



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANALISIS DE
GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Gerencia Administrativa
Puertos de Sucre, S.A., Cumaná Estado Sucre
1er. Cuatrimestre 2009.**

**Autores:
Eileen Martínez
Luzmila Noriega**

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

Cumaná, Mayo de 2009



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**SOLUCIONES GERENCIAES A PARTIR DE UN ANALISIS DE
GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)**
Departamento de Gerencia Administrativa
Puertos de Sucre, S.A., Cumaná Estado Sucre
1er. Cuatrimestre 2009.

AUTORES

Eileen Martínez
Luzmila Noriega

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Curso Especial de Grado aprobado en nombre de la
Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de
Cumaná, a los 21 días del mes de Abril de 2009**

Profesora
MSc. Candida Cabello
Jurado Asesor
C.I. 5.187.787

Profesor
Danny Delgado
Jurado Invitado
C.I. 10.167.596

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE CUADROS	vi
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	13
El Análisis de Gestión Administrativa y las Funciones Administrativas.	13
1.1. Definición del AGAD.....	13
1.2 Importancia del AGAD	14
1.3 Características del AGAD	14
1.4 Ventajas del AGAD.....	15
1.5 Funciones Administrativas a ser evaluadas	15
1.5.1 Planificación	15
1.5.1.1 Definición de Planificación	15
1.5.1.2 Importancia de la Planificación	16
1.5.1.3 Características de la Planificación.....	16
1.5.2 Organización.....	17
1.5.2.1 Definición de Organización.....	17
1.5.2.2 Importancia de la Organización.....	17
1.5.2.3 Clasificación de las Organizaciones	18
1.5.2.4 Características de la Organización	20
1.5.3 Dirección	21
1.5.3.1 Definición de Dirección.....	21

1.5.3.2	Importancia de Dirección	21
1.5.3.3	Liderazgo	21
1.5.3.4	Importancia del liderazgo	22
1.5.4	Control	23
1.5.4.1	Definición de Control	23
1.5.4.2	Importancia del control.....	24
1.5.4.3	Características del Control.....	24
CAPITULO II	27
SOLUCIONES GERENCIALES	27
2.1	Definición de Gerencia.....	27
2.2	Tipos de Gerencia.....	27
2.3	La Necesidad de la Gerencia en las Organizaciones	28
2.4	Soluciones Gerenciales.....	28
2.5	Toma de decisión.....	31
CAPÍTULO III	34
ASPECTOS GENERALES DE PUERTOS DE SUCRE, S. A. Y EL DEPARTAMENTO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA.....		34
3.1	Puertos de Sucre, S.A.	34
3.1.1	Reseña histórica.....	34
3.1.2	Objetivos de Puertos de Sucre,S.A.	35
3.1.3	Misión Y Visión	36
3.1.3.1	Misión.....	36
3.1.3.2	Visión.....	36
3.1.4	Funciones Principales de Puertos de Sucre, S.A.	37
3.1.5	Estructura Organizativa	39
3.2	Departamento de Gerencia Administrativa	53
3.2.1	Objetivos del Departamento de Gerencia Administrativa	54
3.2.2	Estructura Organizativa del Departamento de Gerencia Administrativa.....	54

3.2.3 Funciones del personal que labora en el Departamento de Gerencia	
Administrativa:.....	54
3.2.3.1 Gerente Administrativo	54
3.2.3.2 Analista de Recepción de Documentos	55
3.2.3.3 Analista encargada de Cuentas por Cobrar.....	55
3.2.3.4 Analista de Relación de Acopio	56
3.2.3.5 Auxiliar de Administración	56
3.2.4 Procedimientos llevados a cabo en el Departamento de Gerencia	
Administrativa.....	56
CAPÍTULO IV	59
APLICACIÓN DEL AGAD (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS)	59
4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados	59
CONCLUSIONES	70
DIAGNÓSTICO	72
RECOMENDACIONES.....	73
SOLUCIÓN GERENCIAL.....	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	79
APENDICE.....	88
Hoja de Metadatos	91

DEDICATORIA

Este logro temporal se lo dedico a:

Mis Padres, por haberme enseñado buenos principios y hacer de mi la persona que soy, por apoyarme y estar conmigo en los momentos más importantes de mi vida, incluyendo este logro que es de ustedes. Los Amo.

Mis hermanos, quienes son una parte fundamental en mi vida. Espero que este éxito les sirva de ejemplo y vean que las metas que se propongan las pueden lograr, siempre y cuando se esfuercen por alcanzarlas.

Mi esposo, quien ha sido de mucho apoyo y fortaleza para alcanzar este primer peldaño en mi vida profesional.

“Todo esfuerzo en la vida vale la pena, siempre y cuando te ayude a mejorar tanto espiritual como temporalmente, y a través de este puedes lograr alcanzar lo que te propongas, sin dejar de lado tus principios morales”.

Eileen Martínez

DEDICATORIA

A mi madre, a mi hermano Arturo por estar a mi lado en todo momento, por ser mis guías. Este triunfo es de ustedes.

A todos los profesores, pero, en especial a la profesora Cándida Cabello que de una u otra forma aportaron sus conocimientos necesarios y que me servirán de mucho en un futuro muy cercano.

Luzmila Noriega

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **Dios**, Nuestro Padre Celestial, quien me guió y me dio la fortaleza para recorrer el camino que me llevó a esta gran meta.

A mi padre terrenal **Virgilio Martínez**, quien siempre me incentivó y me apoyó con sus consejos a seguir adelante y a ser posible este logro.

Te Quiero Mucho Papi.

A mi madre terrenal **Yraida de Martínez**, por todo su amor y confianza, y quien me preparo para ser la mujer que soy.

Te Quiero Mucho Mamita.

A mi amado esposo **David Pereira**, por ser mi compañero incondicional y por estar siempre conmigo, apoyándome y alentándome, a no dejarme caer en los momentos más difíciles. Gracias mi Compañero Eterno por tu Amor.

Te Amo.

A mis hermanos, por alentarme a lograr esta meta trazada. **Alberto, Marina, Javier y Carolina** gracias por existir.

Los Quiero Mucho.

A mamá Marina (mi abuela) (**Marina Salazar de Bravo**), quien siempre me instaba a prepararme académicamente para no depender de nadie. Gracias por su amor y cariño.

Te Quiero Mucho.

A mi Asesor Académico, Profa. MSc. **Cándida Cabello** por su paciencia, dedicación y orientación que me ayudaron a culminar con éxito este trabajo de grado. Estoy muy agradecida por su cariño y la confianza que depositó en mí, en saber que podía lograrlo. Gracias por su apoyo incondicional y por ser una excelente profesional.

La Quiero y Admiro.

A mis profesores de la UDO, quienes me enseñaron las bases teórico-práctica, que podré aplicar en toda mi carrera.

A mi compañera de tesis **Luzmila Noriega**, por haber enfrentado este reto conmigo y por confiar en mí.

Eres alguien especial.

Al Lcdo. **Javier Bondarenko**, quien me permitió realizar el trabajo de investigación en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., que está bajo su responsabilidad, y quien, además, me ayudó con sus conocimientos e información, a culminar con éxito mi trabajo de grado.

Gracias por su colaboración.

Al personal de la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., quienes desde mi llegada al Departamento me brindaron su cariño y me facilitaron la información necesaria para la realización de mi trabajo.

Gracias chicas por su ayuda.

A cada una de las personas, que de una u otra manera, me ayudaron a alcanzar este, mi primer logro académico.

Eileen Martínez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a **Dios** todo poderoso, por darme la fuerza y la disposición de haber logrado la meta que con tanta ilusión y esfuerzo me había trazado.

Gracias Padre.

A mi madre **Andrea**, por haberme dado el ser, su amor, sus consejos y su apoyo en todo momento.

Te Amo.

A mi hermana **Elizabeth** por servirme de ejemplo en esta vida, por ser un ser maravilloso, juntas logramos el sueño de nuestra madre “nuestra graduación”.

Te Admiro.

A **Johnny Joubertt** por estar conmigo en este momento y brindarme todo su apoyo cuando más lo necesite.

T e Quiero Mucho.

Al ser más maravilloso que vino a la tierra a formar parte de mi vida y por el cual me he dedicado a triunfar y ver realizada mis metas, a mi hijo **José Rafael**.

Te Adoro Bebé.

Luzmila Noriega

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SI CONOCE CON CLARIDAD SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.	59
CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ CUENTAN CON ADIESTRAMIENTO PREVIO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.	60
CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ EXISTE UN PERSONAL ENCARGADO DE SUPERVISAR QUE SE CUMPLAN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.	61
CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ SE ADECUA EL DEPARTAMENTO A LOS CONSTANTES CAMBIOS E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.	62
CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ CONSIDERA QUE EL ÁREA DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES ES:	63
CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO.	65
CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A CUALES SON LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE CUMPLE EL DEPARTAMENTO.	66
CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A CUAL ES EL PROCEDIMIENTO UTILIZADO ACTUALMENTE POR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA PARA EL COBRO DE MOROSIDAD.	67

CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO Y EL SERVICIO QUE ESTE PRESTA.....	68
--	----



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

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

**Departamento de Gerencia Administrativa
Puertos de Sucre, S.A., en Cumaná Estado Sucre
1er. Cuatrimestre 2009.**

ASESOR:

Profa. MSc. Candida

AUTORES

**Eileen Martínez
Luzmila Noriega**

RESUMEN

Las organizaciones se encuentran en un mundo cambiante, donde su propósito fundamental es hacerse eficaz mediante la participación humana de la cual dispone la empresa, y quienes utilizan herramientas que le permiten verificar el buen funcionamiento de cada uno de los Departamentos que la conforman. Muchas de las empresas públicas o privadas en Venezuela, tienen la necesidad de examinar su situación real, por tal motivo, es importante la realización de un AGAD, el cual es un examen completo que se lleva a cabo en las organizaciones, con la finalidad de medir el grado de eficiencia y eficacia que conllevan al cumplimiento de las funciones administrativas, a fin de evaluar la necesidad o posibilidad de aplicar los correctivos necesarios. Toda empresa debe estar dirigida por un gerente emprendedor capaz de dar resultados óptimos, para los posibles problemas que puedan presentarse. Este trabajo tiene como objetivo general: Ofrecer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la empresa “Puertos de Sucre”, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa en Cumaná Estado Sucre. El tipo de investigación es explicativa y su diseño es de campo, apoyado en una revisión documental. Durante el desarrollo de los procedimientos se observó que uno de los problemas que existe en el Departamento de Gerencia Administrativa es la morosidad, por parte, de las empresas que solicitan los servicios, de Puertos de Sucre, S.A., por lo que se recomendó implementar a lo inmediato un operativo de emergencia en un período corto determinado para una recuperación de la morosidad y a largo plazo implementar programas de cobro para solventar la problemática detectada.

INTRODUCCIÓN

El Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en las empresas debe ser un elemento vital para su funcionamiento y supervivencia; se le considera como un sistema activo que le permite a la alta administración promover la eficiencia y la eficacia en el logro y alcance de los objetivos, permitiéndole de esta manera corregir las deficiencias que puedan existir.

Las empresas son los instrumentos empleados para producir y poner en manos del público, la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía organizada, quienes mediante los factores de producción satisfacen las necesidades de los consumidores.

Muchas de las empresas públicas o privadas en Venezuela, tienen la necesidad de examinar su situación a través de herramientas que le garanticen la eficiencia y el éxito en cada una de las áreas de la organización, para saber si los sistemas bajo los cuales funciona son los más idóneos de acuerdo a su realidad; es por eso que, mediante auditorías se pueden conocer los posibles problemas que dificultan el desarrollo organizacional y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es así que, el concepto de auditoría dejó de ser de uso exclusivo para los aspectos contables o financieros de las organizaciones. Hoy, el empleo del vocablo se ha extendido de tal manera que se han generado otros cinco tipos de auditorías, utilizadas actualmente en el mundo contemporáneo.

En ese orden de ideas, la Auditoría Contable conocida también como Auditoría Financiera, consiste en examinar las cuentas y los estados financieros de una

organización cualquiera a fin de expresar una opinión sobre ellos verificando su apego a los Principios de Contabilidad de General Aceptación (PCGA).

Por su parte, la Auditoria Social, fue creada para evaluar y vigilar los aspectos sociales del negocio auditado, y se realiza internamente por áreas de políticas empresariales.

También se conoce, la Auditoria de Funcionamiento, la cual expone que clientes asegurados por ella revisen las relaciones existentes entre el personal ejecutivo de alto nivel, las políticas o lineamientos del negocio y la observancia de los principios éticos por parte de ellos.

Además existe, la Auditoria Operacional o de Operaciones, empleada en algunos países de alto desarrollo industrial, ella consiste en evaluar la eficiencia de las tareas operacionales y la apreciación de los procesos de producción.

Y por supuesto se encuentra, la Auditoria Administrativa denominada también Análisis de Gestión Administrativo (AGAD), el cual es un examen de la estructura administrativa, con el propósito de medir el grado de eficiencia y eficacia con el cual se cumplen las funciones administrativas dentro de la organización, a fin de poner en práctica la toma de decisiones y evaluar la necesidad o posibilidad de emplear o aplicar los correctivos necesarios.

Según Gómez Rondón (1992:1-8): “La Auditoria Administrativa es una revisión crítica de todos los sistemas y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos con eficiencia”.

La Auditoria Administrativa busca controlar y comparar el estado actual de las empresas, proporcionándole a los directivos de la misma un panorama sobre la forma

como se orienta hacia la evaluación de la capacidad de los ejecutivos para administrarla, también se debe considerar los cambios que pueden hacerse para permitir un mejor nivel de desempeño.

A nivel mundial y en Venezuela es sumamente importante que se realice un Análisis de Gestión Administrativa en las organizaciones, ya que le facilita a la dirección de la empresa auditada lograr una administración más eficaz y eficiente, en la medida en que se utilicen correctamente los recursos disponibles. En este sentido, se comprende que puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa.

Es cierto que, las organizaciones están en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, tal como cualquier otro organismo. Visto de esta forma, el propósito fundamental de la organización es hacerse eficaz mediante la participación humana de que dispone la empresa. En este orden de ideas, uno de los aspectos más importantes es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de la empresa sobre la cual el administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general. En tal sentido, la organización debe utilizar herramientas que le permitan evaluar el buen funcionamiento de cada uno de esos departamentos que la conforman.

Las organizaciones empresariales han sido y serán factores primordiales en la economía de los países, ya que estas son creadoras de fuentes de trabajo y generadoras de empleo, que ayudan a determinados grupos de la sociedad.

Bajo esta perspectiva, el propósito general de la investigación, consiste en examinar si se están cumpliendo las funciones administrativas en “Puertos de Sucre, S.A., específicamente en el Departamento de Gerencia Administrativa, con el fin de determinar las posibles desviaciones que puedan existir y así poner en práctica la

toma de decisiones de manera más certera y pertinente, para luego recomendar las soluciones a los problemas encontrados.

Por tal motivo, se puede decir que el AGAD es importante en todo tipo de empresa, ya que les permite examinar sus labores determinando si las están haciendo tal como función planificadas sin ninguna desviación y alcanzar así los objetivos establecidos con un mínimo de consumo de tiempo, esfuerzos y recursos. De esta manera, le proporciona a la dirección de la empresa auditada una visión más clara y objetiva que le permita obtener una administración más eficaz y eficiente.

Por consiguiente, fue necesario identificar el área objeto de análisis describiendo sus principales funciones y posibles desviaciones, mismas que fueron detectadas en el examen preliminar realizado a la empresa.

Es necesario explicar que la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., se encarga de realizar gestiones de cobranza de las cuentas en mora, la cual es una de las principales causas de insolvencia en la empresa, situación que no le permite a este puerto generar ingresos propios para seguir operando; ya que es necesario e importante tener recursos con que poder gestionar ya que a medida que se consolida su situación financiera mejora su calidad de servicio. De igual manera, se encarga de verificar y coordinar el pago de los compromisos pendientes además de, efectuar el pago de nómina de personal.

El diseño de la investigación es de campo, apoyado en una revisión documental, debido a que se realizó directamente en el lugar donde se aplicó el Análisis de Gestión Administrativa con la participación de los actores clave; además se revisaron libros, tesis, proyectos, páginas en sitios Web, entre otros; para tener bases teóricas en este trabajo.

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

De acuerdo con Ruíz Roa (2004:11), el AGAD es de gran importancia para las empresas ya que proporciona el mejor método de análisis exhaustivo, permitiéndole al analista verificar la situación real de la empresa y de esta manera determinar cuales son las debilidades y fortalezas de la misma; con el fin de aplicar los correctivos necesarios en caso de existir alguna deficiencia.

Puertos de Sucre es una Sociedad Anónima que gerencia y administra los puertos de uso comercial del Estado Sucre que se encuentran bajo su administración, explotando plenamente el potencial de los mismos, ofreciendo servicios de transporte, flete, entre otros.

El Instituto Nacional de Puertos (I.N.P.) se crea el 22 de diciembre de 1975, como ente adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicación (M.T.C.), y es quien administra los puertos nacionales de Venezuela hasta 1991. En febrero de 1994 se crea Puertos de Sucre, S.A., cuya actividad principal es encargarse de los destinos del Puerto de Cumaná, de los puertos de Carúpano y Guiria y de toda la actividad económica que se genera en ellos.

Para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación, fue necesario analizar los procedimientos administrativos que se realizan en “Puertos de Sucre, S.A.; específicamente en el Departamento de Gerencia Administrativa, con el fin de descubrir las posibles deficiencias que se podían estar generando. En tal sentido, para lograr este propósito, se realizó un Análisis de Gestión Administrativa, donde luego se dio un diagnóstico de la situación real y actual del Departamento que esperamos ayude a la alta gerencia a lograr los objetivos planificados.

El Análisis de Gestión Administrativa es un examen que se realiza en las empresas, y que tiene como finalidad evaluar el grado de eficiencia y de eficacia, con el cual se están cumpliendo las funciones administrativas. Toda organización empresarial a fin de determinar la situación real de la misma, debería aplicar un AGAD. Para el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., es importante la realización del AGAD porque le permite al jefe de dicho Departamento, conocer a cabalidad si se esta logrando alcanzar las metas trazadas, y en caso de existir alguna desviación le ayuda a hacer las correcciones pertinentes.

Por lo tanto, cabe preguntarse ¿Cuáles son las posibles desviaciones del Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A.? En caso de que este Departamento tenga desviaciones, las investigadoras se propusieron realizar un AGAD, luego con los resultados mostrar un diagnóstico y posteriormente ofrecer soluciones gerenciales a los mismos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Ofrecer soluciones gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la empresa “Puertos de Sucre”, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa en Cumaná Estado Sucre, en el período 1^{er}. Cuatrimestre del 2009.

Objetivos Específicos

- Determinar los procedimientos administrativos que se ejecutan en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A.
- Establecer los mecanismos utilizados en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., en relación al proceso de planificación de los procesos administrativos.
- Describir los mecanismos utilizados en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., en relación a la organización de los procedimientos administrativos.
- Mostrar los mecanismos utilizados en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., en relación a la dirección de los procesos administrativos.
- Señalar los procedimientos utilizados en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., en relación a los controles internos.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Puertos de Sucre”, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa donde se determinen los posibles problemas administrativos existentes en la misma.

Justificación de la Investigación:

El AGAD es un examen exhaustivo que se realiza en las empresas para conocer la situación real y actual de la misma en relación a los procedimientos administrativos que en ella se ejecutan.

Debido a los problemas que pudieran presentarse en las empresas se hace necesaria la aplicación del AGAD para tratar de detectar las posibles desviaciones, hacer el diagnóstico indicado, sugerir las soluciones gerenciales más pertinentes con el objeto de incrementar la eficiencia y la eficacia gerencial.

Para agilizar y lograr mayor exactitud en el estudio que se efectuó en la empresa Puertos de Sucre, S.A. en el Departamento de Gerencia Administrativa, se propuso realizar un Análisis de Gestión Administrativa, que cubriera las demandas de su situación actual, para luego dar las conclusiones y recomendaciones necesarias, de manera que estas contribuyeran a la solución de los posibles problemas que pudieran existir dentro de la empresa. En este mismo orden de ideas, los aportes que se proporcionaron a la organización, le permitirá a la alta gerencia tomar las decisiones más idóneas y efectivas que ayuden a corregir dichos problemas.

Igualmente, aportará beneficios a las investigadoras ya que la realización de este trabajo de investigación es un requisito indispensable para poder optar al título de Licenciadas en Administración.

Cabe destacar que, a la Universidad de Oriente le servirá como un aporte para incrementar sus fuentes documentales, que ayudará a futuros investigadores con respecto a la temática estudiada.

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones generales

Para la realización de la investigación se planteó el problema de la investigación, se fijaron los objetivos y recopilaron las bases teóricas que orientaron el desarrollo del trabajo, además de definir los métodos y técnicas con los cuales se tuvo acceso a la información, los cuales fueron imprescindibles en la elaboración de la tesis, de manera que la combinación e integración de ellos, permitió descubrir y analizar el objeto de estudio.

En el marco metodológico se fijaron las operaciones técnicas, los métodos e instrumentos a partir de la ubicación del tipo de estudio y el diseño de la investigación, el universo o población, la muestra, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, presentación de ellos y su posterior análisis e interpretación.

Tipo de Investigación

De acuerdo a los problemas encontrados en Puertos de Sucre, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa, a partir del examen preliminar practicado a la unidad administrativa señalada, el tipo de investigación del proyecto es explicativa por cuanto se trata de conocer las causas de los hechos y su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno. El mismo, según Ramírez (1999:83) consiste en “indagar acerca de una realidad poco estudiada”. Inicialmente se desarrolló un diagnóstico de la situación existente en la unidad objeto de estudio, en donde se determinaron los problemas encontrados. En base a los resultados del diagnóstico, se plantearon los correctivos necesarios que ayuden a mejorar la calidad de la administración de la organización y se espera que puedan aplicar las soluciones gerenciales sugeridas a la empresa.

Diseño de la Investigación

Según Arias (2004: 48) la investigación de campo consiste en: "la recolección de datos directamente en donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".

Por lo expuesto, el diseño de la presente investigación es de campo apoyada en la documental, ya que se recolectó la información necesaria directamente del personal que labora en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., la cual se empleó para realizar un Análisis de Gestión Administrativa que le permitió a la dirección de la empresa tener una visión actualizada de la manera como ha sido manejada la misma y si es conveniente o necesario introducir modificaciones o correctivos, en procura de maximizar la eficiencia en el futuro.

Población o Universo de Estudio

Morales (1994:17) define la población como, "El conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación".

Particularmente, el trabajo de investigación llevado a cabo en la empresa Puertos de Sucre, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa cuenta con una población de tipo finita, en la medida, que esta constituida por un determinado número de elementos, que con relación a este estudio está limitada a 5 personas con diferentes cargos:

- Gerente Administrativo
- Analistas (3)

- Asistente Administrativo

Muestra

Según Sierra Bravo (1991:38), “Muestra es toda parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible”.

Dada las características que presenta el Departamento de Gerencia Administrativa, la muestra seleccionada es la misma cantidad que caracteriza a la población debido a que esta es finita, es decir, 5 personas que allí laboran, cuyos cargos son: un Gerente Administrativo, tres Analistas y un Asistente Administrativo.

Fuentes de información

Según Méndez (1998:142), “Las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador y se le permite tener información”. Las mismas pueden ser primarias o secundarias dependiendo del origen de la información.

Primarias

Son primarias porque son recogidas o provienen directamente de los sujetos investigados o de las personas que manejan la información.

Se utilizó un cuestionario aplicado al personal que labora en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., así como la información suministrada por nuestro Asesor Académico.

Secundarias

Son aquellas referidas a información contenida en fuentes documentales y para ello se revisaron documentos relacionados con el tema: textos, tesis, páginas Web, leyes, entre otros.

CAPÍTULO I

El Análisis de Gestión Administrativa y las Funciones Administrativas.

Muchos escritores señalan que Venezuela, es el único país del mundo en donde a la Auditoria Administrativa se le conoce como Análisis de Gestión Administrativa, al parecer esto comenzó a partir de 1963 cuando Ruíz Roa le da esta denominación. Él trató de imponerla por la vía de la persuasión, luego de varios años logró institucionalizarla, quedando legalizada en 1982, por lo menos en Venezuela en la Ley del Ejercicio del Licenciado en Administración.

1.1. Definición del AGAD

Ruíz Roa en su libro Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa (2004:18), define al AGAD como:

El examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, 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 mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración.

Por lo tanto, se desprende que el AGAD es un examen completo que se realiza en las empresas, para verificar si se están cumpliendo las funciones administrativas

establecidas en el logro de los objetivos; a fin de poner en práctica la toma de decisiones y de esta manera evaluar las necesidades aplicando los correctivos necesarios para corregir las deficiencias que pudieran existir.

1.2 Importancia del AGAD

En base a lo investigado, se puede señalar que la Auditoría Administrativa es importante en todo tipo de empresa u organización, ya que les permite realizar sus labores y alcanzar sus objetivos, con un mínimo de consumo de tiempo, esfuerzo y recursos; así como una mayor eficiencia y productividad. De igual manera, evalúa la eficiencia de los controles y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería. También, se puede decir que ésta califica la calidad de la administración de la organización.

1.3 Características del AGAD

Según Arredondo y Mendoza en su tesis “Análisis de la Auditoría Administrativa y Financiera” (2005:10), en la Auditoría Administrativa se encuentran las siguientes características:

- Representa un instrumento para la revisión y evaluación de los procesos administrativos de la organización.
- Es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.
- Es flexible adaptándose a las necesidades particulares y recursos de la empresa.
- Mide el grado de eficiencia del desempeño gerencial.

1.4 Ventajas del AGAD

Según Arredondo y Mendoza (2005:10), existen una serie de ventajas en la Auditoria Administrativa que a continuación se mencionan:

- Puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa.
- Puede aplicarse a todas las áreas de la empresa.
- Actúa como un medio de evaluación de todas las funciones y métodos de la organización.
- Permite detectar aquellas áreas de conflicto de la organización auditada.
- Permite alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y productividad.

Para lograr alcanzar con eficacia los objetivos trazados en una organización, es importante que la Alta Gerencia ponga en práctica las funciones administrativas, para corregir las deficiencias que pudieran existir.

1.5 Funciones Administrativas a ser evaluadas

1.5.1 Planificación

1.5.1.1 Definición de Planificación

Una vez revisada la bibliografía concerniente de diversos autores que definen la planificación, se puede concluir que es un proceso de toma de decisiones en donde se fijan estrategias, para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

1.5.1.2 Importancia de la Planificación

De acuerdo a lo leído, se puede decir que la planificación es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe contribuir activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para analizar todos los aspectos de la organización.

Esta primera función administrativa propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos que ayudan a reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se manifiesten, con las mayores garantías de éxito.

Es por ello que, dentro de toda organización debe existir una buena planificación, lo cual conllevará a tener una buena organización, dirección y control de la empresa.

1.5.1.3 Características de la Planificación

Según la monografía titulada la Planificación, de Sussana Costa (2006:3), en la planificación se encuentra las siguientes características:

La planificación es un proceso permanente y continuo, porque se realiza siempre en la empresa.

- La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- Esta orientada hacia el futuro.
- Es sistemática, porque debe abarcar la organización como totalidad.

- Es una función administrativa que interactúa con la organización, dirección y control.
- Es una técnica de coordinación e integración, para conseguir los objetivos previstos.

1.5.2 Organización

1.5.2.1 Definición de Organización

Según Hodge y Gales (2003:13), “Son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos”.

En ese sentido, la organización es un sistema compuesto por dos o más personas, tareas, que forman una estructura sistemática de relación e interacción dentro de un entorno, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, de manera tal que se logren los objetivos propuestos.

1.5.2.2 Importancia de la Organización

En base a lo leído, se puede señalar que la organización es de carácter continuo dado que la empresa y sus recursos están sujetos a innovaciones constantes (expansión, nuevos productos, entre otros) lo que obviamente redundan en la necesidad de cambios en la misma. De igual manera, se considera como un medio a través del cual se establece la mejor forma de lograr los objetivos del grupo social, suministrándole los métodos para que se puedan desempeñar las actividades de manera eficiente y con un mínimo de esfuerzo.

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

1.5.2.3 Clasificación de las Organizaciones

Según la página web:

www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/orgcla.htm que trata sobre Las Organizaciones (2002:1) la clasificación de las organizaciones es la siguiente:

1.5.2.3.1 Según su objeto

Organizaciones Públicas: Están formadas por un conjunto de organizaciones e instituciones que se encargan de gestionar los recursos del Estado y su principal objetivo es el bienestar de la sociedad.

Organizaciones Privadas: Están representadas por particulares, y los objetivos pueden ser de diversa índole, es decir, que su actividad puede ser de lo más variada: industriales, de servicios, entre otras.

1.5.2.3.2 Según su Ambiente

Organizaciones abiertas: Son aquellas que constantemente se encuentran en contacto con el ambiente externo a través de los consumidores, proveedores, competidores, entre otros. Al ser este uno de sus objetivos, al interactuar obtienen información válida para la toma de decisiones mejorando, cambiando o creando nuevas propuestas a fin de mantener la vigencia de la organización.

Organizaciones Cerradas: Son aquellas que no interactúan con el ambiente externo.

1.5.2.3.3 Según su Finalidad

Organizaciones con Fines de Lucro: Son aquellas entidades cuyos objetivos están orientados hacia la obtención de beneficios o utilidades para su propietario o accionista.

Organizaciones sin Fines de Lucro: Se caracteriza por tener como fin, cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

1.5.2.3.4 Según su Línea de Mando

Organizaciones Verticales: Son las organizaciones en las que la autoridad tiene mucho peso, y en las que la comunicación se basa en la disciplina y exigencia de una cadena de mando que surge por escalafón. Hay subordinados; esto no permite modificación alguna porque representa la esencia misma de las instituciones autoritarias.

Organizaciones Horizontales: Se crean por decisión de las bases, es desempeño de las funciones y se da por representación de un grupo de personas.

1.5.2.3.5 Según su Formalidad

Organización formal: Se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisión, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita donde y como se separan personas, actividades y como se reúnen de nuevo.

Organización Informal: Consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control. Estos son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Dentro de estas clasificaciones, Puertos de Sucre, S.A., a pesar de tener privilegios de una empresa privada es una organización pública, ya que esta empresa es creada por la Gobernación del estado, es abierta porque esta en contacto con el ambiente externo por medio de los consumidores, proveedores, competidores, entre otros., tiene fines de lucro aunque mantiene un objeto social porque busca obtener beneficios o utilidades para los accionistas, como son la Gobernación del estado Sucre y Fondes; es vertical debido a que los subordinados deben regirse por la autoridad que ejerce el jefe inmediato, respetando la cadena de mando y es formal, ya que tiene estructuras definidas que permite el establecimiento de canales de comunicación facilitando la toma de decisiones.

1.5.2.4 Características de la Organización

Según la monografía titulada Las Organizaciones, de Carrasco; López; Noguera; Mora; Rodríguez y Silva (2008:6), en la Organización se encuentran las siguientes características:

- **Complejidad:** Es el crecimiento vertical que permite agregar departamentos a niveles jerárquicos, u horizontal que es cuando se agregan unidades de negocio a una organización.
- **Anonimato:** Significa que una tarea debe ser llevada a cabo sin importar las características de quien la elabora.
- **Rutinas Estandarizadas:** Todas sus actividades se basan en procedimientos y programas que son pasos secuenciales.

- Estructuras Especializadas: Todo aquello que le da formalidad a la organización, ya que su cumplimiento es generalizado.
- Niveles Jerárquicos: Distintos escalones en una organización.

1.5.3 Dirección

1.5.3.1 Definición de Dirección

Se puede decir, de acuerdo a lo investigado, que la dirección consiste en guiar y motivar a los empleados, con el fin de lograr alcanzar los objetivos que persigue la empresa e incluye la determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo.

1.5.3.2 Importancia de Dirección

En base a lo investigado, cabe destacar que la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional y, además, se establece la comunicación necesaria para que la empresa funcione de la mejor manera.

1.5.3.3 Liderazgo

El líder es la persona que coordina los intereses de todos los que tienen un puesto en la organización y que desempeña un rol de liderazgo.

Cabe destacar que, el liderazgo es la capacidad de influir positivamente en las personas, para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para lograr los objetivos planificados en una organización.

1.5.3.4 Importancia del liderazgo

En la monografía titulada Liderazgo de Quijano Ponce de León (2003:3), la importancia del liderazgo es la siguiente:

- Es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

1.5.3.5 Cualidades del Liderazgo

Algunas de las peculiaridades más frecuentemente de un buen líder son:

Honestidad:

Se puede concluir que la honestidad es una cualidad humana que consiste en tener una conducta de sinceridad y respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.

Veracidad

Es la condición de un juicio en donde se manifiesta lo que realmente piensa el que lo emite.

Imparcialidad

Es un juicio de equidad el cual sostiene que las decisiones deben tomarse en base a criterios objetivos, sin tratos diferenciados por razones inapropiadas.

Valor

Es una cualidad que desarrolla la humanidad de las personas, la cual refleja el ser honesto y ser sincero en vez de falso

Perseverancia.

Es lo que se propone hacer, el individuo para alcanzar o llegar a un final definido de una manera constante, a pesar de las dificultades que se puedan presentar.

1.5.4 Control

1.5.4.1 Definición de Control

Koontz y Weihrich en su libro Fundamentos de la Teoría y de la Ciencia de la Administración (1986:609), define al control como “la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo”.

Cabe considerar que, el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento y desempeño para alcanzar ciertos objetivos en la empresa.

1.5.4.2 Importancia del control

El control se encarga de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Es a través de esta función que se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

1.5.4.3 Características del Control

Según una página Web de virtual curso titulada Características del Control (2009:5), se encuentran una serie de características generales que debe poseer el control, tales como:

Integral:

Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

Periódico:

Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

Selectivo:

Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

Creativo:

Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

Efectivo y Eficiente:

Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

Adecuado:

El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

Adaptado:

A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.

Motivador:

Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

Servir de Puente:

Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.

Flexible:

Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

CAPITULO II

SOLUCIONES GERENCIALES

Se puede decir que, las soluciones gerenciales son estrategias que pone en práctica el gerente de una organización para darle solución a los problemas que se presentan.

Las empresas son unidades productivas cuyo objeto principal es la producción de bienes y servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades humanas a través de la combinación de los tres factores de la actividad económica, como son materia prima, trabajo y capital. Tiene como fin obtener el máximo beneficio. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de la misma.

2.1 Definición de Gerencia

En base a lo leído, se puede señalar que la gerencia es el cargo que ocupa el director general de la empresa, quien cumple diversas funciones entre las cuales está representar a la sociedad frente a terceros, coordinar los recursos internos y, además, se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

2.2 Tipos de Gerencia

Según la monografía Gerencia y Liderazgo, presentada por Jonathan Villasmil (2006:3) en la gerencia existen tres tipos, que son:

La Gerencia Patrimonial

Es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están bajo el poder de los propietarios de la empresa.

La Gerencia Política

Esta gerencia no es muy común, sin embargo, es aquella donde los puestos gerenciales son asignados en base a la afiliación y a las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

Es aquella donde los esfuerzos son conducidos hacia una meta en común.

2.3 La Necesidad de la Gerencia en las Organizaciones

Según lo investigado, cabe destacar que toda empresa por más pequeña que sea, tiene la necesidad de una buena gerencia, ya que para tener éxito en los negocios hace falta responsabilidad y la presencia de un buen líder. En las organizaciones existe un grupo de individuos que tienen una meta en común, lograr alcanzar los objetivos propuestos en la misma. La gerencia juega un papel muy importante, ya que ella junto con el grupo de trabajo en forma planificada y organizada deben conseguir que el negocio de resultados medibles financieramente y de esta manera obtener los objetivos trazados.

2.4 Soluciones Gerenciales

Toda organización debe estar dirigida por un gerente emprendedor capaz de dar resultados óptimos, para los posibles problemas que puedan presentarse en la organización, utilizando herramientas que le faciliten la solución de estos.

Los conflictos nos afectan de manera diversa, generando actitudes y comportamientos diferentes, estos forman parte de nuestra cotidianidad, son el producto de las diferencias de interés, percepciones y valores en las relaciones. Algunos los evitan, los niegan o rechazan, muchos los disfrutan y se aprovechan de ellos y otros los asumen y buscan resolverlos dándoles un manejo que lleve a su solución.

Dentro de este orden de ideas, el líder debe tener claro que los problemas de las organizaciones no se resuelven por si solos; alguien debe hacer algo. Los líderes han encontrado la manera de arriesgarse para resolver los conflictos que se puedan presentar, pues por experiencia se sabe que el que trata de solventar un problema, es el que controla la situación siempre que sea neutral y permita que las partes en dificultad sean las que encuentren su propia solución.

Cuando los conflictos son enfrentados y manejados con habilidad por un líder, puede lograrse que se estimule el intercambio de opiniones valiosas, el interés por las actividades, y del mismo modo se calmen las tensiones y aumente la motivación. De hecho, un líder debe recordar que las partes resuelven sus problemas cuando actúan en grupo. Es así como se puede detectar y rechazar las ideas que no son muy buenas, ya que la solución de problemas en grupo requiere cuidadoso estudio y acuerdo sobre lo que se dice.

Según la Profesora Marianella Manzanares, en su artículo Soluciones de Problemas publicado el 04 de diciembre de 2005, existen siete pasos para resolver los problemas de manera exitosa, que son:

Define el problema:

Este es el punto crucial y frecuentemente el más difícil. Aquí se debe exponer con claridad el problema y no un sistema del mismo.

Obtener todos los hechos:

Aunque puede ser una ayuda encontrar las causas del problema, eso no siempre lo resuelve; se debe investigar toda la información necesaria, la cual tiene que ser recabada de todas las partes involucradas. De ser necesario, hablar con personas que tengan información respecto al tema a estudiar, buscar expedientes, obtener opiniones y puntos de vistas (A veces el líder debe tener los hechos, antes de poder definir el problema).

Organice los hechos:

Esto es indispensable cuando se trata de problemas muy complejos. Es recomendable hacer una lista de los hechos de acuerdo a lo que tengan en común.

Determine posibles soluciones:

En esta etapa el líder debe usar su imaginación, entre más soluciones tenga, mayor será la posibilidad de hallar la mejor. Tratar de ser imparcial al anotar las posibles soluciones, de lo contrario su imaginación podría inhibirse.

Conozca las consecuencias de cada posible solución:

Aunque muchas veces resulta ser algo más de trabajo, es necesario poder decidir cual es la mejor solución a un problema serio.

Poner en práctica la solución:

Al mismo tiempo el líder debe determinar como va a saber cuando el problema haya sido resuelto.

Evaluar la solución:

Esta es la etapa en donde muchos líderes fallan. Un líder no debe asumir que el problema será resuelto, solo porque se ha puesto en práctica una solución.

Todos estos pasos caracterizan el proceso de resolución de problemas pero no es una receta, cada gerente o el líder lo resuelve de acuerdo a su propia dinámica y experiencia.

2.5 Toma de decisión

Se puede decir que la vida del hombre esta llena de decisiones que deben tomarse cada día y en cada momento. Hoy, en muchos sectores del mundo se hecha de menos a las personas capaces de tomar decisiones. Generalmente, la mayoría de las personas toman decisiones más basadas en el sentido común que en la razón, esto indica una carencia de auténticos objetivos en la vida, lo que trae como consecuencia la falta de autentica libertad en el hombre actual, el cual se ha hecho esclavo de la moda, las opiniones, el ambiente que lo rodea, esto le esta impidiendo realmente poder tomar decisiones al no tener clara la verdad de las cosas.

En tal sentido, el líder de una organización debe ser una persona que toma decisiones por si y para otros; el cual es uno de los aspectos fundamentales de su liderazgo, nada puede sustituir esta capacidad, ni las relaciones humanas y menos el encanto personal. Los estilos en la toma de decisión están muy relacionados con las

características de la personalidad propia (impulsividad, inestabilidad emocional y obsesión).

Según Polimeni R. en su libro *Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones* (2000: 553), define la toma de decisiones “como el proceso de la selección entre uno o más cursos alternativos de acción”.

De igual manera, se puede decir que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección de alternativas o formas para resolver diferentes situaciones, la misma se puede presentar en diferentes contextos; a nivel laboral, familiar, empresarial, entre otros. Cabe destacar, que la toma de decisión consiste en encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos.

La toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas; este consiste en una serie definitiva de etapas sucesivas. Dentro de esta perspectiva, la mayoría de las empresas con propietarios ausentes, es decir, accionistas, es a la alta administración a quien se le delega toda la responsabilidad de tomar las decisiones económicas importantes, tanto las de producción como las de mercadeo y financieras; las cuales generan ganancias o pérdidas para la compañía.

Polimeni (2000:553) describe las seis etapas en el proceso de toma de decisiones, de la siguiente manera:

- Detección e identificación del problema.
- Búsqueda de un modelo existente aplicable a un problema o el desarrollo de un nuevo modelo.

- Definición general de alternativas a la luz de un problema y un modelo escogido.
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y análisis de aquellos datos relativos a las alternativas.
- Selección e implementación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación después de la decisión mediante retroalimentación que suministre a la gerencia un medio para determinar la efectividad del curso de acción escogido en la solución del problema.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DE PUERTOS DE SUCRE, S. A. Y EL DEPARTAMENTO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA

3.1 Puertos de Sucre, S.A.

3.1.1 Reseña histórica

El Instituto Nacional de Puertos (I.N.P.) se crea el 22 de diciembre de 1975, ente adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicación (M.T.C.), para la Administración Portuaria dentro del Estado Venezolano, este último administró los puertos nacionales de Venezuela hasta 1991. En marzo de 1992 el Ejecutivo Regional, bajo el marco legal contenido en la Ley Orgánica de Descentralización del Poder Público, promulga la Ley de Puertos de Sucre: (Cumaná, Carúpano y Guiria).

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

Puertos de Sucre, S.A se crea el 18 de febrero de 1994, mediante un convenio entre la Gobernación del estado Sucre y el Fondo del Desarrollo de Economía Social (FONDES), como actividad principal se encarga de los destinos del Puerto de Cumaná y de toda la actividad económica que en este se lleva a cabo. Inició sus actividades en la ciudad de Cumaná, quedando ubicada sus oficinas principales en la

calle La Marina, al final de la Av. Bermúdez., al lado del Comando de la Guardia Nacional.

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

3.1.2 Objetivos de Puertos de Sucre,S.A.

Puertos de Sucre S.A., es un organismo creado para la canalización, coordinación y control de los puertos que se encuentran en la jurisdicción del Estado Sucre.

Según Rodríguez en su informe de pasantía “Análisis de los Procedimientos Administrativos para llevar la relación de Contratos y pagos efectuados con los distintos proveedores de bienes y servicios en la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., (2007:23), se destacan los objetivos más importantes de Puertos de Sucre:

- Administrar y controlar las actividades portuarias locales.
- Proporcionar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, en forma segura, puntual, eficiente y con un marcado carácter ambientalista.

- Mantener una organización confiable que le permita al Estado desarrollar, coordinar, supervisar y aplicar los respectivos controles en las distintas actividades que se originan en los puertos del Estado.
- Brindar las mejores condiciones que permitan a los exportadores e importadores desarrollar las labores relacionadas con los distintos procesos que generan sus actividades.

3.1.3 Misión Y Visión

3.1.3.1 Misión

Según Rodríguez, (2007:25) la misión de Puertos de Sucre es la siguiente:

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

3.1.3.2 Visión

Según Rodríguez, (2007:26) la visión de Puertos de Sucre es la siguiente:

Ser una empresa administradora de servicios portuarios sólida, de prestigio,

confiable, productiva, con calidad de servicio, que contribuya al desarrollo económico y social del Estado y del sistema portuario Nacional, promoviendo la acción de la iniciativa privada, gestionando recursos bajo el principio de la autosuficiencia, reafirmando los elementos que la componen como unidades de negocio con autonomía funcional de gestión.

3.1.4 Funciones Principales de Puertos de Sucre, S.A.

Según Álvarez y Brito en su tesis “Análisis de la Incidencia del Marco Legal en la Productividad de Puertos de Sucre, S.A., (2004:13), comprende las funciones siguientes:

- Gerencia la actividad portuaria dentro de su ámbito de competencia, a fin de hacerla eficiente y rentable.
- Autoriza y controla las operaciones portuarias para lograr que se desarrollen en condiciones óptimas de eficacia, rentabilidad, productividad y seguridad.
- Remite periódicamente a la Autoridad Acuática, información relativa al movimiento de cargas y de buques, los presupuestos y planes de inversión, los informes de control, así como cualquier otra información que se le solicite.
- Facilita la actuación de los diferentes órganos de la administración y de los entes públicos y privados que ejercen actividades en la zona portuaria.
- Elabora y ejecuta el Plan de Acción Ambiental Portuario de acuerdo a las políticas, lineamientos y normas establecidas por la Autoridad Acuática y el Ministerio de Ambiente y los Recursos Naturales, en concordancia con las Leyes que rigen la materia.

- Solicita a las autoridades competentes, evaluaciones periódicas, (por lo menos cada dos (2) años), de la batimetría a los fines de garantizar el calado de acceso y que los muelles mantengan profundidades acordes con la naturaleza del tráfico que el puerto sirve.
- Lleva a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones portuarias.
- Lleva los registros de las empresas de servicios portuarios y el registro auxiliar de personas naturales o jurídicas que realicen actividades en la zona portuaria, distintas de las operaciones portuarias.
- Liquida y recauda los derechos respectivos de conformidad con este Decreto-Ley y con lo que disponga la Ley Estatal respectiva.
- Asigna los puestos de atraque, estando facultado para ordenar la movilización de cualquier buque que haya sido objeto de medidas judiciales o administrativas, preventivas o ejecutivas, a una posición más conveniente a la seguridad y el interés comercial del puerto, sin perjuicio de la medida que pese sobre el buque.
- Presta los servicios que sean ordenados por la Autoridad Acuática, de acuerdo a las facilidades propias del puerto.
- Participa como miembro activo en asociaciones portuarias nacionales y extranjeras.
- Permite la prestación del servicio de almacenamiento o acopio, para aquellas mercancías que no vallan a ser transportadas por mar desde o hacia los puertos bajo su administración.
- Presta servicios inherentes al buque y/o a la carga tales como: amarre, caleta, estiba, almacenamiento, suministro de recursos humanos y equipos, en general,

todos los servicios requeridos para la recepción, movilización, acopio y despacho de buques y mercancías.

- Celebra acuerdos de cooperación con otros puertos nacionales y con puertos extranjeros en coordinación con la Autoridad Acuática y el Ministerio de Relaciones Exteriores, siempre y cuando éstos no comprometan la política portuaria nacional.

3.1.5 Estructura Organizativa

Las definiciones y funciones que a continuación se hicieron de los puntos que aparecen en la estructura organizativa de la empresa Puertos de Sucre, S.A., (Ver Anexo) son una recopilación de la tesis de Cabello Fuentes “Propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de Puertos de Sucre, S.A.”, (2004:31), la tesis de Álvarez y Brito “Análisis de la Incidencia del Marco Legal de la Productividad de Puertos de Sucre, S.A.” Y el informe de pasantía de Rodríguez “Análisis de los Procedimientos Administrativos para llevar la relación de Contratos y pagos efectuados con los distintos proveedores de bienes y servicios en la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., (2007:26).

Junta Directiva:

Está integrada por un Presidente, cuatro (4) miembros principales y cuatro (4) miembros suplentes, los cuales serán nombrados por el Gobernador del Estado por ser accionista mayoritario, y uno de los miembros principales será el Presidente del Fondo del Desarrollo de Economía Social (FONDES), como poseedor del 5% de las acciones, quienes durarán en sus funciones tres (3) años, o hasta que sus sucesores sean designados.

Entre las funciones que tiene la Junta Directiva están las siguientes:

- Generar las políticas a seguir por la empresa.
- Aprobar el Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos de la empresa e informarlo al Gobernador del Estado.
- Aprobar los Reglamentos Internos de la empresa.
- Autorizar al Presidente, para contratar empréstitos de dinero, maquinarias, equipos, tecnologías, proyectos y convenios que fueren necesarios para el mejor desenvolvimiento del ámbito portuario, cumpliendo con las garantías correspondientes.
- Hacer los apartados que sean necesarios para la constitución de las reservas legales
- Solicitar al Presidente un informe semestral de la situación activa y pasiva de la compañía.
- Presentar una copia del Estado de Situación y del Estado de Resultados a la Contraloría General del Estado.
- Hacer el pago de dividendos a los Accionistas en proporción al capital pagado.

Presidencia:

Esta a cargo de un Presidente a quien le corresponde representar a la empresa legalmente frente a terceros, por tal razón está facultado para suscribir su nombre en cualquier documento relacionado con su gestión. Así como los contratos y convenios que haya aprobado la Junta Directiva.

El Presidente es el responsable de administrar los recursos eficientemente de acuerdo a las políticas que utiliza la empresa, además se encarga de coordinar y dirigir de una manera global las actividades llevadas a cabo en los Puertos.

La Presidencia tiene las siguientes funciones:

- Representar legalmente a la compañía frente a terceros, con las más amplias facultades para suscribir a su nombre todo tipo de documentos derivados de la gestión diaria, así como los contratos y convenios que haya aprobado la Junta Directiva.
- Representar a la compañía ante cualquiera de las autoridades civiles, administrativas, militares y judiciales.
- Convocar las reuniones de la Junta Directiva, ordinarias o extraordinarias, así como la Asamblea de Accionistas.
- Dirigir y controlar la gestión diaria de la empresa, organizar sus sistemas y procedimientos de trabajo.
- Elaborar y mantener un estado sumario de la situación activa y pasiva de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas, para el mejor cumplimiento de la gestión de la empresa.
- Hacer cumplir, los Decretos, Reglamentos, Ley de Puertos del Estado Sucre y regímenes que se dicten para el mejor desenvolvimiento de la empresa.
- Nombrar al Comisario de la empresa, previa autorización de la Junta Directiva.

- Presentar a la Junta Directiva, trimestralmente para su discusión, el Régimen Tarifario portuario y enviarlo al Gobernador para su debida aprobación.
- Controlar la ejecución de planes y proyectos de cualquier índole, que contribuyan directamente a mejorar las condiciones físicas y administrativas del Puerto.
- Cumplir otra resolución que sea emanada de la Gobernación del Estado.

Contraloría Interna:

Esta dependencia tiene las siguientes funciones:

- Vigilar que los bienes patrimoniales se hallen legalmente protegidos y contabilizados.
- Verificar que las transacciones diarias se registren en su totalidad correcta y oportunamente.
- Coordinar las actividades de auditoria externa anual.
- Verificar que la empresa, se encuentre protegida contra fraudes, despilfarros o pérdidas.
- Realizar arquezos de las cajas chicas de los Puertos.
- Revisar la ejecución presupuestaria.
- Efectuar la revisión de las planillas de pago previo y definitivo de los diferentes servicios, comprobando que las tarifas aplicadas correspondan a lo establecido en el Régimen Tarifario vigente.
- Verificar que las facturas que soportan los gastos sean originales y cumplan con los requisitos estipulados por el SENIAT.

- Vigilar que la estructura organizativa, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.

Asesoría

Esta unidad cumple con las siguientes funciones:

- Coordinar las actividades de carácter legal, que determinen los subsectores conexos con la actividad portuaria.
- Planificar los programas de asesoría legal en las distintas áreas.
- Asistir en representación de la empresa, en aquellos casos de carácter legal en donde se le requiera, previa autorización del Consultor Jurídico y del Presidente.
- Asesorar a la empresa en cada uno de los aspectos legales que le conciernen y emitir su pronunciamiento al respecto.
- Asesorar a la redacción de la Gaceta Portuaria.
- Revisar y llenar expedientes de las empresas en el Registro Portuario.

Dirección Ejecutiva

Está a cargo de un Director General el cual coordina, programa, y supervisa todas las operaciones realizadas en el Puerto. Este tiene que rendirle cuentas al presidente de todas las actividades llevadas a cabo en la empresa.

Entre las funciones de la Dirección Ejecutiva se encuentran las siguientes:

- Participar en la elaboración y modificación de los planes de la empresa a ser presentado a la Junta Directiva.
- Servir de enlace con los organismos oficiales del Estado.
- Promover y coordinar las relaciones entre las unidades a su cargo y el resto de la organización.
- Aprobar la elaboración de documentos mediante firmas, tales como: Ordenes para la Elaboración de Cheques, Nóminas de Pago y Autorización de Viáticos.
- Organizar la agenda de actividades del Presidente.
- Promover en coordinación con las unidades de Relaciones Públicas y Comercialización, la política de promoción portuaria.
- Convocar, con previa autorización del Presidente, a las reuniones de la Junta Directiva.
- Coordinar conjuntamente con la Jefatura de Personal, la política de personal.
- Convocar a reuniones periódicamente a Gerentes y Jefes de Unidades, para dar a conocer las orientaciones de la Presidencia.
- Dinamizar los procedimientos administrativos, para la tramitación rápida y efectiva de los recursos financieros requeridos por los Puertos.

Informática

Está bajo la responsabilidad de un especialista en informática que tiene como finalidad mantener al día las actividades de computación, inspeccionando y si es necesario aplicando, medidas correctivas sobre cada uno de los programas utilizados en la empresa, así como también procesar las nóminas, elaborar gráficas y transcribir la información que sea de importancia para el buen funcionamiento de la misma.

Para el proceso de liquidación de facturas se cuenta con un servicio de proceso automatizado mediante el sistema informático (SAIPS).

Esta unidad posee las siguientes funciones:

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

Prensa

Representa a la empresa en relaciones públicas con la finalidad de colocar una imagen positiva de la empresa para con terceros, mantenerla al día sobre informaciones que le competa, elaborar el boletín informativo interno, divulgar a través de los distintos medios de comunicación social, hechos relevantes del acontecer portuario, así como promover la participación de la misma en los diferentes eventos de trascendencia en donde Puertos de Sucre, S.A., pueda tener una ventaja comparativa.

Esta unidad posee las siguientes funciones:

- Asistir a reuniones y tomar las respectivas notas para la redacción de las noticias que serán presentadas a la aprobación del Presidente.
- Asistir al Presidente en las entrevistas ante los medios de comunicación.
- Garantizar las fotos de todas las actividades en las cuales tenga interés Puertos de Sucre, S.A.
- Elaborar historial anual de actividades con noticias fotos para la presentación de la gestión a los accionistas y a la comunidad.

Recursos humanos (R.R.H.H.).

Está bajo la dirección de un Jefe el cual tiene como objetivo controlar, dirigir todo lo relacionado al personal de la empresa, en observar sus inquietudes y buscar la manera de motivarlo para que puedan prestar un mejor servicio. Este departamento ejerce autoridad en la aplicación de políticas, normas y programas de administración de personal que requieran los órganos superiores en pro del bienestar social. Tiene bajo su cargo un analista.

Entre las funciones del Departamento de Recursos Humanos encontramos las siguientes:

- Recluta y entrena al personal que ingresa en la empresa.
- Elabora los movimientos quincenales de nóminas.
- Tramita ante la unidad administrativa correspondiente el pago de personal contratado.

- Calcula el pago de utilidades y vacaciones al personal de la empresa.
- Envía de manera puntual el cálculo de fideicomiso al banco respectivo.
- Mantiene estrecha relación con el Departamento Legal a los efectos de aplicación adecuada de la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- Tramitar los ingresos y egresos del personal ante el IVSS, y la entidad respectiva a los efectos de la Ley de Política Habitacional.

Bienes

Está a cargo de un Jefe de Bienes, quien tiene la responsabilidad de vigilar y controlar todos los bienes muebles e inmuebles de Puertos Sucre, S.A., procurando mantener surtido de recursos a cada uno de los departamentos para que puedan realizar sin problemas las actividades diarias.

Entre las funciones de Bienes están las siguientes:

- Llevar y organizar el inventario general de activos fijos, bienes muebles e inmuebles de todas las unidades.
- Registrar por oficinas los activos de bienes y mobiliario.
- Mantener actualizado el valor de los bienes muebles e inmuebles de Puerto de Sucre, S.A.
- Incorporar y desincorporar los activos del inventario de bienes de Puerto de Sucre, S.A.
- Enviar incorporaciones, desincorporaciones e inventarios de auxiliares, con el libro general de activos de bienes a la Gobernación del Estado y a la Contraloría General del Estado.

- Registrar los auxiliares por oficinas de los activos de bienes inmuebles.
- Realizar solicitudes de materiales para la compra de artículos de oficina.

Administración

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

- Recibir y registrar los depósitos de las recaudaciones.
- Mantener al día las reposiciones de caja chica.
- Planificar y coordinar todas las actividades administrativas del Puerto.
- Realizar gestiones de cobranzas de las cuentas en mora.
- Coordinar la ejecución del presupuesto y velar por su correcto cumplimiento.
- Supervisar y procurar que la contabilidad del Puerto esté al día.
- Solicitar saldos de las cuentas bancarias del Puerto.
- Revisar y verificar las elaboraciones de liquidaciones, cheques, órdenes de compras y servicios, solicitudes de pago y otros.
- Llevar los registros de las liquidaciones y recaudaciones del Puerto.
- Supervisar los registros en los libros de bancos.
- Realizar retenciones de impuestos sobre la renta e impuesto al valor agregado.
- Registrar, elaborar y controlar las cuentas por cobrar y por pagar.
- Verificar y coordinar el cumplimiento de los pagos de los compromisos pendientes.

- Mantener al día el pago de las retenciones por concepto de SSO, Ley Política Habitacional, Paro Forzoso, INCE, seguro de hospitalización y otros.
- Realizar la elaboración de pago previo de los servicios respectivos.
- Llevar el manejo y control de la caja chica adscrita a gerencia.

Contabilidad

En esta unidad se lleva a cabo el proceso contable de la empresa, se registran y controlan todas las transacciones diarias de las operaciones financieras que realizan las unidades estratégicas de negocios.

Esta unidad cuenta con las siguientes funciones:

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

- Realizar las declaraciones estimadas y definitivas de rentas e impuestos a los activos empresariales

Presupuesto

Está a cargo de un Jefe de Presupuesto, el cual se encarga de autorizar cualquier desembolso de dinero, dependiendo si se cuenta con dicho recurso en la empresa, así como también asesorar a las diferentes unidades en lo relacionado a la planificación presupuestaria, control de gestión y modificaciones necesarias.

Cuenta con las siguientes funciones:

- Elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de las distintas unidades estratégicas de negocio.
- Reportar mensualmente sobre el control de la ejecución presupuestaria a cada unidad estratégica de negocio.
- Realizar el control de gestión presupuestaria de la empresa identificando fallas y proponiendo medidas correctivas.
- Informar acerca de la disponibilidad que presentan las partidas presupuestarias que componen al presupuesto de gastos.
- Asesorar las diferentes dependencias de los Puertos. En lo relacionado a la planificación presupuestaria y control de gestión.

Seguridad Integral

Está a cargo de un Oficial de Protección y Seguridad Integral y tiene como función inspeccionar, evaluar las actividades de alto riesgo para brindarle seguridad

tanto a los trabajadores como al Puerto en general aplicando medidas preventivas como correctivas sobre cualquier desviación que se presente.

Compras

Está bajo la responsabilidad de un Jefe de Compras el cual planifica y autoriza los movimientos para la adquisición de bienes y servicios hacia el desarrollo de las actividades de la empresa.

Entre sus funciones se encuentran:

- Determinar las políticas de compras en función a los objetivos de la empresa.
- Adquirir bienes y servicios necesarios para la organización.
- Mantener relación directa con los distintos proveedores.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores.
- Elaborar el análisis de cotizaciones y seleccionar la mejor oferta.
- Comprar dentro de los límites del presupuesto.
- Hacer reclamos pertinentes por incumplimientos o daños.

Gerencia de Infraestructura

Encargada por un Gerente el cual tiene como objetivo realizar los servicios generales de la empresa, así como mantenimientos y desarrollo de obras que permitan el mejor manejo de las labores de la misma.

Cuenta con las siguientes funciones:

- Velar el mantenimiento de los equipos, maquinarias, vialidad interna y obras civiles en general en coordinación con la Gerencia Operativa.
- Promover la mayor y mejor utilización de los equipos, durante su operatividad.
- Eliminar los desperdicios de materiales.
- Elaborar el Plan y Programa de Mantenimiento.

Gerencia Administrativa.

Está bajo la responsabilidad de un Jefe de Departamento que se encarga de planificar, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar la gestión administrativa de Puertos de Sucre, S.A., Cumaná.

Entre las funciones de la Gerencia Administrativa están las siguientes:

- Realizar gestiones de cobranza de las cuentas en mora, de acuerdo a la política de cobranza.
- Verificar y coordinar el cumplimiento de los pagos de los compromisos pendientes.
- Verifica las órdenes de pago.
- Revisa la documentación que llega y sale de administración.
- Efectúa el pago de nomina de personal.

Gerencia Operativa.

Está bajo la responsabilidad de un Gerente el cual supervisa, coordina y controla las operaciones portuarias, tales como: el mantenimiento de todas las instalaciones, maquinarias y equipos del Puerto, mantiene un control exhaustivo y

supervisión de las entradas y salidas de los buques, zarpe, carga, descarga, alquiler de maquinarias y equipos, entre otros. También recibe y chequea la documentación de los diferentes buques y asigna los puestos de atraques de los mismos. Elabora los respectivos reportes operacionales para la liquidación del pago previo y definitivo, al finalizar cada operación asigna el personal de fiscalización para el atraque y zarpe, entre otros.

Entre las funciones de la Gerencia Operativa están las siguientes:

- Planificar las operaciones portuarias.
- Recibir y chequear la documentación del buque.
- Atender y canalizar los reclamos de los agentes navieros y operadores.
- Asignar los puestos de atraque de los buques.
- Asignar el personal de fiscalización para el atraque y zarpe, recepción y despacho, para operaciones de carga y descarga.
- Elaborar el respectivo reporte operacional para la liquidación del pago previo y del definitivo, al terminar la operación.

3.2 Departamento de Gerencia Administrativa

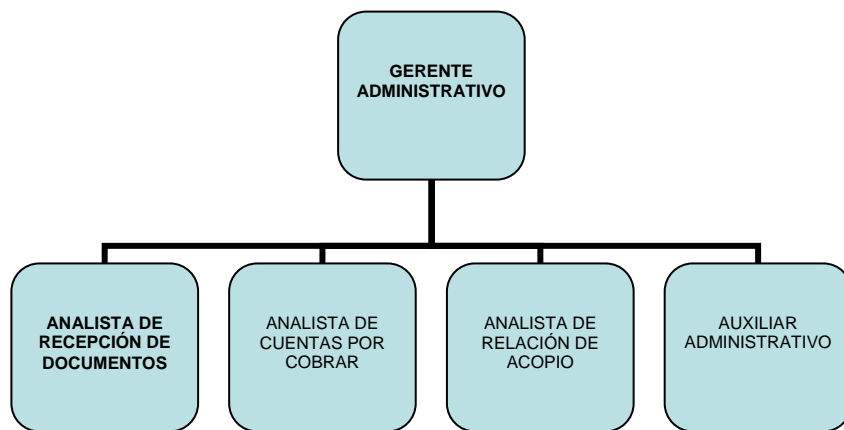
Este Departamento nace como una necesidad, debido a que el volumen de trabajo fue incrementándose en la empresa, la cual conllevó a delegar funciones en un personal capacitado y calificado que ayudara a mejorar la gestión realizada en la organización, en relación al cobro de morosidad, pago de compromisos pendientes, nómina de personal, entre otros.

3.2.1 Objetivos del Departamento de Gerencia Administrativa

Liquidar los servicios portuarios y cobrar las cuentas en mora, de acuerdo a lo establecido en la Ley de Tasas Portuarias.

Controlar y optimizar la ejecución del presupuesto de gastos menores de operatividad de la empresa, los cuales son asignados por presidencia.

3.2.2 Estructura Organizativa del Departamento de Gerencia Administrativa



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Funciones del personal que labora en el Departamento de Gerencia Administrativa:

3.2.3.1 Gerente Administrativo

- Supervisión del personal y los procedimientos administrativos de la gerencia.

- Aprobación y revisión de todas las liquidaciones.
- Firma la solvencia administrativa de los agentes (clientes).
- Tiene que ver con todo lo inherente a las compras.
- Responsable del presupuesto de gastos menores asignado por Presidencia.

3.2.3.2 Analista de Recepción de Documentos

- Anota en un cuaderno los datos de los memorandum que llegan al Departamento.
- Pasa el memorandum a la Auxiliar de Administración para que lo revise
- Archiva la copia (rosada) de las facturas que firma y sella la agencia que solicita los servicios.
- Anota en un cuaderno los datos de las solicitudes que hacen las agencias.
- Se encarga de desglosar las facturas que le entrega el Jefe del Departamento.

3.2.3.3 Analista encargada de Cuentas por Cobrar

- Lleva las cuentas por cobrar.
- Elabora los cheques.
- Lleva el control de caja chica.
- Realiza informes y memorandum, siempre y cuando el jefe se lo pida.
- Lleva las relaciones de facturas y pago previo anulados.

3.2.3.4 Analista de Relación de Acopio

- Recibe la relación de acopio.
- Verifica los días continuos y no continuos de los buques.
- Verifica los apilados y acopiados.
- Aplica las tarifas, de acuerdo a los días que tienen los buques en el muelle o a los contenedores si están apilados o acopiados.
- Vacía la información al sistema (SAIP).

3.2.3.5 Auxiliar de Administración

- Revisa la documentación que envían al Departamento de Gerencia Administrativa.
- Elabora presupuestos (buques) y pagos previos.
- Realiza solicitudes de pedidos de material de oficina.
- Lleva un registro mensual sobre las facturas emitidas por el Departamento.

3.2.4 Procedimientos llevados a cabo en el Departamento de Gerencia Administrativa

Existen distintos procedimientos con respecto a las actividades que se realizan en este Departamento. Estos procedimientos van desde la llegada del mensajero interno, el cual le hace entrega de Memorandum o Solicitudes (de acopio) enviadas de la Gerencia de Operación a la analista encargada, ésta lo recibe y procede a anotar los datos en un cuaderno como mecanismo de control del Departamento, al verificar los datos le pasa el Memorandum o Solicitud a la Auxiliar de Administración para que compruebe que estos son correctos y que las tarifas son las adecuadas, según el

servicio solicitado, ya que ella es la asignada en la elaboración de los presupuestos y las facturas para el pago previo.

Una vez que el Auxiliar de Administración termina los presupuestos y facturas, las entrega al Jefe para que los supervise y si esta exacto los firma y sella, luego se los pasa a la analista encargada de recibir los Memorandum para que los desglose, es decir, que la factura original y la copia amarilla la transfiere a la analista autorizada de llevar las cuentas por cobrar, quien vacía la información de la factura original en el sistema manual de cuentas por cobrar, luego junto con la copia amarilla las archiva, la copia verde va al Departamento de Contabilidad, la azul y la rosada son enviadas con el mensajero interno a la agencia que solicitó el servicio, en caso de que este de acuerdo las firma, sella, se queda con la copia azul y devuelve la copia rosada al mensajero, el cual le hace llegar nuevamente la copia a la analista, quien la archiva en la carpeta de cuentas por cobrar, hasta el momento del pago.

La agencia cuando va a realizar el pago debe llevar la copia azul, junto con la retención y el depósito; la analista que recibe los Memorandum busca la copia rosada y se la facilita a la analista que lleva las cuentas por cobrar, la cual verifica que cuadre el monto de las facturas menos el monto de la retención (IVA ó ISLR) con el depósito que ellos están haciendo, se unen la factura original con las tres copias (amarilla, azul y rosada) para colocarles el sello de pagadas.

En el Departamento de Gerencia Administrativa también, existe una analista encargada de llevar la relación de acopio; que son emitidas por el Departamento de Acopio, encargado del control de los contenedores que llegan y salen del puerto. Una vez que se realiza la relación de acopio se remite a Gerencia Operativa para que la verifique y la pase al Departamento de Gerencia Administrativa quien, nuevamente, realiza el proceso de verificación en forma manual para su liquidación.

La analista hace una revisión de los días continuos que tiene el buque en las instalaciones del puerto, es decir, si permanece más de 30 días se le aplica una tarifa del 10% sobre lo normal y los no continuos es cuando tiene menos de 30 días, entonces, se procede a cobrarle la tarifa correspondiente, o sea, la normal. De igual manera, verifica los apilados, que se refiere a los contenedores que están uno sobre el otro, es por esta razón, que se le cobra un 50% menor de la tarifa normal y los acopiados, que son aquellos contenedores que están uno al lado del otro, cobrándosele la tarifa normal establecida. Finalmente, vacía la información en el sistema (SAIPS).

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL AGAD (ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS)

4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al personal que labora en la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A.

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SI CONOCE CON CLARIDAD SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Lo conozco por completo	5	100
Conozco lo básico	0	0
Lo desconozco	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados arrojados en el Cuadro N° 1, se puede observar claramente que el 100% del personal que labora en el Departamento de Gerencia Administrativa admite conocer con claridad sus funciones y responsabilidades.

Es importante que los trabajadores de una organización tengan presente cuales son sus funciones y responsabilidades, ya que estos sumados a la buena práctica de

sus habilidades y conocimiento, garantizan un buen desempeño a la organización a la cual pertenecen.

Los datos arrojados se acercan a la realidad del Departamento, ya que el personal del mismo conoce por completo sus funciones y responsabilidades, por el tiempo que tienen laborando en la empresa lo que les permite realizar las actividades de manera eficiente. Según se pudo apreciar en los exámenes y observaciones practicados en las oficinas.

CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ CUENTAN CON ADIESTRAMIENTO PREVIO NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Si	4	80
No	1	20
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

Según los resultados obtenidos en el Cuadro N° 2 se puede observar que el 80% respondió que cuenta con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones, mientras que un 20% contestó que no.

El adiestramiento se puede señalar como la técnica utilizada por la organización para garantizar el mejoramiento continuo del personal involucrado en el mismo, con

el objetivo de fortalecer los conocimientos de los trabajadores, para que puedan generar prácticas laborales acorde con los cambios.

Se asume que el 80 % del personal cuenta con adiestramiento debido al tiempo que llevan en la institución y, además, tienen experiencia en el manejo de sus funciones, en cambio el restante es un personal nuevo, con poco tiempo, que aún no recibe esa inducción.

Es así que, algunos consideran que no reciben adiestramiento por parte de la empresa, ya que ellos se basan en la experiencia laboral de acuerdo al tiempo que tienen en la misma.

CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ EXISTE UN PERSONAL ENCARGADO DE SUPERVISAR QUE SE CUMPLAN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Si	3	60
No	2	40
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

En relación a los resultados plasmados en el Cuadro N° 3, el 60% respondió que existe un personal tanto interno como externo que se encarga de supervisar que se cumplan las funciones del Departamento y un 40% difiere en relación a la pregunta planteada.

La supervisión consiste en el adecuado control de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, con el fin de utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo, logrando de esta manera el cumplimiento de las funciones administrativas.

Se pudo observar durante el tiempo de nuestra investigación, que el personal es supervisado por el Jefe del Departamento quien está pendiente que se cumplan las funciones dentro del mismo.

El 40 % que respondió en forma negativa, es probable que sienta que esta supervisión no sea rigurosa y es posible que perciba que la misma es muy blanda, eso dependerá del tipo de función que desempeña y del grado de compromiso que exista.

CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ SE ADECUA EL DEPARTAMENTO A LOS CONSTANTES CAMBIOS E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	1	20
A veces	4	80
Nunca	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

En el Cuadro N° 4 se aprecia que un 20% de los trabajadores del Departamento respondió que siempre se adaptan a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas, mientras que un 80% respondió que a veces.

La tecnología es considerada como el medio para transformar ideas en procesos o servicios que permitan que la empresa mejore su posición repetitiva, la ausencia de esta puede ocasionar insuficiencia para generar innovaciones en los productos o servicios.

Parte del personal del Departamento de Gerencia Administrativa considera, que no se adapta a los cambios tecnológicos, porque la tecnología utilizada en el Departamento no es la mas adecuada para llevar a cabo las actividades que en el se realizan, sin embargo, existe la disyuntiva porque uno de los empleados respondió que si se adapta a los cambios tecnológicos, lo cual nos hace pensar que las herramientas de trabajo que utiliza se adecuan a lo que él requiere, sin considerar al resto de sus compañeros o peor aún, sin tomar en cuenta las exigencias que como Departamento tiene. Se trata de manejar cuentas gruesas (millonarias), con fechas, porcentajes de morosidad, tarifas de atraque y zarpe, tipos de clientes, entre otras variables que requiere de un sistema administrativo, contable y de mercadeo computarizado de última generación que se adapte a las nuevas exigencias del mundo global; a lo interno con los requerimientos del SENIAT y a lo externo, con las condiciones internacionales de los Puertos Comerciales.

CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ CONSIDERA QUE EL ÁREA DE TRABAJO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES ES:

INDICADORES	FRECUENCIA	%
-------------	------------	---

Excelente	4	80
Buena	1	20
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

El Cuadro N° 5 refleja que el 80% del personal que labora en el Departamento respondió que el área de trabajo es excelente para realizar sus funciones, mientras que un 20% respondió que es buena.

El clima donde se labora; es de vital importancia para el buen desempeño del personal ya que este ejerce influencia directa en la importancia individual y laboral de la organización en su conjunto o de determinada persona en particular.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se puede decir que el Departamento de Gerencia Administrativa cuenta con un área de trabajo cómodo, amplio que permite transitar sin tropiezos. Esto facilita a que se de un clima organizacional distendido, lo que lleva a que el clima sea participativo, el Jefe tiene plena confianza en sus trabajadores, la comunicación no se da solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma horizontal y transversal, los empleados están motivados, existe una buena relación entre el jefe y los subordinados, permitiéndoles que estos realicen sus funciones de manera eficiente.

Por otro lado, en la observación que se hizo del recinto por parte de las investigadoras y como parte del análisis de gestión se pudo observar que los equipos de oficina no son los adecuados.

CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SÍ EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

En el Cuadro N° 6 se puede notar que el 100% respondió que no existe un Manual de Procedimiento en el Departamento.

El Manual de Procedimiento es utilizado por toda empresa como un documento que contiene de manera muy detallada, todas las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Con los resultados obtenidos se puede observar claramente que el Departamento de Gerencia Administrativa no cuenta con un instructivo de procedimientos, estos procedimientos son llevados a cabo por uso y costumbres y muchas veces son asignadas por el mismo personal del Departamento con más tiempo en el mismo.

CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A CUALES SON LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS QUE CUMPLE EL DEPARTAMENTO.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Cumplen todas	5	100
Cumplen algunas	0	0
No cumplen	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

De acuerdo a los resultados arrojados en el cuadro N° 7 se puede notar que el 100% respondió que las funciones administrativa que lleva el Departamento de Gerencia Administrativa se cumplen todas.

La planificación, organización, dirección, y control son los elementos que constituyen el proceso administrativo, los cuales se llevan a cabo en la empresa para obtener la máxima eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

La totalidad del personal opina que se cumplen a cabalidad todas las funciones administrativas, más sin embargo, si existiera un Manual de Procedimientos, la efectividad alcanzada sería mayor, ya que por la evaluación efectuada, se notó que cumplen con sus funciones, son eficaces, más no son eficientes en el sentido de hacer las tareas al menor tiempo posible y por supuesto con un costo menor, esto se refleja en la acumulación de cuentas por cobrar y en la altísima morosidad que los afecta.

CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A CUAL ES EL PROCEDIMIENTO UTILIZADO ACTUALMENTE POR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA PARA EL COBRO DE MOROSIDAD.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Vía telefónica	4	80
Vía memorandum	1	20
Cobrador / personal	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

Según los datos establecidos en el Cuadro N° 8 podemos concluir que el 80% del personal que laborar en el Departamento respondió que el procedimiento se hace por vía telefónica, mientras que un 20% contestó que se hace vía Memorandum.

La morosidad es considerada como el retraso en el cumplimiento de uno o varios pagos, lo cual trae como consecuencia la insolvencia y el deterioro de la rentabilidad de la empresa.

El mecanismo utilizado actualmente para el cobro de la morosidad es a través de la vía telefónica, se ejerce presión sobre la agencia que tiene la deuda con la empresa Puertos de Sucre, C.A., mediante continuos llamados, sin embargo, cabe señalar que el primer paso es a través de Memorandum y en caso de no responder es entonces cuando se da inicio al procedimiento de vía telefónica.

Hay que destacar que este mecanismo es insuficiente y no ha dado resultados satisfactorios. La empresa cuenta con un nutrido grupo de abogados que perfectamente podrían constituir un cuerpo legal que se encargase de ejercer presión jurídica y proceder legalmente ante los deudores.

CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A QUE RECOMENDACIONES DARÍA PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO Y EL SERVICIO QUE ESTE PRESTA.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Tecnología /Sistema	4	80
Manual de Procedimiento	1	20
Ambiente laboral	0	0
TOTAL	5	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Departamento de Gerencia Administrativa. Puertos de Sucre. S.A.

Análisis e interpretación.

En la información recopilada se puede notar que un 80% respondió que recomienda la actualización de los equipos con las cuales trabaja y la implementación de un nuevo sistema de cuentas por cobrar, mientras que el 20% respondió un Manual de Normas y Procedimientos.

Las empresas deben contar con los recursos necesarios que combinados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado, logrando así optimizar las actividades que se realizan en la organización.

El personal del Departamento de Gerencia Administrativa recomienda la actualización de los equipos tecnológicos y la implementación de un sistema de cuentas por cobrar, porque no se sienten cómodos con las herramientas de trabajo con los cuales realizan sus labores, dichos equipos están obsoletos lo que implica para ellos la pérdida de tiempo en la ejecución de sus actividades

Esto es bien interesante puesto que en el ítem N° 4 referido a que si el Departamento se adaptaba a los cambios e innovaciones tecnológicas, el 80 % respondió que a veces y el 20 % respondió que siempre, ahora, ante esta interrogante ¿Qué recomienda para mejorar el funcionamiento de su Departamento? Responden en un 80 % que se debe actualizar los equipos, es decir, que aceptan que los equipos están obsoletos o por lo menos, no responden a las exigencias actuales y el 20 % que opinó que con un Manual de Procedimientos era suficiente para mejorar, se infiere que está conforme con lo que tiene y no ve mayores dificultades en los equipos disponibles.

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- El Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., no dispone de un Manual de Procedimientos que indique las funciones a seguir para el mejor desempeño de las actividades que se realizan en esta unidad.
- No existe un sistema automatizado para llevar el control de las cuentas por cobrar, este es realizado en forma manual, sin embargo, el Departamento de Informática esta trabajando en la implementación de tal sistema.
- No cuentan con equipos de oficina actualizados, que les ayude a agilizar su trabajo en forma eficiente.
- Debido al incumplimiento de algunas empresas en el pago de los servicios solicitados a Puertos de Sucre, S.A., el nivel de morosidad es sumamente alto.
- En el Departamento existe buena comunicación y relación laboral entre el personal que allí trabaja.
- En la gestión actual, en los últimos tres meses, se ha logrado bajar, aproximadamente, en un 30 % las cuentas por cobrar.
- El personal del Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A., conoce con claridad sus funciones y responsabilidades, a pesar de no contar con un Manual de Normas y Procedimientos.
- Se pudo observar que hay una disyuntiva en cuanto a la supervisión de las funciones que debe cumplir el personal del Departamento de Gerencia Administrativa, ya que una parte del mismo dice que no existe un personal

encargado de supervisarlos, mientras que la otra recalca que si son supervisados.

- El Departamento de Gerencia Administrativa cuenta con un área de trabajo cómodo y amplio, en donde sus participantes se desenvuelven de una manera confortable.

DIAGNÓSTICO

De acuerdo a las conclusiones obtenidas se determinó el siguiente diagnóstico:

El mayor problema que existe en el Departamento de Gerencia Administrativa es el nivel de morosidad, por parte de las empresas que solicitan los servicios de Puertos de Sucre, S.A.

La falta de liquidez, conlleva a que la empresa Puertos de Sucre, S.A., confronte problemas de caja debido al retraso en el cobro de las facturas por los servicios prestados. Cabe señalar, que esta empresa no cuenta con los recursos de ninguna otra institución, ya que ella misma genera sus propios ingresos, convirtiéndose en una empresa autogestionada.

Este problema radica en que la gestión anterior dejó cuentas por cobrar, incluso con datas desde el año 2001, y según lo establecido en la Ley de Tasas Portuarias en su Artículo 10, Parágrafo primero, el tiempo establecido es de dos (2) días para su cancelación.

RECOMENDACIONES

A fin de contribuir con la empresa en la solución de los problemas encontrados, se plantean las siguientes recomendaciones:

- La elaboración de un Manual de Procedimientos que establezca las funciones que se deben efectuar para el cumplimiento de las actividades ejecutadas en el Departamento de Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A. Se propone tomar como guía, las funciones plasmadas en nuestro trabajo de grado.
- Sugerir al Departamento de Informática que agilice la implementación del sistema automatizado de cuentas por cobrar para el Departamento de Gerencia Administrativa.
- Proponer la actualización de los equipos de oficina para la optimización de los servicios.
- Elaborar un mecanismo de cobranza eficaz, que le permita a la empresa obtener el pago en los lapsos establecidos.
- Conformar un equipo legal que se aboque al cobro de las cuentas por cobrar.
- Que la comunicación entre el personal que labora en la Gerencia Administrativa se fortalezca, cada día más a fin de crear un clima organizacional armónico.
- Poner en práctica sus habilidades y conocimientos, en relación a las funciones administrativas para el buen desempeño de la organización.

- Sugerir un adecuado control en el cumplimiento de las funciones llevadas a cabo en el Departamento, a través de un personal capacitado que se encargue de realizar una supervisión rigurosa.
- Mantener el área de trabajo confortable, pero se deben mejorar los equipos de oficina los cuales no son los más adecuados.

SOLUCIÓN GERENCIAL

De acuerdo al diagnóstico establecido se propone la siguiente solución gerencial:

Implementar un Operativo de emergencia en un período determinado asesorado por el cuerpo legal, para una recuperación inmediata de la morosidad, para ello se debe hacer una planificación de los recursos humanos disponibles donde se involucre el personal, desde el Jefe hasta las analistas y el auxiliar administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Arias G, F. (2004). El Proyecto de Investigación. (4a ed.). Caracas: Episteme.

Hernández, R. (1991). Metodología de la Investigación. (2a ed.). México: Mc Graw Gill.

Hodge, B; Anthony, W. y Gales, L. (2003). Teoría de la Organización: un enfoque estratégico. Madrid: Pearson.

Méndez, C. (2002). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. (3a ed.). México: Mc Graw Gill.

Ruíz, R.J.(1995).Fundamentos Para el Análisis de Gestión Administrativa. Caracas: Panapo.

Sierra Bravo, R. (1991). Técnicas de Investigación Social. (7a ed.). Madrid: Panarinf.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (19869. Fundamentos de la Teoría y de la Ciencia de la Administración. (9a ed.). México: Mc Graw Gill.

Tesis:

Arredondo A., Natacha y Mendoza F., Daniraima. Análisis de la Auditoría Administrativa y Financiera. (2005)

Rodríguez, Juan José. Análisis de los Procedimientos Administrativos para llevar la Relación de los Contratos y pagos efectuados con los distintos proveedores de bienes y servicios en la Gerencia Administrativa de Puertos de Sucre, S.A.- Cumaná. (2007)

Cabello Fuentes, Andrés Javier. Propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Departamento de Administración de Puertos de Sucre, S.A.- Cumaná. (2004)

Limpio Ramírez, María José. Informe Final de Pasantías realizado en la empresa “Puertos de Sucre”, S.A. (2006)

Páginas Web:

www.universidad.edu.uy/dgp/docs/funadminis.ppt.10/03/09

www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylide.(Monografía elaborada por Jonathan Villasmil).10/03/09

www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml.(Monografía elaborada por Carrasco, Yumary; López, Nancy; Noguera, Job; Mora, Maribel; Rodríguez, Marot y Jorge Silva).27/03/09

www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion. (Monografía elaborada por Sussana Costa).28/03/09

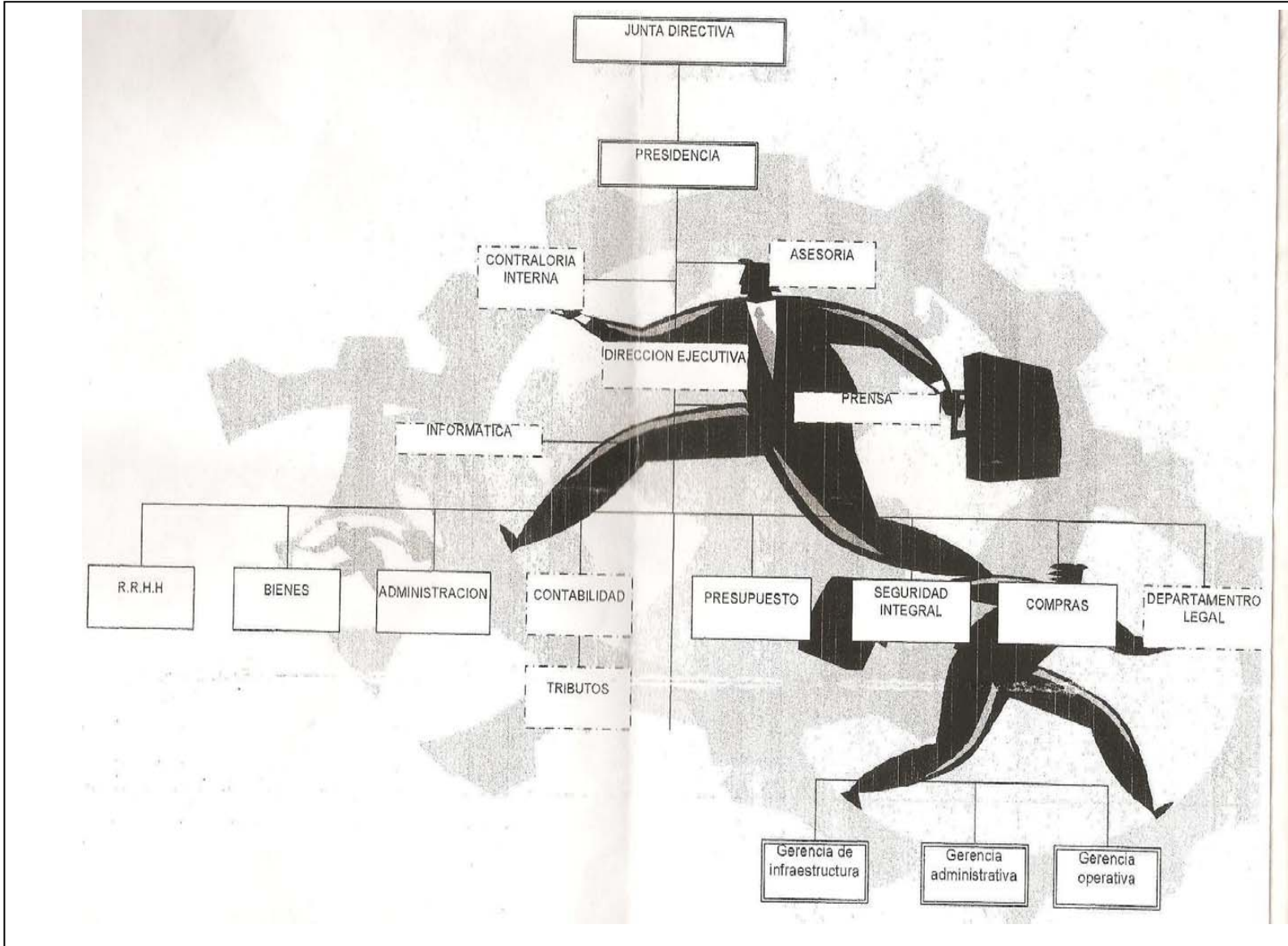
www.oni.escuelas.edu.ar/2002/santiago_del_estero/madre-fertil/orgcla.htm - 15k. 31/03/09

Leyes:

Ley de Puertos de Sucre. Año 2003. Decretada en Gaceta extraordinaria N° 824, de fecha 18/12/03.

Ley de Tasa Portuarias del Estado Sucre. Decretada en Gaceta Oficial extraordinaria N° 818, de fecha 11/11/03

ANEXOS



FUENTES: Dpto de RR.HH Puertos de Sucre, S.A.

APENDICE

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Cumaná, 01 de Abril de 2009

DEPARTAMENTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA

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

- a) Lo conozco por completo ____ b) Conozco lo básico ____
c) Lo desconozco ____

2.- ¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

- a) Si ____ b) No ____

3.- ¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del Departamento?

- a) Si ____ b) No ____

3.1.- De ser afirmativa la respuesta N° 4, ¿Como es el desempeño del personal de supervisión?

- a) Buena ____ b) Regular ____ c) Deficiente ____

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

a) Siempre____ b) A veces____ c) Nunca____

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

a) Excelente____ b) Buena____ c) Regular____ d) Mala____

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

a) S____ b) No____

6.1.- De ser afirmativa la pregunta N° 6,¿ Se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el manual?

a) Se cumplen____ b) Parcialmente se cumplen____
c) Escasamente se cumplen____ d) No se cumplen____

7.- ¿Cuáles son las funciones administrativas que cumple el Departamento?

8.- ¿Cuál es el procedimiento utilizado actualmente por la Gerencia Administrativa para el cobro de morosidad?

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

Hoja de Metadatos

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

Título	SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA (AGAD)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Martínez B., Eileen A.	CVLAC	14.499.879
	e-mail	Nirla24@hotmail.com
Noriega F.,Luzmila del V	CVLAC	12.269.646
	e-mail	luzmilanoriega@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Soluciones Gerenciales, Gestión, Análisis, Empresa.
--

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las organizaciones se encuentran en un mundo cambiante, donde su propósito fundamental es hacerse eficaz mediante la participación humana de la cual dispone la empresa, y quienes utilizan herramientas que le permiten verificar el buen funcionamiento de cada uno de los Departamentos que la conforman. Muchas de las empresas públicas o privadas en Venezuela, tienen la necesidad de examinar su situación real, por tal motivo, es importante la realización de un AGAD, el cual es un examen completo que se lleva a cabo en las organizaciones, con la finalidad de medir el grado de eficiencia y eficacia que conllevan al cumplimiento de las funciones administrativas, a fin de evaluar la necesidad o posibilidad de aplicar los correctivos necesarios. Toda empresa debe estar dirigida por un gerente emprendedor capaz de dar resultados óptimos, para los posibles problemas que puedan presentarse. Este trabajo tiene como objetivo general: Ofrecer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa en la empresa “Puertos de Sucre”, S.A., en el Departamento de Gerencia Administrativa en Cumaná Estado Sucre. El tipo de investigación es explicativa y su diseño es de campo, apoyado en una revisión documental. Durante el desarrollo de los procedimientos se observó que uno de los problemas que existe en el Departamento de Gerencia Administrativa es la morosidad, por parte, de las empresas que solicitan los servicios, de Puertos de Sucre, S.A., por lo que se recomendó implementar a lo inmediato un operativo de emergencia en un período corto determinado para una recuperación de la morosidad y a largo plazo implementar programas de cobro para solventar la problemática detectada.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cabello, Cándida	ROL	A <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.187-997
	e-mail	Candidacabello@gmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	04	21
------	----	----

Lenguaje: spa

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

Archivo(s):

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

Alcance:

Espacial: Universal

Temporal: _____

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

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

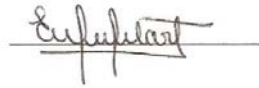
Universidad de Oriente. Núcleo de sucre

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

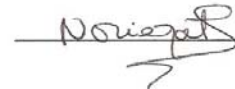
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

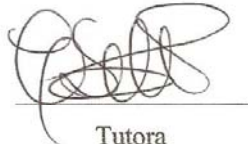
Los autores otorgamos a la universidad de Oriente el derecho de publicar y difundir, el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Eileen Martínez

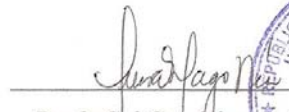


Luzmila Noriega



Tutora

MSc. Cándida Cabello



Por la SubComisión de Tesis

