



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
INMOBILIARIA DORATA REALTY SAN DIEGO,
C.A.**

Autora: Antonella Calles

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA
DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

Autora: Antonella Calles

Tutora Académica: Licda. Ysabel Pantoja

San Diego, Diciembre 2021



UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 0002-2021-2CR
San Diego, 01 de Diciembre de 2021

Ciudadanos
ANTONELLA CALLES
C.I: 17.195.011

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A”**, Como requisito para optar al título de Licenciado en ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Sin otro particular, se suscribe de usted.

Atentamente.

Dra. YOLE GONZALEZ
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”
“Plan de estudios Bimodal”



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) Antonella Karina Calles Santana, portador(a) de la cédula de identidad N° 17.195.011, titulado ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 10 días del mes de Diciembre del año dos mil 2021

Lic. Ysabel Pantoja

C.I. 11.807.313

DEDICATORIA

Dedico la realización de este Trabajo de Grado principalmente a Dios, quien me inspira en servir con mis dones y talentos y contribuir en todo momento y lugar donde estoy.

A mi madre y a mi padre, por darme el regalo de la Vida, agradeciendo en especial a mi mamá, por acompañarme todo estos años.

A mis ancestros, por darme su Bendición y la fuerza necesaria para alcanzar este logro personal.

A mi Familia, en especial a mi Hijo y mis sobrinos, como un ejemplo de que podemos lograr lo que nos proponemos cuando perseveramos en alcanzar nuestras metas.

A todos los Administradores de empresas que hacen de esta profesión, algo apasionante.

A la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio, en la carrera de Administración de Empresas.

Antonella Karina Calles Santana

RECONOCIMIENTO

A Dios, por ser guía y luz en todo momento durante la realización de mi trabajo de Grado.

A mi Madre, por apoyarme para culminar mi proyecto académico.

A mi Hijo, por acompañarme y por su comprensión en todo momento.

A mi hermana, cuñado y mis sobrinos Francesca y Carlo, por acompañar a mi hijo mientras yo dedicaba tiempo para la investigación y desarrollo de este Trabajo de Grado.

A mis amigas de Universidad, Gracias por su amistad y apoyo en seguir accionando aun cuando esta meta se me hacía cuesta arribas.

A mi tutora, por su asesoría académica y velar por el cumplimiento de los lineamientos de la Universidad José Antonio Páez.

A la Universidad José Antonio Páez, por brindarme el conocimiento necesario para el desarrollo de mi trabajo de Grado.

A todos los que me apoyaron en cada etapa de aprendizaje a lo largo de mi formación Académica.

Antonella Karina Calles Santana

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	12
Definición de Términos Básicos.....	25
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
Fases de la Investigación.....	28
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	28
Fase II. Análisis de debilidades y fortalezas.....	30
Fase III. Propuesta a través del informe de AGAD	31

CAPITULO IV. RESULTADOS

Presentación de los resultados.....	33
Matriz de Evaluación de Indicadores.....	44
Matriz FODA.....	45
Análisis FODA.....	47

CAPITULO V. LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta.....	49
Objetivos de la propuesta.....	50
Justificación de la propuesta.....	50
Factibilidad de la propuesta.....	51
Desarrollo de la propuesta.....	53
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	72
Anexo A.....	73

LISTA DE CUADROS

Cuadros	pp
1 Resultados encuesta pregunta n° 1.....	34
2 Resultados encuesta pregunta n° 2.....	35
3 Resultados encuesta pregunta n° 3.....	36
4 Resultados encuesta pregunta n° 4.....	37
5 Resultados encuesta pregunta n° 5.....	38
6 Resultados encuesta pregunta n° 6.....	39
7 Resultados encuesta pregunta n° 7.....	40
8 Resultados encuesta pregunta n° 8.....	41
9 Resultados encuesta pregunta n° 9.....	42
10 Resultados encuesta pregunta n° 10.....	43
11 Matriz de Indicadores n° 11.....	44
12 Cuadro n° 12.....	52
13 Cuadro n° 13.....	56
14 Cuadro n° 14.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp
1 Resultados encuesta pregunta n° 1.....	34
2 Resultados encuesta pregunta n° 2.....	35
3 Resultados encuesta pregunta n° 3.....	36
4 Resultados encuesta pregunta n° 4.....	37
5 Resultados encuesta pregunta n° 5.....	38
6 Resultados encuesta pregunta n° 6.....	39
7 Resultados encuesta pregunta n° 7.....	40
8 Resultados encuesta pregunta n° 8.....	41
9 Resultados encuesta pregunta n° 9.....	42
10 Resultados encuesta pregunta n° 10.....	43



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA
DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A.**

Autora: Antonella Calles

Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

Fecha: Diciembre 2021

RESUMEN INFORMATIVO

Esta investigación tiene como objetivo general Analizar la gestión administrativa y la medición del desempeño organizacional en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. con la finalidad de optimizar sus procesos internos para aumentar la eficacia, eficiencia y productividad. La metodología de este estudio se basa en una investigación descriptiva, de campo con diseño no experimental basada en hechos recolectados de forma directa de la realidad, analizados con elementos cuantitativos. Es un proyecto factible debido a que a través de ésta, se presenta un informe con las acciones correctivas para solucionar la situación actual en esta organización. La población para esta investigación, está constituida por quince (15) personas, distribuidas en (1) Director Ejecutivo/Administrador, (1) Gerente General/Administrador, (1) Abogado, (11) Asesores Inmobiliarios, (1) publicador/Asesor Inmobiliario. Por ser una población de tipo finita se tomará como muestra el 100% de esta población. Entre las técnicas de recolección de datos se utilizarán la observación directa y la encuesta en modalidad de cuestionario dicotómico, constituido por diez (10) ítems. Los datos obtenidos de la aplicación de estos instrumentos, en esta investigación serán analizados a través de gráficos de frecuencias porcentuales con sus resultados y la matriz FODA, para identificar los aspectos críticos, que sirven de fundamento para dar validez y confiabilidad a esta investigación.

Descriptor: Gestión Administrativa, medición, Desempeño organizacional, Inmobiliaria.

Línea de investigación: Gestión del Conocimiento y Análisis de la Gestión Administrativa.

INTRODUCCIÓN

Toda organización nace con el fin de brindar un servicio o un producto que satisfaga una necesidad a la sociedad y para alcanzar objetivos específicos que se plantea, es por ello, que poseen un proceso de trabajo que permite generar los resultados deseados, en función de la misión y visión establecida, y en coherencia con sus valores organizacionales desarrollando así su visión estratégica. No existe organización sin proceso administrativo, lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para cumplir las metas corporativas con eficiencia y eficacia, y en la medida en que alcanza los resultados propuestos y logra medirlos en datos cuantificables y verificables, ser capaces de mejorar su desempeño a corto y mediano plazo.

Actualmente la competitividad aumenta, es por ello que se hace cada vez más necesario conocer y analizar la gestión administrativa existente e identificar los criterios de la organización para medir el logro de las metas y objetivos. Las empresas inmobiliarias fundamentan sus operaciones en actividades administrativas en su proceso de captación, publicación y cierres de negociaciones inmobiliarias para la compra, venta y alquiler de propiedades, y es importante garantizar que todos los procesos organizacionales e indicadores de gestión empleados para medir sus logros, contribuyan a ser una empresa, que satisface las necesidades de sus clientes, fortalece su gestión administrativa y mejora continuamente.

Es por ello que la Empresa Dorata Realty San Diego, C.A, ubicada en el estado Carabobo, municipio San Diego, dedicada a prestar el servicio de asesoría Inmobiliaria para la compra, venta y alquiler de propiedades, debe conocer sus procesos, para identificar cómo administra sus recursos y mide sus resultados, para lograr cumplir los objetivos que se ha planteado.

Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación es Analizar la gestión administrativa y su impacto en el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata

Realty San Diego, C.A. puesto que los Directivos, personal administrativo y asesores, desconocen el impacto que tiene la gestión administrativa en el óptimo desempeño de la empresa, como medir adecuadamente la eficacia, eficiencia y productividad con que son llevados sus procesos y a su vez, no han obtenido los resultados deseados para este primer semestre del Año 2021 y si no toman las medidas necesarias para solucionar la situación actual existente en esta organización podrían disminuir notoriamente la demanda en la prestación de sus servicios inmobiliarios obteniendo menor rentabilidad, disminuir su cartera de clientes y de profesionales potenciales que deseen integrarse al equipo de trabajo. En este sentido, esta investigación estará comprendida por los siguientes capítulos:

Capítulo I, El Problema: Contiene la exposición de la situación objeto de estudio, el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos establecidos tanto el general como los específicos, y la justificación de esta investigación. Este capítulo representa la inquietud del investigador.

Seguidamente, el Capítulo II: Marco Teórico, fundamentado en los antecedentes de la investigación que son aquellos estudios, trabajos de grado o tesis realizados por autores, donde se plantea una breve síntesis conceptual de las investigaciones realizadas, bases teóricas, correspondiendo a teorías que han sido desarrolladas y fundamentan esta investigación, y definición de términos, que son una breve explicación de los conceptos usados en la investigación.

Luego, el Capítulo III: establece el ámbito metodológico en que se circunscribe el proceso de indagación, definiendo de forma concreta el tipo de investigación mediante la cual es abordado el tema, su diseño y las fases metodológicas donde están descritas la población y muestra seleccionada para el estudio, las técnicas e instrumento de recolección de datos. Posteriormente el Capítulo IV: contiene los resultados obtenidos de la investigación, finalizando en el Capítulo V: Contiene la propuesta que se ofrece como alternativa de solución a la problemática abordada y, para cerrar se presentan las referencias bibliográficas empleadas en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema

Actualmente la cantidad de Empresas en el mundo que brindan servicios Inmobiliarios en los últimos años ha ido creciendo, en un mercado cada vez con mayores desafíos. Cada marca comercial tiene su organización y es la venta, alquiler y compra de propiedades la razón de la existencia de las empresas Inmobiliarias. Para garantizar su permanencia en este mercado creciente y cambiante, y ser reconocidas tanto por clientes, por la competencia y elegidas como un lugar idóneo donde las personas deseen desarrollarse profesionalmente, las empresas deben lograr ser altamente competitivas, en este sentido, utilizar coordinada y eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos de la organización, mantener el control de sus operaciones, y obtener los mejores resultados, destacando su óptimo desempeño, con una gestión administrativa sólida, que permita brindar más confiabilidad, y seguridad a la hora de desempeñar cada una de las operaciones y funciones, tanto para el personal que integra la organización, como en los resultados esperados por los clientes externos.

El sector inmobiliario en Venezuela, presenta aún mayores retos para la sostenibilidad de las empresas, por la influencia de una amplia gama de factores como la economía y políticas en el país, entre otros, que atenúan las inversiones en bienes inmuebles, y dado el surgimiento de más oficinas comerciales los últimos años, por lo que estas deben competir para mantenerse en el mercado. Si bien cerrar transacciones de compra, venta y alquiler de propiedades es una de las metas y razones de ser de las empresas inmobiliarias, son muchos los procesos administrativos los que intervienen en la obtención de sus resultados, por lo que la gestión de las empresas para lograr sus objetivos organizacionales, requiere el

aprovechamiento máximo de todos los recursos con los que cuenta , para reducir costos , incrementar sus ganancias, y mejorar su desempeño, por lo tanto todo el esfuerzo de la organización debe ser dirigido a cumplir sus objetivos y mejorar continuamente el modo en que son logrados, a través de una correcta gestión administrativa, con la debida eficacia y eficiencia organizacional. Al respecto, Marcó Federico, Loguzzo Héctor y Fedi Javier (2016), acotan que:

La Eficiencia y eficacia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realiza las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en las cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. (p. 24).

En el estado Carabobo, municipio San Diego se encuentra ubicada la oficina de Dorata Realty San Diego, C.A, empresa dedicada a brindar a sus clientes servicio de Asesoría Inmobiliaria y su gestión en cierres de negociaciones de compra, venta y alquiler de Inmuebles. Ofrece actualmente un portafolio amplio de bienes inmuebles distribuidos en inmuebles residenciales, comerciales, e industriales. Esta oficina Inmobiliaria tiene tres años establecida, en un entorno de cambios, y retos que motivan a la Dirección Ejecutiva a buscar herramientas que les permitan optimizar sus recursos, lograr su eficiencia en el flujo del proceso administrativo, lograr los resultados propuestos y optimizar su desempeño, viéndose en la necesidad de revisar sus procesos, sus metas organizacionales y como mide y hace seguimiento al cumplimiento de su visión estratégica; ya que su número de operaciones mensuales no está reflejando los resultados deseados mensuales. La empresa ha dedicado sus esfuerzos en capacitación, invertir en publicidad, marketing digital para visibilidad de la marca y lograr captar clientes, y cerrar posibles transacciones, sin tomar en cuenta como inciden los procesos de su gestión administrativa en los resultados que obtendrá.

Por otro lado se pudo conocer que los directivos no hacen el adecuado seguimiento a la mejora de su desempeño y se evidencia su desconocimiento en las funciones administrativas de control en los procesos administrativos de la empresa, y

en cómo realizar una revisión total para detectar los puntos críticos a mejorar. Por lo antes descrito, de no hacer un análisis en su gestión administrativa para optimizar sus procesos Dorata Realty San Diego, C.A difícilmente, la empresa logre optimizar su desempeño. Se aprecia también que los clientes internos no manejan herramientas de gestión administrativa, por lo que no logran organizar sus funciones, establecer mejora de procesos, no poseen conocimiento de cómo pueden iniciar una revisión del flujo de los procesos actuales, y no se ha aplicado ningún Análisis de la gestión administrativa para determinar un proceso óptimo que permita solucionar el problema detectado.

En tal sentido, el Manual de normas de análisis de gestión administrativa (AGAD) vigente, citando a Ruiz Roa (1995), define análisis de gestión administrativa:

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de la eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles en referencia a la forma en las cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. (p. 24).

Por lo antes expuesto, surge la presente investigación con la finalidad de Analizar la gestión administrativa y la medición del desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. que permita Diagnosticar la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa, empleando indicadores de gestión adecuados, Identificar los aspectos críticos de la gestión administrativa a mejorar, presentar los Resultados del Análisis, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de datos y presentar a través del informe del Análisis, propuestas para las acciones correctivas en la gestión administrativa y mejorar el desempeño de la empresa Dorata Realty San Diego, C.A.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo evaluar la gestión administrativa y la medición del desempeño organizacional para el alcance de las metas establecidas en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar la gestión administrativa y su impacto en el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A., empleando indicadores de Gestión.
- Identificar los aspectos críticos de la gestión administrativa a mejorar de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A con la Matriz FODA.
- Proponer a través del informe del Análisis de gestión Administrativa las acciones correctivas para mejorar el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

En el mercado actual cada vez surgen más marcas comerciales en el ramo de las empresas inmobiliarias, por lo que es necesario diferenciarse para lograr ser más competitivas y elegibles por sus clientes, que buscan actualmente asegurar sus servicios en empresas con una gestión administrativa eficaz y eficiente, que brinde confiabilidad y capacidad de respuesta oportuna empleando de manera óptima todos

sus recursos y en constante mejora continua de sus procesos internos, donde todas las áreas se encuentren enfocadas y las acciones y procesos dirigidos al alcance de los objetivos de la organización.

Toda organización necesita herramientas apropiadas para establecer sus objetivos, y monitorear y medir el alcance de sus metas organizacionales, empleando parámetros de control adecuados e identificando los puntos críticos que impiden su óptimo desempeño y los criterios apropiados para medir el logro de los objetivos de la organización.

La realización de un análisis de gestión administrativa en la empresa Dorata Realty San Diego C.A. ubicada en el estado Carabobo, municipio San Diego, permitirá tener una visión de la situación actual de su gestión Administrativa y detectar los factores internos y externos que influyen sobre sus procesos administrativos, sus debilidades y fortalezas para lograr resultados efectivos en función de las metas establecidas, y conocer todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa Dorata Realty San Diego, C.A, y los resultados obtenidos en cada una de las operaciones, y de esta manera les permita aumentar la eficacia y encontrar la mejor manera de optimizar la administración de sus recursos. Es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

Es por ello que esta investigación favorecerá al personal Directivo y en general, al personal que labora dentro de la organización y a los clientes que optan por el servicio inmobiliario de Dorata Realty San Diego, C.A., por cuanto garantizará una gestión administrativa eficaz, dando a conocer a todo el personal cuáles parámetros y medidas emplear para obtener información continua sobre su desempeño organizacional permitiendo atender las necesidades de sus clientes internos y externos, en las gestiones administrativas necesarias en los procesos de compra, venta y alquiler de propiedades. A su vez, la presente investigación se basa en el conocimiento actual que posee la organización de sus procesos, por lo que servirá de

herramienta para que el personal amplíe su visión organizacional, y sea de apoyo para trabajar conjuntamente en el fortalecimiento de su gestión administrativa.

Desde el punto de vista organizacional, la utilidad práctica de esta investigación promueve la mejora de la gestión administrativa en la empresa, optimización de sus Procesos Internos, aprovechando todos los recursos con que se cuenta, aumentar la eficiencia en sus operaciones y definir la gestión administrativa considerando los objetivos y metas como factores indispensables de orientación y establecer indicadores que permitan el monitoreo, seguimiento y control para el logro de los objetivos predeterminados y con ello analizar continuamente los resultados de la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista administrativo, los principales beneficiados serán el personal Directivo a cargo de las etapas de proceso administrativo, y los clientes internos, integrado por el personal administrativo y asesores, ya que lograrán tener conocimiento del flujo óptimo del proceso administrativo, y mejorar en el control de las actividades, y en general todos sus clientes actuales y potenciales.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio cumple con las directrices para la elaboración de trabajos de grado de la Universidad José Antonio Páez, y está fundamentado en la línea de investigación de Gestión del Conocimiento, y Análisis de la Gestión Administrativa principalmente, principios fundamentales en el desarrollo académico y profesional del Licenciado en Administración, a su vez, esta investigación permitirá a su autora desarrollar y aplicar el conocimiento adquirido durante la formación profesional universitaria, y servirá como antecedente o punto de partida para futuras investigaciones relacionadas con el tema de esta investigación, y a actuales Administradores que según la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 3.004 Extraordinario de fecha 26 de agosto de 1982, realizan análisis de gestión administrativa en las organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo comprende el marco teórico referencial que hace mención a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos que se relacionan con el presente proyecto. Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006:91) definen el Marco Teórico como “compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes relacionan el problema planteado con las investigaciones y trabajos anteriores, que corresponden al mismo tema y proporcionan una base conceptual para la presente investigación. Para esta investigación se consultaron trabajos y tesis de grados, y textos relacionados a la Administración, al Análisis de gestión administrativa y la medición del desempeño. Donde se citan los siguientes:

Internacionales

A nivel internacional se realizó una investigación por Tapia (2017) denominada “**Análisis en el Proceso Administrativo de la Microempresa Quimilimpieza en la ciudad de Esmeraldas**”. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, planteándose como objetivo general: Analizar el proceso administrativo de la microempresa “Quimi Limpieza” para conocer la situación actual del negocio y determinar estrategias administrativas de mejora. El estudio está basado

en una investigación descriptiva y de diseño no experimental. La población objeto de estudio, está conformada por 11 personas, utilizando a todos los sujetos identificados.

Los resultados evidenciaron que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no se ha planteado misión, visión y objetivos y debe reforzar sus políticas. Se evidenció deficiencias en el proceso de control, donde cabe mencionar que no se han aplicado indicadores de gestión que permitan medir los niveles de cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos. Concluyendo la investigación, se plantea el flujo interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de “Quimi Limpieza”.

En el aporte obtenido por este antecedente, es que realiza un análisis del proceso administrativo resumiendo los aspectos críticos claves a mejorar, con la aplicación correcta de la planeación, organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de la organización.

Seguidamente, se encuentra el estudio llevado a cabo por Mármol (2018) titulado: **“Modelo de Desempeño Organizacional para la mejora continua e innovación tecnológica en microempresas procesadoras de productos lácteos”**. Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Ingeniería Industrial. En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima-Perú. La cual tuvo como objetivo general: Proponer de qué manera un modelo de desempeño organizacional influye en la mejora continua e innovación tecnológica en microempresas procesadoras de productos lácteos. El diseño que utilizó en esta investigación fue descriptivo, cuantitativo, no experimental-transversal. La población estuvo conformada por 5 microempresas procesadoras de lácteos del sector en estudio y una muestra del 100%. La técnica de recolección de datos que utilizó fue observaciones in situ, encuesta y cuestionario dirigido al personal directivo de las microempresas de lácteos y derivados, cuyos resultados fueron utilizados para el diagnóstico, elaboración del modelo y conclusión de resultados. Por último la tesis llegó a las siguientes conclusiones: En un 99.7%, indica que existe un grado de correlación

positiva fuerte entre la variable independiente: modelo del desempeño organizacional y la variable dependiente: mejora continua e innovación, así como la importancia de las habilidades directivas que permite que su influencia sea positiva o beneficiosa en la labor diaria.

En el trabajo referido se identifica como aporte a la presente investigación, la importancia de medir el Desempeño organizacional para la Mejora continua, como propuestas útil para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, lo cual permite tener un referente teórico.

Nacionales

A nivel nacional es oportuno mencionar el estudio realizado por Buitrago Humberto y Cerrada Yeremi (2015), denominado “**Soluciones Gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa de la empresa Motores Camoruco, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo**”. Tesis para optar el título Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. El mismo tuvo como objetivo general proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

La investigación, es una investigación de campo con diseño no experimental, de carácter transversal; los autores aplicaron una encuesta en modalidad cuestionario. Dicho trabajo llegó a la conclusión que es de vital importancia fijar lineamientos basados en el Análisis de Gestión, ya que este por definición se fundamenta en la planificación estratégica y en el control de procesos administrativos, que en definitiva son el centro de las debilidades que sufre la organización. En la organización , se evidenció que de un total de 8 trabajadores encuestados se pudo apreciar que el 75% de los encuestados manifiesta que no existe un control de las actividades que se realizan en el departamento solo el 25% manifiesta que si hay supervisión de actividades, esto trae como consecuencia la ejecución errada de funciones, retrasos en

el trabajo y denota una falta del proceso básico, el 75% dice que no existe un sistema de control de gestión en la organización, para el otro 25% existe según su criterio pero el mismo está errado, 100% del personal desconoce los objetivos de la organización y por lo cual no se identifican ni saben cómo los afecta los mismos en el desempeño de sus funciones

La correlación con esta investigación es que permitirá buscar estrategias para mejorar los procedimientos administrativos que existen y para minimizar los riesgos y amenazas a la que se encuentra expuesta la empresa. El aporte de este antecedente a la presente investigación es considerar como influye la gestión administrativa en la rentabilidad de la compañía y sus operaciones productivas y comerciales.

2.2. Bases teóricas

El objetivo de las bases teóricas es enriquecer la investigación con conocimientos sólidos, y actualizados relacionados a la investigación.

Según Tamayo y Tamayo (2003:143) “partimos de una base teórica y conceptual determinada. Ella guía todo el proceso, y con base en ella llegamos nuevamente al objetivo de toda investigación: generar un conocimiento válido y generalizable. Por su parte Arias (2006:107), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Para la investigación actual, dicha información fue recabada a través de medios bibliográficos y electrónicos.

2.1. Gestión Administrativa

La acepción tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de Administración. Ortega, Oswaldo (2010) citando a Ruiz (2000), considera que Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los

directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

2.2. Análisis de Gestión Administrativa

En Venezuela se conoce como Análisis de Gestión Administrativa a lo que comúnmente se denomina Auditoría Administrativa. Para Ortega, Oswaldo (2010) “Posiblemente todo comenzó en 1963 cuando el autor Ruiz Roa (1995), crea esa expresión”. En su ensayo ¿Análisis de Gestión administrativa o Auditoria Administrativa? refiere:

Durante los años 1979 y 1982, un grupo de profesionales de la Administración y de profesores universitarios se dedica a redactar y preparar un proyecto de ley que regule el ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, labor que culmina el 26 de agosto de 1982 cuando se promulga la Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. En ella, en el literal "1" del artículo 8º, se asienta que el profesional de la Administración puede realizar trabajos de análisis de gestión administrativa, con lo cual se dio base legal a lo que erradamente presentó Ruiz como una alternativa nominal sustitutiva para la auditoria administrativa.

Para el año 2003, El directorio nacional de la Federación de colegios de licenciados en administración de Venezuela, en uso de las facultades que le confieren el estatuto, en su artículo 7, párrafo único, resuelve: oficializar el uso del manual de normas de análisis de gestión administrativa (AGAD) según resolución DN-002-20031115-AP. En este Manual en sus siglas MNTAP (2019) se cita a Roa (1995), para definir el Análisis de Gestión administrativa:

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieren existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control,

mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración. (p.2)

Por su parte, en relación al concepto de Auditoría Administrativa Franklin, Enrique (2007;11) define “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

2.3 Objetivos generales del Análisis de Gestión Administrativa

De acuerdo al manual de normas de análisis de gestión administrativa (AGAD) según resolución DN-002-20031115-AP, los objetivos de carácter general son:

- La identificación de áreas donde las mejoras pueden ser sustanciales.
- La determinación de lo adecuado de la organización, de la entidad.
- La verificación de la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- La determinación de la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas. RESOLUCION DN-002-20031115-AP.
- La comprobación de la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- La verificación de la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- La comprobación de la utilización adecuada de los recursos.
- La Determinación de la relación existente entre la producción de bienes y servicios y los recursos destinados a esa producción.
- La medición de los resultados obtenidos.

2.4 Enfoque del análisis de gestión administrativa

De acuerdo al manual de normas de análisis de gestión administrativa (AGAD) según resolución DN-002-20031115-AP, tiene diversos enfoques.

La Presente investigación dirige su Análisis de gestión de sistemas administrativos, enfatizando en su literal “c”:

- a) Análisis de proyectos.
- b) Análisis de la función de procesamiento de datos.
- c) Análisis de procedimientos administrativos y formas de control interno en las diferentes áreas funcionales.

Por su parte, Franklin (2007:93), los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

2.5. Administrar

Chiavenato (2007:70), “Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador”:

- **Planeación:** Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organización:** Construir las estructuras material y social de la empresa.
- **Dirección:** Guiar y orientar al personal.
- **Coordinación:** Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

- **Control:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas

2.6. Proceso Administrativo

Al respecto, Chiavenato (2001), acotan que:

Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas. (p.132)

Para Franklin, Enrique (2007:76) “es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.”

2.8. Planeación como Función Administrativa

Según Montano Alberto, Camargo Bernardo, Fajardo Carlos y otros (1995). La planeación consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización en el corto, mediano y largo plazo.

Comprende la formulación de objetivos estratégicos o de largo plazo y tácticos o de corto plazo; la aplicación de criterios y técnicas de planeación, asignación racional de recursos financieros, físicos y tecnológicos, la efectividad ,participación e

iniciativa del factor humano y la evaluación de resultados eficaces en el sentido de lograr eficiencia económica e impacto social. Por su parte, Chiavenato (2007), tiene por definición:

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina adónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden. (p.143)

Para Franklin, Enrique (2007:76) el propósito estratégico en la Planeación es “Definir el marco de actuación de la organización” a través de la: Visión, Misión, Objetivos, Metas, Estrategias/tácticas, Procesos, Políticas, Procedimientos, Programas, Enfoques, Niveles y Horizonte.

2.8. Organización como Función Administrativa

Para Beltrán (2006:2) la organización es “Decidir quién hace qué, definición y agrupación de actividades, asignación de responsabilidades, establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.”

Respecto a la Organización Chiavenato (2007:148) refiere que “significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”

Organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Para Franklin, Enrique (2007:77) el propósito estratégico en la Organización es “Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización” a través de la: Estructura organizacional, División y distribución de funciones, Cultura organizacional, Recursos humanos, Cambio organizacional, Estudios administrativos, Instrumentos técnicos de apoyo.

2.9. Dirección como Función Administrativa

Para Chiavenato (2007:149) La dirección, tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.

Para Franklin, Enrique (2007:77) el propósito estratégico en la Dirección es “Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización” a través de: Liderazgo, Comunicación, Motivación, Grupos y equipos de trabajo, Manejo del estrés, el conflicto y la crisis, Tecnología de la información, Toma de decisiones, Creatividad e innovación.

2.10. Control como Función Administrativa

Chiavenato (2001:367) “El control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos empresariales y los planes establecidos para alcanzarlos se realicen.”

Al respecto Marcó, Loguzzo y Fedi (2016:138), refieren que el control implica medir el progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos. Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en ellos y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto.

Por su parte Chiavenato (2001:351), acota que “La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados...el concepto de control no puede existir sin el concepto de planeación”

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles en la organización. Los controles organizacionales sirven para establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados.

Al respecto, Robert J. Mockler citado en Vicente Miguel, Ayala Juan y otros (2008) acotan:

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información., para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia. (p.132)

Para Franklin, Enrique (2007:77) el propósito estratégico en el Control es “Medición del progreso de las acciones en función del desempeño” a través de la: Naturaleza, Sistemas, Niveles, Proceso, Áreas de aplicación, Herramientas, Calidad.

2.11. Fases del Control

Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016:138), el proceso de control contiene cuatro etapas:

- Determinar las medidas y estándares. Donde las organización hace preguntas: ¿qué se medirá?, ¿cómo y cuándo se lo medirá?, ¿con qué se compararán los datos obtenidos?
- Medición del Desempeño.
- Comparación de los datos recolectados con los valores estándares definidos.

- Finalmente, Tomar medidas que alienten o corrijan el desempeño de la organización.

En su Libro Chiavenato (2007,152) describe cuatro fases del control como función administrativa.

- Establecimiento de estándares o criterios. Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores.
- Observación del desempeño. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido. el desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo, generalmente, por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación son técnicas al servicio del control para tener mayor información sobre lo que debe ser controlado
- Acción correctiva: Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

2.12 Medición

Franklin, Enrique (2007:87) “La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la

segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores”

2.13. Indicadores de Gestión

Franklin, Enrique (2007) define los indicadores:

Son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan. Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. (p. 87)

A su vez Franklin, Enrique (2007,155) presenta indicadores cuantitativos útiles para cada etapa del proceso administrativo. Entre ellos identificamos algunos de interés para el presente trabajo de Grado, entre otros seleccionados:

Planeación:

Visión: $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$

Misión: $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$

Objetivos: $\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$

Metas: $\frac{\text{Metas Alcanzados}}{\text{Metas establecidas}}$

Estrategias/Tácticas: $\frac{\text{Estrategias Implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$

Procesos: $\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$

Procedimientos: $\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$

Organización:

División y distribución de funciones: $\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$

Dirección:

Eficacia en desempeño de dirección: $\frac{\text{Total metas cumplidas}}{\text{Total metas propuestas}} \times 100$

Control:

Naturaleza: $\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$

EFICACIA:

Eficacia Mensual en ventas : $\frac{\text{Total Clientes que compraron}}{\text{Total Clientes visitados}} \times 100$

Demora en cierre de negociaciones por Trámites con Agentes externos en días
 $\frac{\text{Total Clientes que tramites efectuados en tiempo}}{\text{Total de trámites}} \times 100$

EFICIENCIA:

Cumplimiento en cantidad de captaciones de Inmuebles por Asesor.

$\frac{\text{Total Captaciones reales}}{\text{Total captaciones esperadas}} \times 100$

—Horas-hombre dedicadas a la prospección

—Horas-hombre dedicadas a la captación.

—Horas-hombre dedicadas a la muestra

—Horas-hombre dedicadas al cierre de la negociación

EFECTIVIDAD:

Cumplimiento en tiempos de Entrega de documentación de captaciones a Oficina

Total documentos entregados en tiempo x100

Total de documentos

Retrasos en los cobros de comisiones.

Total cobros efectuados en tiempo x100

Total de cobros

— Cumplimiento de Programa de Ventas.

Total Captaciones reales x100

Total de ventas realizadas

PRODUCTIVIDAD:

Facturas (administración).

2.14. Características de los indicadores

Para que los indicadores sean eficaces es importante que logren reunir las siguientes características Franklin, Enrique. (2007:148)

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.

- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.15. Desempeño Organizacional

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Caplow (1976) citado por Charles Lusthaus (et. Al) sostuvo “Cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y alguna manera de medir si este trabajo se está realizando bien”. Su concepto de desempeño organizacional se basaba en el sentido común y en la noción de que las organizaciones necesitan una manera de identificar concretamente sus fines y evaluar si están trabajando bien de acuerdo con ellos (p. 87)

2.16. Objetivos

Para Chiavenato (2001:149), destaca que “Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”. En la Misión empresarial de esta organización, se encuentran: “Somos un

equipo capaz de brindar una gestión efectiva, antes, durante y después del proceso de compra, venta y alquiler.” Para lograr esta misión, es importante que sus objetivos se orienten a una gestión administrativa eficiente.

- Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros

Para Chiavenato (2007:131), Los objetivos son valores buscados ó resultados esperados por la organización, que trata de alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación

2.3. Definición de Términos Básicos

Auditoría: Evaluación detallada para revisar que se cumplen los requerimientos establecidos.

Auditoría de Gestión: es la evaluación de la gestión en una con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma, proponer acciones correctivas y planes de acción.

Auditoría Administrativa: examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Cliente interno: es una persona que integra la organización, forma parte de un proceso y recibe el resultado de un proceso anterior, dentro de una misma organización.

Eficacia: es la capacidad para alcanzar los objetivos establecidos, enfocándose en los resultados.

Eficiencia: es la capacidad de emplear de forma óptima los medios y recursos disponibles, enfocándose en cómo se ejecuta una acción o proceso, hacer las cosas correctamente.

Efectividad: es el grado en el que la organización es capaz de lograr sus metas.

Factores críticos de Éxito: Son aquellos aspectos que son necesarios monitorear y controlar constantemente dentro de la gestión.

Organización: Agrupación de personas que se organizan con un interés común de alcanzar objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En marco metodológico se proporcionarán los pasos necesarios para llevar a cabo esta investigación, y lograr los objetivos propuestos. En relación a este Arias (2006:110) “Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” Comprende el tipo y Diseño de la investigación, Población y Muestra, Nivel de Investigación, Fases metodológicas que incluye a su vez los Instrumentos de Recolección de datos.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación nos permite definir las estrategias de forma organizada, para lograr los objetivos y responder las preguntas de la presente investigación. Según Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006:158) “el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico”.

Durante el presente estudio se desarrolló una investigación de campo con diseño no experimental, conviene indicar que al respecto Arias (2012) define el tipo de Investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31)

Por su parte, Neill David y Cortés Liliana (2018:32) definen la Investigación de campo como “el procedimiento que emplea el método científico para la obtención de nuevos conocimientos, y es realizada en el lugar donde suceden los hechos o fenómenos de estudio”.

Conviene acotar que para la presente investigación ninguna variable fue manipulada por tratarse de un diseño no experimental, se observó situaciones existentes, no provocadas intencionalmente por la investigadora.

Así también, es una investigación de carácter transversal ya que se analizó el desempeño del proceso administrativo, en un periodo de tres meses, con elementos cuantitativos.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

El estudio propuesto, está basado en una investigación descriptiva, ya que la investigadora busca describir cada fase del proceso administrativo y la situación actual en relación a la correlación de dos variables: Gestión Administrativa y Desempeño organizacional. Según Neill David y Cortés Liliana (2018:32) “se enfoca a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar”.

De la misma manera, el presente trabajo de investigación se considera un proyecto factible, debido que a través del mismo se desarrolla y se plantea una propuesta de gestión administrativa viable para solucionar la situación actual existente en la organización Dorata Realty San Diego, C.A. y queda a consideración de la gerencia ejecutiva aplicar las mejoras.

3.3. Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A., empleando indicadores de Gestión.

Para cumplir con el objetivo propuesto en esta fase de la investigación; se seleccionó la población objeto de estudio. Según Arias (2006:81), la población

desde el punto de vista metodológico “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por lo antes descrito, la población para el presente trabajo de grado, estuvo constituida por quince (15) personas, distribuidas en (1) Director Ejecutivo/Administrador, (1) Gerente General/Administrador, (1) Abogado, (11) Asesores Inmobiliarios, (1) publicador/Asesor Inmobiliario que son los involucrados directos con la gestión administrativa de la empresa Dorata Realty San Diego, C.A.

De la misma manera, en lo que se refiere a la muestra Arias (2006:83), La define como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, así mismo, en referencia a la población finita Arias (2006:82), acota que es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades..., una población finita es aquella que está constituida por un número inferior a cien mil unidades (Sierra Bravo, 1991)”, bajo el criterio de que la población es de 15 personas, se seleccionó como muestra el 100% de esta población.

En esta fase se diagnosticó la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. y se obtuvo una visión global del proceso administrativo, a través de un Análisis de la Gestión Administrativa que constituye en sí misma, una revisión sistemática de una organización o parte de ella, seleccionando los aspectos de interés en cada función administrativa, para resumir los aspectos críticos claves a mejorar, con la aplicación correcta de la planeación, organización, dirección y control sobre las actividades efectuadas en todas las áreas y niveles de la organización, y se observó que el resultado de sus objetivos en el primer semestre del año 2021 de una venta al mes por asesor no se ha cumplido.

A su vez, se verificó la existencia de objetivos de la organización, los procesos, y si se empleaban criterios de evaluación para medir su desempeño.

La metodología bajo la cual se recopiló la información, fue a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Para Arias (2006:111), “las técnicas

e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para recolectar la información en la presente investigación se tomó como técnica la encuesta, definida por Arias (2006; 72) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.” La encuesta fue aplicada bajo la modalidad de un cuestionario diseñado y conformado por diez (10) interrogantes en escala dicotómica, Sí y No, relacionadas con las variables, para diagnosticar el manejo y conocimiento de los procesos administrativos y la medición del desempeño. Por su parte Franklin, Enrique (2007) define cuestionario como como:

Instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización. (p. 86)

Luego de recopilar la información, se procedió a su evaluación y análisis, y se interpretó y tabuló a través de gráficos porcentuales y tablas de frecuencias con su respectivo análisis y se hizo uso de la matriz de indicadores de gestión, por lo que conviene acotar que corresponde a un instrumento que según Beltrán (2006:120) “tiene por objeto ayudar a los líderes a depurar el sistema de indicadores a partir del análisis de cada uno respecto de los objetivos y procesos que se llevan a cabo.”

Fase II: Identificación de los aspectos críticos de la gestión administrativa a mejorar de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A con la Matriz FODA.

En esta fase se procedió a analizar los factores internos y externos a la organización, directamente vinculados con la gestión administrativa y el desempeño organizacional, que permitió identificar las Fortalezas, debilidades, Oportunidades y aspectos que amenazan la gestión administrativa y el óptimo desempeño de la gestión

de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A, a través de la herramienta de análisis Matriz FODA. Para proceder a la identificación de los aspectos críticos, se empleó como instrumento la Observación directa, refiriendo a Neill David y Cortés Liliana (2018:27) “se caracteriza por el hecho de que el investigador tiene un contacto directo con el objeto o fenómeno de estudio”

Primero se registró los datos provenientes de la información recopilada de la fase I, y de acuerdo a Ponce, Humberto (2007) “Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos.” Es por ello que, una vez identificados fueron descritos y resumidos para su análisis, agrupando los elementos detectados en sus cuatro cuadrantes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas correspondientes, se procedió a cruzar los cuadrantes de la matriz, y se analizó desarrollando lo que Ponce, Humberto (2007) mencionando a David (1997) propone como “cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar ó disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno”.

Fase III. Propuesta a través del informe del Análisis de gestión Administrativa de las acciones correctivas en la gestión administrativa para mejorar el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A.

En esta fase se desarrolló un informe técnico del análisis de la gestión Administrativa

con las acciones correctivas para mejorar el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A. considerando todos los resultados obtenidos de las fases I y II. Para Neill David y Cortés Liliana (2018:111), “este tipo de informes mantiene el rigor técnico en su presentación de resultados. Su accesibilidad se limita a los destinatarios que han encargado el estudio”, como alternativa de solución de los puntos críticos existentes, para su seguimiento. Dicha propuesta, fue elaborada siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007) y del manual de normas para el análisis de gestión administrativa, y en acuerdo a las Normas relativas a la rendición de informes contiene:

1. Antecedentes y motivación del informe.
2. Descripción del área objeto de análisis.
3. Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad de los mismos.
4. Objetivo y alcance del análisis.
5. Metodología empleada.
6. Indicadores utilizados.
7. Asuntos de importancia relevante y constataciones importantes hechas durante el análisis.
8. Puntos fuertes y débiles detectados.
9. Conclusiones y comentarios sobre las causas y los efectos de los puntos débiles observados.
10. Recomendaciones.
11. Observaciones o comentarios sobre los responsables de las áreas objeto de análisis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de los resultados

Para obtener los datos para el diagnóstico de la situación actual se utilizó las técnicas de recolección de datos e instrumentos definidos en el capítulo anterior. En este capítulo se proporcionan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a la población y muestra seleccionada, a fin de obtener de forma confiable la información, y se encontró algunos hallazgos de la gestión Administrativa de la empresa, que sirven para identificar aspectos críticos a mejorar, para aportar soluciones.

Al culminar las fases de recolección de datos, se procedió a la tabulación de los resultados obtenidos, usando instrumentos estadísticos como las gráficas circulares, se analizó cada ítem y se aportó las conclusiones, de la matriz de evaluación de indicadores y matriz DOFA luego de su análisis, se planteó los resultados observados.

4.1.1. Resultados Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A., empleando indicadores de Gestión.

En este punto se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la Encuesta dicotómica, como instrumento correspondiente a la primera fase del proceso de investigación. Los resultados se presentan a continuación tabulados, indicando su frecuencia absoluta y porcentual con su respectivo análisis. Luego se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Matriz de indicadores de gestión adecuados en cada función administrativa y la matriz DOFA.

De la Encuesta:

1. ¿Conoce usted la Misión y Visión de Dorata Realty San Diego C.A?

Cuadro n° 1. Conocimiento de Misión y Visión.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	11	4	15
%	73%	27%	100%

Fuente: Calles (2021).

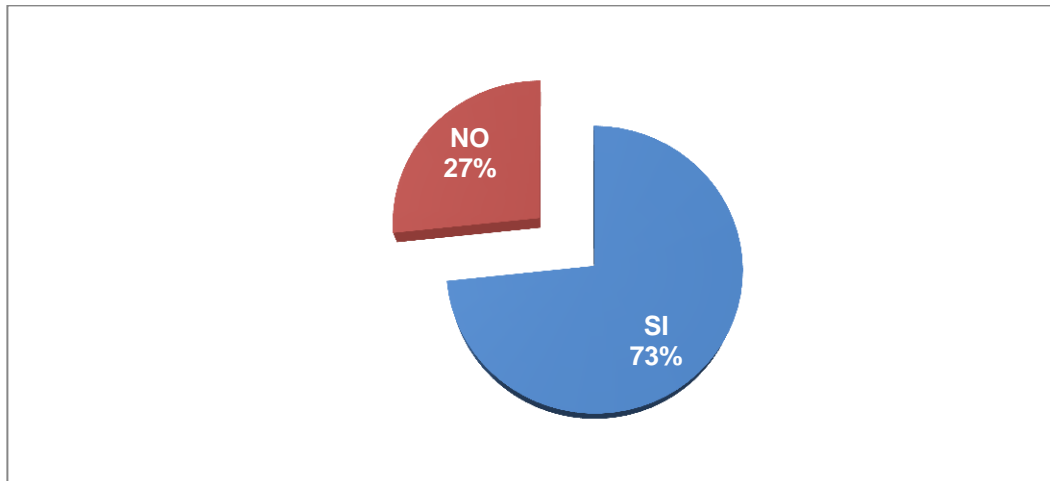


Gráfico n° 1. Conocimiento de Misión y Visión.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Se evidencia que 73% de la población encuestada manifiesta conocer la Misión y Visión de la empresa. Por otro lado, el 27% afirma no conocerla. Por esta razón, los directivos de la empresa necesitan asegurar que todos los miembros del equipo las conozcan y contribuyan en el cumplimiento de la razón principal de la organización.

2. **¿Están claramente definidos los objetivos, metas y estrategias de la organización para lograr sus resultados deseados?**

Cuadro n° 2. Objetivos, Metas y Estrategias.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	5	10	15
%	33%	67%	100%

Fuente: Calles (2021).

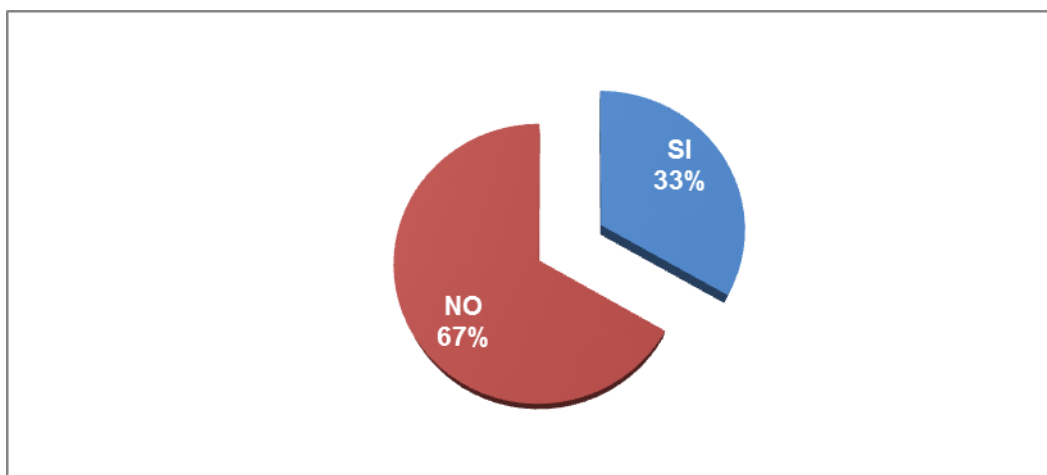


Gráfico n° 2. Objetivos, Metas y Estrategias.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 67% de la población encuestada manifiesta que no están claramente definidos los objetivos, metas y estrategias de la organización para lograr sus resultados deseados. El 33% restante indica que sí. Por esta razón, los Directivos necesitan trabajar en su función de Planificación para establecer los objetivos a alcanzarse en los tres niveles: estratégico, táctico y funcional.

3. ¿Conoce usted con claridad las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?

Cuadro n° 3. Funciones y nivel jerárquico.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	9	15
%	40%	60%	100%

Fuente: Calles (2021).

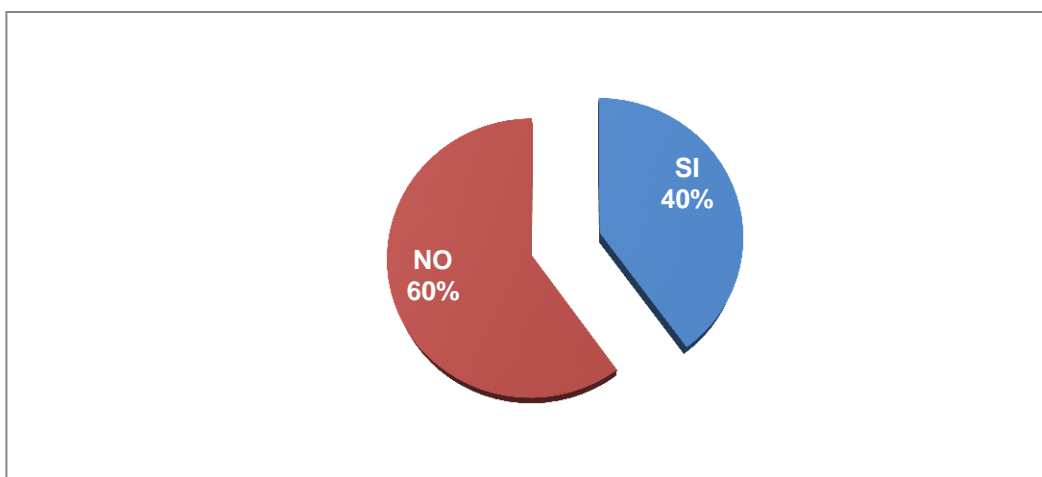


Gráfico n° 3. Funciones en la organización.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 60% de la población encuestada manifiesta no conocer con claridad las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización. El otro 40% afirma conocerla. Por esta razón, es necesario identificar las actividades para el funcionamiento de la organización, y asignarlas a áreas y cargos específicos. Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark (2012; 30) “Organización es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.”

4. **¿Recibe usted capacitación para la correcta ejecución de las actividades administrativas inherentes al negocio?**

Cuadro n° 4. Capacitación.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	13	2	15
%	87%	13%	100%

Fuente: Calles (2021).

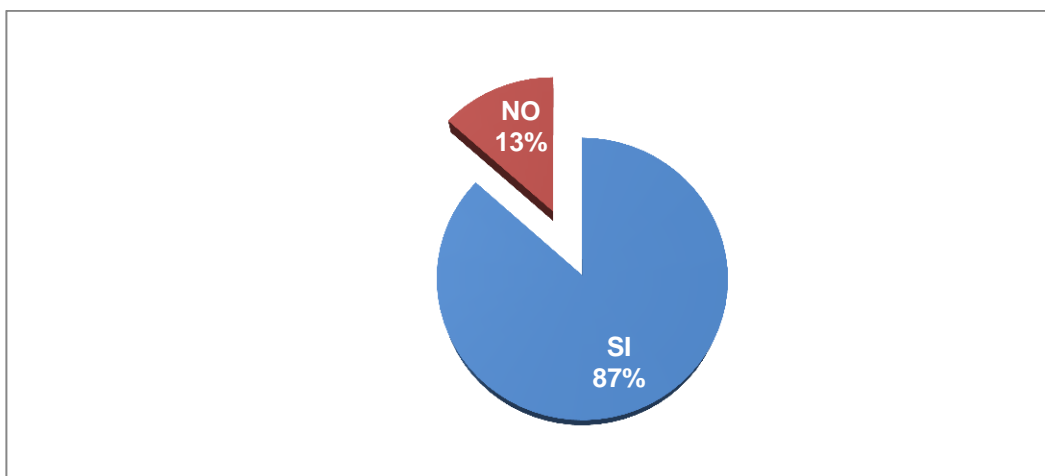


Gráfico n° 4. Capacitación.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 87% de la población encuestada manifiesta haber recibido capacitación para la correcta ejecución de las actividades administrativas inherentes al negocio. Por otro lado, el 13% considera que no. Por esta razón, es importante identificar quien no ha recibido capacitación para ejercer sus funciones y proceder a capacitarla.

5. ¿Se siente motivado(a) y comprometido(a) con el cumplimiento de las metas establecidas por la organización?

Cuadro n° 5. Motivación y compromiso.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	12	3	15
%	80%	20%	100%

Fuente: Calles (2021).

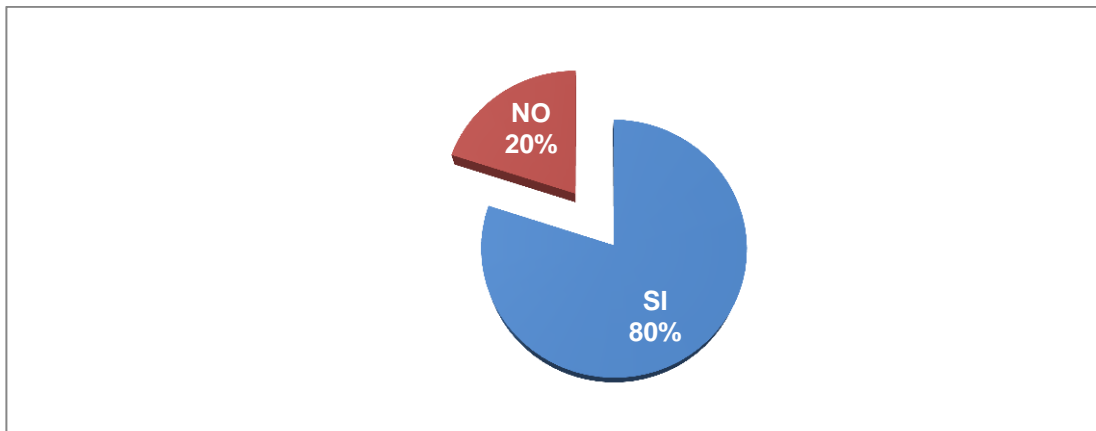


Gráfico n° 5. Motivación y compromiso.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 80% de la población encuestada manifiesta sentirse motivado(a) y comprometido(a) con el cumplimiento de las metas establecidas por la organización. Por otro lado, el 20% manifiesta no estarlo. Sin embargo es importante aplicar mecanismos que permiten mantener la motivación del personal en el tiempo.

6. ¿La Dirección de la empresa establece las pautas y cursos de acción para alcanzar el cumplimiento los objetivos?

Cuadro n° 6. Pautas y cursos de Acción.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	6	9	15
%	40%	60%	100%

Fuente: Calles (2021).

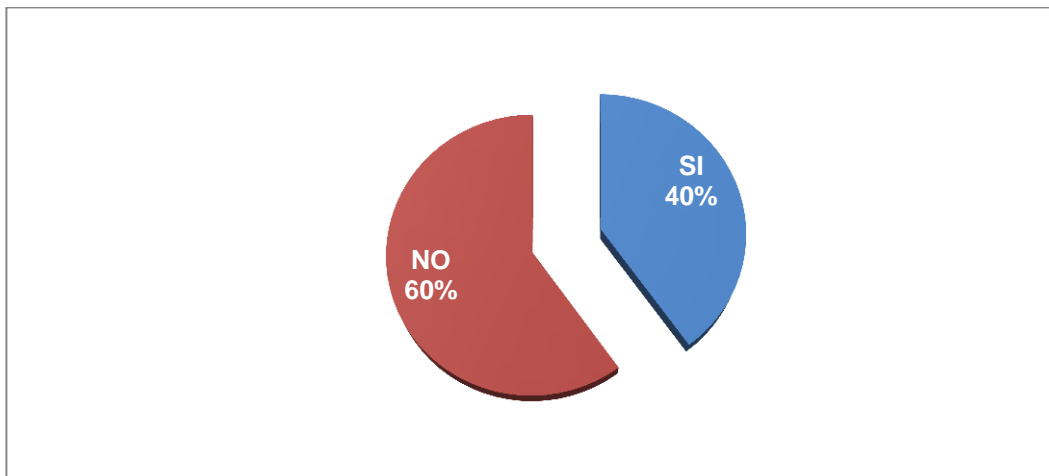


Gráfico n° 6. Pautas y cursos de Acción.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Los resultados arrojados de las 15 personas encuestadas indican que el 60% seleccionan la opción negativa. Por otro lado, el 40% responden de manera afirmativa. Estos resultados demuestran que a pesar de que un 60% de personas perciben que la dirección no establece las pautas y cursos de acción para alcanzar el cumplimiento los objetivos, existe otro 40% que considera que sí. Sin embargo es necesario establecer criterios para evaluar a la Dirección sobre la base de comprensión de la función gerencial en la gestión administrativa.

7. ¿Cuenta con políticas y manuales de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?

Cuadro n° 7. Políticas y Manuales de procedimientos.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	8	7	15
%	53%	47%	100%

Fuente: Calles (2021).

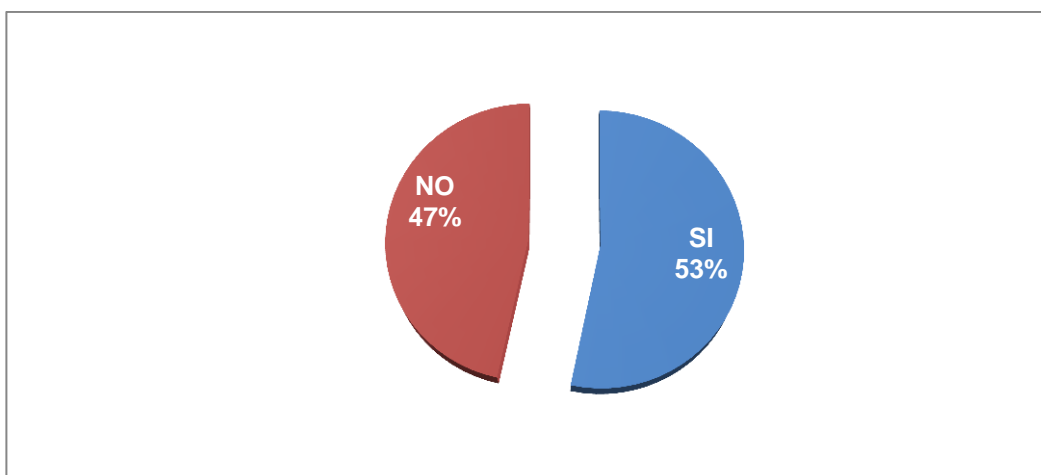


Gráfico n° 7. Políticas y Manuales de procedimientos.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Según los datos aportados por el grafico anterior se evidencia que el 53% de los encuestados responden de manera afirmativa. Por otro lado, el 47% responden que no. Estos resultados demuestran que a pesar de que un 53% de personas reconocen que cuenta con políticas y manuales de procedimientos para llevar a cabo su trabajo, existe otro 47% que no, por lo que hay necesidad de verificar la existencia de Políticas y Manuales de procedimientos que detallan la manera precisa las actividades que deben realizarse y verificar si hay una correcta divulgación al personal.

8. ¿Se mide constantemente el progreso de las acciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos en Dorata Realty San Diego, C.A?

Cuadro n° 8. Medición del cumplimiento.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	12	15
%	20%	80%	100%

Fuente: Calles (2021).

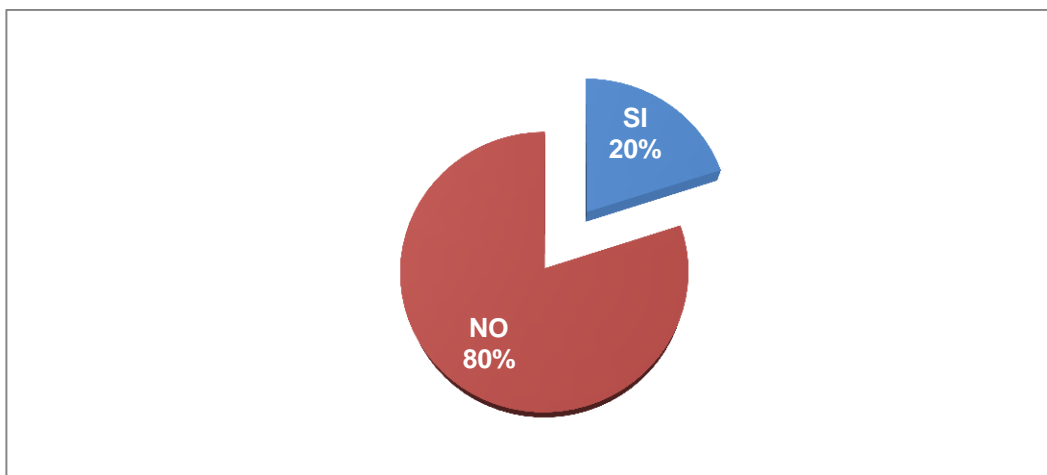


Gráfico n° 8. Medición del cumplimiento.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 80% de la población encuestada manifiesta que no se mide constantemente el progreso de las acciones y del cumplimiento de los objetivos propuestos en Dorata Realty San Diego C,A, y el 20% indica que sí. Por esta razón, es indispensable que en todos los niveles jerárquicos de la organización, se asegure de velar y verificar el cumplimiento de los resultados esperados en cada objetivo, área y tarea y así, obtener información precisa de su desempeño real de forma constante

9. ¿Se cuenta con controles y herramientas para evaluar el desempeño organizacional?

Cuadro n° 9. Controles y Herramientas.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	7	8	15
%	47%	53%	100%

Fuente: Calles (2021).

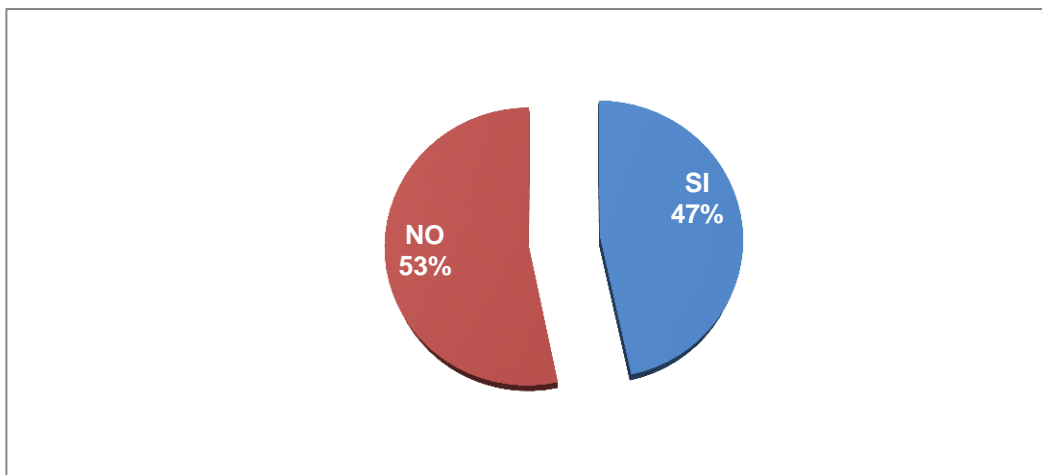


Gráfico n° 9. Controles y Herramientas.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando las respuestas aportadas por el gráfico anterior, se evidencia que 53% de la población encuestada manifiesta que no se cuenta con controles y herramientas para evaluar el desempeño organizacional. Por otro lado, el 47% responden de manera afirmativa. Por esta razón, es importante que la gerencia defina un adecuado sistema de control de gestión administrativa, con indicadores de gestión que permita medir el correcto desempeño de la empresa.

10. ¿Considera necesario implementar acciones Correctivas en la Planificación, Organización, Dirección, Control y seguimiento a resultados de la empresa para mejorar el desempeño organizacional?

Cuadro n° 10. Implementación de acciones Correctivas.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	14	1	15
%	93%	7%	100%

Fuente: Calles (2021).

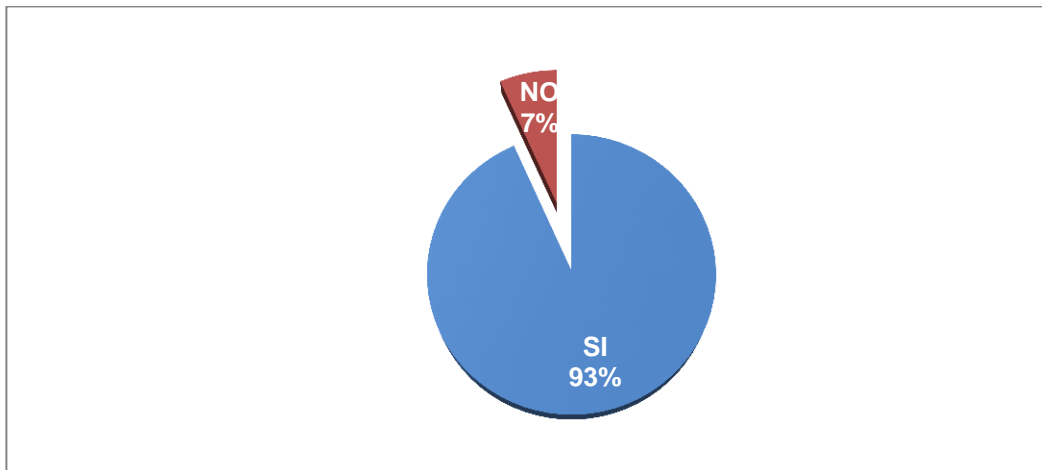


Gráfico n° 10. Implementación de acciones Correctivas.

Fuente: Calles (2021).

Análisis:

Considerando los datos aportados por el gráfico anterior se observa que el 93% de los encuestados responden de manera afirmativa a la interrogante planteada. El 7% indica que no. Lo que quiere decir que el personal considera necesario que la gerencia implemente correctivas en la Planificación, Organización, Dirección, Control y seguimiento a resultados de la empresa para mejorar el desempeño organizacional.

De la matriz de Evaluación de Indicadores:

Luego se aplicó la matriz de evaluación de indicadores de gestión propuesta por Beltrán Jesús (2006:120), con los indicadores de desempeño adecuados, asociados a cada una de las funciones administrativas para resumir los aspectos críticos, exponiendo así, una conclusión.

INDICADOR	FÓRMULA	Cálculo	RESULTADO	Objetivo			Procesos			Nivel		Naturaleza		Vigencia		Estatus			
				OBJ 1.	OBJ 2.	OBJ 3.	PLANIFICACIÓN	DIRECCION	CONTROL	ESTRATÉGICO	TáCTICO	FUNCIONAL	EFICIENCIA	EFICACIA	PRODUCTIVIDAD	TEMPORAL	PERMANENTE	AGREGA VALOR	EXISTE
Conocimiento de la Visión	$\frac{\text{Empleados que la conocen} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	11/15	73,33%			X				X			X				SI	NO	SI
Conocimiento de la Misión	$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	11/15	73,33%			X				X			X				SI	NO	SI
Objetivos I semestre 1 venta mensual x asesor	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados en venta}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$20/(15*6*1)$	22,22%			X				X			X				SI	NO	SI
Objetivos I semestre 3 captación mensual x asesor	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados captación}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$40/(15*3*6)$	14,81%			X				X			X				SI	NO	SI
Metas:	$\frac{\text{Metas Alcanzados}}{\text{Metas establecidas}}$		0,00%			X				X			X				SI	NO	SI
Estrategias:	$\frac{\text{Estrategias Implementadas}}{\text{Total de Estrategias}}$		0,00%			X				X			X				SI	NO	SI
Procesos	$\frac{\text{Procesos administrativos detectados}}{\text{Total de procesos}}$	5/22	22,73%				X			X			X				SI	NO	SI
Procedimientos:	$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$	3/3	1,00%				X			X	X						SI	NO	SI
Distribución de funciones:	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$		0,00%				X			X	X						SI	NO	SI
Desempeño	$\frac{\text{Eficacia en Metas desempeño de dirección}}{\frac{\text{Total metas cumplidas}}{\text{Total metas propuestas}} \times 100}$		0,00%				X			X			X				SI	NO	SI
Naturaleza:	$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles actuales}}$		0,00%					X		X	X						SI	NO	SI
Efectividad en ventas-Trabajador	$\frac{\text{Ventas totales I semestre}}{\text{Número de Trabajadores}}$	$20/(15*6)$	22,22%					X		X	X						SI	NO	SI
Nivel de Productividad HH	$\frac{\text{Producción/Inventario: 300 Inmuebles}}{\text{N° Trabajadores: 15}} \times \frac{\text{Horas Invertidas diarias: 8}}{\text{Días hábiles: 20}}$ $\frac{\text{Productividad Horas-Hombre: Inventario}}{\text{Trabajadores*Horas invertidas*días}}$	$300/(15*8*20)$	12,50%						X		X			X			SI	NO	SI

Fuente: Adaptación Beltran (2006)

Análisis: Se evidencia la inexistencia de información consolidada y registrada para control y levantamiento de indicadores.

4.2.2. Resultados Fase II: Identificación de los aspectos críticos de la gestión administrativa a mejorar de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A con la Matriz FODA.

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal para la correcta ejecución de las actividades administrativas del negocio. -Ambiente de trabajo colaborativo, equipo motivado y comprometido a cumplir las metas. - Capital humano con facilidad de adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos. -Empresa constituida legalmente y apegada a las normativas legales del sector inmobiliario - Toma en cuenta las necesidades de clientes y sus empleados. - Conocimiento de su Visión y Misión, e Identidad con sus valores. - Empleo de Sistema integrado de publicación de propiedades del sector Inmobiliario innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> -No están claramente definidos los objetivos, metas y estrategias de la empresa para lograr sus resultados. - Desconocimiento de las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización. - Falta de estrategias gerenciales para alcanzar objetivos. - Falta de Dirección en el establecimiento de las pautas y cursos de acción para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. -No se mide el progreso de las acciones y el cumplimiento de los objetivos. -Falta de control, e inexistencia de Indicadores de gestión para medir el desempeño. -No existe una cultura organizacional orientada al logro. - Proceso de selección sin perfil profesional definido.

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias FA
<p>-Falta de empleos formales bien remunerados aumenta el ingreso de personas a la carrera inmobiliaria.</p> <p>- Disposición de la Gerencia para invertir en la capacitación del personal con entes externos.</p> <p>-Oficina física acondicionada para las labores y con ubicación estratégica.</p> <p>-Contratación de Community manager externo para manejo de redes sociales tarea antes asumida por el Gerente/Administrador.</p> <p>- Disposición de la Gerencia para invertir en evaluación externa de su gestión y mejoras para la empresa.</p>	<p>- Aprovechamiento del espacio físico de oficina para realizar capacitación estratégica requerida de todo el equipo según las necesidades de desarrollo y cumplimiento de metas.</p> <p>-Realizar filtros más exhaustivos a los clientes, disminuyendo así, la pérdida de recursos como tiempo y gasolina y exposición frente al covid 19.</p>	<p>Aumento de la competitividad A través de personal calificado, y aprovechar adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos del Capital humano.</p>
Amenazas	Estrategias DO	Estrategias DA
<p>-Aumento de la competencia con gestión administrativa sólida y resultados en volumen de ventas.</p> <p>-Procesos administrativos ralentizados en registros inmobiliarios que reducen la capacidad de respuesta de los asesores frente a los clientes.</p> <p>-Competencia con dominio de Medios digitales con grandes comunidades y seguidores.</p> <p>-Continuas interferencia en los requisitos legales en el país retrasan las negociaciones al impedir mantener al día la documentación de los inmuebles.</p> <p>-Políticas y economía en el país, atenúan las inversiones.</p> <p>- Covid 19.</p> <p>-Bajo nivel efectivo de ventas mensuales lo cual desencadena un déficit financiero a la organización</p>	<p>- Establecer un proceso de Selección de Asesores Inmobiliarios con un perfil de Asesor Inmobiliario de alto desempeño. Atraer personas calificadas.</p> <p>-Actualizar y divulgar manuales de procedimientos.</p> <p>- Capacitación y actualización de la gerencia de administración en estrategias de control Y seguimiento</p> <p>-seguimiento semanal o mensual basadas indicadores de gestión que determinen la eficiencia y rendimiento de la gestión administrativa</p> <p>- Realizar un análisis de gestión Administrativa para implementar acciones correctivas y mejorar el desempeño.</p>	<p>-Definir los objetivos, metas y estrategias de la empresa para alcanzarlos.</p> <p>- Fortalecer una cultura empresarial de motivación y compromiso hacia el logro de resultados en la gestión y en volumen de ventas</p> <p>- Definir la estructura organizacional en cuanto a las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización. Para dar solides a la gestión administrativa.</p> <p>- Implementar un sistema de indicadores para control y seguimiento en la gestión y el desempeño.</p>

Fuente: Calles (2021)

Análisis de la Matriz FODA

Una vez ejecutada la fase I, y aplicada la encuesta a los trabajadores de la empresa Dorata Realty San Diego, C.A, y la matriz de evaluación de Indicadores, se procedió a realizar la matriz FODA con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la gestión administrativa y la medición del desempeño en la empresa. Basándonos en la observación directa y en la matriz DOFA, se procedió a identificar aspectos críticos claves a mejorar.

En tal sentido, se observa que entre las debilidades se encuentran que No están claramente definidos los objetivos, metas y estrategias de la empresa para lograr sus resultados, desconocimiento de las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización, Falta de Dirección en el establecimiento de las pautas y cursos de acción para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, No se mide el progreso de las acciones y el cumplimiento de los objetivos y Falta de control, e inexistencia de Indicadores de gestión para medir el desempeño. Por otro lado, se observó que No existe una cultura organizacional orientada al logro y el proceso de selección se realiza sin perfil profesional definido. Asimismo, dentro de las fortalezas se observó Capacitación del personal para la correcta ejecución de las actividades administrativas del negocio, Ambiente de trabajo colaborativo, equipo motivado y comprometido a cumplir las metas, Capital humano con facilidad de adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos, Toma en cuenta las necesidades de clientes y sus empleados. Es una Empresa constituida legalmente y apegada a las normativas legales del sector inmobiliario, con conocimiento de su Visión y Misión, e Identidad con sus valores y empleo de Sistema integrado de publicación de propiedades del sector Inmobiliario innovador.

Por otro, conviene acotar de los factores internos de las oportunidades, que realizar un análisis de la gestión administrativa y la medición del desempeño organizacional en la empresa inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. permitirá mirar el ciclo completo de la empresa en sus funciones administrativas y la

interrelación existente en cada uno de los procesos administrativos. Entre las oportunidades se observó que están relacionadas con falta de empleos formales bien remunerados que aumenta el ingreso de personas a la carrera inmobiliaria, Disposición de la Gerencia para invertir en evaluación externa de su gestión y mejoras para la empresa, y en la capacitación del personal con entes externos, Oficina física acondicionada para las labores y con ubicación estratégica, Contratación de Community manager externo para manejo de redes sociales tarea antes asumida por el Gerente/Administrador.

De la misma manera, las amenazas están relacionadas con el aumento de la competencia con gestión administrativa sólida y resultados en volumen de ventas., Aumento de la competencia, Procesos administrativos ralentizados en registros inmobiliarios que reducen la capacidad de respuesta de los asesores frente a los clientes cambios en la política, legalidad y economía del país, aunado a la pandemia del Covid 19 que supone otras limitaciones y restricciones.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la propuesta

Vivimos actualmente en un entorno más competitivo, es por eso que hoy es importante para toda organización, definir claramente sus objetivos, sus metas y sus procesos de negocio, y también gestionar las tareas administrativas y establecer un sistema de control adecuado para medir su desempeño. Toda gestión Administrativa implica planear, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para cumplir las metas y objetivos propuestos con eficiencia y eficacia, lo que hace importante, ser capaces de evaluar y mejorar continuamente el desempeño organizacional en cada función administrativa.

La presente propuesta se fundamenta en el Análisis de Gestión Administrativa y la Medición del desempeño organizacional realizado en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. ubicada en el municipio San Diego, Estado Carabobo.

En la elaboración de la misma, se han tomado en consideración los aspectos más resaltantes que se evidenciaron una vez que fueron aplicados todos los instrumentos de recolección de datos seleccionados, que a su vez describieron la situación actual de los procesos administrativos de la empresa en estudio y los factores claves o críticos de Éxito.

En tal sentido, tiene como objetivo Proponer a través del Informe del Análisis de Gestión Administrativa, las acciones correctivas en la Gestión Administrativa y la medición del desempeño organizacional en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A, con el fin de aportar soluciones para su implementación y mejora.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo General

Proponer a través del informe del Análisis de gestión Administrativa las acciones correctivas para mejorar el desempeño organizacional en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar la Formulación de la Planificación estratégica para Dorata Realty San Diego, C.A. que les permita gestionar de manera eficiente la organización, alineando todos los recursos, iniciativas, e indicadores de gestión con la estrategia del negocio.
- Establecer acciones para mejorar la Estructura Organizacional de Dorata Realty San Diego, C.A.
- Capacitar a la Dirección y Gerencia para el adecuado ejercicio en cada función administrativa y liderazgo en la gestión del personal, recursos, y puesta en acción del plan estratégico.
- Implementar indicadores adecuados para la medición del Desempeño en las funciones administrativas de Dorata Realty San Diego, C.A

5.3. Justificación de la Propuesta

La gestión Administrativa de toda organización, sirve de base para el buen funcionamiento de la misma. Actualmente hay una continua dinámica competitiva en el sector inmobiliario, por lo que las marcas comerciales en el mercado proyectan su solidez en la gestión que ejecutan en su proceso de captación, compra, venta y alquiler, por lo que toda actividad dentro de estos procesos se han vuelto importante,

y fundamentales en el posicionamiento y construcción de las bases de la marca. También existe una necesidad de liderar en el mejor empleo de todos los recursos disponibles en un contexto retador, y diferenciarse de su competencia.

En tal sentido, muchas de estas marcas comerciales, reconocen que una gestión de alto desempeño, impacta en los resultados y en la captación de nuevos prospectos por referencia, aumentando así sus probabilidades de éxito. De esta manera, se justifica Proponer a través del informe del Análisis de gestión Administrativa las acciones correctivas para mejorar el desempeño organizacional en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A. La implementación de las mismas beneficiaría a la organización en todos sus niveles jerárquicos y áreas, y repercutirá positivamente en el servicio entregado a los clientes. Con la implementación de las estrategias propuestas se estaría apoyando el fortalecimiento de la gestión administrativa y la problemática que afecta el buen desempeño de esta oficina Inmobiliaria.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

Saber si la propuesta que estamos ejecutando traerá beneficios a la organización y en cuanto tiempo se percibirán dichos beneficios es importante identificarlo, antes de emprender este trabajo de grado. En tal sentido, es conveniente resaltar que para el análisis de la factibilidad de dicha propuesta se evalúan tres (3) factores relevantes, como lo son: la factibilidad técnica, operativa y económica.

Con la futura implementación de la propuesta en la empresa Dorata Realty San Diego, C.A. obtendrá grandes beneficios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, es un plan realista basado en criterios medibles y alcanzables, proyectados en función de la disposición y capacidad potencial de producción de resultados de la empresa.

5.4.1. Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, este proyecto se considera factible, ya que la empresa a la cual se realizó el estudio, cuenta con todos recursos humanos, y tecnológicos necesarios para la aplicación de la propuesta, así como su disposición a realizar las acciones correctivas propuestas de manera programada.

5.4.2. Factibilidad Operativa

Se considera factible, ya que la organización cuenta con los recursos humanos necesarios para la ejecución de la propuesta principalmente en su cargo de Dirección Ejecutiva que se encarga de tomar las decisiones.

5.4.3. Factibilidad Económica

La factibilidad económica se refiere a los recursos financieros necesarios para desarrollar esta propuesta. La empresa posee la capacidad y disposición de suministrar y cubrir los costos, por tal motivo se plasmó el presupuesto que se estima utilizar para ser realidad la propuesta de las estrategias gerenciales para mejorar su función Planificación, Organización, Dirección y Control como base para la mejora de su desempeño. A continuación en el siguiente cuadro se evidencia el costo de la implementación de las estrategias propuestas:

Cuadro n° 12. Factibilidad económica

Estrategias	Precio unit.
Consultoría para Elaborar la Formulación de la Planificación estratégica (incluye diagnóstico,	800\$

implementación y seguimiento)	
Formación para la Dirección y Gerencia	700\$
Costo total \$:	1500\$

Fuente: Calles (2021)

5.5. Desarrollo de la Propuesta

Informe del Análisis de Gestión Administrativa y la medición del desempeño en Dorata Realty San Diego C,A.

El presente Informe tiene como objetivo proponer la implementación de Acciones correctivas en la gestión administrativa y medición del desempeño en la empresa Dorata Realty San Diego, C.A, con el fin de minimizar las problemáticas que inciden en el buen desempeño de la organización.

1. Antecedentes y motivación del informe.

La Directora Ejecutiva de Dorata Realty San Diego, C.A contando con experiencia en el área de Bienes raíces como Asesora, decide unirse a la Marca Dorata Realty y emprender con la apertura de su propia oficina Inmobiliaria en la Urbanización La Esmeralda en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, procediendo a su registro legal mercantil, hace tres años.

Para el Periodo de revisión: 01 de Enero de 2021 – 30 de junio de 2021, Dorata Realty San Diego, C.A cuenta con un Equipo, integrado por (15) personas:

- (1) Directora Ejecutiva/Administradora.
- (1) Gerente General/Administrador.
- (1) Abogado.
- (11) Asesores Inmobiliarios.
- (1) Publicador/Asesor Inmobiliario.

Como organización, procura actuar conforme a un Código de comportamiento que busca resaltar los valores institucionales, fortalecer su identidad y la de sus empleados con la marca, y hacia las labores que realizan.

Hasta este momento, nunca se había realizado en la empresa ningún tipo de análisis de la gestión Administrativa y medición del desempeño y la Dirección Ejecutiva se ve en la necesidad de ejecutarlo, ya que no están reflejando los resultados y el desempeño esperado en su gestión de al menos un cierre de venta por asesor mensual. Además Dorata Realty se propone en su visión, liderar el mercado en un entorno altamente competitivo donde se suma, a partir del inicio de la pandemia, el desafío de adaptarse a nuevas forma de trabajo, provocando así, evaluar la ejecución de los procesos para encontrar alternativas de solución y lograr mejorar su desempeño.

2. Descripción de la Función Administrativa y áreas objeto de análisis.

2.1 Planificación

Área a evaluar: Administrativa Función Planificación

Objetivo general: Hacer que los directivos tomen conciencia de que el correcto funcionamiento del área es posible fortaleciendo su planificación, ya que existe un equipo capaz de brindar una gestión efectiva, si reconoce claramente hacia dónde quiere ir la organización y con estrategias para lograrlo, antes, durante y después del proceso de compra, venta y alquiler; propiciando el aumento de la competitividad.

Como acción correctiva se propone como **objetivo específico:**

- Elaborar la Formulación de la Planificación estratégica para Dorata Realty San Diego, C.A. que les permita gestionar de manera eficiente la organización, alineando todos los recursos, iniciativas, e indicadores de gestión con la estrategia del negocio.

Misión Actual Dorata Realty San Diego

Satisfacer las necesidades Inmobiliarias de nuestros clientes de forma personalizada e integral, basados en la experiencia de un equipo capaz de brindar una gestión efectiva, antes, durante y después del proceso de compra, venta y alquiler, con honestidad. Ética profesional, y discreción, proporcionando el crecimiento oportuno de la inversión de nuestros clientes.

Visión Actual Dorata Realty San Diego

Ser la organización líder, orientada a prestar un Excelente Servicio de intermediación inmobiliaria en el mercado nacional con alcance internacional, con altos estándares de calidad, teniendo como premisa fundamental dirigir y guiar al cliente a través de la asesoría efectiva, donde aprenda a aumentar su inversión en el corto, mediano y largo plazo.

Valores de la organización

Responsabilidad: Estamos comprometidos para responder ante cualquier situación.

Honestidad: Garantizamos la eficiencia y transparencia de nuestras transacciones.

Pasión: Disfrutamos al máximo nuestro trabajo y amamos lo que hacemos.

Innovación: A la vanguardia tecnológica promovemos mejoras continuas diferenciándonos de la competencia.

Excelencia: Trabajamos juntos para lograr superar las expectativas del cliente.

Objetivos de la Planificación Estratégica:

Los objetivos de la organización se centraron en: Cierres de Ventas y aumento de inventario con captaciones, la empresa necesita definir sus objetivos estratégicos, tácticos y funcionales abarcando todos los niveles de la organización, a través de la Formulación de Planificación estratégica permitiéndole involucrar a todo su personal para la formulación y para lograr la alineación entre sus estrategias y su visión.

Metas

Cuadro n° 13. Acciones Elaborar la Formulación de la Planificación estratégica

Estrategias	Elaborar la Formulación de la Planificación estratégica			
Proyecto	Contratar el Servicio de consultoría ó asesoría para el desarrollo de su formulación estratégica 2022			
Objetivo	Diseñar estrategias para el logro de los objetivos estratégicos y la alineación general de objetivos individuales a la estrategia de la empresa.			
Responsable	Directora Ejecutiva y Gerente General.			
Meta	Plan de acción estratégico 2022			
Actividades		Duración	Responsable	Costos
Ubicar empresa de consultoría o asesor especializado con experiencia		1 sem	Directora Ejecutiva y Gerente General	0\$
Contratar el Servicio de consultoría para el desarrollo de su formulación estratégica 2022		16 horas	Directora Ejecutiva	800\$
Total:		1 sem y 2 días		800\$

Fuente: Calles (2021)

2.2 Organización

Área a evaluar: Administrativa Función Organización

Objetivo general: Hacer que los directivos comprendan la importancia de una correcta organización, ya que al definir las funciones y responsabilidades, comunicarlas y concientizar de su interrelación permitirá aprovechar los recursos humanos disponibles, ya que existe un equipo capacitado, un ambiente de trabajo que favorece el desarrollo de las funciones y capital humano que se adapta a los cambios.

Como acción correctiva se propone como **objetivo específico:**

- Establecer acciones para mejorar la Estructura Organizacional de Dorata Realty San Diego, C.A.

Paso 1. Definir su organigrama.



Gráfico n° 11. Organigrama General

Fuente: Calles (2021).

Paso 2. Establecer la departamentalización.

Para Dorata Realty San Diego, C.A conviene proponer una departamentalización por funciones siguiendo los siguientes pasos:

1. Identificar cada área o departamento.
2. Establecer las funciones y objetivos de cada área ó departamento.
3. Identificar las actividades específicas a ejecutar por las personas de acuerdo a la función dentro de cada área ó departamento.
4. Designar estas actividades específicas a perfiles de cargo.
5. Levantar las descripciones de cargo.
6. Especificar niveles jerárquicos que componen cada función.
7. Incluir en cada actividad el desempeño esperado.
8. Establecer puntos de control y seguimiento en cada actividad y responsables.

Paso 3. Obtener revisión y validación de descripción de cargo de un especialista de RRHH.

8.1 Dirección

Hacer que el personal directivo y gerencia asuman un rol de Liderazgo en dar dirección, tomen conciencia de que cuentan con un personal motivado y comprometido, sin direccionamiento claro y definido, por lo que se hace indispensable proponer como Acción correctiva el **objetivo específico**:

- Capacitar a la Dirección y Gerencia para el adecuado ejercicio en cada función administrativa y liderazgo en la gestión del personal, recursos, y puesta en acción del plan estratégico.

Paso 1. Evaluar el desempeño Directivo y Gerencial

1. Evaluar la percepción del personal en relación al desempeño Directivo y Gerencial a través de un instrumento de recolección de datos.
2. Evaluar a la Dirección y Gerencia sobre la base de su comprensión de la función gerencial en la gestión administrativa.

Paso 2. Formación para Dirección y Gerencia en el adecuado ejercicio en cada función administrativa y liderazgo en la gestión del personal, recursos, y puesta en acción del plan estratégico

Metas

Cuadro n° 14. Formación para Liderazgo en Administración Estratégica para Dirección y Gerencia

Estrategias	Plan de desarrollo y Capacitación para la Dirección y Gerencia
Proyecto	Capacitación ajustada a las necesidades del Director y Gerencia de Dorata Realty C,A.
Objetivo	Formar a la Directora Ejecutiva y Gerencia en el adecuado ejercicio en cada función administrativa y liderazgo en la gestión del personal, recursos, y puesta en acción del plan estratégico.
Responsable	Directora Ejecutiva y Gerente General.
Meta	Ejecución de capacitación como plan de Desarrollo 2022

Actividades	Duración	Responsable	Costos
Ubicar empresa de consultoría, asesor especializado con experiencia ó Institución Académica	1 sem	Directora Ejecutiva y Gerente General	0\$
Contratación de Personal y Entrenamiento ejecutivo ó inscripción en Formación Gerencial Administrativa Estratégica	10 sesiones (2 horas cada una)	Directora Ejecutiva y Gerente General	700\$
Total:	1 sem y 20 d horas		700\$

Fuente: Calles (2021)

Paso 3. Desarrollar estrategias que permitan mantener una cultura empresarial de motivación y compromiso hacia el logro de resultados en la gestión y en volumen de ventas. (Trabajarlas en su planificación estratégica – Objetivo específico 1)

8.2 Control

Área a evaluar: Administrativa Función Control

Objetivo general: Implementar a través de instrumentos de medición , mecanismos de control que permitan conocer en tiempo real el funcionamiento de la gestión administrativa y desempeño de Dorata Realty San Diego, C.A.

Como acción correctiva se propone como **objetivo específico:**

- Implementar indicadores adecuados para la medición del Desempeño en las funciones administrativas de Dorata Realty San Diego, C.A

Paso 1. Negociar con consultor contratado en la planificación para incorporar el Balance Scorecard como instrumento de medición para Dorata Realty San Diego, C.A. (Trabajarlas en su planificación estratégica – Objetivo específico 1)

3. Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad de los mismos.

3.1 Funciones por Cargos observadas

(1) Directora Ejecutiva/Administrador.

- La Directora Ejecutiva se encarga más de administrar la organización, tiene la responsabilidad dentro de sus funciones actuales las competentes a Administración y Finanzas. Sus tareas se mencionan a continuación:

- Llevar control de Facturación, Llevar control de presupuesto, Pago de gastos fijos y variables, Pago de comisiones, Elaboración de los “estados de situación financiera” por su experiencia en el área, convocar a reuniones en oficina según tópicos de interés y si frecuencia ni agenda programada ó definida en un plan. Como Directora Ejecutiva y dueña de oficina se encarga de velar por el acondicionamiento físico de la oficina, por generar actividades que motiven al personal en encuentros de equipo, e iniciativas con detalles de incentivo, y talleres. Además de ejercer rol de Asesora Inmobiliaria. Manejo de los fondos disponibles en “Caja y Bancos” y resguardo del mínimo de liquidez necesaria. Atención de sus propios clientes o aquellos que solicitan atención directamente por la oficina.

(1) Gerente General/Administrador.

- La gerencia general, hace seguimiento a la gestión del publicador, quien además de colaborar activamente con el área de Administración y Finanzas en Manejo de los fondos disponibles en “Caja y Bancos” y resguardo del mínimo de liquidez necesaria a la Dirección ejecutiva, reuniones de equipo y eventos, es responsable del área de Marketing ya que verifica el óptimo resultado del servicio contratado outsourcing, además se desempeña también como Asesor Inmobiliario. Atención telefónica de clientes y apoyo en la coordinación de reuniones de Equipo.

(11) Asesores Inmobiliarios.

- Sus responsabilidades principales son: Prospectar a sus clientes, captar propiedades, negociación para cierres de operaciones inmobiliarias de compra-venta ó alquiler, publicar propiedades en las redes sociales, y en la plataforma tecnológica implementada en la empresa.
- En la captación: Recibir la documentación de los propietarios, y verificarla, atender al cliente, tomar las fotos de la propiedad, hacer la valoración de la

propiedad, y asesorar al cliente para su inversión, generar y agendar visitas a inmuebles, entregar la documentación pertinente en la Oficina, velar por la firma del acuerdo de venta con el cliente donde especifica el % de comisión por venta y el tiempo del servicio. Participar activamente en las actividades convocadas por la Dirección y Gerencia.

- En la visita o muestra de propiedades: Una vez agendada la visita, mostrar la propiedad a los clientes interesados, filtrar al cliente que visita. Trato personal con clientes durante la visita a propiedades
- En la publicación y promoción: Se encarga de hacer pública la imagen e información de la propiedad en todos los medios disponibles, adicionales al sistema empleado por la empresa y seguimiento a interés generado en clientes potenciales, informar al cliente del estatus de su publicación ó solicitud.
- Búsqueda: Ubicar por todos los medios disponibles propiedades solicitados por potenciales compradores, verificar el perfil del comprador potencial, presentarle opciones y agendar visitas a propiedades de interés.
- Cerrar operaciones inmobiliarias en la compra, venta y/ó alquiler de propiedades.
- Atención telefónica de clientes y registro de clientes en CRM.
- Intervención en negociaciones de sus clientes.

(1) Abogado.

- La Abogada se encarga de velar por la legalidad de la inscripción de la marca en el registro mercantil, de redactar los contratos de compra-venta y alquiler, de participar en las negociaciones entre clientes y oficina, de verificar la legalidad de la documentación en las transacciones y negociaciones inmobiliarias, de tramitar los documentos en los registros correspondientes en apoyo al asesor, además está ejerce también funciones de Asesora Inmobiliaria. Su asesoría legal corre es cobrada por honorarios profesionales y sus funciones corresponden al área Legal

de la Empresa. Atención telefónica de clientes y Mediaciones entre conflictos de índole legal.

(1) Publicador.

- Administración de las publicaciones de propiedades en redes sociales (Facebook, Instagram) y otros medios on-line. Administración de registro de y actualización de inventario. Además se desempeña como Asesor Inmobiliario. Atención telefónica de clientes y por oficina.

4. Alcance del análisis.

En toda la gestión administrativa interna de la Empresa Dorata Realty San Diego, C.A y el desempeño en cada una de estas.

5. Metodología empleada.

- a. Encuesta Dicotómica
- b. Matriz de Indicadores referida por Beltrán (2006)
- c. Matriz FODA
- d. Observación

6. Asuntos de importancia relevante y constataciones importantes hechas durante el análisis.

- La empresa no tiene desarrollada el área Productiva, para seguimiento de las actividades diarias que son necesario que ocurran, y el desempeño de cada una de estas dentro de la gestión administrativa. La Dirección y gerencia no se ocupa del seguimiento constante y estratégico de la Productividad, por ende esta discontinuidad en seguimiento, se refleja en los resultados de la empresa. Se

espera que cada vendedor ejecute al menos 1 venta o cierre mensual y no se está logrando, por lo que es importante ejecutar las acciones de control propuestas.

- Los cargos Directivos, Gerente, Publicador y Abogado realizan diversas funciones con implicaciones en actividades propias de cada cargo, por ende, la concentración en el desarrollo de sus funciones se distribuye en multitareas por lo que es importante implementar la propuesta realizada.

7. Conclusiones y comentarios sobre las causas y los efectos de los puntos débiles observados.

- No se han aplicado indicadores de gestión que permitan medir los niveles de cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos, además el seguimiento es inadecuado y discontinuo por falta de herramientas gerenciales y directivas de control.
- Las funciones básicas de cualquier Director y Gerente General de una organización, en su conjunto, conforman el proceso administrativo. Estas funciones son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Por lo que es importante ejercer las funciones esenciales del cargo y reforzar a través de la capacitación ó entrenamiento personal.
- Toda organización necesita herramientas apropiadas para establecer sus objetivos, y monitorear y medir el alcance de sus metas organizacionales, empleando parámetros de control adecuados e identificando los puntos críticos que impiden su óptimo desempeño y los criterios apropiados para medir el logro de los objetivos de la organización.

8. Recomendaciones.

- Establecer un sistema de indicadores de gestión efectivos
- Construir un negocio basado en la cultura del óptimo resultado.

- Contratar un administrador que pueda llevar controles administrativos, matriz de indicadores, informes de gestión y desempeño.

9. Observaciones sobre los responsables de las áreas objeto de análisis.

- Se evidencia que ejecutan muchas tareas, por lo que el enfoque se diluye en distintas actividades y no se cumplen los resultados esperados en el desempeño de cada tarea dentro de sus funciones administrativas.
- Ameritan mayor conocimiento de sus funciones para saber qué hacer y las estrategias para lograrlo.
- La preparación de Dirección y Gerencia es de carreras no afines a la administración por lo que se evidencia la necesidad de desarrollo en habilidades y estrategias gerenciales, directivas, y de administración estratégica.

CONCLUSIONES

Las empresas y el personal que labora en ellas reconocen la cantidad de actividades necesarias para llevar a cabo sus operaciones, y con el fin de brindar a sus clientes internos una gestión administrativa sólida y claramente interrelacionada y funcionando adecuadamente, en busca de que garantice el apropiado uso de sus recursos , y funcionamiento de las operaciones de la organización, agregando valor, optimizando tiempos de respuesta al ser más eficientes, efectivas y productivas, empresas como Dorata Realty San Diego, C,A accionan oportunamente en evaluar sus oportunidades de mejorar. Por lo tanto, una vez realizada la presente investigación la cual tuvo como objetivo Analizar la gestión administrativa y su impacto en el desempeño de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A. se obtuvo las siguientes conclusiones relacionadas con cada uno de los objetivos:

En lo que se refiere al objetivo n° 1. Diagnosticar la situación actual de la gestión Administrativa de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A., implementando dos instrumentos de recolección de datos, se logró conocer la situación actual y detectar que cuando la Dirección y Gerencia no tienen una visión estratégica clara difícilmente los miembros del equipo puedan construir una cultura motivada al logro. Es por ello que la capacitación y entrenamiento personal al nivel estratégico brinda solución para fortalecer la gestión administrativa en todas sus funciones así también importante el empleo de indicadores en todas las operaciones críticas del negocio que permitan dar seguimiento al desempeño.

Con respecto al objetivo 2. - Identificar los aspectos críticos de la gestión administrativa a mejorar de la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San Diego, C.A con la Matriz FODA. Presentada en el capítulo IV, se evidenció como aspecto resaltante que posee varias fortalezas que le permitirán aplicar la implementación de

su propuesta y mejora tales como, Ambiente de trabajo colaborativo, equipo motivado y comprometido a cumplir las metas y Capital humano con facilidad de adaptación a los cambios organizacionales y tecnológicos, y ser reconocida como una empresa que toma en cuenta las necesidades de clientes y sus empleados. Por otro lado, se observó la falta de claridad en su planificación de objetivos, metas y estrategias, la falta de indicadores, y de dirección y una cultura organizacional que no está enfocada al logro.

Por lo tanto, una vez conocidas las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la fase I y II, se hace evidente la necesidad de Proponer a través del informe del Análisis de gestión Administrativa las acciones correctivas para mejorar el desempeño organizacional en la empresa Inmobiliaria Dorata Realty San diego, C.A. En tal sentido, la propuesta que se presenta arrojará beneficios tanto a todos los niveles de la organización, en todas las funciones administrativas y con un impacto en el medio interno como el medio externo; ya que por una parte escucha las necesidades internas de su organización, y se prepara para un mercado competitivo, y a una gestión sólida, estructurada, liderada, motivada, y con niveles de desempeño que le permitan alcanzar una mejor rentabilidad, productividad y posicionamiento de la marca.

De la misma manera, es importante destacar que con la futura implementación de la propuesta en la oficina inmobiliaria objeto de estudio obtendrá grandes beneficios desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, a través de una propuesta factible. Es por esto, que solo la empresa Dorata Realty San Diego, C.A tiene la decisión de su implementación como alternativa de solución al problema que presenta con respecto a su gestión administrativa y desempeño.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda capacitar al personal Directivo y gerencial.
- Se recomienda elaborar su planificación estratégica en su nivel estratégico, táctico y operativo.
- Es necesario que toda defina sus funciones, cargos y áreas relacionadas a los procesos y posteriormente debidamente difundidas.
- Es importante que la Dirección Ejecutiva de Dorata Realty San Diego, C.A implemente las acciones correctivas propuestas.
- Se recomienda mantener la motivación del personal.
- Se recomienda manejar herramientas de Indicadores de gestión adecuados a la misión y operatividad del negocio.

REFERENCIAS

- Arias Fideas (2012). **El Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Caracas. Venezuela. Editorial Episteme.
- Bavaresco Aura (2013). **Proceso Metodológico de la Investigación**. Sexta Edición. Maracaibo. Venezuela. Imprenta Internacional,C.A.
- Beltrán Jesús (2006). **Indicadores de gestión**. Segunda Edición. Caracas. Venezuela. 3R Editores.
- Buitrago Humberto y Cerrada Yeremi (2015). “**Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.**” Trabajo de grado. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato Idalberto (2001). **Proceso Administrativo**. Tercera Edición. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto (2007). **Introducción a la teoría general de la Administración**. Séptima Edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Franklin Enrique (2007). **Auditoría administrativa. Gestión Estratégica del cambio**.Segunda edición. México. Pearson educación
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar. (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. **Administración**. Decimo cuarta Edición. Editorial McGraw Hill México.
- Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. (1982) (Decreto N° 8.938 del 30 de abril de 2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 3.004 (Extraordinaria), 26-08-1982.
- Lusthaus, Charles, Adrien Marie, Anderson Gary y otros (2002). **Evaluación Organizacional**. Canadá. Banco Interamericano de desarrollo.

- Marcó Federico, Loguzzo Héctor y Fedi Javier (2016). **Introducción a la gestión y administración en las organizaciones**. Segunda Edición. Argentina. Editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Mármol (2018). “**Modelo de Desempeño Organizacional para la mejora continua e innovación tecnológica en microempresas procesadoras de productos lácteos**”. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima-Perú.
- Montano Alberto, Camargo Bernardo, Fajardo Carlos y otros (1995). **Organización y gestión de Empresas**. Primera Edición. Bogotá. Editorial Nomos C,A
- Neill David y Cortés Liliana (2018). **Procesos y Fundamentos de la Investigación científica**. Primera Edición. Ecuador. Editorial Utmatch.
- Ortega, Oswaldo (2010). Revista Faces Universidad de Carabobo. **¿Análisis de Gestión administrativa ó Auditoria Administrativa?. Documento en línea** <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a12n22/13-22-6.pdf>
- Ponce, Humberto. (2007) **La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones**. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm 1. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- Ramírez Rojas, José Luis /(XX) **Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas** Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2014). **Administración**. Decimosegunda edición. México. Pearson.
- Tamayo y Tamayo Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. México. Editorial: Limusa.
- Tapia, Teresa de Jesús (2017). “**Análisis en el Proceso Administrativo de la Microempresa Quimilimpieza en la ciudad de Esmeraldas**”. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Vicente Miguel, Ayala Juan y otros (2008) . **Principios Fundamentales para la Administración de las Organizaciones.** Primera Edición. Buenos Aires. Prentice Hall - Pearson Educación.

ANEXOS

**ANEXO A. MODELO DE ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES
DE DORATA REALTY SAN DIEGO C.A.**

SAN DIEGO, NOVIEMBRE 2021

Estimados:

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos de una investigación orientada al **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A.** La información que Usted suministre será manejada de manera confidencial y será utilizada únicamente para los fines investigativos de este estudio.

Agradezco su objetividad y sinceridad en su respuesta.

INSTRUCCIONES

- a. Lea cuidadosamente cada una de las proposiciones siguientes.
- b. Marque con una X la respuesta que más se adapte a la realidad, siguiendo la siguiente ponderación: SI o NO.
- c. Llene el cuestionario de manera individual

Muchas gracias por su colaboración.

Antonella Calles

ENCUESTA

N°	ÍTEM	OPCIONES	
		SI	NO
1	¿Conoce usted la Misión y Visión de Dorata Realty San Diego C.A?		
2	¿Están claramente definidos los objetivos, metas y estrategias de la organización para lograr sus resultados deseados?		
3	¿Conoce usted con claridad las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?		
4	¿Recibe usted capacitación para la correcta ejecución de las actividades administrativas inherentes al negocio?		
5	¿Se siente motivado(a) y comprometido(a) con el cumplimiento de las metas establecidas por la organización?		
6	¿La Dirección de la empresa establece las pautas y cursos de acción para alcanzar el cumplimiento los objetivos?		
7	¿Cuenta con políticas y manuales de procedimientos para llevar a cabo su trabajo?		
8	¿Se mide constantemente el progreso de las acciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos en Dorata Realty San Diego, C.A?		
9	¿Se cuenta con controles y herramientas para evaluar el desempeño organizacional?		
10	¿Considera necesario implementar acciones Correctivas en la Planificación, Organización, Dirección, Control y seguimiento a resultados de la empresa para mejorar el desempeño organizacional?		

Fuente: Calles (2021)



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INMOBILIARIA DORATA REALTY SAN DIEGO, C.A.

Realizado por el (la) Br. Antonella Karina Calles Santana C.I. N° 17.195.011 cursante de la carrera de Administración de Empresas hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la **CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

DE: Veinte, (20) PUNTOS.

El Jurado

Ysabel Pantoja
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Lic. Ysabel Pantoja
C.I.: 11.807.313

Ornela Jimenez
Jurado
Nombre: Ornela Jimenez
C.I.: 10227464

Myrian Garcia
Jurado
Nombre: Myrian Garcia
C.I.: 6443254

Fecha: 10 / 01 / 2017

