de un examen y evaluación de la gestión administrativa.

3.3 Fundamentos que justifique realizar un AGAD

Se debe llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en el Departamento de Coordinación de Producción y Venta de Radio Continente ya que al realizar este examen y evaluación analítica, crítica, sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la administración

general podemos ver el verdadero estado de Radio Continente como unidad organizacional.

Las evaluaciones antes mencionadas se deben realizar constantemente para identificar las áreas de la empresa que no están adecuadamente administradas y que si no varían o replantean su estructura financiera y administrativa, la situación podrá entrar en dificultades. Para su corrección se hace necesario la inmediata acción en la dirección de la organización y efectuar un corte evaluativo en sus labores con la finalidad de apreciar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

3.4 Limitantes para realizar un AGAD integral.

Las posibles limitantes para un análisis integral de la -gestión administrativa de Radio Continente son (Ruiz Roa, 1995; 73-74):

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

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

El tiempo que se llevara a cabo para realizar un análisis de gestión administrativa en Radio Continente dependerá de la magnitud organizacional

y de la situación en que ésta se encuentre trayendo como consecuencia los altos costos correspondientes a honorarios profesionales que se tienen que erogarse para cancelar a los especialistas.

Evaluación de Criterios Anteriormente observamos que la dispersión de la terminología para denominar el Análisis de Gestión Administrativa como especialización de la Ciencia Administrativa, está en proceso evolutivo, a pesar de que recordamos la mención hecha por Fayol. En este sentido, estamos comenzando a fijar criterios uniformes, o por lo menos, tratando de fijarlos, para llegar a desarrollar una evaluación del comportamiento de la empresa.

De acuerdo a la gran diversidad de criterios existentes sobre las terminologías en el análisis de gestión administrativa debemos establecer criterios concisos para percibir el desenvolvimiento de Radio Continente y así poder emitir una opinión después de haber realizado el AGAD.

Complejidad y Crecimiento de la Empresa Las operaciones de las empresas se tornan cada vez más amplias y complejas por el volumen de recursos, la amplitud de su radio de acción y por la importancia que el empresario le da a su proceso administrativo debido a las exigencias del desarrollo de los países y al crecimiento de las empresas.

De acuerdo a los constantes cambios que se dan al interior de las empresas aunado a todos los factores como tiempo y evaluación de criterios, se hace indispensable el tiempo utilizado para cumplir a cabalidad el desarrollo de un Análisis de Gestión Administrativa en forma integral dentro de la organización.

Personal Especializado. Para realizar el Análisis de Gestión Administrativa se requiere el concurso interdisciplinario de los analistas, debiendo seleccionarse los especialistas con alto grado de competencia.

Este estudio fue realizado por estudiantes de Contaduría de la Universidad de Oriente, pero se le recomienda seleccionar el personal experto en el análisis de gestión administrativa para realizar evaluaciones futuras dentro de la empresa, los factores antes mencionados son los que limitan el análisis integral de la gestión administrativa en Radio Continente. Estos expertos autorizados por la ley son los licenciados en administración.

3.5 Objetivos del Análisis de Gestión Administrativa

Según Ruiz Roa (1995:76-77), los objetivos específicos del Análisis de Gestión Administrativa incide en la optimización de Radio Continente para:

- Identificar las áreas donde las mejoras pueden ser substanciales.
- Verificar la producción de sus servicios y los recursos de esa producción, y así ver los resultados que se han logrado.
- Determinar las debilidades en los métodos o procedimientos administrativos.
- Detectar las áreas donde es posible lograr notables economías.

Según Ferrer (2005; 27), 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, las políticas en ejecución desarrollan eficiencia, se logra el objetivo en el menor tiempo aplicable, al menor costo posible, y por supuesto, conservando la calidad deseada.

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

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

3.6 Etapas del Análisis de Gestión Administrativa

Para llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) es necesario seguir y cumplir una serie de pasos. Las etapas del Análisis de Gestión Administrativas que se aplicaron en Radio Continente fueron:

Una etapa inicial de **planificación**, en la cual se llevó a cabo la reunión inicial respectiva con la alta gerencia de la organización objeto del AGAD. Posteriormente se realizó el **examen preliminar** que incluyó el recorrido por las instalaciones de la empresa, Asimismo se contempló lo relativo al **examen del control interno** determinándose las áreas críticas para luego proceder a llevar a cabo el **examen en profundidad** de esas áreas de acuerdo a los análisis previos. Por último se redactaron las conclusiones y recomendaciones que se presentaron con el **Informe final**.

3.7 Importancia del Análisis de Gestión Administrativa

El Análisis de Gestión Administrativa es de vital importancia, ya que tiene como finalidad determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, identificando así las oportunidades de mejoras dentro de la emisora, las acciones correctivas donde existan las fallas, evaluación del desempeño de sus empleados y, orientando a la Administración en sus políticas y objetivos, hacia una adecuada utilización de los recursos de forma eficaz. De igual manera, busca maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la misma, bajo los conceptos de utilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, competitividad, reducción de riesgos, entre otros.

En este sentido el AGAD busca garantizarle su permanencia en el tiempo dentro del mercado y ambiente donde opera, con el fin de satisfacer cada vez más las necesidades de su clientela y compenetrar en los oyentes para hacerlos asiduo a su dial.

3.8 Características del Análisis de Gestión Administrativa practicado a la empresa

Según Ruíz Roa (1995: 48) entre las características del AGAD practicado se encuentran las siguientes:

- Que se fije como meta lograr una Administración más eficaz o funcional en Radio Continente.
- Orientar desde el punto de vista de los negocios, el presente, pasado y futuro de Radio Continente.
- Lograr que el alcance del AGAD cubra una operación o función determinada en Radio Continente.

- Que mida los principios de Administración de Operaciones de Radio Continente.
- Que se base en las técnicas de la Administración de Operaciones de Radio Continente.
- Que logre que las personas interesadas en realizar el AGAD en Radio Continente sean sus propios empleados.

De acuerdo a lo antes expuesto podemos decir que las características que se emplean en Radio Continente son las siguientes: La meta es lograr una Administración más eficaz o funcional para alcanzar el objetivo de la empresa y así orientarla desde el punto de vista de los negocios en el presente, pasado y futuro, basándose en las técnicas de la Administración de Operaciones.

3.9 Preparación del programa para desarrollar un AGAD en Radio Continente.

Según Ruíz Roa (1995: 176 al 181), el programa “es un plan de trabajo que comprende desde su planificación hasta su elaboración y entrega del informe final, programa que debe tomar en consideración el convenio o contrato firmado entre la empresa-cliente y la firma de analistas de gestión administrativa” y debe cubrir los siguientes aspectos:

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

La decisión sobre cuál va a ser el área estudiada la toma el cliente en concordancia con la magnitud del problema por él detectado o por recomendación de los analistas producto del diagnóstico preliminar asumido.

Se hizo conveniente y necesario hacer el diagnóstico con antelación a la reunión con la Administración para poder conversar acerca del alcance que tendría un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente

3.9.1 Programa y su finalidad

Todas las acciones que se llevarán a cabo en Radio Continente durante el desarrollo del AGAD, están contempladas en el programa que se preparó para el examen, ya que el referido programa es la herramienta de trabajo que se utilizó para cubrir todo el proceso del Análisis de Gestión Administrativa desde su planificación hasta la reunión que se concertó para hacer la entrega del informe final.

El programa es una estrategia que tiene como finalidad:

- Convertirse en un medio de autocontrol.
- Brindarnos la oportunidad adecuada en la distribución del trabajo.
- Sirve como instrumento del control del tiempo a emplear en el análisis.
- Nos permite elaborar un plan secuencial para cada una de las etapas del análisis.
- Ayuda a determinar la responsabilidad del equipo humano de los analistas.

- Facilita el seguimiento adecuado a la labor asignada a cada analista.
- Permite tener un control casi perfecto de todo el trabajo realizado.
- Nos da la oportunidad de tomar las decisiones sin apresuramiento.

3.9.2 El programa y su contenido

El conocimiento de los pasos importantes concretados en el programa, es la base fundamental de la función a cumplir por parte de los analistas, función que debe ser de una eficiencia excelente, por la planificación desarrollo y control de ese programa el cual, bien estructurado, puede contener:

- Los aspectos para el examen y discusión con la Alta Administración de la empresa-cliente (Radio Continente) los planes y objetivos de cada área.
- El estudio de la estructura de la organización general.
- El estudio de la estructura del área a analizar, relacionada con la organización en general.
- Un estudio, donde sea necesario, para tratar de lograr la disposición del equipo, de tal forma, que éste dé el mayor rendimiento.
- La mejor disposición programática para un adecuado desarrollo del AGAD.

3.9.3 Principios limitativos de control

Estos principios limitativos de control son significativos, es importante tenerlos en cuenta a la hora de preparar el programa.

- Principio de elasticidad: no es necesario que los analistas sigan rígidamente el programa; su capacidad y habilidad les indicará cuando un aspecto de urgencia o de mayor importancia los obligue a no seguir el programa al pié de la letra, es decir, literalmente.
- Principio de homogeneidad: no se debe mezclar asuntos diferentes; el analista enfrentará cada aspecto independientemente de acuerdo a lo programado. Al encontrar hechos diferentes, éstos deberán ser objeto de información especial.
- Principio de economía: cada programa debe atender los aspectos fundamentales, los cuales deberán ser los principales, evitando los problemas de detalles; en este sentido, se evitara un programa en que el tiempo y el analista que tenga que cumplirlo, lo hagan gravoso para la empresa-cliente, y así mismo, que pueda resultar más oneroso el control que las deficiencias que existan y que se pudieran encontrar.
- Principio de rapidez: encontrar la causa de una deficiencia, el analista debe poner aquí en conocimiento a su inmediato superior la respectiva solución, en el menor tiempo posible y de acuerdo a la urgencia; la participación la debe hacer verbalmente, en función de ganar tiempo, mientras está listo el respectivo informe.

3.9.4 Generalidades del programa

Un programa concebido con bastante profesionalidad permite no dejar fuera de programación asuntos de relevancia en el desarrollo del AGAD, así como también, se puede detectar las deficiencias profesionales y técnicas de los analistas, y al terminar el AGAD los papeles de trabajo se convierten en un

archivo histórico de la empresa-cliente,(Radio Continente) el cual servirá de referencia tanto para el próximo AGAD del mismo cliente, como para clientes similares, que presenten problemas parecidos.

El programa que aprueba la Alta Administración de la empresa-cliente (Radio Continente) es estático hasta tanto se ponga en práctica, pero al comenzar su desarrollo se convierte en un instrumento dinámico, que por la capacidad y habilidad de los Analistas de Gestión Administrativa, permite las modificaciones a que haya lugar tanto para disminuir la labor a realizar así como para ampliarla según el caso que se presente.

El programa deberá indicar el sistema de informar el avance del trabajo y del mejor cumplimiento de los criterios que se establezcan para el desarrollo del AGAD.

3.10 Documentos de soporte para realizar un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente.

Según Ruíz Roa (1995: 211- 218- 219) el Análisis de Gestión Administrativa tiene que estar soportado por una documentación que compruebe todos los hechos y datos pertinentes, lo cual debe registrarse por ser la historia del análisis realizado; esta documentación comúnmente se conoce como cédulas o papeles de trabajo.

Las cédulas o papeles de trabajo son de gran relevancia, por lo que se hace imprescindible que la información registrada sea completa, se debe tener cuidado y pulcritud al hacer las anotaciones de los hallazgos, irregularidades, desviaciones, comentarios especiales, para que en el momento de una discrepancia entre el cliente y el analista, éste esté en condiciones de

comprobar sus afirmaciones e igualmente evitar confusiones y demoras, para la elaboración del informe final.

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

- Propósitos
- Revisión

3.10.1 El propósito de los documentos de soporte para llevar a cabo un Análisis de Gestión Administrativa en Radio Continente son los siguientes:

- a) Se parte del principio que son la base para la elaboración del informe final del AGAD, cuya importancia observamos en el encabezamiento de los propósitos.
- b) Sirve como vehículo de comunicación de las observaciones que originaron el examen realizado.
- c) Señalar el alcance del trabajo y la forma profesional de su cumplimiento.
- d) Disponer de información suficiente y documentada, para las discusiones con la Alta Administración o con el respectivo representante del cliente.
- e) Registrar los resultados del análisis de los sistemas de Control Interno y la aplicación de los procedimientos para realizar el AGAD.
- f) Servir de soporte de las observaciones, conclusiones, recomendaciones y la opinión final del analista.
- g) Indicar las evidencias legales y técnicas del trabajo, así como servir de material de antecedentes para los análisis siguientes.

3.10.2 Revisión de los documentos de soporte

Es de primordial importancia la revisión, ya que a través de la misma, la persona competente que hace labor de supervisión, puede constatar que los hechos contenidos en los papeles de trabajo son los pertinentes y suficientes, así como también, que están sustentados adecuadamente. Veamos los objetivos y recomendaciones para la revisión:

3.10.2.1 Objetivos de la revisión de los documentos de soporte:

- a) verificar que sea suficiente la información necesaria para la elaboración del informe final.
- b) Verificar que sean suficientes las evidencias producidas en el Análisis del control interno.
- c) Constatar que se tengan las confirmaciones, certificaciones y documentos en general, tanto de la empresa objeto del análisis como de terceras personas, para garantizar que la responsabilidad de los analistas está debidamente respaldada.
- d) Constatar que se haya señalado en su totalidad los procedimientos de análisis que se aplicaron en el desarrollo del trabajo.
- e) Verificar que todo el análisis se llevó a cabo de conformidad con la planificación del mismo.

3.10.2.2 Recomendaciones de la revisión de los documentos de soporte:

- a) Hacer un repaso o ligera revisión, para su confiabilidad, a la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- b) Comparar la totalidad del trabajo con el alcance programado.
- c) Los papeles de trabajo hay que revisarlos al terminar la labor, con la finalidad de aclarar las interrogantes que se encuentren y así poder

continuar con el trabajo que falta por realizar, con fluidez y sin inconvenientes.

CAPITULO IV SOLUCIONES GERENCIALES

4.1 Soluciones Gerenciales

Se pueden definir las Soluciones Gerenciales como un conjunto de alternativas o estrategias administrativas que asume la gerencia orientadas a dar respuesta a determinados problemas que se presentan en las diferentes áreas de una organización en un momento dado, logrando así efectividad, eficiencia, productividad y economía en los procedimientos, funciones y actividades que se encuentran bajo su responsabilidad.

Para llegar a este concepto se partió de definir lo que significa soluciones. Ellas se refieren a una serie cursos de acción o estrategia administrativas dispuestas a dar respuesta a variados problemas que se pueden presentar en diversas áreas tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones.

Así mismo, se debe conceptualizar lo que se entiende por Gerencia. Según Villasmil (2003:39), “la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”.

En nuestra opinión, la Gerencia es la encargada de alcanzar el éxito o fracaso de la organización, es quien maneja los recursos particularmente debe encargarse del mejor manejo de su recurso humanos, aun cuando tengan un departamento que se encargue de tal menester pero la

gerencia es quien vela por que se implementen modelos, mecanismo y/o planes para el mejoramiento de su personal, tomando decisiones que los afectan a todos.

4.2. Rol de la Gerencia en la Organización

La gerencia desde sus inicios se ha propuesto planificar, organizar, dirigir y controlar con éxito las organizaciones, pero actualmente ésta tarea se ha vuelto muy compleja a causa de la globalización, la innovación tecnológica y la crisis financiera mundial. Por lo tanto, los gerentes están obligados a convertirse en estrategias innovadores de manera que puedan gerenciar eficientemente los dinámicos cambios que deben experimentar las empresas para garantizar su permanencia en el mercado conduciéndolas al logro de sus objetivos.

Además, los gerentes deben asumir la responsabilidad de los resultados, verificando que las tareas específicas sean efectuadas debidamente, ya que son evaluados atendiendo a la eficiencia con que coordinan la realización de dichas tareas, también son responsables por las acciones de sus subordinados de tal forma que, el éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes.

En todo momento, un gerente se encuentra frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización que demandan tiempo y recursos; que son limitados, tales como: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o diferencias de opinión en lo referente a la política organizacional, el debe encontrar un equilibrio entre las diversas situaciones según su prioridad, para así aprovechar de una mejor manera su tiempo.

Las descripciones de esta amplia gama de funciones gerenciales muestran que los gerentes deben ser profesionales multidisciplinarios y mantenerse alerta a los cambios que se puedan presentar en la organización en un determinado momento.

4.3 Toma de Decisiones de la Gerencia

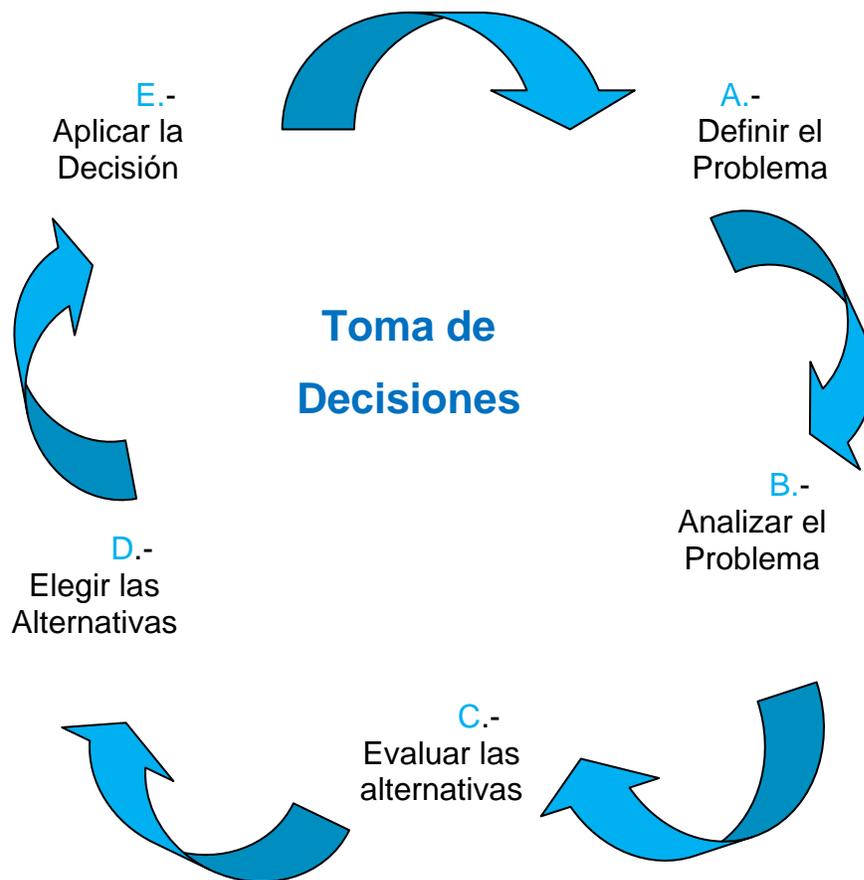
Las decisiones que nosotros tomamos a diario pueden ser algunas veces acertadas y otras erróneas, pero cualquiera de ellas debe generar aprendizaje.

Según Hernández y Rodríguez (2002: 121), la toma de decisiones se define como “la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implica”.

En ese sentido, la toma de decisiones consiste en seleccionar entre una serie de opciones aquella que provea mayor acierto para la solución de los problemas existentes dentro de la organización y así facilitar la eficiencia y efectividad de la gestión gerencial.

4.3.1 Proceso de la Toma de Decisiones

Figura N° 4
Toma de Decisiones



Fuente: <http://www.google.co.ve/search?q=toma+de+decisiones&hl>.
(25/06/2011)

Los pasos que se siguen en la toma de decisión son:

- A. Definir el problema: Con este paso hay que procurar responder a la pregunta de ¿Qué es lo que se desea conseguir en esa situación?
- B. Analizar el problema: En este paso se busca analizar las causas que conllevaron al problema.
- C. Evaluar cada alternativa: Aquí se deben considerar los aspectos positivos y negativos que cada alternativa puede tener, a corto y largo plazo, tanto para la empresa como para otras personas
- D. Elegir la mejor alternativa posible: Una vez que se ha pensado en las alternativas disponibles y en las consecuencias de cada una de ellas, habrá que escoger la más positiva o adecuada.
- E. Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios: Una vez elegida, deberemos responsabilizarnos de la decisión tomada y ponerla en práctica. Además debemos preocuparnos por evaluar los resultados, con lo que podremos cambiar aquellos aspectos de la situación que todavía no son satisfactorios y además aprender de la experiencia.

4.3.2 Tipos de Decisiones

Dentro de toda organización se pueden dar diversos tipos de decisiones, Thierauf (1986: 127), dice que existen 3 categorías de decisiones a nivel gerencial:

- Las decisiones estratégicas: son todas aquellas decisiones que afectan o están relacionadas con los problemas externos de la organización.

En este primer nivel, el cual está ocupado por la alta gerencia, las decisiones son principalmente orientadas hacia los objetivos, planes a largo plazo y las políticas.

- Las decisiones administrativas: son las relativas a la estructuración de los recursos de la empresa para crear un potencial máximo de rendimiento.

Este segundo nivel compuesto por todos los elementos de la gerencia tiene como labor vigilar la ejecución de los planes y que el grado de operación de la organización alcance realmente los objetivos establecidos.

- Las decisiones de operación: se relacionan con la obtención del mayor grado de rentabilidad de las actividades ejecutadas, haciendo énfasis en el establecimiento de niveles de costos, fijación de precios, y determinación de políticas

Este último nivel de la gerencia es para todas las actividades en proceso; es decir, las decisiones de operaciones en forma de regla, métodos y procedimientos para decidir los niveles de costos, fijación de precios, y determinación de políticas dentro de la empresa.

4.3.3 Importancia de la Toma de Decisiones para la Gerencia

El administrador es un elemento primordial del éxito de la organización a la cual pertenece, por esto debe poseer una serie de conocimientos, actitudes y destrezas (competencias) que le den un perfil apto para llevar a cabo una correcta toma de decisiones en la empresa.

En lo esencial, uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones radica en decidir a tiempo, debido a que el momento y las circunstancias son un factor determinante a la hora de tomar una decisión que impacte en forma significativa a la organización; en tal sentido, el administrador debe estar relacionado y contar con información precisa del medio ambiente externo e interno que afectará la decisión, ya que el futuro de la empresa depende de la calidad, precisión y oportunidad con que se tomen las decisiones.

De allí que, un ejecutivo que no tome decisiones, por miedo o por indecisión o por otro motivo, está destinado al fracaso porque mientras piensa que es mejor no decidir, olvida que el no hacer nada es haber tomado ya una decisión, siendo ésta la peor.

4.4 Competencias de un Gerente

Todo gerente debe poseer en si una serie de competencias que lo lleven a ser un gerente efectivo. Alles (2005; 12-13) establece unas series de competencias, las cuales las denomina como cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas.

Dentro de las cardinales tenemos:

- Adaptabilidad a los Cambios del Entorno.
- Compromiso.
- Compromiso con la Calidad del Trabajo.
- Compromiso con la Rentabilidad.
- Conciencia Organizacional.
- Ética.
- Ética y Sencillez.
- Flexibilidad y Adaptación.
- Fortaleza.
- Iniciativa.
- Innovación y Creatividad.
- Integridad.
- Justicia.
- Perseverancia en la Consecución de Objetivos.
- Prudencia.
- Respeto.
- Responsabilidad Personal.
- Responsabilidad Social.
- Sencillez.
- Temple.

Dentro de las Competencias Especificas tenemos:

- Conducción de Personas.
- Dirección de Equipos de Trabajo.
- Empowerment.

- Entrenador.
- Entrepreneurial.
- Liderar con el Ejemplo.
- Liderazgo.
- Liderazgo Ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes)
- Liderazgo para el cambio
- Visión Estratégica.

Dentro de las Competencias Especificas por áreas tenemos:

- .Adaptabilidad-Flexibilidad.
- Calidad y mejora continúa.
- Capacidad de planificación y Organización.
- Cierre de acuerdos.
- Colaboración.
- Competencia.” Del Naufrago”.
- Comunicación Eficaz.
- Conocimiento de la industria y el mercado.
- Conocimientos técnicos.
- Credibilidad técnica.
- Desarrollo y autodesarrollo del talento.
- Dinamismo-energía.
- Gestión y Logro de objetivo.
- Habilidad mediáticas.
- Influencia y negociación.
- Iniciativa-autonomía.
- Manejo de crisis.
- Orientación a los resultados con calidad.

- Orientación al cliente interno y externo.
- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Pensamiento estratégico.
- Productividad.
- Profundidad en el conocimiento de los productos.
- Relaciones públicas.
- Responsabilidad
- Temple y dinamismo
- Tolerancia a la presión del trabajo.
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

4.5 Análisis de Gestión aplicado a Radio Continente

Estas competencias son las que poseen los trabajadores de Radio Continente según el modelo de competencia establecido por Martha Alles las cuales fueron evaluadas a través de una encuesta.

Tabla N° 2

| Competencias Cardinales | % |
|--|----------|
| Respeto | 100,00 |
| Compromiso con la calidad del trabajo, compromiso. | 81,81 |
| Responsabilidad social. | 77,27 |
| Sencillez. | 72,72 |
| Responsabilidad personal. | 68,18 |
| Ética y ética sencillez. | 45,45 |
| Iniciativa. | 31,81 |
| Flexibilidad y adaptación, innovación, creatividad, adaptación a los cambios, integridad. | 27,27 |
| Prudencia | 22,72 |
| Conciencia organizacional y justicia | 18,81 |
| Compromiso con la rentabilidad | 13,63 |
| Perseverancia en la consecución de los objetivos | 9,09 |

De acuerdo a las competencias cardinales que poseen los trabajadores de Radio Continente se obtuvo el siguiente resultado: en el 1er lugar tenemos con un 100% el Respeto, en el 2do lugar con un 81,81% tenemos Compromiso con la calidad del trabajo, Compromiso y compartiendo en el 12do lugar la Perseverancia en la consecución de los objetivos y Temple. Cabe destacar, que las Competencias Cardinales que más sobresalieron estuvieron inclinadas más a lo personal que a lo empresarial, esto se debe a que los trabajadores de dicha empresa no reciben una motivación y capacitación por parte de la gerencia a nivel nacional que los ayude a

desarrollar tales competencias para alcanzar los objetivos deseados.

Tabla N° 3

| Competencias Especificas Gerenciales | % |
|---|----------|
| Conducción de personas | 66,67 |
| Dirección de equipo de trabajo | 50,00 |
| Liderazgo ejecutivo (para ser líder de líderes) | 41,66 |
| Empresarial y Visión estratégica | 20,00 |
| Liderazgo para el cambio, liderazgo y entrenador | 16,66 |
| Liderar con el ejemplo | 8,33 |
| Empowerment (empoderamiento) | 0 |

Refiriéndonos a la tabla N° 3 la Competencia Gerencial de Empoderamiento no obtuvo puntaje debido al desconocimiento del significado de la misma que tienen los Gerentes regionales de Radio Continente, siendo esta de mucha importancia para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás empleados.

Tabla N° 4

| Competencias Especificas por Áreas | % |
|--|----------|
| Responsabilidad | 100,00 |
| Comunicación y Trabajo en equipo | 90,00 |
| Colaboración | 80,00 |
| Calidad y mejora continua | 70,00 |
| Tolerancia a la presión del trabajo | 60,00 |
| Pensamiento estratégico | 50,00 |
| Manejo de crisis | 40,00 |
| Conocimientos técnicos | 30,00 |
| Capacidad de planificación y Organización, Desarrollo y autodesarrollo del talento, Relaciones públicas, Toma de decisiones | 20,00 |
| Productividad | 10,00 |

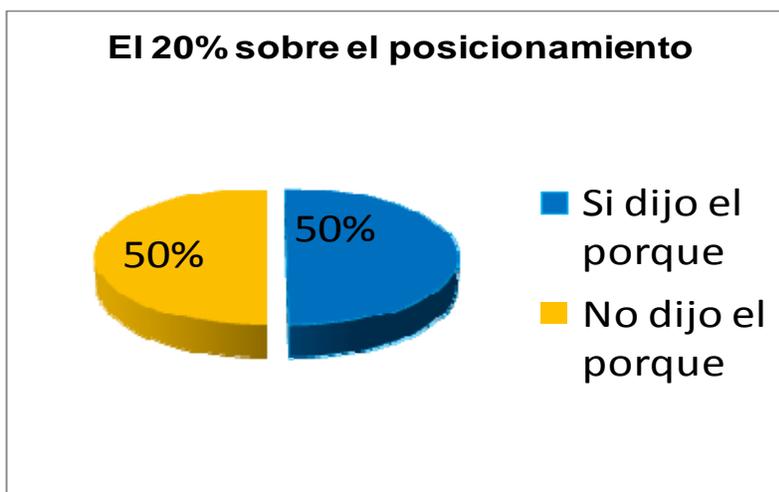
De acuerdo a los resultados que arrojo la competencia cardinal, Perseverancia en la consecución de los objetivos presentada en la tabla N° 1 se ve reflejada en el bajo porcentaje que obtuvo la productividad.

Graficas representativas del posicionamiento de Radio Continente en la ciudad de Cumaná.

Grafica N° 1



Grafica N° 2

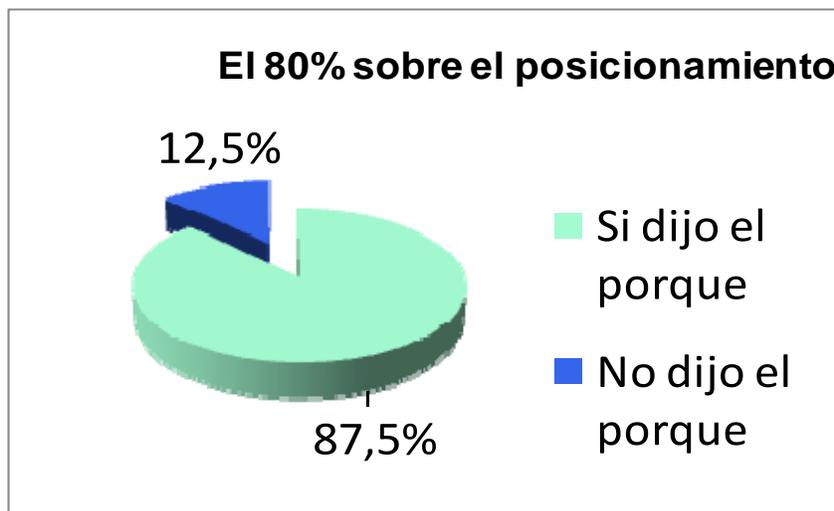


El por qué de la respuesta (20%)

50% una empresa con muchos años en el mercado

50% no contestó

Grafica N° 3



El por qué de la respuesta (80%)

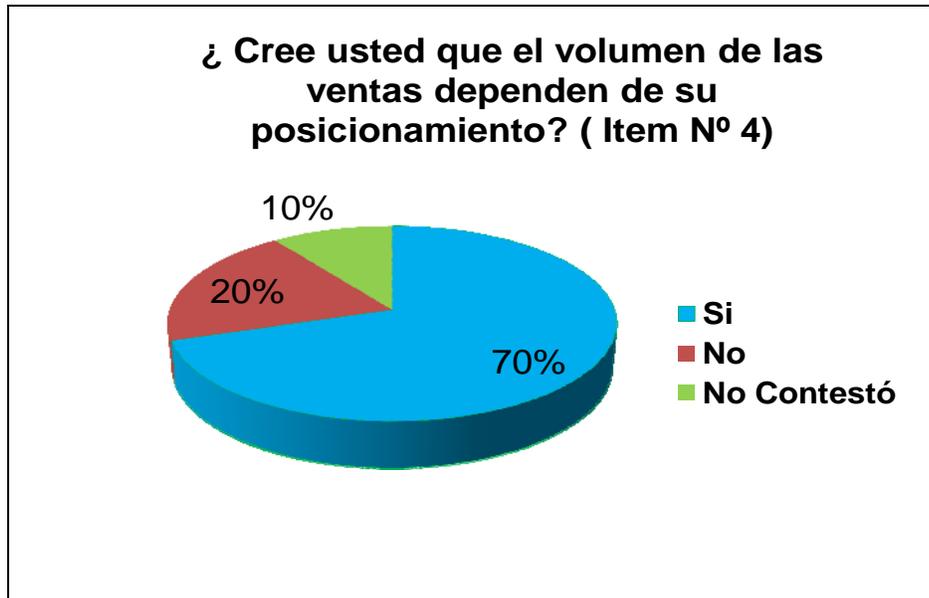
62,5% manifestó que no se invierten en equipos de mayor tecnología.

12,5% falta de locutores

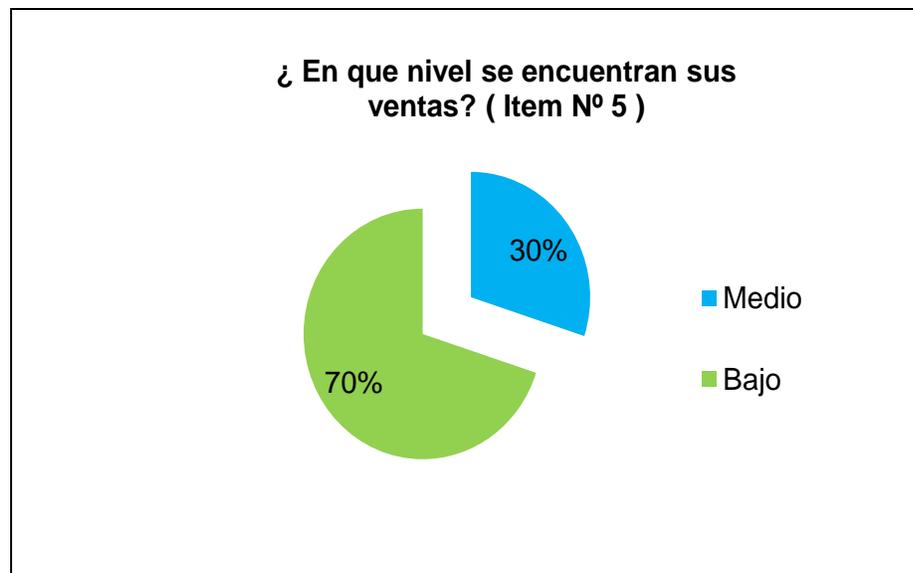
12,5% existen muchas FM

12,5% no respondió

Grafica N° 4



Grafica N° 5



CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), al Departamento de Coordinación y Producción de Ventas de Radio Continente, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Los trabajadores de Radio Continente cumplen a cabalidad las funciones inherentes a su cargo.
- No existe una motivación efectiva por parte de la presidencia, que influya de manera exitosa en el desempeño de los trabajadores de Radio Continente.
- En general, los empleados realizan todas sus operaciones con normalidad y dentro de los parámetros establecidos en las políticas de la misma.
- El personal de Audio trabaja con equipos tecnológicos que están obsoletos.
- La supervisión de la presidencia no es presencial solo por medio de la web, esta queda en manos de los jefes inmediatos, como son la administradora y el Coordinador de Producción y Venta.
- Los Jefes inmediatos deben estudiar minuciosamente aquellos factores tanto internos como externos que pudiesen afectar la toma de sus decisiones.

- No existen promotores de ventas que salgan a captar clientes.
- Radio Continente no cuenta con una unidad móvil que salga a recorrer la ciudad.
- Los trabajadores de Radio Continente se sienten enteramente comprometidos con la empresa para realizar su labor de manera eficiente.
- El ambiente laboral es bueno, por lo cual los trabajadores se muestran conformes y a gusto con su trabajo.
- La Administradora es la que lleva el control de las facturas y las otras funciones de la secretaria ya que este cargo dejo de existir.
- El trabajo en equipo es efectivo, debido a que el personal cuenta con una buena relación laboral fundamentada en valores como la amistad, la confianza y el respeto.
- No poseen un locutor fijo dentro ni fuera de sus instalaciones. Los que laboran los hacen bajo la figura de asociados (por programación).
- Radio 2000 tiene independencias Administrativas y Radio Continente depende de una Junta Directiva a nivel nacional ya que esta pertenece a un Circuito Radial.

RECOMENDACIONES

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

- Establecer una excelente comunicación que influya directamente en el desempeño de cada trabajador y así poder alcanzar los objetivos de Radio Continente,
- Se debe invertir en equipos tecnológicos avanzados que garanticen una señal más clara para el agrado tanto de los clientes como de sus oyentes y así poder igualarse con la competencia.
- Se recomienda que se empleen promotores de ventas para que estos implementen nuevas estrategias para captar clientes aumentándose el volumen de las pautas publicitarias.
- Adquirir una unidad móvil que salga hacer recorridos por la ciudad, ya que por medio de esta se pueden dar a conocer más.
- Deben poseer locutores de planta que salgan a hacer las transmisiones desde los diferentes puntos de la ciudad.
- Colocar grafitis, vallas publicitarias, alusivos a la empresa.
- Mejorar las programaciones para captar oyentes y atraer a los clientes.

- Deberían cederle más autonomía al Departamento de Coordinación de Producción y Venta para realizar las negociaciones directas con sus clientes.
- Ofrecerles paquetes publicitarios a sus clientes para que ellos a su vez se motiven a invertir

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

ALLES, Martha. (2005) ***Diccionario de Competencias. La Trilogía***, Ediciones Granicas.

ARIAS, Fidias (1999): ***El Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración***, Caracas. 3ra Edición.

ARIAS, Fidias (2006). ***El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica***. 5ta Edición. Caracas - Venezuela: Espíteme.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). ***Administración de los Nuevos Tiempos***. 5ta Edición

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

HEFFERON, E. (1991). ***Sinopsis de Auditoría Administrativa***. Editorial trillas. México.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. (2002). ***Administración, (Pensamiento, Procesos, Estrategias y Vanguardia)***, México, Editorial McGraw-Hill,

LEONARD, W. (1991). ***Auditoría Administrativa***. México: edición Diana.

NORBECK, E. (1991). ***Auditoría Administrativa***. México. Editorial Técnica, S.A.

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

SABINO, Carlos. (2002) ***El proceso de investigación: Una introducción teórico-práctica***. Panapo , Caracas, VENEZUELA

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

TAMAYO, Mario. (2002) *Metodología formal de la investigación científica*.
Limusa, S.A. , México D.F., MEXICO

TESIS

Acuña A., Juan M, Y Castañeda P., Esleivy Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Servicios Generales y Compras Fundación Regional para la Vivienda (FUNREVI) estado Sucre, I Cuatrimestre 2009

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

Muñoz, M., y Rondón, M., Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) Departamento de Administración, Empresa Evea Cumaná, S.A Cumaná, Estado Sucre I Cuatrimestre 2009

Bermúdez, A. Rufino J., Y Núñez, R. Alberto J., Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa División de Contabilidad Gobernación del estado Sucre Periodo Enero–Mayo 2009

Maestre, Danny., Y Rojas, Leonardo., Soluciones Gerenciales a partir de un ANALISIS de Gestión Administrativa (AGAD) Fundación Municipal de la Vivienda ALCABI Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda Cumana, Estado Sucre Enero-Mayo 2009

Documentos de la Empresa

Manual de Descripción de Cargo de Radio Continente

Documentos

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado. Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela. 2006 Manual de Procedimientos de la Unidad de Apoyo de Captación, Evaluación y Seguimiento de la Demanda de ALCABI

PÁGINAS WEB

- 1) www.gestiopolis.com/canales/gerencial/.../38/modelos.htm.
(29/05/2011)
- 2) [/www.todoexpertos.com/cs](http://www.todoexpertos.com/cs).
- 3) <http://www.todoexpertos.com/categorias/educacion/formacionprofesional/respuestas/216826/analisis-de-gestion-administrativa> (03/06/2011)
- 4) <http://www.buenastareas.com/ensayos/AnalisisAdministrativo/406758.htm> (03/06/2011)
- 5) <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.
(03/06/2011)
- 6) <http://marcomoncayo.wordpress.com/2010/10/21/auditoria-de-cumplimiento/> (03/06/2011)
- 7) http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_factoria. (03/06/2011)
- 8) <http://www.google.co.ve/search?q=toma+de+decisiones&hl>.
(25/06/2011)

APENDICE

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA



Tenemos el placer de dirigirnos a usted con la finalidad de que presten toda la colaboración necesaria en la aplicación del siguiente cuestionario. El mismo será tomado de forma confidencial, ya que este nos serviría de base para el desarrollo de nuestro Trabajo de Grado, cumpliendo con los requerimientos establecido en la Universidad de Oriente.

Cuestionarios para los Trabajadores de Radio Continente.

Instrucciones: Favor leer cuidadosamente este cuestionario. Seleccione con una X todas las Competencias que correspondan.

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Cuáles de estas Competencias posee su jefe Inmediato. Seleccione todas las que correspondan?.

Competencias Cardinales

- | | |
|---|-----------------|
| ___ Adaptabilidad a los Cambios del Entorno. | ___ Compromiso. |
| ___ Compromiso con la Calidad del Trabajo. | ___ Ética. |
| ___ Compromiso con la Rentabilidad. | ___ Justicia. |
| ___ Conciencia Organizacional. | ___ Fortaleza. |
| ___ Flexibilidad y Adaptación. | ___ Iniciativa. |
| ___ Innovación y Creatividad. | ___ Integridad. |
| ___ Responsabilidad Personal. | ___ Prudencia. |
| ___ Responsabilidad Social. | ___ Respeto. |
| ___ Sencillez. | ___ Temple. |
| ___ Perseverancia en la Consecución de Objetivos. | |
| ___ Ética y Sencillez. | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

Competencias Específicas

- | | |
|---|-------------------------|
| ___ Conducción de Personas. | ___ Entrenador. |
| ___ Dirección de Equipos de Trabajo. | ___ Liderazgo. |
| ___ Entrepreneurial (emprendimiento). | ___ Visión Estratégica. |
| ___ Liderazgo Ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes) | |
| ___ Liderar con el Ejemplo. | |
| ___ Liderazgo para el cambio | |
| ___ Empowerment (Empoderamiento) | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

2.-¿Cuáles de estas Competencias usted posee?

Competencias Cardinales

- | | |
|---|-----------------|
| ___ Adaptabilidad a los Cambios del Entorno. | ___ Compromiso. |
| ___ Compromiso con la Calidad del Trabajo | ___ Ética. |
| ___ Compromiso con la Rentabilidad. | ___ Justicia. |
| ___ Conciencia Organizacional. | ___ Fortaleza. |
| ___ Flexibilidad y Adaptación. | ___ Iniciativa. |
| ___ Innovación y Creatividad. | ___ Integridad. |
| ___ Responsabilidad Personal. | ___ Prudencia. |
| ___ Responsabilidad Social. | ___ Respeto. |
| ___ Sencillez. | ___ Temple. |
| ___ Perseverancia en la Consecución de Objetivos. | |
| ___ Ética y Sencillez | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

Competencias Específicas

- | | |
|---|-------------------------|
| ___ Conducción de Personas. | ___ Entrenador. |
| ___ Dirección de Equipos de Trabajo | ___ Liderazgo. |
| ___ Empresarial. | ___ Visión Estratégica. |
| ___ Liderar con el Ejemplo. | |
| ___ Liderazgo para el cambio | |
| ___ Liderazgo Ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes) | |
| ___ Empowerment. (Empoderamiento) | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

3. ¿Cuáles de estas competencias poseen sus Subordinados?.

Competencias Cardinales

- | | |
|---|-----------------|
| ___ Adaptabilidad a los Cambios del Entorno. | ___ Compromiso. |
| ___ Compromiso con la Calidad del Trabajo | ___ Ética. |
| ___ Compromiso con la Rentabilidad. | ___ Justicia. |
| ___ Conciencia Organizacional. | ___ Fortaleza. |
| ___ Flexibilidad y Adaptación. | ___ Iniciativa. |
| ___ Innovación y Creatividad. | ___ Integridad. |
| ___ Responsabilidad Persona. | ___ Prudencia. |
| ___ Responsabilidad Social. | ___ Respeto. |
| ___ Sencillez. | ___ Temple. |
| ___ Ética y Sencillez. | |
| ___ Perseverancia en la Consecución de Objetivos. | |
- Alguna otra que usted considere. _____

Competencias Específicas

- | | |
|--|------------------------|
| ___ Calidad y mejora continua | ___ Colaboración. |
| ___ Comunicación Eficaz | ___ Manejo de crisis. |
| ___ Pensamiento estratégico | ___ Trabajo en equipo. |
| ___ Productividad | ___ Responsabilidad |
| ___ Capacidad de planificación y Organización. | |
| ___ Desarrollo y autodesarrollo del talento. | |
| ___ Relaciones públicas Toma de decisiones. | |
| ___ Influencia y Negociación Conocimientos técnicos. | |
| ___ Tolerancia a la presión del trabajo. | |
- Alguna otra que usted considere. _____

4.-¿Cree usted que la empresa tiene un bajo posicionamiento en el mercado?.

Si _____ **No**_____

De acuerdo a su respuesta diga el por qué

5.-¿Cree usted que el nivel de posicionamiento que tiene la empresa depende del volumen de sus ventas?.

Si _____ **No**_____

6. ¿De acuerdo al nivel de posicionamiento que tiene la empresa. Señale en qué estado se encuentran sus ventas?.

Alto _____ Medio _____ Bajo _____

7. ¿Qué recomendaciones daría usted para aumentar el nivel de sus ventas?

8. ¿Qué estrategia utilizaría usted para la captación de clientes?

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA



Tenemos el placer de dirigirnos a usted con la finalidad de que presten toda la colaboración necesaria en la aplicación del siguiente cuestionario. El mismo será tomado de forma confidencial, ya que este nos serviría de base para el desarrollo de nuestro Trabajo de Grado, cumpliendo con los requerimientos establecido en la Universidad de Oriente.

Cuestionarios para los Trabajadores de Radio Continente.

Instrucciones: Favor leer cuidadosamente este cuestionario. Seleccione con una X todas las Competencias que correspondan.

Nombre: _____

Cargo que desempeña: _____

1.-¿Cuáles de estas Competencias posee su jefe Inmediato. Seleccione todas las que correspondan?.

Competencias Cardinales

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Adaptabilidad a los Cambios del Entorno. | <input type="checkbox"/> Compromiso. |
| <input type="checkbox"/> Compromiso con la Calidad del Trabajo | <input type="checkbox"/> Ética. |
| <input type="checkbox"/> Compromiso con la Rentabilidad. | <input type="checkbox"/> Justicia. |
| <input type="checkbox"/> Conciencia Organizacional. | <input type="checkbox"/> Fortaleza. |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad y Adaptación. | <input type="checkbox"/> Iniciativa. |
| <input type="checkbox"/> Innovación y Creatividad. | <input type="checkbox"/> Integridad. |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad Personal. | <input type="checkbox"/> Prudencia. |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad Social. | <input type="checkbox"/> Respeto. |
| <input type="checkbox"/> Sencillez. | <input type="checkbox"/> Temple. |
| <input type="checkbox"/> Ética y Sencillez. | |
| <input type="checkbox"/> Perseverancia en la Consecución de Objetivos. | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

Competencias Específicas

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Conducción de Personas. | <input type="checkbox"/> Entrenador. |
| <input type="checkbox"/> Dirección de Equipos de Trabajo. | <input type="checkbox"/> Liderazgo. |
| <input type="checkbox"/> Empresarial. | <input type="checkbox"/> Visión Estratégica. |
| <input type="checkbox"/> Liderar con el Ejemplo. | |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo para el cambio. | |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo Ejecutivo (Capacidad para ser líder de líderes) | |
| <input type="checkbox"/> Empowerment.(Empoderamiento) | |
| Alguna otra que usted considere. _____ | |

2. ¿Cuáles de estas Competencias usted posee?.

Competencias Cardinales

- | | |
|---|-----------------|
| ___ Adaptabilidad a los Cambios del Entorno. | ___ Compromiso. |
| ___ Compromiso con la Calidad del Trabajo. | ___ Ética. |
| ___ Compromiso con la Rentabilidad. | ___ Justicia. |
| ___ Conciencia Organizacional. | ___ Fortaleza. |
| ___ Flexibilidad y Adaptación. | ___ Iniciativa. |
| ___ Innovación y Creatividad. | ___ Integridad. |
| ___ Responsabilidad Personal. | ___ Prudencia. |
| ___ Responsabilidad Social. | ___ Respeto. |
| ___ Sencillez. | ___ Temple. |
| ___ Ética y Sencillez. | |
| ___ Perseverancia en la Consecución de Objetivos. | |
- Alguna otra que usted considere. _____

Competencias Específicas

- | | |
|--|------------------------|
| ___ Calidad y mejora continua. | ___ Colaboración. |
| ___ Comunicación Eficaz. | ___ Manejo de crisis. |
| ___ Productividad. | ___ Responsabilidad. |
| ___ Desarrollo y autodesarrollo del talento. | ___ Trabajo en equipo. |
| ___ Pensamiento estratégico. | |
| ___ Capacidad de planificación y Organización. | |
| ___ Relaciones públicas Toma de decisiones. | |
| ___ Influencia y Negociación Conocimientos técnicos. | |
| ___ Tolerancia a la presión del trabajo. | |
- Alguna otra que usted considere. _____

3-¿Cree usted que la empresa tiene un bajo posicionamiento en el mercado?.

Si _____ **No**_____

De acuerdo a su respuesta diga el por qué?

4. ¿Cree usted que el nivel de posicionamiento que tiene la empresa depende del volumen de sus ventas?

Si _____ **No**_____

5. ¿De acuerdo al nivel de posicionamiento que tiene la empresa. Señale en qué estado se encuentran sus ventas?.

Alto_____ **Medio**_____ **Bajo**_____

6. ¿Qué recomendaciones daría usted para aumentar el nivel de sus ventas?

7. ¿Qué estrategia utilizaría usted para la captación de clientes?

HOJA DE METADATOS

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

| | |
|------------------|--|
| Título | Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Departamento de Coordinación de Producción y Ventas, Radio Continente, C.A. Cumaná, estado Sucre. I semestre 2011 |
| Subtítulo | |

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| DÌAZ, NORIS BELL | CVLAC | 18 777 049 |
| | e-mail | Norisdb@hotmail.com |
| | e-mail | |
| HERNANDEZ, ROSA | CVLAC | 13 539 144 |
| | e-mail | Gilbeira@hotmail.com |
| | e-mail | |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Palabras o frases claves:

Ventas

Soluciones

Estrategias

Análisis

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

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Subárea |
|---------------------------------|-------------------|
| Ciencias Administrativas | Contaduría |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Resumen (abstract):

La diversidad en los avances tecnológicos y el progreso del conocimiento humano no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas no permiten una aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. En la búsqueda de esta efectiva aplicación comenzaron a concentrarse las empresas en grandes grupos de personas para afrontar las situaciones y necesidades y así poder solventar sus problemas organizacionales. Debido al proceso de transformación tecnología a nivel mundial las empresas se ven obligadas a buscar modelos de gestión que los lleven a alcanzar lo que tanto anhelan, eficiencia, productividad. Para ello es indispensable llevar a cabo de forma regular dentro de la empresa el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), herramienta que nos permite realizar un examen profundo a la empresa para detectar las fallas y debilidades en ella presentes y así poder brindar las soluciones pertinentes que se necesitan para el mejoramiento de la misma. De acuerdo a lo antes mencionado el objetivo de nuestra investigación fue proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Coordinación y Producción de Venta de Radio Continente. Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de nivel descriptivo y un diseño de campo, obteniéndose información directa con el personal de la empresa que depende de dicho Departamento, reforzándola con una revisión documental. Para el análisis de la información obtenida se aplicaron cuestionarios a los empleados de la empresa, los cuales arrojaron que la empresa para ser más eficiente en sus funciones debe mejorar las instalaciones y adecuarla a los cambios tecnológicos para ser más productivos, eficaces y competitivos en el alcance de sus objetivos.

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

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | ROL / Código CVLAC / e-mail | |
|------------------------|-----------------------------|--|
| 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 | Candidacabello@gmail.com |
| | e-mail | |
| Diana Benítez | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | 13 630 989 |
| | e-mail | Enana1179@hotmail.com |
| | e-mail | |
| | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | |
| | e-mail | |
| | e-mail | |

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

| | | |
|-------------|-----------|-----------|
| 2011 | 08 | 16 |
|-------------|-----------|-----------|

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

| Nombre de archivo | Tipo MIME |
|----------------------------------|-------------------------|
| Tesis – DiazHernandez.doc | Application/word |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciatura en Contaduría Publica

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: CONTADURÍA

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CURVELO
Secretario



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

JABC/YGC/marija

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

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



Noris Bell Díaz
Autor



Rosa Hernández
Autor



Cándida Cabello
Asesor