

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CONJUNTO RESIDENCIAL
VILLA DEL ROBLE DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA**

**WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR AGUDELO
RUBEN DARIO RIOS VINASCO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CONJUNTO RESIDENCIAL
VILLA DEL ROBLE DEL MUNICIPIO DE CARTAGO VALLE DEL CAUCA**

**RUBEN DARIO RIOS VINASCO
WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR AGUDELO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
administradores de empresas.**

**EC. AUGUSTO CARDONA LONDOÑO
Director**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartago V, Diciembre 25 de 2017.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, a mis padres, hermanos y amigos que me apoyaron incondicionalmente.

RUBEN DARIO RIOS VINASCO

Agradezco a Dios por los dones recibidos, a mi madre por la fe y la confianza, a mi esposa e hijo; a mis familiares y amigos que me brindaron su apoyo y valoraron cada día mi esfuerzo y determinación.

WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR AGUDELO

AGRADECIMIENTOS

A los compañeros por el tiempo y por el proceso compartido que contribuye a la transformación de nuestro presente y futuro.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle que nos transmitieron su conocimiento, vital para formación y desarrollo integral, y muy particularmente a nuestro asesor el Especialista ADOLFO LEÓN LLANOS CEBALLOS y el economista AUGUSTO CARDONA

A todos los que creyeron en nuestros sueños y nos acompañaron a cada paso.
¡Infinitas gracias por todo!

RUBEN DARIO RIOS VINASCO

WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR AGUDELO

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA	15
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.1.2 Formulación de la pregunta problema.	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo general.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.	16
1.3 JUSTIFICACIÓN.	17
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.	19
1.4.1 Métodos.	19
1.4.2 Enfoque cualitativo.....	19
1.4.3 Fuentes de recolección de información.....	19
1.4.4 Consecución de los objetivos específicos.....	23
1.4.5 Tipo de estudio.	25
2. MARCO REFERENCIAL	29
2.1 Antecedentes bibliográficos.....	29
2.2 MARCO TEÓRICO	30
2.2.1 Paradigma.....	30
2.2.2 Antecedentes	31
2.2.3 Paradigmas conceptuales.....	33
2.2.4 Debates.	33
2.2.5 Temporalidad	33
2.2.6 Escuelas de pensamiento.	34
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	38
2.3.1 Manual de funciones.....	38
2.3.2 Aplicación de los términos en el conjunto Residencial Villa del Roble.	43

2.3.4 Importancia del tema en el conjunto Residencial Villa del Roble.....	44
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	44
2.5 MARCO LEGAL	46
2.5.1 Ley 675 de 2001.....	46
2.5.2 Resolución 1045 de 2003.....	46
2.5.3 Código sustantivo del trabajo.....	47
2.5.4 Ley 388 de 1997.....	47
2.5.5 Ley 820 de 2003.....	49
2.5.6 Decreto 410 de 1971.	49
2.5.7 Decreto 2811 de 1974.....	50
2.5.8 Análisis de la matriz de impacto normativo.	52
2.6 MARCO HISTÒRICO.	54
3 RESULTADOS	56
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	56
3.1.1 Evaluación de los factores externos (EFE).....	56
3.1.2 Analizar el sector al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.....	60
3.1.3 Matriz de análisis DOFA.	66
3.1.4 Elaboración de la propuesta de manual de funciones.	70
3.1.5 Diseño del plan de gestión.....	70
3.1.6 Sistema de seguimiento y control.....	70
4. CONCLUSIONES	133
5. RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFÌA	136
ANEXOS.....	138

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Antecedentes bibliográficos.....	29
Tabla 2. Matriz de síntesis teórica.	37
Tabla 3. Discusión teórica.....	43
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos que afectan al Conjunto Residencial Villa del Roble.	58
Tabla 5. Tendencias de cada variable.	59
Tabla 6. Análisis interno.....	67
Tabla 7. Análisis externo.....	68
Tabla 8. Matriz DOFA.	69
Tabla 9. Conocimientos de las funciones.....	70
Tabla 10. Adecuada distribución de funciones	71
Tabla 11. Estrategias de motivación.	71
Tabla 12. Distribución equitativa	72
Tabla 13. Indicadores de desempeño	73
Tabla 14. Mecanismo de mejora continúa.	74
Tabla 15. Trabajo en equipo.....	75
Tabla 16. Conocimiento acerca del manual de funciones.....	75
Tabla 17. Claridad en los procesos.	76
Tabla 18. Manual de funciones en el desempeño global.....	77
Tabla 19. Racionalización de las funciones.....	78
Tabla 20. Promoción de cambios.	79
Tabla 21. Incentiva la eficiencia y la eficacia.....	80
Tabla 22. Diseño de estrategias.....	81
Tabla 23. Cumplimiento disposiciones legales.....	82
Tabla 24. Proceso de adaptación nuevos empleados.	83
Tabla 25. Preparación del personal, logro objetivos.	84
Tabla 26. Plan de trabajo.....	85
Tabla 27. Plan de seguimiento y control.....	86
Tabla 28. Importancia del manual de funciones.....	87
Tabla 29. Formato de análisis y descripción de cargos.	88
Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.	90
Tabla 31. Manual de funciones junta directiva.	95
Tabla 32. Manual de funciones administrador(a).	98
Tabla 33. Manual de funciones contador(a).....	101
Tabla 34. Manual de funciones contador(a).....	104
Tabla 35. Manual de funciones jardinero.....	107
Tabla 36. Manual de funciones portero.....	110
Tabla 37. Manual de funciones vigilante.....	113

Tabla 38. Manual de funciones oficios varios.	116
Tabla 39. Perspectiva financiera tras la aplicación del Balance Score Card.	126
Tabla 40. Perspectiva del cliente tras la aplicación del Balance Score Card.	127
Tabla 41. Perspectiva interna del Conjunto tras la aplicación del Balance score card.....	128
Tabla 42. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento tras la aplicación del Balance score card.....	129
Tabla 43. Ficha de seguimiento y control de la implementación del manual de funciones en el Conjunto Residencial Villa del Roble.....	130
Tabla 44. Matriz de indicadores.....	131
Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.....	139
Tabla 46. Ficha Técnica 2. Directivas.....	156
Tabla 47. Formto de análisis y descripción de cargos.....	162
Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.....	163
Tabla 49. Diseño de la ficha de seguimiento y control a la implementación del manual de funciones del Conjunto Residencial Villa del Roble.....	168
Tabla 50. Entrevista funciones rondero.....	172
Tabla 51. Entrevista funciones oficios varios.....	172
Tabla 52. Entrevista funciones oficios guadañadores.....	172
Tabla 53 Entrevista funciones vigilantes.....	173
Tabla 54 Entrevista funciones propietaria.....	173
Tabla 55. Entrevista funciones administrador.....	173
Tabla 56. Entrevista funciones secretaria.....	174

LISTA DE GRAFICAS

Gráficos 1. Conocimiento de las funciones.....	70
Gráficos 2. Adecuada distribución de funciones.....	71
Gráficos 3. Estrategias de motivación.	72
Gráficos 4. Distribución equitativa.....	73
Gráficos 5. Indicadores de desempeño.	73
Gráficos 6. Mecanismo de mejora continúa.	74
Gráficos 7. Trabajo en equipo.....	75
Gráficos 8. Conocimiento acerca del manual de funciones.....	76
Gráficos 9. Claridad en los procesos.....	77
Gráficos 10. Manual de funciones en el desempeño global.....	78
Gráficos 11. Racionalización de las funciones.	79
Gráficos 12. Promoción de cargos.....	80
Gráficos 13. Incentiva la eficiencia y la eficacia.....	81
Gráficos 14. Diseño de estrategias.	82
Gráficos 15. Cumplimiento disposiciones legales.....	83
Gráficos 16. Proceso de adaptación nuevos empleados.	84
Gráficos 17. Preparación del personal, logro objetivos.	85
Gráficos 18. Plan de trabajo.....	86
Gráficos 19. Plan de seguimiento y control.....	87
Gráficos 20. Importancia del manual de funciones.	88

LISTA DE FOTOGRAFÍA

Pág.

Fotografía 1. Fotos socialización Manual de funciones.	171
--	------------

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta dirigida al talento humano del Conjunto Residencial Villa del Roble.....	139
Anexo A. Formato de encuesta dirigida a la administracion del Conjunto Residencial Villa del Roble.....	156
Formato de análisis y descripción de cargos.....	162
Anexo D. Diario de campo.....	163
Anexo E. Diseño ficha de seguimiento y conrol.....	168
Anexo F. Lista de asistencia de la socialización.....	169
Anexo G. Fotos socialización manial de funciones.....	171
Anexo H. Resultados entrevista	172

INTRODUCCIÓN

La propuesta de investigación permitió a los estudiantes llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, potenciar la capacidad de análisis y aplicar de manera constructiva el potencial humano, profesional y laboral desarrollado durante el proceso.

Se destaca la capacidad para intervenir el Conjunto Residencial Villa del Roble del Municipio de Cartago Valle del Cauca y plantear soluciones oportunas a la problemática existente, ante la ausencia del manual de funciones.

La inexistencia de este factor tan importante de organización genera dificultades en la distribución del trabajo, propicia un ambiente de inconformidad laboral, se dilata el tiempo en la solución de problemas que se presentan y en general se dificulta la consecución de los objetivos de la administración del conjunto.

Mediante el diseño del manual de funciones se busca armonizar las relaciones laborales, interpersonales y propiciar un ambiente de competitividad que redunde en el bienestar general de la administración, los trabajadores y las familias que hacen parte del conjunto residencial.

Se contribuye con la competitividad de los trabajadores para garantizar su permanencia en el puesto de trabajo y elevar el impacto positivo sobre la comunidad directamente vinculada al proceso, se favorece el desempeño individual y colectivo, y se reduce la posibilidad de fricciones entre el personal y entre estos y los habitantes del conjunto.

Así los estudiantes a través de la construcción del Manual de funciones hacen una excelente contribución a la optimización de la gestión del conjunto, del desempeño de los trabajadores y favorece la satisfacción de los residentes del conjunto.

La definición del diseño metodológico permite direccionar la investigación cuyo propósito es la formulación y diseño del manual de funciones, en él se detallan las etapas a seguir para lograr los mejores resultados, se define el método de investigación, el enfoque, las técnicas y herramientas a utilizar para la obtención de información valiosa para el proceso.

En este caso se emplea el método deductivo, pues este permite que a partir del uso de teorías, herramientas y métodos generales, se pueda determinar cuáles hacen mayor aporte al proceso y facilita la consecución de la información más precisa e importante para la resolución de la problemática.

En cuanto al enfoque este es de carácter mixto porque no solo permite evaluar las características de cada uno de los procesos y su impacto en el desarrollo normal de las funciones, actividades y tareas, sino que además se respaldan con cifras obtenidas mediante la encuesta, esto es que los datos cualitativos obtenidos mediante la observación directa, se contrasta con el soporte estadístico que le imprime mayor validez y confianza a los resultados, otra herramienta a utilizar es la entrevista que permite reconocer la visión y gestión de la administración.

El diseño del manual de funciones permitió orientar el desempeño global de los empleados; este se hizo a partir del desarrollo de cinco objetivos, en el primero se realizó un análisis del ambiente interno y externo de la organización para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Se hizo además un análisis del sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo y conocer en detalle las potencialidades y riesgos existentes.

En tercer lugar a partir de la información obtenida, se formulo y diseño el manual de funciones acorde a las necesidades y requerimientos del Conjunto Residencial; como cuarto objetivo se formulo el plan de acción del conjunto, referidos a procesos o áreas funcionales y finalmente se diseño el sistema de seguimiento y control de los planes para garantizar su aplicación y ajustes para que contribuya al mejoramiento de la situación actual.

1. PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa tiene la necesidad y la obligación de direccionar sus funciones y actividades de tal manera que se propicie un clima de competitividad que se refleje en el bienestar de los trabajadores, del Conjunto Residencial y con ella de cada grupo de influencia.

Para el Conjunto Residencial Villa del Roble, una de los retos inmediatos es el diseño del manual de funciones, porque no cuenta con los perfiles de los cargos, no se han determinado jerarquías, actividades y funciones, así como poder decisorio y autonomía.

No existe coordinación y coherencia en todos los procesos, no se cuenta con elementos de evaluación y medición, lo que hace que las actividades se ejecuten sin control permanente lo que dificulta el mejoramiento de cada una de ellas, no se definen tiempos por lo que en muchos casos estas se ejecutan de manera extemporánea, bajo condiciones poco favorables o con sobre carga laboral, ocasionando ineficiencia.

El manual de funciones además de dar lineamientos claros con respecto a los cargos, establece un mecanismo de control y orden en cada una de las actividades que deben desempeñarse en la empresa, contribuye en la optimización del tiempo, en la maximización del uso de los recursos disponibles y en la calidad del servicio prestado.

Estas condiciones del Conjunto Residencial Villa del Roble, evidencian la necesidad del diseño del manual de funciones, para mantener bajo condiciones favorables la gestión del Conjunto.

El Conjunto residencial Villa del Roble del Municipio de Cartago, posee alrededor de 500 viviendas, lo cual lo clasifica como uno de los conjuntos cerrados más grande del municipio, razón por la cual el direccionamiento estratégico representa un reto para la Junta Directiva. De acuerdo con la información suministrada por el personal administrativo, el conjunto no cuenta actualmente con una estructura organizacional que permita identificar los procesos, procedimientos y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que hacen parte de éste.

A pesar que los empleados de la empresa prestan sus servicios con unas funciones asignadas a sus cargos no se tiene el control absoluto de las situaciones puesto que cuando surge algo nuevo se presenta desorden, presión,

estrés, sobre carga laboral y desmotivación ante las actividades a desempeñar que se experimentan en el contexto laboral.

La delimitación de las funciones y responsabilidades al interior del conjunto es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues éstas determinan de una forma clara y concreta las actividades que se desarrollan desde cada área o departamento, facilitando la comunicación organizacional y el cumplimiento oportuno de las tareas que hacen parte de cada cargo.

Por lo tanto se hace necesario el diseño del manual de Funciones del Condominio Villa del Roble donde los funcionarios de la organización tengan una clara información sobre las funciones que debe desempeñar cada cargo, la importancia e impacto dentro de la empresa y sobre la comunidad residente del conjunto.

Mediante la formulación del problema se pretende delimitar el tema de investigación, el campo de acción de los asesores y desarrollar una valiosa herramienta de gestión del talento humano, como lo es el manual de funciones porque permite direccionar y fortalecer el desempeño del equipo de trabajo

1.1.2 Formulación de la pregunta problema.

¿Cómo formular y diseñar el manual de funciones para el Conjunto Residencial Villa del Roble del municipio de Cartago, para que pueda contribuir en el mejoramiento y consecución de sus resultados basado en los objetivos organizacionales?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Diseñar el Manual de Funciones para el Conjunto Residencial Villa del Roble del Municipio de Cartago, para que pueda contribuir en el mejoramiento y consecución de sus resultados basado en los objetivos organizacionales.

1.2.2 Objetivos específicos.

- A. Analizar el entorno al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de la matriz EFE, para conocer los condicionantes del mercado.
- B. Analizar el sector al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

- C. Analizar el ambiente interno y externo de la organización para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, mediante la aplicación del DOFA.
- D. Formular un manual de funciones para orientar el desempeño de los trabajadores de la organización.
- E. Formular el plan de acción para la empresa referidos a procesos o áreas funcionales.
- F. Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes con el fin de detectar oportunamente desajustes en la aplicación del manual de funciones.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El proyecto se lleva a cabo con el fin de maximizar la gestión de la administración del Conjunto Residencial Villa del Roble del municipio de Cartago, a partir de la construcción de una valiosa herramienta de gestión como lo es el manual de funciones.

Este se realizó con el fin de orientar los procesos y obtener mejores resultados tanto internos como externos, se buscará estandarizar las actividades al interior del conjunto residencial Villa del Roble, se puede decir que el manual de funciones servirá para mejorar las condiciones estratégicas y competitivas del conjunto, ya que esta herramienta constituirá una de las directrices principales para implementar procesos de mejoramiento, de actualización, cambiar y producir los mejores resultados, con la mejor calidad y eficiencia por parte de todo el equipo de trabajo.

Así como se manifiesta en los manuales de funciones, estos se constituyen en una de las etapas del proceso administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, acto y etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y se dan simultáneamente.

La investigación se apoya en los aportes de las escuelas clásica y neoclásica, particularmente en los aportes de Frederik Winslow Taylor de la primera y Henry Fayol, Luther Hasley Gullick, Lindall Urwick, Harold Koontz y Cyrill O'Donnell de la neoclásica. Estos hacen significativos aportes a la construcción final del manual de funciones y a la adecuada gestión del equipo de trabajo. En cuanto al

paradigma cabe citar a Reyes Ponce, Graham Kellog, Terry. G.R, Continolo G., que proponen conceptos nuevos y dimensionan el valor del manual de funciones para la empresa.

En el aspecto metodológico se definieron cada una de las etapas a seguir para tener una investigación y unos resultados confiables, y de alto valor para la empresa. Se consideraron los métodos de investigación, el enfoque y las técnicas que son vitales para identificar, delimitar, clasificar y orientar la investigación.

Como métodos se emplearon el inductivo, deductivo y sintético; en cuanto al enfoque se hizo uso del mixto que involucra el cualitativo y cuantitativo, como mecanismo para obtener información valiosa que genera mayor certeza en los resultados porque contraste el análisis matemático y el situacional.

Además fue necesaria la implementación de diversas herramientas de selección de información, entre ellas se puede citar la observación directa, la encuesta y la entrevista, las asesorías, las cuales a su vez se clasifican en fuentes primarias y secundarias.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico tiene como finalidad contribuir a la definición de cada una de las etapas de la investigación, en este se determina elementos tan importantes como: el método de investigación, el enfoque y las técnicas que permitirán identificar la problemática existente, como afecta a la administración, a los trabajadores y a los residentes del conjunto, además ayuda al diseño del manual de funciones para el conjunto Residencial Villa del Roble de la ciudad de Cartago Valle el cual se convierte en una solución oportuna y viable.

1.4.1. Métodos. El método deductivo permite delimitar la investigación e identificar los elementos científicos sobre los cuales se apoyará el estudio, se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.¹

Para aplicar dicho método fue necesario el análisis del entorno y de la problemática existente en el Conjunto Residencial Villa del Roble, así mismo se requirió de la lectura de diversos textos y documentos propios del área para ampliar el conocimiento de la problemática y la posibilidad de resolución de la misma.

¹ MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill. Tercera Edición. Pág. 141.

Ayuda a determinar el impacto de la ausencia del manual de funciones sobre el ambiente de trabajo, sobre el desempeño de cada trabajador y sobre los resultados globales de la empresa.

Lo que se desea en la primera parte de este proyecto es dar un diagnóstico de estado del conjunto residencial villa del roble del municipio de Cartago, de los trabajadores y de las actividades a realizar por cada uno de sus funcionarios para la elaboración del manual de funciones.

La aplicación del método inductivo, se logra mediante la observación de fenómenos particulares con el fin de obtener conclusiones y premisas generales que pueden aplicarse a situaciones similares e inherentes a la observada. Diseña un plan de mejoramiento enfocado en la realización específica de las funciones de los empleados del conjunto residencial villa del roble involucra el conocimiento del problema.

1.4.2 Enfoque cualitativo. Aunque inicialmente se había pensado en un enfoque mixto, se opta por llevar a cabo la investigación con un enfoque cualitativo porque facilita a la empresa la entrega de datos y así mismo los estudiantes agilizan la consecución de objetivos.

La investigación es fundamentalmente cualitativa porque requiere del análisis minucioso de las actitudes, funciones, actividades y tareas que se ejecutan en el Conjunto Residencial Villa del Roble, con el fin de identificar que procesos se llevan a cabo correctamente a pesar de la informalidad existente y reconocer las fallas en cada área funcional, cargo y función, para la construcción del manual de funciones.

El enfoque cualitativo, se aplica dentro de la investigación porque permite la recolección de información no numérica, de manera flexible, mediante su uso se analizan comportamientos, actitudes en las áreas de trabajo y con los residentes del Condominio. Se consideran además expresiones verbales y no verbales que afectan la obtención de resultados positivos.

1.4.3 Fuentes de recolección de información. Estas fuentes de recolección de información se clasifican en primaria y secundaria, estas requieren del uso de diversas técnicas y herramientas, como la observación directa, la encuesta, la selección de variables a intervenir, las cuales permiten obtener información de alta credibilidad y confianza porque se toman como referente, fuentes valiosas que dan calidad y orientación a la investigación, con estas se favorece la recolección de datos, selección y clasificación de los mismos y finalmente se logra una adecuada sistematización.

Las fuentes primarias se constituyen en información oral o escrita que el investigador recopila de manera directa a través de relatos o escritos suministrados por los participantes de la investigación. En primer lugar se recurre a la observación directa, este recurso es de gran utilidad para que el equipo técnico responsable del estudio, pueda conocer la manera en que opera cada individuo, los niveles de conocimiento, el compromiso y las potencialidades encontradas, permite reconocer la cultura organizacional predominante. A partir del análisis de los datos recabados es aconsejable conversar con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarlos o afinarlos.²

La observación directa ayuda a los investigadores desde su propia experiencia y conocimiento realizar la medición y registro de cada uno de los datos reconocidos y obtenidos, evaluar las personas y las situaciones observables, para que a través de ello se logre la experimentación y verificación empírica de la problemática del Conjunto Residencial Villa del Roble.³

Por otro lado, permite la obtención de información sobre el personal, las necesidades de cada cargo, del Conjunto Residencial y de la capacidad de respuesta a la atención de las carencias que afectan directa e indirectamente a los habitantes, los visitantes y los entes de control.⁴

Para soporte de la observación directa se desarrolla un diario de campo redactando las actividades y haciendo análisis de lo observado por los estudiantes durante el acompañamiento en las instalaciones.

Se recurrió al diseño de diversas fichas para evidenciar, relacionar, analizar y documentar actitudes, aptitudes y resultados. La observación directa entonces resulta valiosa porque favorece la interacción con todo el personal, la obtención de datos de manera directa y confiable y favorece el análisis e interpretación de resultados de manera más objetiva.

La encuesta tiene como finalidad recolectar información de fuentes primarias para su respectivo análisis. Para el caso del Conjunto Residencial Villa del Roble, es necesaria la elaboración de un cuestionario que consta de 10 preguntas cerradas, enfocadas a los trabajadores, a través de esta se busca obtener el insumo básico para la elaboración del manual de funciones. Considerando que la información es de orden cuantitativo, es necesario aplicar el muestreo aleatorio simple, con esta se obtiene información estadística que permita reconocer las falencias, necesidades y requerimientos.

2 FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2009. Pág. 43.

3 *Ibíd.*, p. 44.

4 FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. *Óp. Cit.* p. 45

El alcance de la encuesta la determina el enfoque a los trabajadores del conjunto y la necesidad de reconocer la importancia del manual de función, así como el nivel de satisfacción de los habitantes del conjunto. (Ver anexo A).

Esta encuesta se realiza en las instalaciones del conjunto Villa del Roble por parte de los estudiantes a cargo de la investigación donde interactúan directamente con las personas que brindan la información mas precisa para el desarrollo de la propuesta.

En el caso de la población se debe hacer claridad que se va a recolectar información de los trabajadores, se toma como población los ocho empleados y los dos administrativos trabajadores.

Para cada grupo se determinó la muestra así:

Las encuestas van dirigidas a la administración del Conjunto, y tiene como finalidad contribuir a la obtención de información primaria, que facilite la retroalimentación y la interrelación de la administración y el asesor. Consta de 10 preguntas cerradas, donde se busca obtener información del modelo administrativo actual. (Ver anexo B).

La encuesta tiene como objetivo facilitar el reconocimiento de los aciertos y desaciertos en la gestión, reconocer la importancia del diseño del manual de funciones y su valor en el mejoramiento en el desempeño global.

Las fuentes secundarias hacen referencia a información escrita que ha sido consultada para definir la investigación. Para este caso están integradas por:
La asesoría de los docentes de la Universidad del Valle.

- Análisis otras investigaciones en el área: donde se toman referentes ya trabajados con anterioridad y que son nombrados en los antecedentes del trabajo.
- Trabajo en equipo tanto del conjunto como de los asesores: en este caso los empleados y estudiantes tienen un contacto directo tanto en la entrega y recopilación de la información como en la observación de los mismos estudiantes.
- Archivos de la empresa: la empresa suministra con facilidad los archivos necesarios por los estudiantes, aunque en estos no había mayor información que aportara a la investigación, ya que el trabajo en el conjunto ha sido empírico y sin bases.
- Textos de administración: estos textos han sido consultados por los estudiantes como apoyo para la intervención.

- Análisis de empresas del sector: se recopila información prestada por otros administradores de empresas del sector que permiten el análisis de la competencia.
- Internet: se consultan fuentes confiables citadas al pie de cada página en cuestión para ampliar el conocimiento y la información del documento.

El problema de investigación se identifica a partir del diagnóstico y análisis de las condiciones actuales del Conjunto Residencial, el trabajo deja en evidencia que hay vacíos en la aplicación de herramientas que faciliten la gestión del talento humano y que ponen en riesgo la competitividad de los trabajadores, de la administración y del Conjunto, un instrumento de alto valor es el manual de funciones, que a la fecha no existe.

Las variables que son objeto de estudio se clasifican en cualitativas:

- Reconocimiento del ambiente laboral: es un análisis que se realiza por parte de los estudiantes para precisar la información y tener unas bases para el desarrollo de la investigación.
- Calidad de las relaciones interpersonales: se analizan las relaciones interpersonales y se interactúa para tener datos reales de lo que se lleva a cabo en la intervención.
- Niveles de capacitación diseñados e implementados: se evidencia que no se realizan capacitaciones por medio de las respuestas que brindan los trabajadores.
- Identificación de perfiles: las directivas por medio de encuestas y entrevistas reconocen la carencia de este análisis.
- Reconocimiento de destrezas y habilidades de los empleados: se identifican las habilidades de los empleados para entregar las funciones, nada tiene unas bases solo se califican por recomendación de otras personas o del mismo empleado.
- Identificación de evaluaciones de desempeño: no se evalúa el desempeño de los funcionarios.
- Identificación de funciones, actividades y tareas de cada propias de cada cargo: no existe esta identificación.
- Nivel de compromiso de las directivas y trabajadores: el compromiso es alto aunque fallen en la asignación de funciones.
- Tipos de controles diseñados y aplicados: no se aplican.
- Formalización de las funciones, actividades y tareas: se pretende dejar el diseño con la solución de los objetivos planteados.
- Documentos formalizados: se deja formato de seguimiento para que la empresa decida si seguir aplicándolo al funcionamiento.
- Indicadores de calidad aplicados: no aplican en la empresa pero se dejan diseñados por los estudiantes en el resultado de la intervención.

Determinación de las herramientas a utilizar para desarrollar el plan de acción:

- Elaboración de la entrevista: se realiza la entrevista a empleados y directivas para obtener información recisa, además de hacerse de tipo cerrado y dirigido por cuestiones de agilidad en el tiempo tanto de los estudiantes como de las directivas. (ver anexo A)
- Diseño de la matriz EFE (Evaluación de factores externos): se analizan los factores externos por medio del marco legal y análisis de la competencia para brindar mejor diseño de la propuesta.
- Aplicación de las cinco fuerzas de Porter para reconocer el sector económico: para generalizar las necesidades y fortalezas de la empresa y poder ampliar la información.
- La matriz de impacto normativo: con esta matriz se logra precisar los datos legales para estar atentos a los posibles cambios.
- Aplicación del Benchmarking: es necesario el análisis de la competencia para reconocer riesgos y poder prevenir a tiempo: se desarrolla dentro del resultado de la investigación.
- Las fichas técnicas correspondientes al diseño del manual de funciones: se desarrolla dentro del resultado de la investigación.
- La matriz EFI (Evaluación de factores internos): se desarrolla dentro del resultado de la investigación.
- Diseño del Balance Score Card: se desarrolla dentro del resultado de la investigación.
- Elaboración de las fichas de seguimiento y control: se desarrolla dentro del resultado de la investigación.

1.4.4 Consecución de los objetivos específicos.

1.4.4.1 Analizar el entorno al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de la matriz EFE, para conocer los condicionantes del mercado.

En esta se analizan las variables que representan oportunidades o riesgos para la empresa, en estas se pueden considerar.

Los fenómenos económicos como crecimiento de la renta, tasa de desempleo, inflación, entre otros; también se consideran factores políticos como clima político, estabilidad y riesgo político, deuda pública, tasa de impuestos, y restricciones del mercado.

Además se tienen en cuenta factores normativos, como el salario mínimo, seguridad en el empleo y leyes sindicales, en el aspecto tecnológico se tiene en cuenta que propicie la eficiencia, la productividad, nuevos procesos para la ejecución de las tareas y nuevos servicios.

En el aspecto ambiental que garantice la permanencia de los recursos disponibles dentro y fuera del Conjunto Residencial. Además de considerar factores socioculturales y demo.

Para la consecución de este objetivo, es necesario consultar fuentes como el DANE, la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartago y reconocer las tendencias del sector inmobiliario. La información se sintetiza en los diferentes formatos (Ver anexo C).

1.4.4.2 Analizar el sector al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter. Para conocer el perfil competitivo y la capacidad de gestión de la administración del Conjunto Residencial Villa del Roble, es necesario tener como referente el comportamiento de empresas con similares características; para ello se analiza el sector y para ello es necesario conocer el número de Conjuntos residenciales de la ciudad de Cartago, su ubicación, calidad de la gestión del talento humano y de atención a las necesidades de los residentes.

1.4.4.3 Analizar el ambiente interno y externo de la organización para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, mediante la aplicación del DOFA. En este caso es necesaria la implementación del análisis DOFA, esta herramienta administrativa permite la identificación, selección y tabulación de las variables internas y externas que condicionan el desempeño de la empresa. Mediante el análisis interno, se busca identificar las fortalezas y debilidades para poder aplicar correctivos oportunos y a través del análisis externo conocer las tendencias en la gestión de unidades residenciales, en el mejoramiento de la capacidad de atención a dificultades, pero sobre todo a la permanencia de condiciones de convivencias sanas, responsables y favorables para todos.

En este punto es clave diseñar las diferentes fichas que además de permitir la identificación de los factores claves para la construcción de la matriz DOFA, sean un referente para el proceso de mejoramiento.

Por otro lado el diseño de la matriz, permite identificar y tener claridad en la forma como el conjunto residencial debe proyectarse frente a los residentes del conjunto, a la comunidad y a la legislación colombiana. (Ver anexo D).

1.4.4.4 Formular un manual de funciones para orientar el desempeño de los trabajadores de la organización. Para formular el manual de funciones, previamente debieron seleccionarse las herramientas que permitían la recolección de la información de manera confiable y segura, como son: la observación directa, la encuesta, la entrevista y el análisis de las diversas alternativas de selección.

Posteriormente se identificaron los pasos a seguir para el diseño del manual de funciones, entre ellas se pueden citar: la Introducción, Objetivo del manual, antecedentes históricos, marco jurídico, misión y visión, organigrama, descripción y análisis de cargos, objetivo y funciones, glosario de términos, socialización del manual e implementación del mismo, que le compete a las directivas y administración. (Ver anexo E).

1.4.4.5 Formular el plan de acción para la empresa referidos a procesos o áreas funcionales. Inicialmente se debe realizar el diagnóstico, que es la identificación de la problemática existente con sus respectivas consecuencias sobre la productividad y competitividad de los trabajadores y la empresa, así como las repercusiones sobre la población del conjunto. Este requiere de formatos o fichas para simplificar la interpretación y análisis de los datos obtenidos. Esto incluye control de calidad, verificación oportuna en la ejecución de las funciones, clima laboral que predomina y la interrelación existente entre cada una de las áreas funcionales, cargos y directivas.

El plan de mejoramiento se hace con base al diagnóstico, es decir este es el que permite orientar y delimitar las acciones a seguir, en este caso se considera importante identificar cada cargo, cada una las actividades, funciones y tareas, el número de trabajadores necesarios para mantener en óptimas condiciones el conjunto residencial, así se define el formato o ficha que define las características del manual.

1.4.4.6 Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes con el fin de detectar oportunamente desajustes en la aplicación del manual de funciones. El diseño del sistema de seguimiento tiene como propósito generar mecanismos de control, monitoreo y evaluación, en primer lugar que favorezca la consecución de los objetivos de la empresa, determinar el aporte al mejoramiento de las condiciones laborales y determinar indicadores. (Ver anexo F).

1.4.5 Tipo de estudio. Diseño de la investigación es de carácter no experimental transversal. El alcance de la investigación es exploratoria - descriptiva: se escogen porque se ajustan a las necesidades de la investigación, de los requerimientos de la empresa y de la consecución de información de valor para el desarrollo del manual de funciones.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos e ideas promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.⁵

5 HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Capítulo 5. Pág. 101.

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (Variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.⁶

Se entiende por investigación exploratoria, porque no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio y además el conocimiento del tema es vago e impreciso esto impide sacar conclusiones por simples que estas sean, y no se puede visualizar qué aspectos son relevantes y cuáles no para la investigación. Así, explorar e indagar son un requerimiento y de allí la aplicación de la investigación exploratoria.

Es importante considerar que para dicho proceso se dispone de una gran variedad de recursos, medios y técnicas para recolectar información, como son la observación directa, encuestas, entrevistas, revisión bibliográfica especializada, observación participante y no participante y seguimiento de casos.

Este tipo de investigación termina cuando, a partir de los datos recolectados, es posible crear un marco teórico y epistemológico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados.

Posibilita además investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.

El investigador depende de fuentes primarias y secundarias las cuales proveen la información y a las cuáles el investigador deberá examinar cuidadosamente con el fin de determinar su confiabilidad por medio de una crítica interna y externa.

La inexistencia del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial Villa del Roble, lleva a la aplicación de la investigación exploratoria porque a la fecha no se han iniciado estudios al respecto, no se han documentado los funciones, tareas y actividades de alto valor para el desempeño global de la empresa, si bien existen, estas se delegan sin una previa organización y dirección de las mismas.

⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Óp. Cit. Pág. 102.

No se han definido jerarquías, poder decisorio y autonomía de manera formal, lo que lleva a la duplicidad de funciones, omisión de actividades importantes y a prolongar el tiempo de ejecución de algunas. También permite que se haga inoperantes algunos cargos y otros con sobrecarga laboral.

En conclusión la investigación exploratoria permite dentro del Conjunto residencial, obtener y seleccionar a través de las diversas herramientas información concreta para la formulación y diseño del manual de funciones, además de reconocer la inexistencia y los efectos de esta sobre la calidad del trabajo y las repercusiones sobre los habitantes del conjunto.

La Investigación descriptiva por otro lado, permite la selección de una serie de conceptos o variables, sujetas a análisis y medición de manera independientemente una de otras, con el fin, precisamente, de describirlas de manera detalle y acorde al diseño metodológico previamente establecido.

Estos estudios buscan especificar las características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características.

Su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, en este caso, se establecen las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.), actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.).

Comportamientos concretos, se descubre y comprueba la posible asociación de las variables de investigación, se identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, en investigación de mercados son muy frecuentes y buscan explorar los gustos de los consumidores, los nichos de mercado para introducir un producto nuevo, la aceptación hacia la sustitución de un producto por otro.

De acuerdo con los objetivos planteados, se señala el tipo de descripción que se propone realizar. Se acude a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, la cual es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Para hacer estudios descriptivos hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales. El tamaño de Muestra y el instrumento de recolección de datos (Vásquez, 2005).⁷⁷

⁷ BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos (México DF. Thomson Learning, 2001). Pág. 88.

Para el diseño del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial Villa del Roble, la investigación descriptiva permite analizar, detallar y seleccionar la información más adecuada que permite la construcción del manual de funciones coherente con las necesidades del equipo de trabajo, con los requerimientos operativos, con los requerimientos de la administración, con el cumplimiento de la normatividad y con total compromiso con los residentes del conjunto.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes bibliográficos

Es una importante herramienta que permite ordenar de manera lógica, y secuencial todos los referentes que se utilizaron para abordar el tema de Manual de Funciones en el Conjunto Residencial Villa del Roble y que además de soportar la investigación, hacen aportes conceptuales, metodológicos y prácticos.

Ayudaron a construir una investigación más sólida, estructurada y sobre todo contextualizada al entorno del Conjunto Residencial, la información obtenida fue seleccionada con claridad y de mejor calidad. Por otro lado se logró un análisis más profundo en menos tiempo. Estas fuentes tan diversas elevan la capacidad para interpretar y evaluar, pero sobre todo para ser más objetivos.

Tabla 1 Antecedentes bibliográficos.

TIPO	TÍTULO	AUTOR	FUENTE	METODOLOGÍA	APORTE
Ensayo	Ensayo – Organigrama y Manual de Funciones	Ivonne Bejarano Sotelo	http://angeadri2karen.blogspot.com.co/2008/12/ensayo-sobre-organigrama-y-manual-de.html	Proceso de análisis y evaluación de resultados	Establece la interdependencia entre el organigrama y el manual de funciones
Pasantía	Intervención en el Área de Recursos Humanos en el Centro de Diagnóstico Automotor de Cartago Ltda.	Diana Milena Valencia Bustamante	Biblioteca Universidad del Valle	Establece la relación teórico – práctica	Explica de manera detallada la estructura formal de la organización y los aportes al mejoramiento interno y externo
Proyecto de grado	Manual De Funciones Industria JOMAR S.A.	Johanna Marcela Gómez Trujillo	http://repositorio.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3167/11941043.pdf?sequence=1	Aplicación de diversas herramientas de investigación	Reconocer las posibilidades de crecimiento organizacional a partir del diseño del manual de funciones

Fuente: elaboración propia. 13 de marzo de 2017

La construcción de la matriz de antecedentes juega un papel importante a la hora de elegir herramientas de investigación, de analizar los datos obtenidos, de identificar variables y de evaluar los resultados. Se consideran elementos que se habían podido obviar por desconocimiento.

2.2 MARCO TEÓRICO

Para la elaboración de los Manuales de Funciones “el análisis del puesto de trabajo es el proceso de obtener información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone una investigación sistemática de los puestos de trabajo siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio”.⁸

Las personas con talento son el mayor activo de las organizaciones del tercer milenio y estas requieren de una más efectiva administración de dicho talento con el propósito de contribuir a la optimización del mismo en el ambiente laboral. Las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar.⁹

2.2.1 Paradigma. El manual de funciones se toma como modelo para impulsar cambios significativos dentro de Conjunto Residencial, porque cuenta con el suficiente soporte científico para ser considerado de importancia en la gestión de la empresa, promoción del talento humano, reducción de errores y costos y para simplificar y agilizar el proceso productivo.

Diversos autores hicieron valiosos aportes al tema para evidenciar la importancia de su análisis, diseño, desarrollo e implementación dentro de las organizaciones.

Cabe citar a Reyes Ponce, que plantea: que en el manual de funciones, se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos que tienen como fin orientar y uniformar la conducta de los individuos dentro de la empresa; Graham Kellog añade, este presenta sistemas y técnicas específicas, señala la secuencia lógica de los procedimientos a seguir, permitiendo a su vez el establecimiento de estándares para desempeñar el trabajo.

Por otro lado Terry. G.R. señala que se trata de un informe escrito que sintetiza instrucciones que condicionan la forma de ejecutar el trabajo, y que a su vez orienta los esfuerzos de los empleados y los trabajadores. Continolo G., afirma que el manual de funciones es una expresión formal de las instrucciones del cargo, es una guía que permite dirigir y orientar los esfuerzos del personal operativo.

Con estas apreciaciones se puede concluir que cada autor eleva la complejidad del manual, la importancia de su existencia dentro de la empresa, pero sobre todo evidencian las grandes ventajas que trae para el personal, la empresa y los residentes del Conjunto, así como para la competitividad de este.

⁸ BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos (México DF. Thomson Learning, 2001). Pág. 88.

⁹ BERNAL TORRES, César A. Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e Integral. Pearson Educación. Primera Edición 2007. Pág. 160.

2.2.2 Antecedentes. Industrias Jomar S.A., mediante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, busca mejorar las condiciones del talento Humano, restructurando responsabilidades para garantizar a sus usuarios una excelente calidad en el servicio.

Para alcanzar estos estándares la empresa ha sido muy organizada y estructurada, pero ha presentado serias falencias en el diseño de los manuales de funciones, esto ha dificultado la definición de las funciones, actividades y tareas a realizar por cada cargo y en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama.

Se presentan mayores riesgos en la omisión de tareas, ruptura del protocolo de acción, desconocimiento de procesos vitales para la seguridad de los trabajadores, vehículos, clientes y usuarios.

Así, el diseño e implementación de los Manuales de Funciones, permite que los trabajadores tengan clara sus responsabilidades para la ejecución eficiente y oportuna de las actividades a ejecutar, prevenir cuellos de botella y evitar la sobrecarga laboral, ayuda a la prestación de un mejor servicio al cliente y a los usuarios que en última se constituyen en publicidad directa.

El diseño de los manuales de funciones en Industrias Jomar S.A por ejemplo busca, analizar e identificar fortalezas y debilidades de los trabajadores, tener una amplia visión sobre el personal y una estructura clara y visible de las actividades a realizar. A pesar de ser una empresa muy competitiva, estructurada y con un claro enfoque de mejoramiento continuo, no contaba con los manuales de funciones que dejaban un claro vacío en su gestión interna y en la operatividad del negocio, por eso como estrategia de mercado se recurrió a su construcción y aplicación. Con esto se hace una comparación de lo que se evidencio en el conjunto residencial villa del roble aunque no ejercen la misma actividad económica muestra como la ausencia de el manual de funciones afecta a una empresa o negocio llevándolo a una mala gestión.

La empresa Transespeciales Jomar, nace en la ciudad de Pereira como respuesta a las necesidades de los padres de familia del Colegio General Rafael Reyes, quienes requerían de un transporte para sus hijos que fuera cómodo, oportuno y confiable ya que los existentes no cumplían con todos los requerimientos de la institución. Para alcanzar estos estándares es necesario tener estructurado y definido los manuales de funciones, esto ayuda a definir las funciones, actividades y tareas a realizar por cada cargo y en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos en el organigrama.

La implementación de los Manuales de Funciones, permite que los trabajadores tengan clara sus responsabilidades para la ejecución eficiente y oportuna de las actividades a ejecutar, prevenir cuellos de botella y evita a sobrecarga laboral.

Se busca mediante su diseño, analizar e identificar fortalezas y debilidades de los trabajadores, esto permite tener una amplia visión sobre el personal y una estructura clara y visible de las actividades a realizar. A pesar de ser una empresa muy competitiva, estructurada y con un claro enfoque de mejoramiento continuo, no contaba con los manuales de funciones.

Ante esto el señor Jorge Machado Arango, tomó la iniciativa para resolver dicha problemática, modernizando el transporte especial en la ciudad de Pereira y ofrecer de esta manera a los estudiantes de esa institución un servicio en excelentes condiciones acorde con las exigencias del sector y en cumplimiento de la normatividad.

Esta nueva modalidad de transporte inicia labores en diciembre de 1992 con la adquisición de 13 modernos y confortables buses de último modelo marca Chevrolet LT.500. Durante el primer año de operaciones la empresa Transespeciales Jomar, prestó sus servicios al Colegio General Rafael Reyes servicio que fue extendido a otras instituciones, gracias a la excelente calidad; estas instituciones fueron las Bethlemitas, Las Franciscanas, el Gimnasio Pereira, el Diocesano y el Colegio de la Policía.

Estos resultados llevaron a la empresa durante el primer año a superar las expectativas de sus clientes y a ganar posiciones en el mercado del transporte especial terrestre de pasajeros. Para el año 1993 incursionó en el exigente mercado del transporte especial al sector empresarial y turístico, logrando en poco tiempo vínculos con empresas tan importantes como Postobón, Suzuki, e instituciones educativas como Fundación Liceo Inglés, Papeles Nacionales, Coats Cadena, Busscar de Colombia y Suzuki.

Amplía la oferta en el servicio incluyendo vehículos tipo microbús para atender grupos pequeños y recorridos cortos. De esta manera se hace un amplio cubrimiento de la ciudad. En el año 2001 inicia una nueva etapa al incursionar en el transporte escolar para el sector oficial al ganar con lujo de detalles la licitación pública de la Alcaldía de Pereira.

Actualmente INDUSTRIAS JOMAR S.A. empresa pionera en el mercado de transporte especial terrestre de pasajeros en la ciudad de Pereira es la única compañía con vehículos propios, reconocida por su buen servicio, la experiencia adquirida durante casi quince años de operación, su política de calidad y la alta tecnología de los buses, los cuales cuentan con computadores de abordaje, sistema moderno de comunicación interna permanentemente, permite detectar y atender cualquier eventualidad, con un equipo humano compuesto por conductores y

asistentes de ruta capacitados y comprometidos con la labor de conducción y supervisión durante el recorrido.

Igualmente, se transportan grupos específicos de personas, como turistas, prestadores de servicios turísticos, particulares o servicios ocasionales a instituciones estatales o privadas, con una cobertura de la región del Eje Cafetero, Departamentos del Valle, Antioquia, Tolima y Cundinamarca.

Cuenta con un completo taller de mantenimiento dotado con la más alta tecnología y con un equipo de profesionales en mecánica automotriz, esto garantiza un perfecto estado técnico-mecánico de los vehículos para comodidad y tranquilidad de los usuarios.

2.2.3 Paradigmas conceptuales. La importancia de tomar referentes teóricos y prácticos, es que contribuyen a demarcar y delimitar la investigación y así determinar herramientas para obtener información, igualmente identificar las condiciones actuales de la empresa y reconocer factores de cambio. Ayuda también a identificar los componentes del objeto de estudio, permite predecir posibles consecuencias de darle continuidad a la situación actual y verificar hechos que se presumen a partir de la base teórica.

2.2.4 Debates. Se tomaron como referentes teóricos a Reyes Ponce, este define el manual de funciones, como un método administrativo que permite orientar, integrar e interrelacionar el comportamiento de los trabajadores; Graham Kellog señala, a su vez que este comportamiento o accionar requiere de una secuencia lógica y de la clara definición de estándares de desempeño. Terry. G.R., por otro lado, plantea que se trata de un documento que resume las instrucciones para lograr la adecuada ejecución del trabajo. Y por último Continolo, afirma que es la formalización de las funciones de cada cargo.

Esta visión tan amplia del concepto permite integrar de manera ordenada y lógica la posición de cada uno de los autores, alcanzar una perspectiva integradora de conceptos, pero sobre todo resolver las necesidades operativas y competitivas del Conjunto Residencial en el menor tiempo, reduciendo el uso de recursos financieros y maximizando el aprovechamiento del potencial de los trabajadores.

En conclusión, más que una discusión de los autores es integrar los planteamientos individuales para lograr una comprensión global del tema, de su importancia dentro del Conjunto Residencial y reconocer cual es el valor agregado para todos sus miembros y la comunidad cartagueña.

2.2.5 Temporalidad. El tiempo de práctica para los asesores corresponde a dos semestres, en el primero se formula la investigación, esto es que se delimita el tema, se señala la metodología a seguir, las herramientas y para la consecución de la información.

En el siguiente semestre se hace la construcción de la investigación, esto es el diseño, que de acuerdo a lo planteado en el anteproyecto, se centra en la consecución de los objetivos.

De igual manera se tiene en cuenta la socialización del proyecto dentro de la universidad y dentro de la empresa, al igual que la aplicación de los contenidos del proyecto dentro del Conjunto Residencial, el cual depende estrictamente de la administración que le compete. Cada una de las etapas tanto de formulación como de diseño, cuentan con una programación señala de tal manera que se haga más fácil su aplicación.

2.2.6 Escuelas de pensamiento.

2.2.6.1 Escuela Clásica. Taylor, se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento de la organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominada la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y “administrativamente orientada”. El énfasis en la estructura es su principal característica.¹⁰

El manual de funciones es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.¹¹

Para la elaboración de los Manuales Funciones “el análisis del puesto de trabajo es el proceso de obtener información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone una investigación sistemática de los puestos de trabajo siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio”.¹²

El manual de funciones es una herramienta administrativa que busca facilitar la misión gerencial, favorecer la mayor eficiencia dentro de la organización e integrar las funciones de los cargos, definir la autoridad y responsabilidad en cada uno de ellos, especificar las relaciones funcionales, operativas y definir el perfil para el cargo, además de ser factor importante para evaluaciones de desempeño y ser el insumo para los manuales de procedimientos.

¹⁰ <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-de-fayol-funciones-y-principios-de-administracion.html> [30/06/2017]

¹¹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2009. Pág. 251.

¹² BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos (México DF. Thomson Learning, 2001). Pág. 88.

2.6.6.2 Escuela Neoclásica. Los principios en los cuales los autores neoclásicos centraron la atención fueron:

1. Unidad de Mando y Especialización:

FAYOL expuso este principio afirmando que para la ejecución de una acción cualquiera, un trabajador debe recibir órdenes solo de un jefe inmediato.

GULICK apoyado en este principio, observa, que las unidades productivas de la empresa para estar bien dirigidas deben tener al frente a un solo administrador, las manejadas por comités o comisiones se vuelven lentas, engorrosas, antieconómicas e ineficaces y hace complejo lograr la interacción con otros departamentos. En lo referente al principio de especialización los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permanente permite incrementar la eficiencia.

Los neoclásicos definen las formas de especialización que existen dándoles, un carácter principista.

En primer lugar la “especialización por finalidad”, que agrupa las diversas tareas a ejecutar en la empresa por tipo de actividad o por fines comunes.

La segunda es la “especialización por base de operación o procesos”, es decir por las actividades a ejecutar y la organización lógica, coherente y armónica de los procesos, esta define con mayor claridad la división del trabajo.

La tercera forma de especialización es la “geográfica o por zonas”, que consiste en la división del trabajo acorde a la ubicación estratégica de las unidades productivas.

La cuarta forma de especialización es la “especialización por clientela” en esta se agrupan y especializan las tareas acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Es importante aclarar que la aplicación de estas especializaciones o “principios” no siempre se logra con igual grado de eficiencia, puesto que en ocasiones existen contradicciones.

2. Autoridad y Responsabilidad: dentro de los principios neoclásicos se destaca la interrelación existente entre autoridad y responsabilidad. Se citan las definiciones de Koontz y O'Donnell que explican que:

La autoridad formal sigue la fuerza básica que hace del trabajo directivo lo que es. La autoridad logra cohesión en todas las áreas y funciones de la empresa, Urwick, señala al respecto, que la responsabilidad de quienes tienen autoridad debe ir en cumplimiento de la señalada por el cargo.

Explica además, que los supervisores se hacen responsables de manera directa por las acciones y omisiones de sus subordinados y que independiente del nivel, la autoridad y responsabilidad deben aplicarse en concordancia con las necesidades existentes. En este caso los neoclásicos definieron el concepto de delegación, Urwick afirmaba que sólo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades, presumiendo que la falta de tacto al delegar y el poco conocimiento para hacerlo, eran las causas más comunes de falencias en la empresa.

3. Autoridad de Línea y Estado Mayor: Por la forma en que la Escuela Neoclásica enfocó y solucionó los problemas empresariales de orden estructural y por la particularidad para la aplicación inflexible de los principios de unidad de mando y de especialización, se vieron obligados a diseñar mecanismos de coordinación que ayudaran a flexibilizar la noción de autoridad, sin que con ello se perdiera el control.

Gulick y Urwick coinciden en que a medida que se hacen más compleja la escala de funciones dentro de la empresa, en esa forma debe crecer el número de expertos y especialistas, elevando con ello los problemas de coordinación e interdependencia.

4. Alcance del Control: se basa en un número limitado de subordinados por cada superior, para simplificar la posibilidad de controlarlos; es precisamente en este principio donde se encuentran serias discrepancias en el pensamiento de los diferentes autores neoclásicos, estas diferencias señalan la cantidad o número de personas que sería el límite a controlar, sin considerar aspectos de fondo o de concepción. Urwick, por ejemplo afirma que el límite del control que es posible alcanzar, está entre cinco y seis empleados por superior.

Gulick, no hace referencia a números, pero intenta analizar los factores que inciden en la decisión, tales como aptitudes de mando del superior, su proximidad a los empleados y el tipo de trabajo que ejecutan. Por otro lado, Newman establece el límite entre 3 y 7 empleados para las tareas de mayor perfil, y de 15 a 20 empleados para tareas operativas.

Koontz y O'Donnell señalan de 4 a 8 personas para jerarquías superiores y de 8 a 15 empleados para nivel operativo. Por otro lado, establecen que la autoridad formalmente establecida, direcciona la fuerza básica que da validez al trabajo directivo y a su vez genera cohesión.

2.6.6.3 Síntesis teórica. Se basa en la selección de las teorías de aplicación en la investigación y las conclusiones a las cuales permite llegar a partir de su aplicación.

La matriz de síntesis teórica, tiene como fin identificar y delimitar las escuelas, las teorías y los autores que soportan científicamente la investigación, es decir que le dan validez y le permiten la aplicabilidad dentro del contexto del Conjunto Residencial Villa del Roble.

A continuación se muestra la matriz de síntesis teórica.

Tabla 2. Matriz de síntesis teórica.

Matriz de síntesis teórica			
Escuela	Teoría	Autor	Conclusión
Clásica	Énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización.	Frederick Winslow Taylor	Contribuye al diseño de cargos y eleva los resultados en el desempeño individual y organizacional.
Neoclásica	Unidad de Mando y Especialización	Henry Fayol	Permite la definición de rangos, jerarquías, aunado a un mayor conocimiento de cada uno de los cargos y su impacto en el desempeño global.
	Autoridad de Línea y Estado Mayor, Alcance del Control	Luther Hasley Gullick	Favorece la definición de líneas de mando y control, evitando con ello evasión de responsabilidades.
	Autoridad de Línea y Estado Mayor, Alcance del Control	Lindall Urwick	Permite definir el conducto regular en las acciones y decisiones y los niveles requeridos de control que debe ejercer cada cargo sobre los puestos de trabajo bajo su mando.
	Autoridad y Responsabilidad	Harold Koontz	Su finalidad es lograr definir niveles de autoridad, es decir cuales cargos tiene mayor poder decisorio, mayor número de personal bajo su mando y por consiguiente se espera que obtengan resultados de mayor impacto; a la vez que establece responsabilidades, lo que hace que se reconozca cuales cargos conocen con mayor precisión sus funciones, actividades y tareas y sus repercusiones sobre los otros puestos de trabajo.
	Autoridad y Responsabilidad	Cyrill O'Donnell	Define la interrelación entre autoridad y responsabilidad, esto es que a mayor jerarquía, mayor número de responsabilidades adquiridas.

Fuente: elaboración propia.

Simplifica el proceso de selección de soportes teóricos, facilita la investigación y reduce el tiempo de la misma porque se trabaja bajo condiciones de gran claridad y precisión en cuanto a la delimitación del tema, de los autores a referenciar y de los que soportarán de manera directa el estudio, también ayuda a establecer las limitantes en cada una de las etapas del proceso y dimensiona la importancia de cada cargo, de los aportes esperados y de la gestión alcanzada por el equipo de trabajo del Conjunto Residencial Villa del Roble.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Manual de funciones. Es una herramienta fundamental en la administración de personal, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel del empleo. Roff y Watson agregan que “el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones. El interés está centrado exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.”¹³

Autores

Los autores Frederik Winslow Taylor, perteneciente a la escuela clásica, y Henry Fayol, Luther Hasley Gullick, Lindall Urwick, Harold Koontz y O'Donnell de la escuela neoclásica, soportan la investigación porque delimitan con claridad los elementos importantes para la construcción del manual de funciones.

Estos hacen referencia a la unidad de mando y especialización, autoridad y responsabilidad, autoridad de línea y estado mayor y alcance del control. También se hace importante citar otra terminología de amplio uso en la investigación.

1. Unidad de Mando y Especialización:

Soportada por Fayol y Gullick, estos hacen referencia a la descripción detallada de la jerarquía, a la existencia de un superior inmediato como mecanismo de control en la ejecución de tareas, funciones y actividades.

En conclusión

GULICK apoyado en este principio, observa, que las unidades productivas de la empresa para estar bien dirigidas deben tener al frente a un solo administrador, las manejadas por comités o comisiones se vuelven lentas, engorrosas, antieconómicas e ineficaces y no hace complejo logran la interacción con otros departamentos. En lo referente al principio de especialización los neoclásicos concuerdan en que su aplicación permanente permite incrementar la eficiencia.

Los neoclásicos definen las formas de especialización que existen dándoles, un carácter principista.

En primer lugar la “especialización por finalidad”, que agrupa las diversas tareas a ejecutar en la empresa por tipo de actividad o por fines comunes.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Pág. 276.

La segunda es la “especialización por base de operación o procesos”, es decir por las actividades a ejecutar y la organización lógica, coherente y armónica de los procesos, esta define con mayor claridad la división del trabajo.

La tercera forma de especialización es por “geográfica o por zonas”, que consiste en la división del trabajo acorde a la ubicación estratégica de las unidades productivas.

La cuarta forma de especialización es la “especialización por clientela” en esta se agrupan y especializan las tareas acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Es importante aclarar que la aplicación de estas especializaciones o “principios” no siempre se logra con igual grado de eficiencia, puesto que en ocasiones existen contradicciones.

2. Autoridad y Responsabilidad: dentro de los principios neoclásicos se destaca la interrelación existente entre autoridad y responsabilidad. Se citan las definiciones de Koontz y O’Donnell que explican que:

La autoridad formal sigue la fuerza básica que hace del trabajo directivo lo que es.

La autoridad logra cohesión en todas las áreas y funciones de la empresa, Urwick, señala al respecto, que la responsabilidad de quienes tienen autoridad debe ir en cumplimiento de la señalada por el cargo. Explica además, que los supervisores se hacen responsables de manera directa por las acciones y omisiones de sus subordinados y que independiente del nivel, la autoridad y responsabilidad deben aplicarse en concordancia con las necesidades existentes. En este caso los neoclásicos definieron el concepto de delegación, Urwick afirmaba que sólo es posible alcanzar la eficiencia cuando se logra la máxima delegación de responsabilidades, presumiendo que la falta de tacto al delegar y el poco conocimiento para hacerlo, eran las causas más comunes de falencias en la empresa.

3. Autoridad de Línea y Estado Mayor: Por la forma en que la Escuela Neoclásica enfocó y solucionó los problemas empresariales de orden estructural y por la particularidad para la aplicación inflexible de los principios de unidad de mando y de especialización, se vieron obligados a diseñar mecanismos de coordinación que ayudaran a flexibilizar la noción de autoridad, sin que con ello se perdiera el control.

Gulick y Urwick coinciden en que a medida que se hacen más compleja la escala de funciones dentro de la empresa, en esa forma debe crecer el número de expertos y especialistas, elevando con ello los problemas de coordinación e interdependencia.

4. Alcance del Control: se basa en un número limitado de subordinados por cada superior, para simplificar la posibilidad de controlarlos; es precisamente en este principio donde se encuentran serias discrepancias en el pensamiento de los diferentes autores neoclásicos, estas diferencias señalan la cantidad o número de personas que sería el límite a controlar, sin considerar aspectos de fondo o de concepción. Urwick, por ejemplo afirma que el límite del control que es posible alcanzar, está entre cinco y seis subordinados por superior. Gulick, no hace referencia a números, pero intenta analizar los factores que inciden en la decisión, tales como aptitudes de mando del superior, su proximidad a los subordinados y el tipo de trabajo que ejecutan. Por otro lado, Newman establece el límite entre 3 y 7 subordinados para las tareas de mayor perfil, y de 15 a 20 empleados para tareas operativas.

Koontz y O'Donnell señalan de 4 a 8 subalternos para jerarquías superiores y de 8 a 15 subordinados para nivel operativo. Por otro lado, establecen que la autoridad formalmente establecida, direcciona la fuerza básica que da validez al trabajo directivo y a su vez genera cohesión.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES: Permite delimitar y definir jerarquía, autoridad, funciones, actividades y tareas, pero sobre todo el aporte del cargo al proceso productivo y al desarrollo normal de las actividades de la empresa. Además actúa como mecanismo de control, precisar funciones, contribuye al proceso de selección de personal porque define perfiles laborales, profesionales, académicos y humanos.

También ayuda a que el personal recién vinculado a la empresa se adapte con más facilidad, ayuda a determinar la interrelación e interdependencia entre los diferentes cargos. Finalmente conocer todas estas etapas ayuda a maximizar el aprovechamiento de los recursos.

En cuanto a la identificación del cargo, mediante la elaboración del manual de funciones, se busca definir el perfil académico, laboral y profesional del empleado. Esto ayuda al reconocimiento de funciones, responsabilidades, jerarquías y objetivos del cargo.

El nombre del cargo, ayuda a determinar diferencias en el conocimiento y aplicación de diversas técnicas y recursos. Ayuda a posicionar el cargo dentro del organigrama de la empresa.

La descripción del cargo, hace referencia al establecimiento de los principales deberes y responsabilidades de los cargos. Permite determinar responsables de omisiones, aciertos y desaciertos.

El objetivo del cargo ayuda dimensionar el impacto del puesto de trabajo en el proceso productivo. Permite establecer si el desempeño alcanzado es el ideal y favorece la consecución de los objetivos globales de la empresa.

Por su parte las funciones, describen en forma detallada todas las actividades funciones y tareas a ejecutar por cada cargo. Esto en conformidad con los requerimientos institucionales.

Las especificación del cargo, hacer referencia a las capacidades, habilidades y destrezas que debe poseer el trabajador para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Los requisitos intelectuales, señala aspectos como el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas; así como los recursos proporcionados por la empresa para lograr el máximo desempeño posible. Este es importante porque facilita la contratación y la posible promoción dentro de la empresa.

El nivel de escolaridad, se limita a definir el perfil académico del trabajador. Tener claridad en este aspecto facilita la comprensión del puesto de trabajo.

El conocimiento específico, son las habilidades y destrezas propias del cargo, que son imprescindibles para su correcta ejecución. Ayuda a asignar adecuadamente las funciones actividades y tareas de cada uno de los cargos.

El entrenamiento y desarrollo, se basa fundamentalmente en el interés de la empresa para garantizar el adiestramiento, conocimiento e integración del talento humano al puesto de trabajo y a cada una de las áreas funcionales.

La experiencia laboral, implica el nivel de profundidad del conocimiento que el empleado debe tener sobre su puesto de trabajo. Es muy importante porque ajeno al tiempo empleado en la ejecución del mismo, se busca reconocer el dominio de este y de sus técnicas.

Las responsabilidades propias del cargo, identifican el conjunto de tareas y deberes, la relación directa con el manejo de equipos, supervisión de métodos y procesos, control sobre recaudo de dineros, manejo de información y la interacción con otros cargos.

Las relaciones internas, se basan en la interrelación de los cargos y áreas, funcionales, para la adecuada ejecución de las funciones y tareas.

Las relaciones externas, se basan en la interacción con clientes y personal externo. Es importante porque optimiza el servicio al cliente.

Las normas de seguridad industrial, describe riesgos asociados a la ejecución del cargo, a las áreas funcionales y a las condiciones del entorno. Contribuye a la identificación de riesgos y la reducción de los mismos.

Las condiciones de trabajo, identifica la exposición a factores de riesgo. Vital para preparar al personal para reducir el impacto de los mismos.

La toma de decisiones, identifica la autonomía o no para decidir sobre aspectos relevantes del cargo. Ayuda a que los empleados no se extralimiten o dejen de tomar decisiones oportunas.

El perfil psicológico, hace referencia las cualidades y características personales que identifican y definen al individuo. Reconocerlas facilita la interacción e interrelación sana de los cargos.

Según Talcott Parsons, “las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Ejemplo de ellas son: escuelas, hospitales, clubes, sociedades de fomento, cárceles, iglesias. Quiere decir que es muy importante la organización de las funciones con el fin de que puedan alcanzar los objetivos de manera organizada.”¹⁴

Su aporte al trabajo de grado está relacionado con ordenar las unidades del sistema, orientación y el objeto de los roles de los actores que lo constituyen de modo individual y colectivo de acuerdo a sus funciones. La diferencia es la desigualdad en la oportunidad para acceder a los bienes y a las recompensas, generadas por el cumplimiento de las funciones en la organización. Las funciones dentro de la organización son de vital importancia, ya que esto permite definir el rol de cada persona en esta. Por tal motivo un manual de funciones además permite definir el personal idóneo que aplica para el cargo.

En lo que respecta a Solana y Pienovi, entienden que una “organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al cual controlan parcialmente, desarrollan actividades, aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”.¹⁵

Su aporte es el comprender el fenómeno que ocurre en las organizaciones y formas en que operan estas organizaciones posibilita mejores condiciones para actuar en la sociedad y establecer una relación con esta.

La diferencia se encuentra en que las personas en su aspecto técnico, tecnológico y profesional dependen netamente de las máquinas y equipos, que proporcionan el medio para desarrollar sus habilidades.

¹⁴ Boland, Lucrecia. Funciones de la administración teoría y práctica. Editorial Universidad Nacional. 2007. Pág. 9

¹⁵ Ibíd. Pág. 10

Es importante definir las funciones cuando se cuenta con una estructura organizacional, porque estas son complejas y requieren tener definidas las actividades que realiza cada persona en su cargo.

De acuerdo a Crozier y Friedberg, se refiere a la organización como problemas. Establecen que la organización no es una máquina. El hombre como miembro de una organización, siempre conserva una cuota de libertad con la cual defenderse del sistema.¹⁶ Su aporte es la acción organizada de los hombres, comprende su capacidad para construir relaciones con otros miembros de la empresa, para la comunicación.

La diferencia es que existe cierta dificultad de las acciones colectivas, donde es necesario dirigir el análisis hacia esta estructuración de los campos. En este caso se dice que las organizaciones como sistemas dinámicos, son cambiantes al igual que las personas y por ende se presenta problemas diariamente.

Tabla 3. Discusión teórica.

AUTOR	TEORÍA	APORTE	DIFERENCIA	OBSERVACIÓN
Talcott Parsons	Las organizaciones son unidades sociales	Permite definir el rol de cada persona en esta	desigualdad en la oportunidad para acceder a los bienes y a las recompensas	Las funciones permite definir el rol de cada persona en esta
Solana y Pienovi	Organización es un sistema social integrado por individuos y grupos	el fenómeno que ocurre en las organizaciones y formas en que operan estas organizaciones posibilita mejores condiciones	las personas en su aspecto técnico, tecnológico y profesional dependen netamente de las máquinas y equipos	Definir las funciones cuando se cuenta con una estructura organizacional
Crozier y Friedberg	El hombre como miembro de una organización, siempre conserva una cuota de libertad	la acción organizada de los hombres, comprende su capacidad para construir relaciones con otros miembros de la empresa	Son cambiantes al igual que las personas y por ende se presenta problemas diariamente	Las organizaciones como sistemas dinámicos

Fuente: elaboración propia.

Se precisa la información teórica necesaria para la aplicabilidad del trabajo, en cuanto a los aportes de diferentes autores así como las diferencias con la investigación.

2.3.2 Aplicación de los términos en el conjunto Residencial Villa del Roble.

Permitió que se delimitaran los alcances de la investigación, que se le diera claridad al tema, se facilitara la interpretación, que se definiera el tipo y

¹⁶ Boland, Lucrecia. Óp. Cit. Pág. 9

profundidad de la intervención, de igual manera que se dimensionaran las ventajas para el Conjunto.

2.3.3 Importancia del tema en el conjunto Residencial Villa del Roble. El minucioso análisis llevado a cabo por los asesores, permitió identificar serias falencias en la gestión del talento humano, lo que genera graves consecuencias para el Conjunto Residencial, para las directivas, los trabajadores, los residentes y la comunidad en general. Reconociendo al manual de funciones como la principal herramienta de apoyo al personal, se eligió el diseño de este, porque simplifica el trabajo, reduce los errores, los costos operativos, eleva la capacidad de acción si se aplica adecuadamente y la capacidad de servicio.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

Cartago es un municipio colombiano ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, que se encuentra localizado a orillas del río La Vieja y por el costado occidental de su territorio transcurre el río Cauca. Es conocido como La Villa de Robledo y también como La ciudad del Sol más alegre de Colombia (Directorio telefónico, 2017, pág. Directorio telefonico de Cartago 2012).

Se destacan como referentes arquitectónicos y turísticos la Casa del Virrey, el Conservatorio de Música Pedro Morales Pino (ubicado dentro de la Casa del Virrey), algunos templos religiosos como la Iglesia de Guadalupe, el parque La Isleta y el Aeropuerto de Santa Ana. (Directorio telefónico I. , 2017)

Las actividades económicas de Cartago son principalmente la agricultura, la ganadería, el comercio y la pequeña industria en la que se destacan los bordados. Su arquitectura colonial representada en los templos religiosos y sus balnearios la hacen atractiva a los turistas.

Las actividades económicas relacionadas con el bordado son muy reconocidas, por esta razón es que se da a conocer a la ciudad, como la «Capital mundial del bordado». (Directorio telefónico C. , 2017)

La ciudad cuenta con transporte público colectivo (tradicional) dividido en diferentes rutas que cubren cada una de las comunas. En transporte privado, el automóvil y la motocicleta juegan un papel muy importante. Además se cuenta con buena cobertura de taxis que circulan por la ciudad con una tarifa mínima establecida, para el transporte intermunicipal se cuenta con dos sectores dedicados al transporte, también llamados 'Terminales Satélites': Los Almendros y La Estación.

Se pretende en un futuro construir un terminal de transportes terrestres que además funcionará como un gran centro comercial en la vía que comunica el casco urbano con el corregimiento de Zaragoza, y que centralice el transporte de la ciudad.

Otros puntos a considerar dentro de la ciudad es que cuenta con una infraestructura vial en deterioro lo que dificulta el intercambio comercial, los servicios públicos de luz, agua, energía, gas e internet son de amplia cobertura lo que facilita las actividades de sus habitantes, de igual manera el sector productivo cuenta con excelentes condiciones para su operatividad.

Por otro lado las construcciones de la ciudad son de diversas características, en ellas se debe considerar el antiguo Cartago donde predominan construcciones de gran tamaño y arquitectura clásica, la otra parte la componen los nuevos diseños y tendencias urbanísticas como son los condominios, conjuntos, urbanizaciones, y unidades cerradas; en esta tendencia se cuenta el Conjunto Residencial Villa del Roble, el cual a su vez pertenece al sector inmobiliario, siendo este precisamente uno de los que más dinamiza la economía colombiana por su capacidad para generar empleo. Si bien se trata de unidades residenciales donde sus propietarios cuentan con autonomía, existe una serie de medidas regulatorias de obligatorio cumplimiento que facilitan una sana y conveniente convivencia.

Este por su diseño proporciona altos niveles de seguridad para sus habitantes porque presenta un claro aislamiento del entorno lo que favorece la protección de los bienes del Conjunto y los residentes y pertenencias de estos, así como de los menores y adultos que quedan protegidos de un sinnúmero de riesgos vehiculares y otros existentes en el entorno.

Pasando a la gestión del Conjunto, se plantea que en la actualidad parte de sus procesos operativos, se ejecutan de manera empírica, ante esto se presentan dificultades que serán de oportuna intervención por los asesores dentro de los puntos a trabajar se cuenta la elaboración del organigrama, redefiniendo cargos, perfiles, funciones, actividades y tareas.

El Organigrama que tiene es la versión actualizada que tiene el conjunto residencial Villa del Roble, al momento de presentarse una contratación o se creará un nuevo cargo con el personal existente, se agregarán los campos faltantes al organigrama que se mostrara más adelante..

En virtud de esa idea se promulgaron, la Ley 182 de 1948 y el Decreto 1365 de 1986, en las que está casi todo lo relacionado con el tema, sin embargo, existen otras en las que, en sus apartes, se mencionan aspectos o hechos específicos que afectan esa modalidad de propiedad. La propiedad horizontal se convierte en una pequeña empresa que tiene aspectos jurídicos, financieros, administrativos,

relaciones laborales y humanas, así como de manejo de personal, cuyo conocimiento permite una gestión justa y equitativa para todos.

2.5 MARCO LEGAL

El Conjunto Residencial Villa del Roble, se rige bajo normas laborales, comerciales, económicas, políticas, ambientales, se constituye como una sociedad anónima y se somete al régimen de copropiedad, está conformada por 500 viviendas, construida por la empresa Gerenciar Ltda.

2.5.1 Ley 675 de 2001. Por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal.

Artículo 1. Objeto. La presente ley regula la forma especial de dominio, denominado propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y los demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

Artículo 4. Constitución. Un edificio o conjunto se somete al régimen de propiedad horizontal mediante escritura pública registrada en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos. Realizada esta inscripción, surge la persona jurídica a que se refiere esta ley.¹⁷

2.5.2 Resolución 1045 de 2003. Por la cual se adopta la metodología para la elaboración de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS, y se toman otras determinaciones.

Artículo 1. Adoptar la metodología para la elaboración y ejecución de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS, adjunta a la presente resolución, de acuerdo con lo determinado en el artículo 8° del Decreto 1713 de 2002.

Artículo 4. Articulación de los PGIRS y los Planes de Ordenamiento Territorial. El PGIRS deberá elaborarse y ejecutarse acorde con los lineamientos definidos en el Plan y/o Esquema de Ordenamiento Territorial.

Parágrafo 1. En los municipios o distritos en donde no se haya aprobado el Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial, la información contenida en el PGIRS, se tendrá como base para la delimitación de las áreas que forman parte de los

¹⁷ Congreso de la Republica. Ley 675 de 2001. www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html [consulta realizada el 12/09/2017]

sistemas de provisión de los servicios públicos domiciliarios o de disposición final de los residuos sólidos y determinación de las características de la infraestructura para el servicio público de aseo del Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial del municipio o distrito.¹⁸

2.5.3 Código sustantivo del trabajo.

Artículo 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Artículo 2. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

Artículo 3. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

Artículo 5. DEFINICION DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Artículo 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.¹⁹

2.5.4 Ley 388 de 1997. Por la cual se modifica la Ley 9 de 1989, y la Ley 2 de 1991 y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. Objetivos. La presente Ley tiene por objetivos:

1. Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental.

¹⁸ MINISTRO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Resolución 1045 de 2003. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9998> [consulta realizada el 12/09/2017]

¹⁹ MINISTERIO DEL TRABAJO Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html. 1950. [consulta realizada el 12/09/2017]

2. El establecimiento de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.

3. Garantizar que la utilización del suelo por parte de sus propietarios se ajuste a la función social de la propiedad y permita hacer efectivos los derechos constitucionales a la vivienda y a los servicios públicos domiciliarios, y velar por la creación y la defensa del espacio público, así como por la protección del medio ambiente y la prevención de desastres.

4. Promover la armoniosa concurrencia de la Nación, las entidades territoriales, las autoridades ambientales y las instancias y autoridades administrativas y de planificación, en el cumplimiento de las obligaciones constitucionales y legales que prescriben al Estado el ordenamiento del territorio, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.²⁰

5. Facilitar la ejecución de actuaciones urbanas integrales, en las cuales confluyan en forma coordinada la iniciativa, la organización y la gestión municipales con la política urbana nacional, así como con los esfuerzos y recursos de las entidades encargadas del desarrollo de dicha política.

Artículo 2. Principios. El ordenamiento del territorio se fundamenta en los siguientes principios:

1. La función social y ecológica de la propiedad.
2. La prevalencia del interés general sobre el particular.
3. La distribución equitativa de las cargas y los beneficios.

Artículo 3. Función pública del urbanismo. El ordenamiento del territorio constituye en su conjunto una función pública, para el cumplimiento de los siguientes fines:

1. Posibilitar a los habitantes el acceso a las vías públicas, infraestructuras de transporte y demás espacios públicos, y su destinación al uso común, y hacer efectivos los derechos constitucionales de la vivienda y los servicios públicos domiciliarios.

2. Atender los procesos de cambio en el uso del suelo y adecuarlo en aras del interés común, procurando su utilización racional en armonía con la función social

²⁰ Congreso de la república. Ley 388 de 1997. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=339> [consulta realizada el 13/09/2017]

de la propiedad a la cual le es inherente una función ecológica, buscando el desarrollo sostenible.

3. Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación del patrimonio cultural y natural.

4. Mejorar la seguridad de los asentamientos humanos ante los riesgos naturales.²¹

2.5.5 Ley 820 de 2003. Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. OBJETO. La presente ley tiene como objeto fijar los criterios que deben servir de base para regular los contratos de arrendamiento de los inmuebles urbanos destinados a vivienda, en desarrollo de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.

Artículo 3. FORMA DEL CONTRATO. El contrato de arrendamiento para vivienda urbana puede ser verbal o escrito. En uno u otro caso, las partes deben ponerse de acuerdo al menos acerca de los siguientes puntos:

- a) Nombre e identificación de los contratantes;
- b) Identificación del inmueble objeto del contrato;
- c) Identificación de la parte del inmueble que se arrienda, cuando sea del caso, así como de las zonas y los servicios compartidos con los demás ocupantes del inmueble;
- d) Precio y forma de pago;
- e) Relación de los servicios, cosas o usos conexos y adicionales;
- f) Término de duración del contrato;
- g) Designación de la parte contratante a cuyo cargo esté el pago de los servicios públicos del inmueble objeto del contrato.²²

2.5.6 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.

ARTÍCULO 1o. APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

²¹ Congreso de la república. Ley 388 de 1997. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=339> [consulta realizada el 13/09/2017]

²² Congreso de la república. Ley 820 de 2003. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0820_2003.html [consulta realizada el 13/09/2017]

Artículo 2. APLICACIÓN DE LA LEGISLACIÓN CIVIL. En las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

Artículo 3. AUTORIDAD DE LA COSTUMBRE MERCANTIL - COSTUMBRE LOCAL - COSTUMBRE GENERAL. La costumbre mercantil tendrá la misma autoridad que la ley comercial, siempre que no la contraríe manifiesta o tácitamente y que los hechos constitutivos de la misma sean públicos, uniformes y reiterados en el lugar donde hayan de cumplirse las prestaciones o surgido las relaciones que deban regularse por ella.

En defecto de costumbre local se tendrá en cuenta la general del país, siempre que reúna los requisitos exigidos en el inciso anterior.²³

Artículo 4. PREFERENCIA DE LAS ESTIPULACIONES CONTRACTUALES. Las estipulaciones de los contratos válidamente celebrados preferirán a las normas legales supletivas y a las costumbres mercantiles.

Artículo 5. APLICACIÓN DE LA COSTUMBRE MERCANTIL. Las costumbres mercantiles servirán, además, para determinar el sentido de las palabras o frases técnicas del comercio y para interpretar los actos y convenios mercantiles.

Artículo 6. PRUEBA DE LA COSTUMBRE MERCANTIL - PRUEBA CON TESTIGOS. Derogado por el literal c), art. 626, Ley 1564 de 2012. La costumbre mercantil se probará como lo dispone el Código de Procedimiento Civil. Sin embargo, cuando se pretenda probar con testigos, éstos deberán ser, por lo menos, cinco comerciantes idóneos inscritos en el registro mercantil, que den cuenta razonada de los hechos y de los requisitos exigidos a los mismos en el artículo 3o.; y cuando se aduzcan como prueba dos decisiones judiciales definitivas, se requerirá que éstas hayan sido proferidas dentro de los cinco años anteriores al diferendo.²⁴

2.5.7 Decreto 2811 de 1974. Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

Artículo 1. El ambiente es patrimonio común. El Estado y los particulares deben participar en su preservación y manejo, que son de utilidad pública e interés social.

La preservación y manejo de los recursos naturales renovables también son de utilidad pública e interés social. (C.N. artículo 30).

²³ Presidencia de la Republica. Decreto 410 de 1971.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [consulta realizada el 13/09/2017]

²⁴ Presidencia de la Republica. Decreto 410 de 1971.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102> [consulta realizada el 13/09/2017]

Artículo 2. Fundado en el principio de que el ambiente es patrimonio común de la humanidad y necesario para la supervivencia y el desarrollo económico y social de los pueblos, este Código tiene por objeto:

1.- Lograr la preservación y restauración del ambiente y la conservación, mejoramiento y utilización racional de los recursos naturales renovables, según criterios de equidad que aseguran el desarrollo armónico del hombre y de dichos recursos, la disponibilidad permanente de éstos, y la máxima participación social para beneficio de la salud y el bienestar de los presentes y futuros habitantes del territorio Nacional; Ver Decreto Nacional 1541 de 1978

2.- Prevenir y controlar los efectos nocivos de la explotación de los recursos naturales no renovables sobre los demás recursos; Ver Decreto Nacional 1541 de 1978

3.- Regular la conducta humana, individual o colectiva y la actividad de la Administración Pública, respecto del ambiente y de los recursos naturales renovables y las relaciones que surgen del aprovechamiento y conservación de tales recursos y del ambiente. Ver Decreto Nacional 1541 de 1978.²⁵

Artículo 3º.- De acuerdo con los objetivos enunciados, el presente Código regula:

a. El manejo de los recursos naturales renovables, a saber:

1. La atmósfera y el espacio aéreo Nacional;
2. Las aguas en cualquiera de sus estados;
3. La tierra, el suelo y el subsuelo;
4. La flora;
5. La fauna;
6. Las fuentes primarias de energía no agotables;
7. Las pendientes topográficas con potencial energético;
8. Los recursos geotérmicos;
9. Los recursos biológicos de las aguas y del suelo y el subsuelo del mar territorial y de la zona económica de dominio continental e insular de la República;
10. Los recursos del paisaje;

b. La defensa del ambiente y de los recursos naturales renovables contra la acción nociva de fenómenos naturales.

c. Los demás elementos y factores que conforman el ambiente o influyen en él denominados en este Código elementos ambientales, como:

1. Los residuos, basuras, desechos y desperdicios;

²⁵ Presidencia de la Republica. Decreto 2811 de 1974.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551> [consulta realizada el 13/09/2017]

2. El ruido;
3. Las condiciones de vida resultantes de asentamiento humano urbano o rural;
4. Los bienes producidos por el hombre, o cuya producción sea inducida o cultivada por él, en cuanto incidan o puedan incidir sensiblemente en el deterioro ambiental.²⁶

Artículo 4. Se reconocen los derechos adquiridos por particulares con arreglo a la Ley sobre los elementos ambientales y los recursos naturales renovables. En cuanto a su ejercicio, tales derechos estarán sujetos a las disposiciones de este Código. (C.N. artículo 30; Ley 153/87, artículo 28). Declarado EXEQUIBLE Sentencia C-126 de 1998 Corte Constitucional, en el entendido de que, conforme al artículo 58 de la Constitución, la propiedad privada sobre los recursos naturales renovables está sujeta a todas las limitaciones y restricciones que derivan de la función ecológica de la propiedad.

Artículo 5. El presente Código rige en todo el territorio Nacional, el mar territorial con su suelo, subsuelo y espacio aéreo, la plataforma continental y la zona económica o demás espacios marítimos en los cuales el país ejerza jurisdicción de acuerdo con el derecho internacional.

Artículo 6. La ejecución de la política ambiental de este Código será función del Gobierno Nacional, que podrá delegarla en los Gobiernos seccionales o en otras entidades públicas especializadas. (C.N. artículo 135).²⁷

2.5.8 Análisis de la matriz de impacto normativo. La matriz de impacto normativo, está pensada para ayudar a la administración, a los empleados y personas que consulten la investigación, al reconocimiento de las leyes, decretos y resoluciones que regulan y condicionan el accionar y el funcionamiento del Conjunto Residencial Villa del Roble de la Ciudad de Cartago, ayudando a identificar si se está en su total cumplimiento y aplicación.

²⁶ Presidencia de la Republica. Decreto 2811 de 1974.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551> [consulta realizada el 13/09/2017]

²⁷ Presidencia de la Republica. Decreto 2811 de 1974.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551> [consulta realizada el 13/09/2017]

Tabla 4. Matriz de impacto normativo.

Matriz de impacto normativo					
NORMA	FECHA DE EXPEDICIÓN	CONTENIDO	POSITIVO	NEGATIVO	ANALISIS
LEY 675	3 de agosto de 2001	Regula la forma especial de dominio, llamada propiedad horizontal.	Garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles.	Restringe la creatividad e innovación de nuevos dominios	Todos los propietarios y residentes de las llamadas propiedades horizontales deben someterse a los cambios en la norma.
Resolución 1045	26 de septiembre de 2003	Consagra como es el deber de las personas y del ciudadano para proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano.	Garantizar el manejo adecuado de los recursos naturales disponibles en el conjunto residencial.	Todos los residentes y propietarios deben estar actualizando con los cambios para no incurrir en ilegalidades.	Para cumplir con esta norma, todas las personas que están en medio deben conocer como son los cambios y adaptar el lugar a dichos requerimientos para lograr estar al día en normatividad.
Código Sustantivo del Trabajo	Actualización 2017	La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Se regula de manera expresa las interrelaciones laborales y económicas.	Es necesario entrar en el conocimiento de lo que es equitativo tanto para los empleados y empleadores para no sobrepasar los límites en ninguna de las dos circunstancias.	Este es uno de los códigos más importantes y esenciales para el buen funcionamiento de los conjuntos, ya que radica en lo principal que es la sana convivencia.
Ley 388 por la cual se modifica la ley 9 de 1989 y se dictan otras disposiciones	18 de Julio de 1997	El ordenamiento del territorio municipal y distrital tiene por objeto complementar la planificación económica y social con la dimensión territorial, racionalizar las intervenciones sobre el territorio y orientar su desarrollo y aprovechamiento sostenible.	Permite estar en cumplimiento del POT.	Mantener la sostenibilidad del conjunto dentro del municipio.	Es necesario conocer la aplicabilidad de la norma para poder apoyar y contribuir en el municipio en cuanto a la sostenibilidad y buen nivel social.
Ley 820	10 de julio de 2003	Por la cual se expide el régimen de arrendamiento de vivienda urbana y se dictan otras disposiciones para regular los contratos de arrendamiento. Se hace énfasis en la promoción de los derechos de los colombianos a una vivienda digna y a la propiedad con función social.	Regula de manera precisa las condiciones de arrendamiento.	Falta socialización de este tipo de normas para que los ciudadanos eviten el atropello en los contratos de arrendamiento.	Es importante que se realicen este tipo de lineamientos para evitar la confrontación o el abuso de los arrendatarios, así mismo para que los arrendadores hagan valer sus derechos.

Continuación Tabla 4. Matriz de impacto normativo.

Código de Comercio Decreto 410	27 de marzo de 1971	Que regula todo lo concerniente con establecimientos de comercio y su protección legal.	aporta a la regulación.	falta de conocimiento de la norma.	Es importante la regulación de los aspectos comerciales para no entrar en ilegalidades, además para obtener su protección dentro de la legalidad.
Decreto 2811	18 de diciembre de 1974.	Código nacional de recursos naturales renovables y de protección al medio ambiente.	Reconocimiento del espacio natural.	falta de conciencia.	Es necesario entrar en la rigurosidad y aporte de la ley al medio ambiente, para hacer un cambio significativo y valioso al planeta.

Fuente: elaboración propia.

La elaboración de la matriz tiene como finalidad reconocer las ventajas existentes en el conocimiento y aplicación de cada una de las normas, leyes, decretos y resoluciones. Permite hacer los ajustes necesarios en el momento oportuno, pero sobre todo que el Conjunto Residencial opere bajo el total cumplimiento de los requerimientos del Estado colombiano y en respeto de las necesidades de sus trabajadores, residentes, visitantes y la comunidad.

2.6 MARCO HISTÓRICO

El Conjunto Residencial Villa del Roble fue creado por la constructora Gerenciar Cartago Ltda., mediante Escritura pública 1806 de octubre 26 de 1992, con una superficie total de 7.247,50 mts², comprendido por 24 manzanas que difieren en el número de viviendas en cada una de ellas, sumando en total 507 casas, el espacio total se encuentra dividido en bienes privados y bienes comunes, los primeros corresponden a las viviendas y los segundos a los espacios de uso común de los habitantes. Con áreas completamente delimitadas y susceptibles de aprovechamiento independiente.

Se encuentra localizado en el extremo noroccidental del municipio de Cartago Valle, con una extensión de 65.000 mts², consta con un área total construida de 59.045 mts², abarca un total de 507 casas construidas hasta la fecha, con una población total de 1800 habitantes, el conjunto cuenta con amplias zonas verdes de relajación, zonas deportivas y recreativas, zonas de parqueo, vías peatonales y vehiculares, salón de eventos y sus instalaciones acogen a múltiples familias de gran prestigio empresarial lo cual genera un gran impacto social e incita a querer que más familias deseen vivir allí.

El plan de vivienda fue ejecutado para familias de clase media que buscaban la comodidad y la seguridad de un conjunto cerrado, pero con la economía de una zona residencial. Desde sus inicios ha contado con todo los sistemas de

comunicación disponibles al momento. No cuenta con una estructura organizacional sólida que le permita tomar decisiones de alto impacto para cada uno de los grupos de interés.

3. RESULTADOS

Con el fin de alcanzar el objetivo principal, que fue Formular el manual de funciones para el Conjunto Residencial Villa del Roble, fue necesario desarrollar los siguientes objetivos generales:

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Conjunto Residencial Villa del Roble de la ciudad de Cartago Valle, no cuenta con el manual de funciones que le permita orientar adecuadamente las actividades de cada cargo, al identificar la necesidad de estructurar, definir y establecer este manual, se reconocieron otras falencias como son los problemas de comunicación, funciones completamente ambiguas, duplicidad de las mismas, omisión frecuente en la ejecución de otras, poca claridad en el ejercicio de la autoridad, vacíos en la toma de decisiones, carencia del organigrama, con graves afectaciones al desempeño individual y colectivo.

El manual de funciones es una herramienta valiosa que favorece la competitividad porque ayuda a identificar de manera oportuna fallas en la distribución lógica y coherente del trabajo, permite la contratación de personal acorde a las necesidades operativas y administrativas del Conjunto, facilita el entrenamiento y desarrollo de los perfiles internos y ayuda a identificar las debilidades del personal y del Conjunto en general.

3.1.1 Evaluación de los factores externos (EFE). Para la consecución del objetivo A, fue necesario el análisis del entorno al cual pertenece el Conjunto Residencial, mediante la aplicación de la matriz EFE.

Para conocer las posibilidades y riesgos del Conjunto Residencial en el entorno cartagüense, es prioridad que se conozcan las variables condicionantes del medio ambiente externo, en este se cuentan las variables económicas, competitivas, sociales, culturales, demográficas, jurídicas, políticas, ambientales y tecnológicas que afectan el logro de los objetivos institucionales.

Es de vital importancia porque permite reconocer de manera oportuna los riesgos que puedan presentarse, afrontar de manera acertada estos retos y elevar la capacidad de respuesta positiva para mantener en condiciones equilibradas al Conjunto residencial.

Para este reconocimiento se optó por la aplicación de la matriz MEFE, porque además de permitir la identificación de las variables, también facilita su evaluación y determinación del impacto sobre el giro normal del Conjunto Residencial.

Para hacer una evaluación acertada y crítica se toman como referentes de acción cinco factores que son:

1. Reconocimiento de los factores críticos o determinantes de éxito, estas son oportunidades y amenazas existentes en el entorno, se identifican las variables en orden de prioridad, se definen los porcentajes de cada una y evalúan para reconocer el impacto dentro del Conjunto Residencial

2. A cada variable identificada, se le asigna un peso relativo, esto es que se identifica la capacidad para impactar positiva o negativamente el Conjunto Residencial, en este punto se debe tener claridad que las oportunidades deben tener mayor capacidad para condicionar favorablemente. Deben permitir el reconocimiento de ventajas significativas que permitan que las directivas, autoridades, residentes, trabajadores y visitantes encuentren las mejores condiciones.

3. Las valoraciones señalan el nivel de eficacia con que se aplican las estrategias desarrolladas por las directivas y administrativos del Conjunto Residencial, estas se clasifican como se muestra a continuación:

1. Capacidad de respuesta deficiente va desde 0.0 a 1.0, esto muestra que el Conjunto Residencial tiene poca capacidad para acceder al éxito.

2. Se constituye en la respuesta media o promedio de 2.50

3. En este rango entran las respuestas por encima de la medio o del promedio y son altamente favorables para el desempeño del Conjunto Residencial.

4. Esta señala la respuesta superior o excelente

5. No se pueden obtener pesos confiables si antes no se hace un comparativo con la competencia para determinar el grado de éxito o no con que cuenta el Conjunto, solo así se tiene una valoración objetiva de las condiciones actuales.

Todas las acciones deben ir encaminadas en la máxima satisfacción de todas las personas vinculadas al Conjunto. es importante aclarar que empleando esta metodología, con las calificaciones se evalúa la empresa y con los pesos a la industria ayudando a hacer el comparativo.

3.1.1.1 Identificación de las principales variables del Entorno que afectan al Conjunto Residencial Villa del Roble.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos que afectan al Conjunto Residencial Villa del Roble.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO 0,0 – 1,0	CALIFICACIÓN 1 - 4	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1. Incremento de la inversión externa	0,15	4	0,6
2. Incremento del ingreso de divisas	0,1	3	0,3
3. Alianzas estratégicas con otras instituciones	0,1	4	0,4
4. Crecimiento de la ciudad	0,1	2	0,2
5. Incremento de los ingresos promedios de los habitantes	0,08	2	0,16
6. Seguridad que predomina en la ciudad	0,15	1	0,15
7. Políticas locales garantizan la circulación del sector	0,07	2	0,14
8. Alta percepción del Conjunto Residencial en el mercado	0,12	3	0,36
9. Cumplimiento de la normatividad existente	0,05	2	0,1
10. 10. Modernización de la infraestructura del Conjunto Residencial	0,08	3	0,24
Subtotal	1	26	2,65
Amenazas			
1. Problemas de seguridad en la ciudad y el sector	0,2	3	0,6
2. Incremento del desempleo	0,1	2	0,2
3. Conflictos entre los residentes y habitantes aledaños	0,08	3	0,24
4. Rivalidad entre conjuntos	0,07	1	0,07
5. Bajos ingresos de los habitantes del Conjunto	0,12	2	0,24
6. Mantenimiento de áreas comunes y externas	0,07	2	0,14
7. Inadecuada eliminación de residuos y químicos	0,1	3	0,3
8. Correctas relaciones de directivos y administrativos con personal externo	0,1	3	0,3
9. Pago oportuno de las obligaciones tributarias	0,1	4	0,4
10. Mantenimiento de la infraestructura del Conjunto residencial	0,06	1	0,06
Subtotal	1	25	2,55
Total			
Oportunidades 2,65 El Conjunto Residencial, presenta capacidad para responder efectivamente a las los retos del entorno, cuenta con las características necesarias para mantener la posición e imagen en la ciudad de Cartago.			
Amenazas 2,55 Las amenazas representan un gran riesgo y reto para el Conjunto, en el caso del mantenimiento de la infraestructura del Conjunto en las áreas comunes porque se requieren muchos recursos y la capacidad económica promedio de los			

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos que afectan al Conjunto Residencial Villa del Roble.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO 0,0 – 1,0	CALIFICACIÓN 1 - 4	PESO PONDERADO
habitantes es reducida.			

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Agosto de 2016.

3.1.1.2 Impacto de las variables externas sobre la competitividad de Conjunto Residencial Villa del Roble.

Tabla 5. Tendencias de cada variable.

IMPACTO VARIABLES EXTERNAS	
Oportunidades	Tendencias
1. Incremento de la inversión externa	Eleva los ingresos promedio, reduce el impacto del desempleo y aumenta la capacidad de pago de los residentes.
2. Incremento del ingreso de divisas	Eleva la capacidad de pago de los residentes y la población en general.
3. Alianzas estratégicas con otras instituciones	Facilita el cumplimiento de los objetivos.
4. Crecimiento de la ciudad	Tiene bajo impacto porque no afecta el desempeño general del Conjunto.
5. Incremento de los ingresos promedios de los habitantes	Genera capacidad de servicio a la deuda y cumplimiento de compromisos.
6. Seguridad que predomina en la ciudad	Eleva el grado de satisfacción de los habitantes del conjunto.
7. Políticas locales garantizan la circulación del sector	Garantiza el óptimo desplazamiento de los residentes.
8. Alta percepción del Conjunto Residencial en el mercado	Genera demanda de viviendas del Conjunto, lo que facilita el recaudo de dineros.
9. Cumplimiento de la normatividad existente	Permite la gestión del Conjunto sin inconvenientes.
10. Modernización de la infraestructura del Conjunto Residencial	Embellrece y eleva el valor de las propiedades
Amenazas	
1. Problemas de seguridad en la ciudad y el sector	La inseguridad que predomina en la ciudad y la falta de medidas por parte de la administración local, afecta significativamente el bienestar de los residentes del Conjunto
2. Incremento del desempleo	Afecta la capacidad de pago
3. Conflictos entre los residentes y habitantes aledaños	En ocasiones los habitantes del sector y los transeúntes son causantes de casos de inseguridad
4. Rivalidad entre conjuntos	Favorece el desempeño del Conjunto, pero en ocasiones es difícil mantener los niveles de competitividad
5. Bajos ingresos de los habitantes del Conjunto	Afecta la capacidad de pago de los cánones de arrendamiento y de administración

Tabla 5. Tendencias de cada variable.

IMPACTO VARIABLES EXTERNAS	
6. Mantenimiento de áreas comunes y externas	Por el costo que hoy representa y por las afectaciones derivadas del invierno
7. Inadecuada eliminación de residuos y químicos	Porque se puede afectar la salud pública y la estética del lugar
8. Incorrectas relaciones de directivos y administrativos con personal externo	Afecta la imagen del Conjunto
9. Dilatar el pago de las obligaciones tributarias	Eleva los costos y afecta las finanzas del Conjunto
10. Mantenimiento de la infraestructura del Conjunto residencial	Afecta la disponibilidad de recursos

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Agosto de 2016.

3.1.2 Analizar el sector al cual pertenece la organización, mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

Para alcanzar el objetivo B, fue necesaria la aplicación de las Cinco fuerzas de Porter en el Conjunto Residencial Villa del Roble, esta herramienta permite determinar la dinámica de los Conjuntos Cerrados de la ciudad de Cartago, ayuda a tener una visión integradora y holística del mismo, facilita el análisis y gestión de talento humano, así como identificar el posicionamiento alcanzado, la capacidad de respuesta a las necesidades de los habitantes y a las exigencias del entorno, considera además otras variables como las, pero lo más significativo es que le permite identificar las tendencias del mercado, las restricciones y ventajas del sector y el entorno en general.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La construcción de nuevos Conjuntos representa un alto riesgo para el Conjunto Residencial Villa del Roble, porque estos traen nuevos atractivos, propuestas innovadoras y serias ventajas como ubicación estratégica, edificaciones nuevas con distribuciones funcionales y con mayor costo en el mercado.

Barreras de entrada.

Estas medidas de competitividad restringen el ingreso al mercado, en este caso, hace referencia a costos que la mayoría de la población cartagueña no puede asumir para la compra de vivienda en Conjuntos, implica mayores distancias por el acelerado crecimiento de la ciudad, dificultad de las constructoras para acceder a los espacios más importantes para las construcciones, el tamaño de las obras, la proximidad de inversiones que generen alta valorización de los inmuebles y el tiempo de espera para la entrega de las viviendas.

Economías de escala.

Expandirse a otras áreas o ciudades de la región, no constituye una opción para el Conjunto Residencial Villa del Roble, este trabaja en el constante mejoramiento de las condiciones actuales con el propósito de mantener el posicionamiento alcanzado, por ello brinda un constante mantenimiento de áreas comunes, rejas, busca el acompañamiento de las empresas públicas para casos de alumbrado público, acueducto y alcantarillado. De este modo se mantienen estables y en ascenso los valores de los predios.

Diferenciación del producto y servicio.

Para el Conjunto Residencial, los habitantes y los visitantes.

Existen diversas diferenciaciones y ventajas comparativas y competitivas del Conjunto Residencial, en primer lugar la trayectoria en la ciudad de Cartago, ser reconocido como uno de los Conjuntos más seguros, de bajos costos de administración, la seguridad para los niños y en general los habitantes de peligros externos.

Requerimiento de capital.

Para mantener la capacidad de atención a las necesidades de los residentes del Conjunto, de los visitantes y mantener el perfil del mismo, es necesario manejar adecuadamente los costos de la administración, porque esta es la forma de capitalizar, de ejecutar obras de impacto general, de mantener el orden y limpieza, al igual que la seguridad.

Costos

Se han unificado los costos, cada vivienda hace un aporte de \$85.000 mensuales que se ocupan en las diversas necesidades del Conjunto.

Acceso a canales de distribución.

No se requiere de canales, puesto que lo que se lleva a cabo es la prestación directa de diferentes servicios en pro de los habitantes.

Política gubernamental.

En cuanto a las regulaciones se sintetizan en la matriz de impacto normativo.

Poder de negociación de los compradores o clientes.

En este caso los habitantes al ser un número tan elevado, tienen una gran capacidad de negociación en cuanto a los costos a asumir por cada uno de ellos

en la administración, en las obras a ejecutar, en el tiempo estimado para ellas, en la valoración de las mismas y la calidad del servicio, los materiales y los terminados que se esperan al igual que la calidad de estos.

Barreras de salida

Fundamentalmente hace referencia a la posibilidad que existe de que el Conjunto Residencial Villa del Roble opere sin la existencia de una administración, en este caso se espera desorden en el uso del espacio público en el mantenimiento de las zonas verdes, en la ejecución de obras de alto impacto, en la reparación oportuna de daños, en el respeto a los bienes y en la calidad de la convivencia actual

Regulaciones laborales.

Al igual que cualquier empresa que vincule personal, le es aplicable en el aspecto laboral la siguiente normatividad:

- ✓ Código Sustantivo del trabajo
- ✓ Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
- ✓ Ley 1562 de julio 11 de 2012. Sistema General de Riesgos Laborales

Barreras emocionales.

La permanencia de los habitantes en el Conjunto Residencial, genera un alto grado de respuesta emocional, ya que la interacción con otros va ligada a estímulos mentales, emocionales, fisiológicos y familiares, logrando con esto un estado de compromiso y sentido de pertenencia que incentiva al cuidado de los bienes personales y comunes, pero sobre todo a la permanencia por largos periodos de las familias en él.

Compromisos contractuales.

El Conjunto Residencial cuenta con diversos compromisos, en primer lugar con el Estado representado en el pago de impuestos, con los trabajadores representado en salarios, prestaciones sociales y parafiscales, con los residentes, los visitantes y con los proveedores, esto es el cumplimiento de los pagos oportunos por el suministro de materia prima, equipos y herramientas.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En este sector más que productos sustitutos, se estima la construcción de nuevos Conjuntos Residenciales más acogedores, con mayor valorización, con tendencias modernas e innovadoras y con facilidad de acceso.

Precios relativos

En el mercado se oferta una gran diversidad de bienes inmuebles desde zonas residenciales tradicionales hasta las tendencias modernas, lo que constituye una diferencia es la posibilidad de estar en condiciones relativamente aisladas y seguras, pero con facilidad de acceso a todas las áreas de la ciudad, comparativamente con los demás barrios, los conjuntos tienen un costo mayor reflejado en la administración, pero que se hace manejable porque repercute en tranquilidad, seguridad, confianza y convivencia sana.

Posibilidad de cambio

Se refleja en la calidad de todos los servicios prestados por la administración a todos sus habitantes. A la confianza que esta inspira y en la certeza de obtener los beneficios, previamente pactados por la Junta de Socios y las Directivas. Disponibilidad.

La demanda de servicios a la administración, la cobertura lograda, la oportuna atención de las necesidades, la cantidad de servicios prestados cada día y la calidad de los mismos. Se trabaja en la implementación de un mejoramiento continuo para lograr la máxima satisfacción de los residentes.

Nivel percibido de diferenciación.

La diferenciación alcanzada en la prestación de los servicios refleja el impacto social alcanzado tanto en la comunidad directamente beneficiada como en el entorno del Conjunto y la ciudad en general.

Poder de negociación de los clientes.

Los residentes tienen el poder de condicionar el mercado, esto es que pueden generar cambios en la forma como se ejerce la administración, en el uso de los recursos disponibles, en el tipo de personal vinculado al Conjunto, en las exigencias en la calidad, costos y oportunidad en el servicio.

Concentración.

Las directivas del Conjunto Residencial reconocen los riesgos asociados a la integración, organización y límites de los residentes, por eso previamente se elaboraron y registraron los estatutos que rigen las relaciones administrativas y laborales dentro del Conjunto.

Grado de independencia.

En esta etapa se busca la fidelización de los residentes que estos se comprometan seriamente con el bienestar personal, de la comunidad y de la administración, para alcanzar los fines previamente definidos en los Estatutos.

Posibilidad de negociación.

Ante todo prima el cumplimiento de la normatividad colombiana aplicable a la propiedad horizontal y el respeto a los estatutos de constitución, este modelo de convivencia requiere para su adecuado funcionamiento la participación efectiva de todos sus miembros.

En todo momento se debe reconocer que no existe derecho exclusivo sobre las áreas comunes, sino que deben ser de uso de toda la comunidad que compone el Conjunto Residencial, es por ello que las negociaciones deben darse ante la presencia de un conflicto y que debe ser resultado de la manera rápida, equitativa y justa posible, bajo ningún criterio se deben tomar decisiones que ponga en desventaja a una de las partes.

Si bien pueden darse divergencias en la interpretación de la norma y los estatutos, estas son muy precisas y no permiten abusos o desconocimiento de las mismas, por ello el poder de negociación se deriva de la adecuada interpretación y aplicación de los contenidos legales. La propiedad horizontal es una pequeña empresa que cuenta con los aspectos jurídicos, financieros, laborales y administrativos

Volumen.

Los clientes son los que deciden el tipo de producto, el volumen del mismo a comprar, así como los plazos para hacerlo. Para la Asociación, conocer las preferencias y necesidades es vital, pues de ahí depende su supervivencia y crecimiento en el mercado.

Disponibilidad de información.

Los residentes deben conocer a plenitud las normas, los estatutos y los acuerdos realizados antes de su llegada y durante su permanencia para evitar que ocurran conflictos que afecten la convivencia. Puede ocurrir que haya habitantes que afecten seriamente la armonía del Conjunto de manera deliberada, pero también puede pasar que lo hagan por desconocimiento de la normatividad. Es papel prioritario de la administración proveer la información de manera oportuna a los residentes para evitar conflictos y garantizar la estabilidad, la armonía y el adecuado funcionamiento del Conjunto Residencial Villa del Roble.

Existencia de sustitutos.

Los residentes tienen múltiples opciones para acceder de manera oportuna a inmuebles en toda la ciudad de Cartago, pero cuando recurren a este tipo de inmuebles llevan claridad que lo que buscan es más privacidad, seguridad, uso de diversos espacios como zonas húmedas, áreas de parqueo, deportivas y sociales, valores agregados que por sí solos no se pueden tener.

Capacidad de integración.

Los residentes tienen la capacidad para conformar grupos que exijan a las directivas y la administración sus derechos y con ellos ciertos privilegios, que involucran la prestación de un mejor servicio en todo lo que esto represente.

Rivalidad entre competidores.

Es evidente que no existe una clara competencia entre los Conjuntos residenciales de la ciudad de Cartago, pero lo que sí se reconoce es el interés por mantener el posicionamiento en el entorno, esto genera responsabilidad en la administración, en los habitantes para lograr una adecuada convivencia y un manejo adecuado de los recursos disponibles

Reducción de precio.

Para el caso del manejo de inmuebles cada Conjunto tiene total autonomía para establecer los costos de las administraciones y para el uso y utilización de los mismos, de conformidad con la norma, lo establecido en los estatutos y a los acuerdos realizados mediante las respectivas reuniones ya las necesidades particulares del Conjunto Residencial Villa del Roble.

Baja demanda de productos.

Este elemento no es aplicable al Conjunto residencial, lo que sí ocurre es que de acuerdo a las necesidades internas se ajusten los costos y gastos administrativos y de inversión, esto responde a fenómenos como:

- El deterioro de la economía.
- Ocurrencia de desastres naturales
- Afectaciones de los inmuebles por alteraciones del orden público
- Incapacidad de un propietario para mantener los pagos.

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter tiene significativos aportes para todos los grupos de interés del Conjunto residencial, porque eleva la competitividad, contribuye a la interacción e interrelación de todos los miembros y eleva el desempeño de los trabajadores porque se conoce con certeza lo que se desea alcanzar.

El Conjunto Residencial Villa del Roble.

- ✓ Alcanza una mayor responsabilidad social empresarial
- ✓ Logra integrar los intereses de los grupos
- ✓ Ayuda a fortalecer los lazos de apoyo

Junta de Asociados.

- ✓ Lograr mejores resultados financieros
- ✓ Diversificar los servicios y la calidad de los mismos

Trabajadores:

- ✓ Elevar la capacidad productiva
- ✓ Mejorar el clima organizacional
- ✓ Mejorar la capacidad competitiva

Proveedores:

- ✓ Estrechar vínculos comerciales

3.1.3 Matriz de análisis DOFA. Para lograr el objetivo C, fue necesario analizar el ambiente interno y externo del Conjunto Residencial para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Análisis interno del Conjunto Residencial Villa del Roble.

El análisis interno tuvo como propósito determinar la cadena de valor generada por el equipo de trabajo del Conjunto Residencial, además de reconocer la estructura, organizacional, el aprovechamiento en el uso de los recursos disponibles y la capacidad de atención a las necesidades de los residentes.

A través de este análisis se buscó reconocer acciones, funciones, tareas y actividades que son ejecutadas de manera adecuada e inadecuada y con ello determinar los efectos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 6. Análisis interno.	
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMINISTRATIVAS - Responsabilidad social de las Directivas y sus trabajadores - Capacidad de liderazgo de la gerencia - Perfil académico de la gerencia - Modelo de actualización del área administrativa - Enfoque administrativo diseñado e implementado - Condiciones de la infraestructura del Conjunto - Condiciones de salubridad del Conjunto Residencial - Tecnología disponible - Compromiso de las directivas y empleados con la consecución de los objetivos del Conjunto - Toma de decisiones coherentes con las necesidades del Conjunto, sus directivas, trabajadores y residentes FINANCIERAS - Relación costo – beneficio social - Capacidad financiera y económica - Manejo de costos - Manejo adecuado de los recursos disponibles GESTIÓN DE TALENTO - Personal calificado en cada uno de los cargos - Talento humano motivado - Interacción sana entre directivas, trabajadores, residentes y visitantes. - Perfil académico de los empleados y administrativos - Desempeño alcanzado por los trabajadores - Formalización de capacitación y actualización de trabajadores - Baja rotación de personal - Disponibilidad de personal - Eficiencia operativa - Capacidad de trabajo de trabajadores y directivas - Salario de las directivas y empleados - Clima laboral - Capacidad de trabajo en equipo - Cumplimiento del reglamento interno MERCADEO - Sana difusión de la imagen del Conjunto y sus funcionarios - Los servicios ofertados responden a necesidades estratégicas del Conjunto, sus trabajadores y residentes - Capacidad instalada - Excelente vínculo entre todo el personal - Definición de política de precios de la administración - Capacidad para satisfacer la demanda de los residentes - Valor agregado al servicio - Logística del servicio prestado - Velocidad de respuesta a las necesidades de los residentes, visitantes y personal	ADMINISTRATIVAS - Limitantes para incorporar nuevos servicios. - Gestión administrativa un poco reactiva - Certificaciones de calidad - Acceso a medios de comunicación - Un Plan de trabajo que no va en concordancia con las necesidades estratégicas del Conjunto Residencial - Modelo de comunicación existente - Inexistencia del manual de funciones. FINANCIERAS - Recursos financieros disponibles - Ausencia de Indicadores de gestión GESTIÓN DE TALENTO - Carencia de un plan de incentivos - Diseño y estructura de cargos - Estabilidad laboral - Programas de salud ocupacional implementados - Índices de desempeño del Conjunto - Bajo empoderamiento del personal - Fortalecimiento de la capacidad productiva y competitiva de los empleados. MERCADEO - Falta de políticas de promoción del portafolio - Incapacidad para expandirse - Tecnología implementada - Mecanización de los procesos - Mínima autonomía en la ejecución de funciones, actividades y tareas - Tendencia cambiante de la demanda de los residentes - Poca investigación de mercado - Posicionamiento de la Imagen del Conjunto residencial en la ciudad

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2016.

Análisis externo.

Este análisis ayudó a identificar el potencial de posicionamiento del Conjunto Residencial en el mercado, así como medir el desempeño alcanzado por el equipo de trabajo para determinar el impacto social y establecer los riesgos del mercado, así como las oportunidades existentes.

Tabla 7. Análisis externo.	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Diversificación de los servicios ofertados • Seguridad del Conjunto Residencial • Identificación de necesidades específicas de los residentes • Cambios en las necesidades de los Residentes • La normatividad	• Inflación • Costo de producción • Tasa de impuestos • Impacto de la normatividad sobre el Conjunto Residencial • Capacidad financiera • Compromiso ambiental de los residentes • Responsabilidad social de los Conjuntos de la ciudad • Cobertura de los servicios • Subaprovechamiento de las oportunidades del mercado • Tecnología usada en el sector

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2016.

Matriz DOFA.

La Matriz DOFA permitió hacer un diagnóstico de las condiciones actuales del Conjunto Residencial, reconocer las potencialidades internas y externas; así como lo riesgos existentes. Permitted obtener el insumo necesario para desarrollo de un plan de trabajo acorde a las necesidades y requerimientos actuales del Conjunto.

Se obtuvo una visión global e integral del mismo, permitió reconocer las limitaciones existentes y las ventajas comparativas y competitivas, se pudo diseñar un plan de trabajo acorde con las condiciones actuales y con las perspectivas de crecimiento y desarrollo, favorece la objetividad en cuanto a la toma de decisiones a la implementación oportuna de correctivos.

Por último el análisis DOFA permitió formular, desarrollar e implementar estrategias de alto impacto para el fortalecimiento de la Asociación y en particular del área objeto de estudio, permitió reconocer herramientas para direccionarla y reconocer nuevos mecanismos para el mejoramiento del desempeño.

Tabla 8. Matriz DOFA.

Matriz DOFA		
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
Gestión administrativa con tendencias reactivas	Vasto conocimiento del sector	Elevar el perfil competitivo de los trabajadores a través de capacitaciones constantes
Recursos financieros disponibles	Posicionamiento alcanzado en el mercado	Establecer vínculos interinstitucionales que favorezcan la proyección de la empresa en el entorno y la consecución de mejores resultados
Indicadores de gestión por áreas	Diversificación de los servicios ofertados	Diseñar acciones y programas que permitan que los residentes reconozcan el elemento diferenciador del Conjunto
DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
Índices de desempeño del Conjunto	Compromiso ambiental de los residentes	Ser reconocidos en el entorno por la capacidad de preservación del medio ambiente como mecanismo de impacto social
		Crear un plan de incentivos para dinamizar y propiciar que el personal de la Asociación se involucre en los procesos de cambio que redunden en su crecimiento y desarrollo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
Responsabilidad social de las directivas y sus trabajadores	Competencia poco preparada	Diversificar la capacidad de las directivas del Conjunto para reconocer y satisfacer las necesidades y requerimientos de los residentes
Toma de decisiones	Desarrollo de estrategias de mercado mediante el proyecto	Fortalecer la capacidad decisoria de los empleados para dar cumplimiento y cubrimiento a las necesidades y requerimientos de los residentes
Relación costo – beneficio social	Identificación de necesidades específicas de los residentes	Fidelizar a los residentes a través de la diversificación de los productos y el mejoramiento de los servicios
FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA
Velocidad de respuesta a las necesidades de los residentes	Tecnología usada en el sector	Estrechar vínculos y forjar relaciones de solidaridad y de fidelidad con los residentes

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2016.

3.1.4 Elaboración de la propuesta de manual de funciones. Para cumplir con el objetivo D, se Formuló el manual de funciones para el Conjunto Residencial con el fin de orientar el desempeño de los trabajadores.

3.1.4.1 Aspectos generales del manual de funciones. En primer lugar se diseñó un formato de encuesta que se presenta a continuación: (Ver anexos A y B).

En este punto se procede a realizar el análisis respectivo de las encuestas que se hicieron tanto a los dos directivos, como a los ocho empleados del conjunto residencial Villa del Roble, ya que se generaron dos formatos de encuesta. En primera instancia se analiza la encuesta de los ocho empleados del conjunto donde se obtuvo el siguiente resultado.

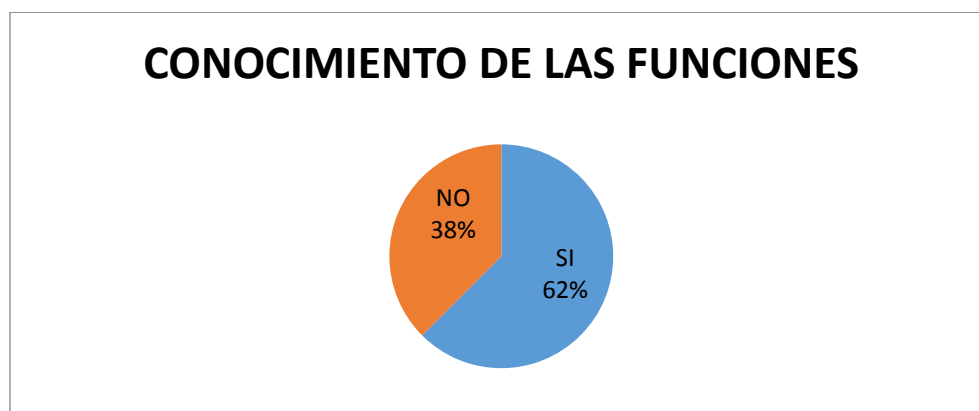
PREGUNTA 1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?

Tabla 9. Conocimientos de las funciones.

Respuesta	Cantidad
SI	5
NO	3
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 1. Conocimiento de las funciones.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: En lo que se refiere al conocimiento de las funciones a realizar en el conjunto un 62% de los encuestados manifiestan que si conocen sus funciones, mientras que un 38% coinciden en que no conocen o tienen claras sus funciones.

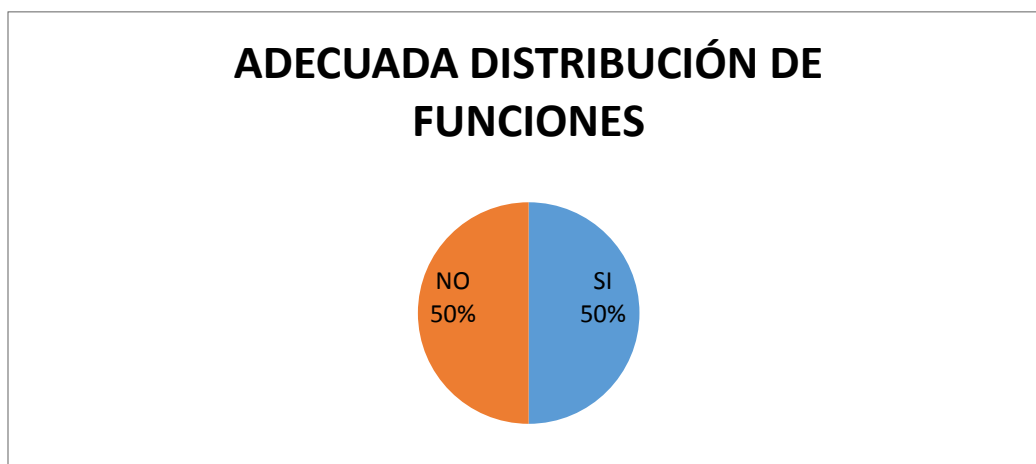
PREGUNTA 2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?

Tabla 10. Adecuada distribución de funciones

Respuesta	Cantidad
SI	4
NO	4
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 2. Adecuada distribución de funciones.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: En esta pregunta un 50% si creen que esta bien distribuidas tanto las funciones como las tareas en el conjunto residencial y el otro 50% no creen que sea o este bien.

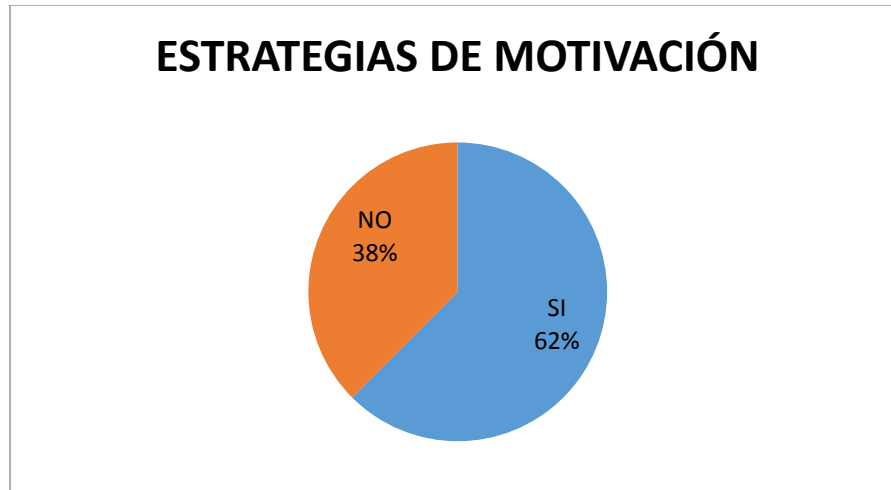
PREGUNTA 3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?

Tabla 11. Estrategias de motivación.

Respuesta	Cantidad
SI	5
NO	3
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 3. Estrategias de motivación.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Las estrategias de motivación son vitales en la empresa, para que mejore el desempeño, en lo que respecta al conjunto el 62% de sus empleados manifestaron que si hay estrategias de motivación. Pero el 38% restante consideraron que no se tienen buenas estrategias de motivar al empleado.

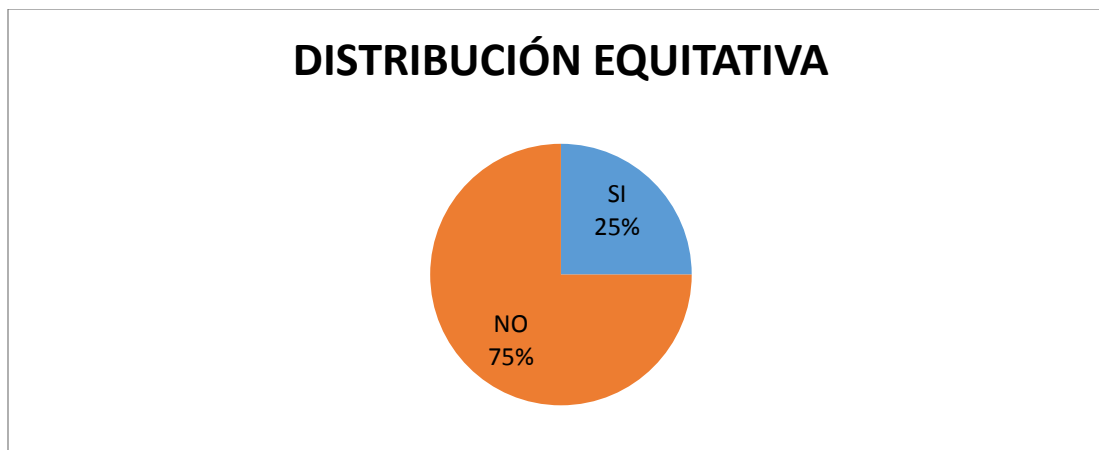
PREGUNTA 4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?

Tabla 12. Distribución equitativa

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	6
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 4. Distribución equitativa.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Un 75% de los encuestados afirmaron que no hay una distribución equitativa de las labores diarias por parte de los administrativos, solo el 25% afirmaron que si hay equidad en las labores.

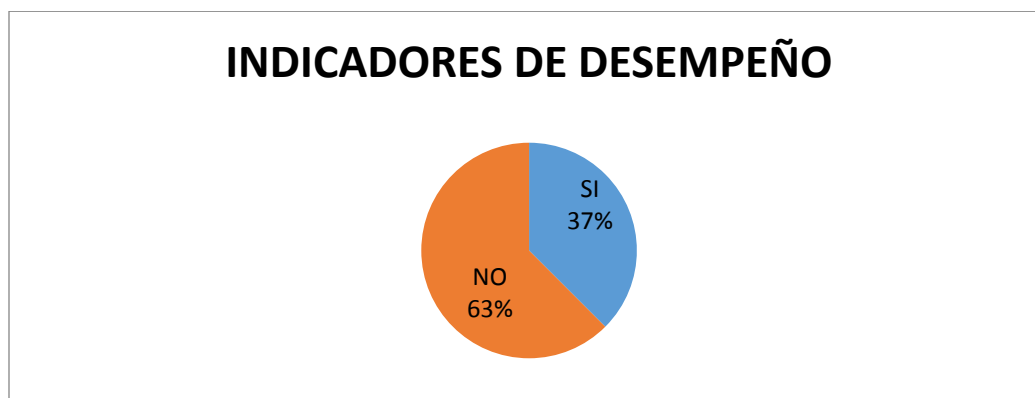
PREGUNTA 5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño?

Tabla 13. Indicadores de desempeño

Respuesta	Cantidad
SI	3
NO	5
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 5. Indicadores de desempeño.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: A esta pregunta un 63% de los empleados consideran que la administración no ha generado ningún indicador de desempeño, el 37% restante si opina que la administración cuenta con unos indicadores de desempeño adecuados.

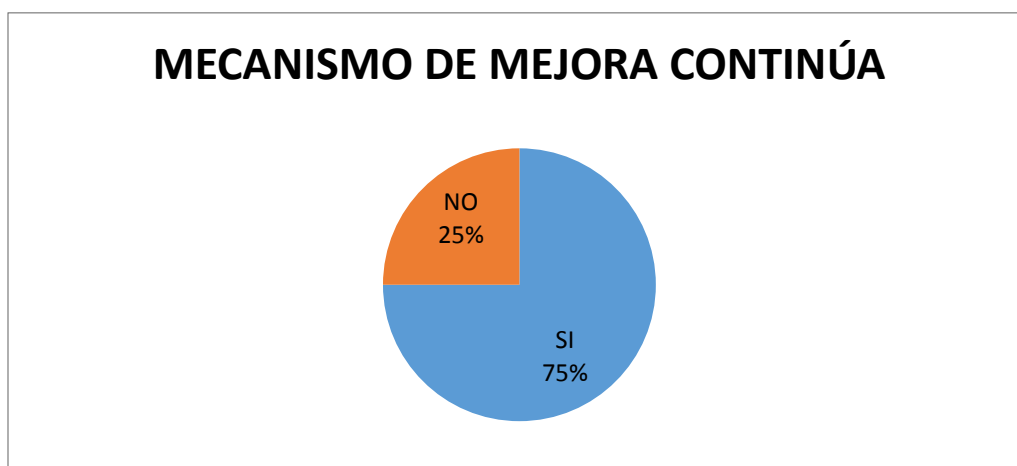
PREGUNTA 6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?

Tabla 14. Mecanismo de mejora continúa.

Respuesta	Cantidad
SI	6
NO	2
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 6. Mecanismo de mejora continúa.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: En lo que se refiere a los mecanismos de mejora continua los empleados con un porcentaje del 75% si afirman que la administración tiene estos mecanismos, solo un 25% creen que no existen estos mecanismos o propuestas de mejora continúa.

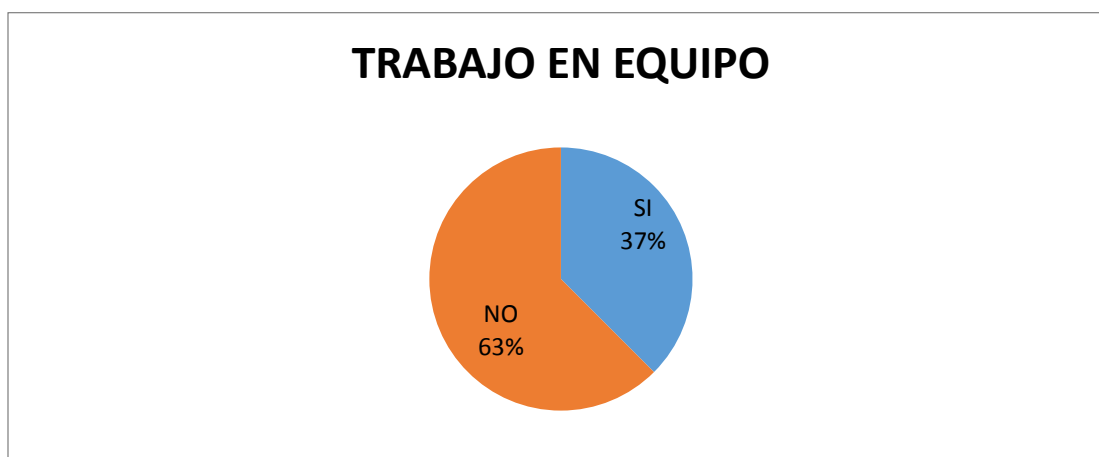
PREGUNTA 7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?

Tabla 15. Trabajo en equipo.

Respuesta	Cantidad
SI	6
NO	2
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 7. Trabajo en equipo.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Para el 63% de los encuestados no hay una promoción del trabajo en equipo hay mas individualismo, el 37% consideran que si hay una excelente promoción del trabajo en equipo.

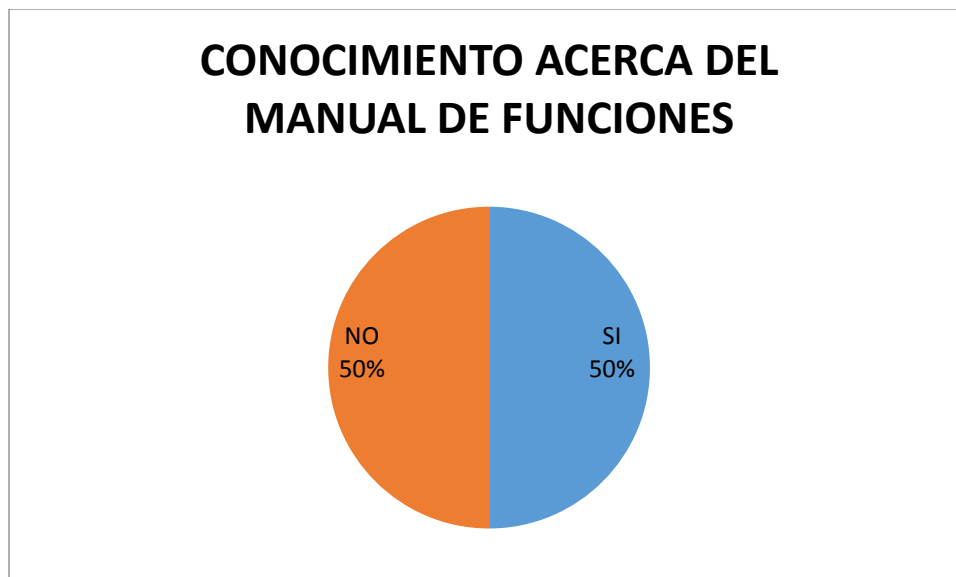
PREGUNTA 8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?

Tabla 16. Conocimiento acerca del manual de funciones.

Respuesta	Cantidad
SI	4
NO	4
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 8. Conocimiento acerca del manual de funciones.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: En lo que respecta al conocimiento y la utilidad del manual de funciones por parte de los empleados esta dividida la respuesta ya que un 50% si tiene conocimientos en este tema pero el otro 50% no conocen ni que es, ni tan siquiera para que sirve.

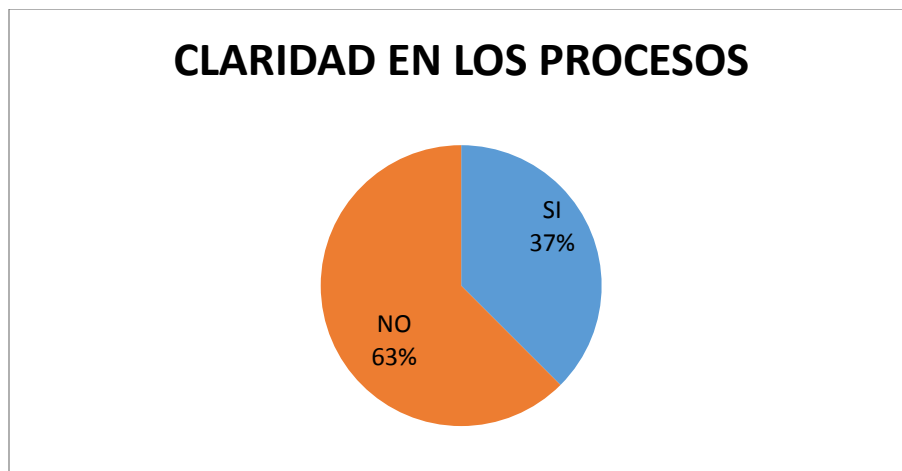
PREGUNTA 9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?

Tabla 17. Claridad en los procesos.

Respuesta	Cantidad
SI	3
NO	5
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 9. Claridad en los procesos.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: El 63% de los encuestados no tienen claros los procesos manejados al interior del conjunto, mientras que el 37% restante si afirman que tienen claros que procesos hay en ejecución.

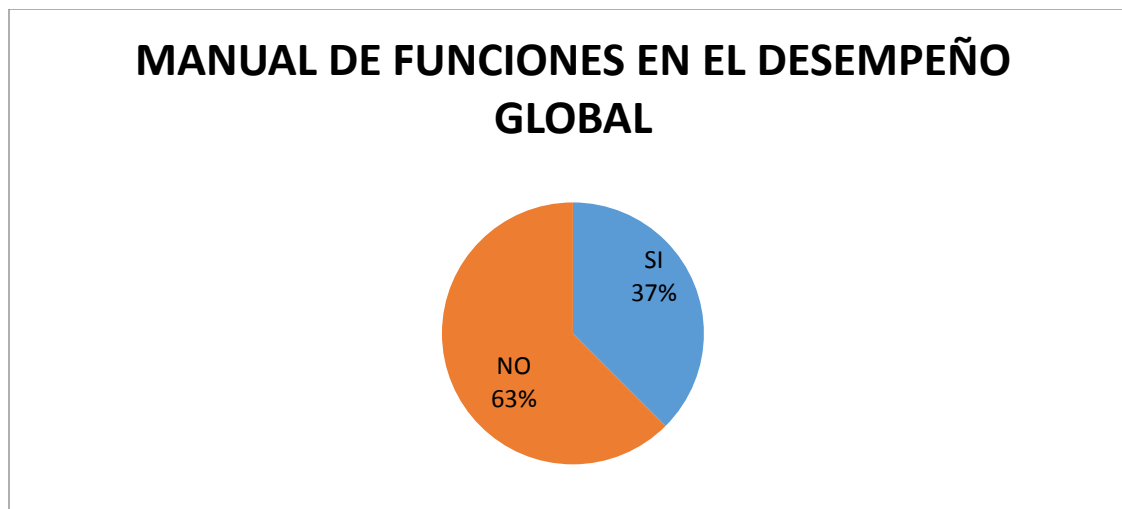
PREGUNTA 10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?

Tabla 18. Manual de funciones en el desempeño global.

Respuesta	Cantidad
SI	3
NO	5
TOTAL	8

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 10. Manual de funciones en el desempeño global.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Al indagar acerca de la importancia del manual de funciones en el desempeño global del conjunto un 63% no lo consideran vital, por su parte el 37% si afirman que es importante ya que se tienen claro quien y que debe hacer cada empleado en sus respectivos turnos.

En segunda instancia se procedió a realizar la encuesta a los directivos del conjunto Villa del Roble que cuenta con dos miembros, se hace aparte ya que el formato de encuesta es diferente.

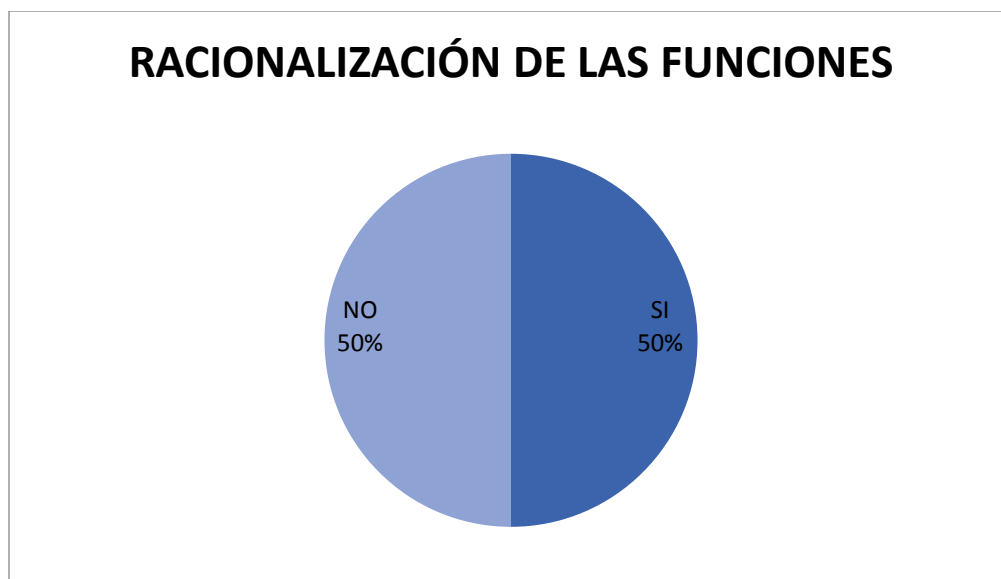
PREGUNTA 1. ¿Racionalizan las funciones, actividades y tareas de los trabajadores del Conjunto Residencial?

Tabla 19. Racionalización de las funciones

Respuesta	Cantidad
SI	1
NO	1
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 11. Racionalización de las funciones.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: En lo que se refiere a la racionalización de las actividades y funciones las opiniones están divididas ya que el 50% si lo considera así y el otro 50% no lo perciben así.

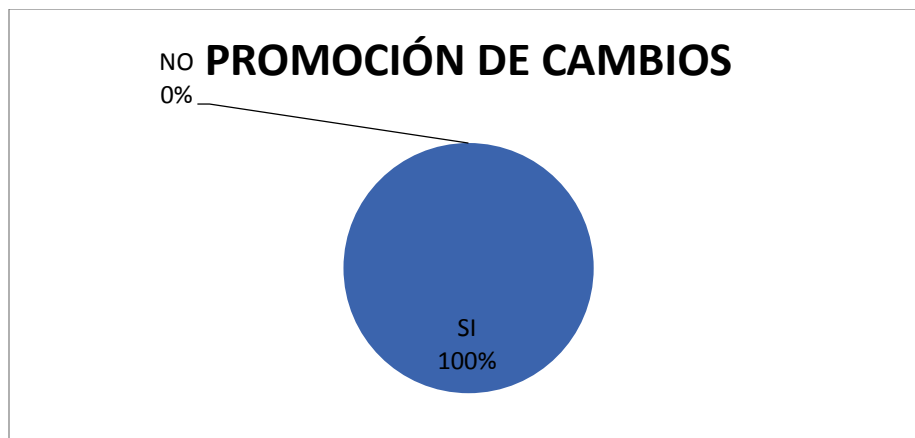
PREGUNTA 2. ¿Se promueven los cambios oportunos en la gestión del talento humano?

Tabla 20. Promoción de cambios.

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	0
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 12. Promoción de cargos.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: El 100% de los encuestados si perciben la promoción de cambios oportunos en el como gestiona al talento humano.

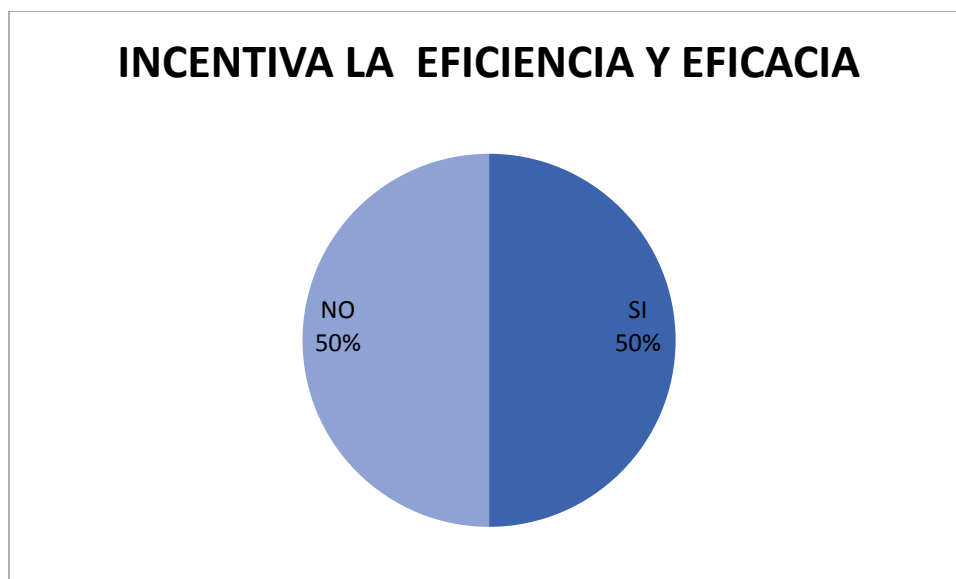
PREGUNTA 3. ¿Se incentiva la eficiencia y eficacia de los trabajadores?

Tabla 21. Incentiva la eficiencia y la eficacia.

Respuesta	Cantidad
SI	1
NO	1
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 13. Incentiva la eficiencia y la eficacia.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: A lo que se refiere a incentivar la eficiencia y la eficacia de los trabajadores entre los encuestados hay un 50% que afirma que si se hace, y el otro 50% restante consideran que no es así.

PREGUNTA 4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar los procesos?

Tabla 22. Diseño de estrategias.

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	0
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 14. Diseño de estrategias.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: A esta pregunta los directivos coinciden en decir que si se han diseñado e implementado estrategias para mejorar los procesos, esto corresponde a un 100% de los encuestados.

PREGUNTA 5. ¿Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales dentro del Conjunto Residencial?

Tabla 23. Cumplimiento disposiciones legales.

Respuesta	Cantidad
SI	1
NO	1
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 15. Cumplimiento disposiciones legales.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Para lo referente a disposiciones legales se evidencia una gran diferencia entre los directivos ya que el 50% ratifica que si se cumple con las leyes, pero el otro 50% manifiesta que se evitan ciertas leyes yendo en contra del empleado.

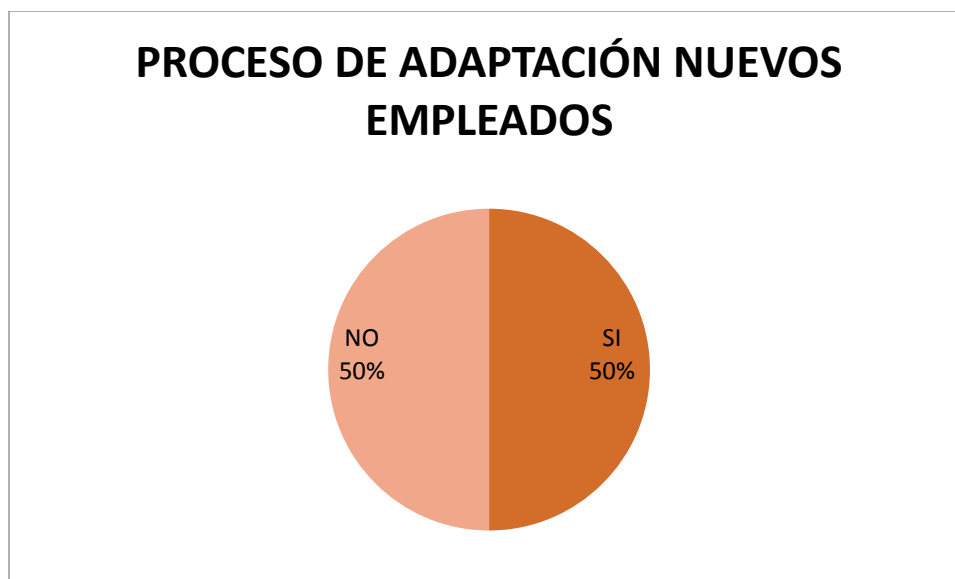
PREGUNTA 6. ¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del Conjunto?

Tabla 24. Proceso de adaptación nuevos empleados.

Respuesta	Cantidad
SI	1
NO	1
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 16. Proceso de adaptación nuevos empleados.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: A esta pregunta la respuesta por parte del 50% de los directivos es que si se hace un proceso de adaptación al nuevo empleado para que conozca que es lo que va a hacer en el conjunto y el otro 50% consideran que no es así ya que lo más importante es ocupar la vacante para cumplir con los residentes del conjunto que pagan por el servicio.

PREGUNTA 7. ¿Se prepara al personal para la consecución de los objetivos personales y laborales?

Tabla 25. Preparación del personal, logro objetivos.

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	0
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 17. Preparación del personal, logro objetivos.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: El 100% de los directivos afirman positivamente que hay una preparación de ellos a los empleados para el logro de los objetivos del conjunto y así beneficiar a trabajadores y residentes del conjunto.

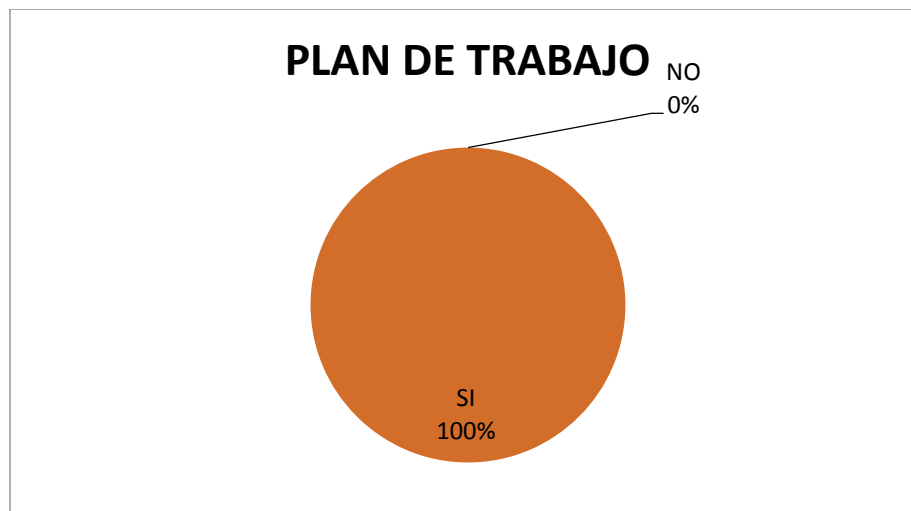
PREGUNTA 8. ¿El plan de trabajo está basado en las necesidades reales de la empresa, los trabajadores y los residentes?

Tabla 26. Plan de trabajo.

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	0
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 18. Plan de trabajo.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: El plan de trabajo siesta basado en las necesidades de la empresa, los trabajadores y residentes del conjunto hay consenso con el 100%

PREGUNTA 9. ¿Cuenta el conjunto Residencial con un plan de seguimiento y control, para garantizar el adecuado desempeño de los funcionarios del conjunto?

Tabla 27. Plan de seguimiento y control.

Respuesta	Cantidad
SI	0
NO	2
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 19. Plan de seguimiento y control.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: El 100% de los encuestados afirman de que no existe ningún plan de seguimiento y control para el adecuado desempeño del conjunto por que desconocen como llevarlo a cabo.

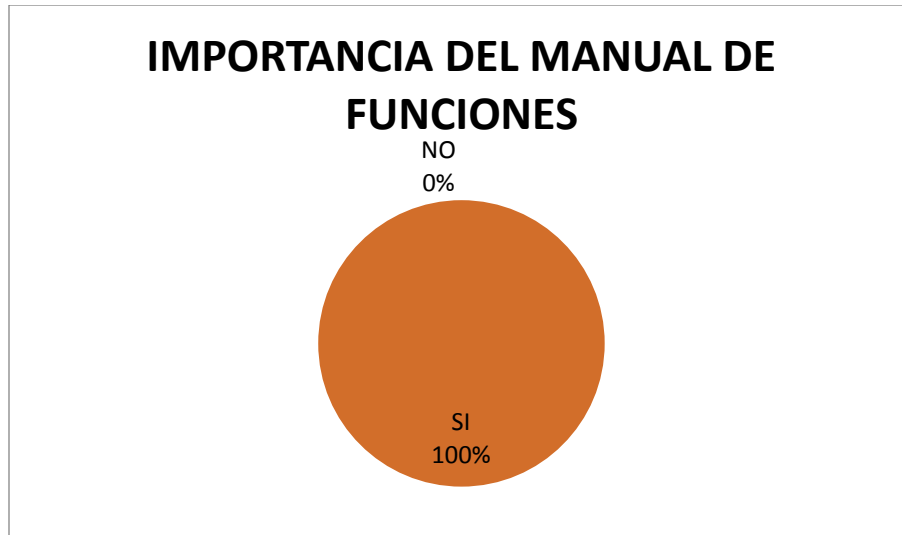
PREGUNTA 10. ¿Reconoce la importancia del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial?

Tabla 28. Importancia del manual de funciones.

Respuesta	Cantidad
SI	2
NO	0
TOTAL	2

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Graficos 20. Importancia del manual de funciones.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

Análisis de la pregunta: Si hay un reconocimiento de la importancia del manual de funciones para el conjunto residencial ya que mostraría que debe hacer cada uno de los empleados y sus responsabilidades, funciones y demás que hacer, esto lo afirmaron el 100% de los directivos.

Tabla 29. Formato de análisis y descripción de cargos.

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE FUNCIONES
Justificación: El manual de funciones es una valiosa herramienta que contribuye al desarrollo de la cultura organizacional en el Conjunto Residencial Villa del Roble, a la aplicación de los valores institucionales, y a la formulación e implementación de los objetivos globales e individuales. Ayuda a direccionar el equipo de trabajo y con ella a la reducción de errores en la ejecución de las diversas funciones, tareas y actividades. Otro valioso aporte es facilitar el diseño del sistema de evaluación de desempeño, la cual deja en evidencia la necesidad de actualización y capacitación del talento humano, así como del nivel de competitividad alcanzado. Además permite diseñar planes de acción y mejoramiento de acuerdo a las necesidades de la empresa y del talento humano.
Objetivo general: Un manual por función específica en esencia es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados.²⁸
Objetivos específicos: • Presentar una visión general de los cargos de cada área de la empresa • Permite delimitar y definir jerarquía y autoridad • Precisar instrucciones para ejecutar cada una de las funciones, actividades y tareas • Definir responsabilidades

²⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar manuales administrativos. International Thompson Editores, S.A. de C.V. Learning. Tercera Edición. México. 2002. Pág. 142.

Tabla 29. Formato de análisis y descripción de cargos.

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE FUNCIONES	
• Contribuir a la descentralización al establecer líneas de acción claras • Servir de referente para posteriores revisiones y evaluaciones • Evitar ser repetitivos al suministrar información y al impartir órdenes • Identificación del aporte del cargo al proceso productivo y al desarrollo normal de las actividades de la empresa. • Actuar como mecanismo de control • Contribuir al proceso de selección de personal porque define perfiles laborales, profesionales, académicos y humanos. • Ayudar a que el personal recién vinculado a la empresa se adapte con más facilidad, • Determinar la interrelación e interdependencia entre los diferentes cargos.	
Metodología: Para el diseño del manual se partió de: • Análisis de la empresa para conocer a profundidad la problemática • Definición de objetivos para tener claridad que necesidades se van a satisfacer en la empresa • Definición de herramientas a utilizar • Selección de información • Construcción de los perfiles • Identificación de características a identificar en cada uno de los perfiles	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: Busca establecer cada uno de los elementos o hechos que hacen parte de la naturaleza del cargo.	
Nombre del cargo: Es el nombre designado a cargo o puesto de trabajo, para establecer la clara diferencia entre cada uno de ellos.	
Nivel funcional: Hace referencia a la ubicación del cargo dentro de la estructura funcional y operativa, y con ella los deberes y responsabilidades a asumir. Distribución de cargos: De orden directivo, administrativo u operativo	
Jefe inmediato: Define el nivel jerárquico y con ella la autoridad o dependencia del cargo.	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es la presentación de los principales deberes y responsabilidades de los cargos.	
Objetivo del cargo: Determina la contribución, alcance e interrelación del cargo en la organización. Delimita las funciones a ejecutar.	
Funciones: Es la relación detallada de las atribuciones o tareas de carácter repetitivo que deben ser desempeñadas por el trabajador, de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cargo.	
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO: (Factores y subfactores): Se basa en las capacidades e inclinaciones necesarias en el individuo para que desempeñe correctamente su trabajo. Estos son adquiridos y llevan implícito el nivel cognoscitivo, habilidades, destrezas y todo lo proporcionado por la empresa para mejorar el desempeño.	
Nivel de escolaridad: Define el perfil académico del aspirante.	
Conocimientos específicos: Hace referencia a conocimientos académicos, técnicos y habilidades desarrolladas que facilitan la ejecución del trabajo.	
Competencias: Es el conjunto de cualidades que debe poseer el aspirante para desempeñar adecuadamente el cargo, considerando el contexto laboral, los conocimientos básicos y la experiencia requerida.	
Entrenamiento y desarrollo: Hace referencia al adiestramiento, herramientas e información suministrada por la empresa para lograr un adecuado conocimiento del cargo y una correcta integración del talento humano al área y puesto de trabajo.	

Tabla 29. Formato de análisis y descripción de cargos.

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE FUNCIONES
Experiencia laboral: Especifica el nivel de profundidad del conocimiento que el individuo debe tener sobre el cargo.
Responsabilidades propias del cargo: Identifica el conjunto de tareas y deberes, la relación directa con el manejo de equipos, supervisión de métodos y procesos, control sobre recaudo de dineros, manejo de información y la interacción con otros cargos.
Relaciones internas: Relación de interrelación de los cargos entre sí y con otras dependencias de la organización, permite definir la naturaleza y finalidad de la interacción.
Relaciones externas: Se mantiene con clientes, instituciones y organizaciones, determina la naturaleza, el alcance y contenido.
Normas de seguridad industrial: Describe las normas de seguridad específicas aplicables a la ejecución de cada una de las funciones, actividades y tareas del cargo y a las áreas de trabajo.
Condiciones de trabajo: Considera la exposición a factores de riesgo.
Toma de decisiones: Determina el nivel de autonomía o dependencia del ocupante del cargo para realizar su trabajo.
Perfil psicológico: Referencia las cualidades, características y condiciones personales y psicológicas del trabajador para ocupar el cargo.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones revisor fiscal.

Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: REVISOR FISCAL
Nivel funcional: Línea staff
Jefe inmediato: Asamblea de Socios Junta Directiva
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: REVISOR FISCAL
Objetivo del cargo: Ejercer control permanente sobre las finanzas de la empresa, velar porque estas no presenten inconsistencias, que se tengan los respectivos soportes y porque los documentos se encuentren en completo orden, de igual manera comunicar oportunamente a la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva y la administración cualquier irregularidad presentada.
Funciones: • Verificar y comprobar que las operaciones que se llevan a cabo, se ajusten a los requerimientos de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea General, de la Junta directiva, a las necesidades de los trabajadores y residentes del conjunto. • Suministrar oportunamente y por escrito los informes a la Asamblea General, a la Junta Directiva y al administrador de las inconsistencias encontradas. • Vigilar que se lleven formalmente la contabilidad del conjunto residencial, las actas de las reuniones de la Asamblea General, de la Junta Directiva y porque se conserve la correspondencia necesaria. • Vigilar los bienes del conjunto y procurar que oportunamente se tomen medidas de conservación y seguridad de los mismos, llegado el caso. • Velar por la buena administración de intereses de la empresa, de acuerdo a las facultades legales y estatutarias previamente conocida. • Dar instrucciones, llevar a cabo las inspecciones y requerir los informes oportunamente para establecer un control permanente sobre las finanzas del Conjunto. • Rendir informes escritos a la Asamblea General de socios, a la Junta Directiva y al administrador cuando lo soliciten. • Autorizar con su firma los estados financieros, informe o dictamen correspondiente.

Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: REVISOR FISCAL
• Convocar a la Asamblea General a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario. • Cumplir con las atribuciones señaladas en las leyes o los estatutos y las que guardando compatibilidad con estas, le sugiero la Asamblea General. • Las funciones especiales asignadas por la Asamblea General de Socios y/o la Junta Directiva. • Fiscalizar las acciones del administrador y control de los estados financieros, con el fin de emitir juicios razonables. • Propiciar la generación de valor agregado dentro de la organización. • Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:
Nivel de escolaridad: Contador Público, sujeto a las inhabilidades, prohibiciones, incompatibilidades y responsabilidades que definen las leyes.
Conocimientos específicos: Contaduría Pública, revisoría fiscal, auditoría y sistemas.
Competencias: Especialista en Revisoría Fiscal y Auditoria externa, con influencia de disciplinas como tecnología, gestión empresarial, evaluación de riesgos, su accionar debe regirse por principios éticos, humanos y sociales, de tal manera que se garantice y ambientales.
Entrenamiento y desarrollo: Requiere de una semana para reconocer el entorno laboral

Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: REVISOR FISCAL
Experiencia laboral: La establecida en los Estatutos legales.
Responsabilidades propias del cargo: Responderá de los perjuicios que ocasione a la sociedad, a sus asociados o a terceros, por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones. Responderá por la autorización de balances con inexactitudes, o que presente a la asamblea o a la junta de socios informes con iguales características. Las sanciones están previstas en el Código Penal por falsedad en documentos privados, con efectos sobre el ejercicio de sus funciones. Corroborar que los actos y operaciones realizadas en la empresa, vayan en total cumplimiento de los estatutos y requerimientos de la asamblea general y junta directiva, estando estos a su vez en acatamiento de la ley. Verificar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con las diferentes entidades del estado que la regulan. Tomar las medidas inmediatas ante el reconocimiento de inconsistencias e irregularidades y advertir a la Asamblea y a la Junta, diseñar los mecanismos de control para evitar la ocurrencia. El revisor fiscal se hace responsable de un hecho ilícito hasta que lo comunica a las entidades competentes, este solo puede sugerir correctivos, pero nunca tomar decisiones. Para tal caso debe recopilar pruebas que lo eximan de responsabilidades legales. Al llegar a la empresa deberá realizar un diagnóstico para evitar que irregularidades existentes a su llegada puedan afectarlo, reconociendo las posibles consecuencias.
Relaciones internas: Se limitan a la relación directa con la Junta Directiva, la Asamblea y la gerencia

Tabla 30. Manual de funciones revisor fiscal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: REVISOR FISCAL
Relaciones externas: Actuando como representante legal del Conjunto Residencial, deberá tener contacto directo con las entidades del Estado.
Normas de seguridad industrial: No requiere del uso de equipos de protección, ni uso de dotación.
Condiciones de trabajo: La planta física está en óptimas condiciones, no representan riesgo de accidente ni de enfermedad profesional, cuentan con excelente ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos directos, humedad o contaminación, no se requiere la utilización de equipo de higiene y seguridad industrial.
Toma de decisiones: Las referentes a su cargo, las que tengan que ver con la representación legal de la empresa, la autorización de documentos financieros con previa revisión y control.
Perfil psicológico: Debe tener capacidad de liderazgo, de análisis, ética, imparcialidad y criterio para emitir criterios responsables y justos

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones junta directiva.

Tabla 31. Manual de funciones junta directiva.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JUNTA DIRECTIVA – PRESIDENTE
Nivel funcional: Directivo
Jefe inmediato: Asamblea de socios
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo: Ejercer la representación legal del Conjunto Residencial, ante terceros y ante las autoridades. Garantizar resultados, a través del desarrollo de estrategias dirigidas al cumplimiento de la misión y la visión, de tal manera que se logren los objetivos y metas propuestos.
Funciones: • Representar al Conjunto Residencial, frente a los residentes y ante todas las autoridades competentes. • Proponer a la Junta Directiva el nombramiento y remoción de los diferentes cargos, si no logran los resultados esperados • Deberá presentar los diversos candidatos a los cargos y cerciorarse de su total cumplimiento de los requerimientos. • Definir y ajustar los cargos y sus respectivas funciones para garantizar el adecuado funcionamiento del Conjunto Residencial • Dirigir las relaciones laborales del Conjunto Residencial y en virtud de esta nombrar y remover a los diferentes empleados, definir y ajustar los salarios cuando sea necesario. • Llevar a cabo actos, contratos y todas las operaciones necesarias para dar cumplimiento al objeto social del Conjunto Residencial y que no esté dentro de las funciones normales. • Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:
Nivel de escolaridad: Profesional en áreas administrativas, contables y financieras
Conocimientos específicos: En normatividad aplicable a la propiedad horizontal, en gestión de talento

Tabla 31. Manual de funciones junta directiva.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JUNTA DIRECTIVA – PRESIDENTE
humano, en el desarrollo de estrategias, manejo contable y financiero y conocimientos básicos en sistemas.
Competencias: Generales Manejo acertado de los conocimientos propios de la carrera y dominio de su aplicación Capacidad decisoria Capacidades comunicativas y para interactuar acertadamente con otros Capacidad de aprendizaje rápido Dominio básico de las TIC Capacidad para la resolución de problemas estratégicos Capacidad para la resolución de conflictos Capacidad orales y escritas Capacidad de análisis Capacidad crítica Capacidad para trabajar en equipo Capacidad para desarrollar trabajo autónomo Capacidades éticas y morales Capacidad creativa y para Innovar Visión estratégica Capacidad de Liderazgo Específicas Conocimiento en matemáticas, estadística, economía, gestión de talento humano, derecho, marketing.
Entrenamiento y desarrollo: Requiere de dos semanas para conocer con precisión las funciones, actividades, tareas y responsabilidades del cargo

Tabla 31. Manual de funciones junta directiva.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JUNTA DIRECTIVA – PRESIDENTE
Experiencia laboral: De tres años que le hayan permitido desarrollar destrezas para reconocer oportunidades y riesgos para proponer la incorporación de personal calificado al Conjunto Residencial y para garantizar un adecuado funcionamiento.
Responsabilidades propias del cargo: Contribuir en la toma de decisiones financieras, administrativas Contribuir con la gestión del talento humano Garantizar el desarrollo de estrategias para elevar la competitividad
Relaciones internas: Con el personal directivo y administrativo
Relaciones externas: Con las autoridades competentes
Normas de seguridad industrial: No requiere del uso de equipos de protección personal
Condiciones de trabajo: La planta física está en óptimas condiciones, no representan riesgo de accidente ni de enfermedad profesional, cuentan con excelente ventilación e iluminación natural y artificial, no hay exposición a ruidos directos, humedad o contaminación, no se requiere la utilización de equipo de higiene y seguridad industrial.
Toma de decisiones: Tiene poder decisorio para gestionar el Conjunto Residencial desde lo financiero y económico Gestionar el talento humano Nombrar y remover cargos cuando lo considere pertinente y que vaya en total cumplimiento de las normas y de los estatutos.

Tabla 31. Manual de funciones junta directiva.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JUNTA DIRECTIVA – PRESIDENTE
Perfil psicológico:
Manejo de situaciones generadoras de estrés laboral, capacidades directivas, administrativas y de liderazgo.
Capacidad para la resolución de conflictos y manejo de presión.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones administrador(a).

Tabla 32. Manual de funciones administrador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: ADMINISTRADOR(A)
Nivel funcional:
Directivo
Jefe inmediato:
Asamblea general y Junta directiva
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo:
Organizar, coordinar e implementar programas en todas las unidades para lograr optimizar la prestación del servicio a los residentes del conjunto, garantizar la un clima laboral favorable y trabajar conjuntamente con la Asamblea de socios y la Junta Directiva para tomar decisiones acertadas.
Funciones:
De acuerdo con los estatutos son funciones del Administrador:
• Ejecutar y hacer ejecutar todas las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Socios y la Junta Directiva. • Representar Judicial y extrajudicialmente a la empresa. • Celebrar todos los contratos conforme a los Estatutos y a la ley • Mantener bajo cuidado o de los empleados que designe, todos los bienes de la conjunto.

Tabla 32. Manual de funciones administrador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	ADMINISTRADOR(A)
• Convocar a reuniones a la Asamblea y Junta Directiva, conforme a los estatutos • Presentar en las respectivas reuniones de la Asamblea y junta Directiva los informes de gestión. • Elaborar y presentar a tiempo el presupuesto anual del conjunto y darle cumplimiento. • Seleccionar el personal requerido por el conjunto acorde con los requerimientos operativos. • También es atribución de administrador(a) suspender y sancionar a los empleados del conjunto que actúa fuera de la norma y los buenos principios. • Cancela contrato cuando el caso lo amerite. • Designar remplazos conforme a las necesidades operativas. • Presentar informes a la Asamblea y Junta cuando se presenten irregularidades en la ejecución de actividades, funciones y tareas.	
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nivel de escolaridad:	
Título de formación técnica, tecnológica o universitaria en el área administrativa.	
Conocimientos específicos:	
Conocimientos en gestión de talento humano, normatividad aplicable a la propiedad horizontal, contabilidad básica y conocimientos básicos en sistemas.	
Competencias:	
Generales	
Conocimientos propios de la carrera y la capacidad para aplicarlos a la realidad de la empresa Capacidad para emitir juicios y tomar decisiones Capacidad para comunicarse e interactuar con otros	

Tabla 32. Manual de funciones administrador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	ADMINISTRADOR(A)
Capacidad de aprendizaje Capacidad para el manejo de las TIC Capacidad para la resolución de problemas y conflictos Capacidad para elaborar escritos y comunicarse oralmente Capacidad crítica Capacidad para trabajar en equipo Capacidad para desarrollar trabajo autónomo Compromiso ético Innovación y creatividad Visión estratégica Liderazgo Específicas Conocimiento en matemáticas, estadística, economía, gestión de talento humano, derecho, marketing.	
Entrenamiento y desarrollo: Se requiere de dos (2) semanas, tiene como fin dar a conocer la operatividad del conjunto, las responsabilidades del cargo y familiarizarlo e integrarlo al ambiente de trabajo.	
Experiencia laboral: Requiere de un (1) año en el área administrativa y en gestión de personal.	
Responsabilidades propias del cargo: De alcanzar los objetivos organizacionales Planear, organizar, dirigir y controlar de actividades del Conjunto Residencial Maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles. Liderar procesos de cambio Actuar como conciliador ante diferencias del personal	
Relaciones internas: Con la Asamblea, la Junta Directiva, el equipo de trabajo y los residentes del Conjunto.	

Tabla 32. Manual de funciones administrador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	ADMINISTRADOR(A)
Relaciones externas:	Es permanente, se da con visitantes si es necesario, con empresas y Entidades reguladoras, su finalidad es mantener y elevar la imagen del Conjunto Residencial, mediante una excelente gestión.
Normas de seguridad industrial:	No requiere del uso de equipo de seguridad.
Condiciones de trabajo:	La oficina no presenta peligro de accidente, cuenta con excelente ventilación e iluminación, tanto natural como artificial, no queda expuesta a ruidos, humedad o contaminación visual o auditiva.
Toma de decisiones:	Autónomas: diseño e implementación de planes de acción acorde a las necesidades organizacionales y al manejo de personal. Consultando al Superior: Conjuntamente con la Junta Directiva tomar decisiones referentes al manejo de los recursos de la empresa.
Perfil psicológico:	Capacidades administrativas, de liderazgo, para la resolución de conflictos y manejo de presión.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones contador(a).

Tabla 33. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	CONTADOR(A)
Nivel funcional:	Administrativo
Jefe inmediato:	Administrador (a)

Tabla 33. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: CONTADOR(A)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo:
Manejar los movimientos financieros de la empresa y tener a tiempo los respectivos informes.
Funciones:
Asentar todos los movimientos de fondos.
• Hacer los respectivos registros contables cada día. • Elaborar los estados financieros en los periodos establecidos. • Elaborar los informes correspondientes para la Asamblea y Junta directiva. • Elaborar el presupuesto anual conjuntamente con la administración. • Presentar los informes requeridos por la gerencia. • Cumplir con todas las funciones requeridas por la empresa y que sean de su competencia. • Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:
Nivel de escolaridad:
Contador Público.
Conocimientos específicos:
Contaduría Pública y tributaria, manejo del programa contable, y manejo básico de tecnología.
Competencias:
Capacidad para la resolución de problemas contables y financieros Ser socialmente responsable Capacidad para reconocer las necesidades organizacionales. Capacidad para la toma de decisiones asociadas al cargo y orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Conocimiento del marco jurídico y legal vigente.

Tabla 33. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: CONTADOR(A)
Conocimiento de las tecnologías de información y medios electrónicos Pensamiento deductivo y constructivo Manejo de las relaciones humanas para propiciar ambientes laborales que favorezca el trabajo en equipo Analizar, evaluar e interpretar información contable y financiera Análisis y evaluación de inversión
Entrenamiento y desarrollo: Se requieren dos (2) semanas para habilitarlo en su área y puesto de trabajo, busca garantizar el dominio de herramientas internas para su adecuado desempeño y cumplimiento de sus responsabilidades.
Experiencia laboral: Requiere haberse desempeñado en cargos similares o análogos que le hayan permitido dominio del cargo y el desarrollo de habilidades laborales y profesionales.
Responsabilidades propias del cargo: Manejo de información confidencial Manejo de equipos de oficina Manejo de los recursos financieros
Relaciones internas: Requiere del contacto permanente con la administración y la Asistente administrativa.
Relaciones externas: No requiere del contacto directo con el público y excepcionalmente con los residentes del conjunto.
Normas de seguridad industrial: No requiere del uso de dotación y equipos de seguridad.

Tabla 33. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: CONTADOR(A)
Condiciones de trabajo: Las instalaciones se encuentran en óptimas condiciones, cuenta con excelente iluminación y ventilación, natural y artificial. No tienen exposición a ningún factor de riesgo directo.
Toma de decisiones: Autónomas: Ninguna. Consultando al superior: todas las decisiones las toma conjuntamente con la administración.
Perfil psicológico: Capacidad de concentración y análisis, discreción, relaciones humanas, coordinación y orden.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones contador(a).

Tabla 34. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Nivel funcional: Administrativo
Jefe inmediato: Administrador(a)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo: Mantener en orden la información de la empresa, así como también los documentos que deben ser entregados a los residentes, elaborar la documentación necesaria en cada uno de los movimientos de la empresa, servir de apoyo a la administración, al contador y a los demás cargos.
Funciones: Diarias

Tabla 34. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
• Atender el teléfono. • Recibir y elaborar correspondencia. • Contabilizar los ingresos diarios. • Efectuar pagos de menor cuantía. • Llevar los libros auxiliares (banco, caja). • Elaborar el Comprobante de ingreso y egreso. Semanales • Tener la contabilidad al día para la visita del contador. • Servir de soporte o auxiliar al contador. Quincenales • Liquidar y cancelar nómina. Mensuales • Liquidar aportes. • Conciliar bancos (extracto contra libros auxiliares). • Cancelar servicios públicos. Cada dos meses • Citar a Junta Directiva y confirmar asistencia. • Elaborar informe de la Junta Directiva. Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial	
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nivel de escolaridad:	
	Técnico, tecnólogo en administración o áreas afines
Conocimientos específicos:	
	Manejo del programa contable, Word, Excel
Competencias:	
Entrenamiento y desarrollo:	
	Requiere de dos (2) semanas para conocer los conceptos básicos del cargo y

Tabla 34. Manual de funciones contador(a).

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA
los métodos y procedimientos a seguir para elaborar los diferentes documentos, su finalidad es sensibilizar con las condiciones de trabajo.
Experiencia laboral:
Haberse desempeñado en actividades iguales o análogas.
Responsabilidades propias del cargo:
Manejo de información confidencial de la empresa Manejo de equipos Manejo de dineros recaudados
Relaciones internas:
Tiene contacto directo con todos los miembros de la empresa.
Relaciones externas:
Tiene contacto permanente con los residentes del conjunto, las directivas y el público en general.
Normas de seguridad industrial:
No requiere el uso de equipo de seguridad.
Condiciones de trabajo:
La planta física está en óptimas condiciones, no representan riesgo de accidente ni de enfermedad profesional, cuentan con excelente ventilación e iluminación, no hay exposición a ruidos directos, humedad o contaminación, no se requiere la utilización de equipo de higiene y seguridad industrial.
Toma de decisiones:
Autónomas: para organizar y planificar las actividades a ejecutar. Consultando al Superior: Todas las decisiones deben ser consultadas.
Perfil psicológico:
Capacidad para resolver problemas, capacidad de adaptación, capacidad de organización, activa, responsable, sociable, con criterio y buen juicio.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones jardinero.

Tabla 35. Manual de funciones jardinero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JARDINERO
Nivel funcional: Operativo
Jefe inmediato: Administrador(a)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo: Mantener los jardines, zonas verdes y árboles del conjunto residencial en óptimas condiciones utilizando los materiales, las técnicas y equipos necesarios para garantizar el embellecimiento de las respectivas áreas.
Funciones: • Plantación de árboles y especies decorativas • Poda de árboles • Mantenimiento de césped • Riego de zonas verdes, árboles y jardines • Uso y aplicación de plaguicidas • Eliminación de maleza y desechos vegetales • Uso de equipos y herramientas para ejecutar su trabajo • Solicitar materiales, equipos y herramientas de manera oportuna • Reportar el deterioro de materiales, equipos y herramientas • Detectar y corregir fallas en equipos y herramientas si es de su conocimiento • Usar abonos y fertilizantes • Traslado de plantas y árboles para garantizar su cuidado y el del conjunto residencial • Remodelar zonas verdes • Clasificar residuos orgánicos y no orgánicos • Llevar control de las plántulas en crecimiento • Eliminar malezas de aceras y senderos comunes • Desechar adecuadamente los residuos de acuerdo a sus características • Mantener en completo orden y limpieza los materiales, equipos y herramientas de uso • Cumplir con las normas de seguridad

Tabla 35. Manual de funciones jardinero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JARDINERO
Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:
Nivel de escolaridad:
Bachiller y conocimientos de jardinería.
Conocimientos específicos:
Manejo de materiales, equipo y herramientas de poda, riego y conservación de especies vegetales. Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas tales como: carretillas, palas, rastrillos, podadora, tijeras, bolsas, insecticidas, abonos, fertilizantes, escobas, entre otros. Manejo y uso de sustancias de jardinería Normas de higiene y seguridad en el trabajo
Competencias:
Trabajar de acuerdo a los lineamientos establecidos Relacionarse efectivamente con otros cargos. Contribuir a la consecución de los fines de la empresa, de los planes estratégicos y valores. Cumplir con las normas y programas de seguridad y la salud en el trabajo aplicables al cargo Contribuir con los procesos de mejora continua. Actuar con profesionalismo y demostrar interés por su formación continua.
Entrenamiento y desarrollo:
Afianzar conocimiento de las especies endémicas del conjunto, manejo de relaciones humanas efectivas y de uso adecuado de equipos y elementos de seguridad.

Tabla 35. Manual de funciones jardinero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: JARDINERO
Experiencia laboral: Requiere seis meses en cargos afines que le hayan permitido desarrollar conocimientos en manejo de químicos, maquinaria y equipos propios del oficio.
Responsabilidades propias del cargo: Manejo de equipos, materiales y maquinaria.
Relaciones internas: Interactúa con las directivas, todo el equipo de trabajo, con los residentes del conjunto.
Relaciones externas: Con los visitantes de forma esporádica
Normas de seguridad industrial: Requiere el uso de dotación, entre ellos cubre bocas, tapa oídos, guantes, casco, botas, entre otros.
Condiciones de trabajo: El cargo se ejecuta a espacio abierto, con exposición al sol, frío, humedad, con agentes contaminantes, tales como, ruido de equipos, maquinaria y químicos. El cargo requiere de esfuerzo físico por los desplazamientos constantes, por posiciones repetitivas, por el levantamiento de pesos de manera esporádica, además requiere de precisión manual y de concentración visual.
Toma de decisiones: Todas las decisiones deben ser consultadas
Perfil psicológico: Capacidad para captar y seguir instrucciones bien sean orales o escritas.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones portero.

Tabla 36. Manual de funciones portero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: PORTERO
Nivel funcional: Operativo
Jefe inmediato: Administrador(a)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo: Velar por la seguridad, integridad de los bienes del conjunto residencial, de los bienes de los residentes, de los residentes y visitantes. Suministrar la información requerida por los residentes, visitantes, directivas, entre otros.
Funciones: • Mantener en completo orden y limpieza la recepción • Anunciar a todo visitante • Controlar el acceso vehicular • Controlar el acceso de visitantes • Atender quejas e inquietudes de residentes y visitantes • Abrir la puerta de la entrada principal • Solicitar identificación a visitantes • Registrar hora de ingreso y salida • Dar prioridad a vehículos de servicio • Deberá evitar la salida de menores del conjunto • Reportará oportunamente toda persona o hecho sospechoso • Informar oportunamente a las autoridades o a emergencias cuando sea el caso • En caso de hecho violento contra él, un residente o visitante, evitar la confrontación y • Llevar los registros requeridos • Vigilar las alarmas y cámaras • Ejercer funciones de limpieza, conservación y embellecimiento. • Encender y apagar luces de espacios comunes • Recibir la correspondencia de los residentes • Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:

Tabla 36. Manual de funciones portero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: PORTERO
Nivel de escolaridad: Bachiller
Conocimientos específicos: Conocimientos sobre propiedad horizontal para contribuir a la resolución de conflictos entre residentes del Conjunto Residencial. Conocimientos en seguridad Defensa personal para neutralizar posibles atacantes Conocimiento sobre controles de acceso al lugar Revisar los puntos de control
Competencias: Capacidad de observación Capacidad para interactuar con otros Capacidad de diálogo Manejo del libro de minuta
Entrenamiento y desarrollo: Requiere de una semana para conocer todas las etapas y condiciones del puesto de trabajo
Experiencia laboral: Un año en cargos de vigilancia, supervisión y control.

Tabla 36. Manual de funciones portero.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: PORTERO
Responsabilidades propias del cargo: Verificar el funcionamiento de los equipos y herramientas de trabajo Reconocer situaciones de riesgos para sí mismo y los habitantes del conjunto Informar situaciones sospechosas de manera oportuna
Relaciones internas: Con las directivas, el equipo de trabajo y los residentes del conjunto
Relaciones externas: Visitantes
Normas de seguridad industrial: Debe hacer uso de la dotación, en este caso uniforme y calzado
Condiciones de trabajo: Las funciones del cargo se ejecutan en recintos abiertos cerrado - abierto, en un ambiente con calor y/o frío, generalmente algo desagradable, sin agentes contaminantes.
Toma de decisiones: Todas las decisiones deben ser consultadas
Perfil psicológico: Adecuadas relaciones interpersonales, solidaridad, compromiso y capacidad para resolver problemas.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones vigilante.

Tabla 37. Manual de funciones vigilante.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: VIGILANTE
Nivel funcional: Operativo
Jefe inmediato: Administrador (a)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo: Velar por la seguridad de las personas, los bienes muebles e inmuebles, maquinarias, equipos y herramientas de la empresa y de los residentes del Conjunto Residencial
Funciones: • Recorrer las diferentes áreas del Conjunto para verificar que todo está en orden • Vigilar y garantizar el cuidado de los bienes muebles e inmuebles de la empresa y de los residentes • Informar al superior cualquier inconsistencia que se presente o ante la ocurrencia de algo sospechoso. • Conocer la ubicación de todos los equipos de seguridad • Verificar la salida de vehículos visitantes • Llegar y retirarse del lugar de trabajo en el horario señalado • Reportar al entregar el turno las novedades presentadas • Indicar fallas en los sistemas de comunicación • Comunicar oportunamente la información suministrada por las directivas • Cumplir con las funciones asignadas y reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:

Tabla 37. Manual de funciones vigilante.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: VIGILANTE
Nivel de escolaridad: Bachiller
Conocimientos específicos: Haber realizado cursos de vigilancia y seguridad en una institución certificada por las autoridades competentes.
Competencias: Operativas: conocimiento de sus funciones, actividades y tareas, manejo adecuado de los materiales, equipos y herramientas. Laborales: conocimiento del cargo, manejo de los niveles de estrés, puntualidad. Humanas: relaciones interpersonales amables y cálidas y manejo de conflictos.
Entrenamiento y desarrollo: Requiere de una semana para conocer todos los elementos que componen su puesto de trabajo.
Experiencia laboral: Reservista de primera. Haber ejecutado durante un año, actividades afines para las cuales fue contratado.

Tabla 37. Manual de funciones vigilante.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: VIGILANTE
Responsabilidades propias del cargo: Manejo de equipos de seguridad Verificar el funcionamiento de los mismos Hacer un uso adecuado de los equipos bajo su cuidado
Relaciones internas: Contacto directo con todos los puestos de trabajo y los residentes
Relaciones externas: Contacto directo con los visitantes
Normas de seguridad industrial: Requiere del uso de dotación y de diferentes elementos de seguridad.
Condiciones de trabajo: Las funciones del cargo se ejecutan en recintos abiertos cerrado / abierto, en un ambiente con calor y/o frío, generalmente algo desagradable, sin agentes contaminantes.
Toma de decisiones: Todas consultadas a menos que se trate de decisiones que comprometan la seguridad de las personas, de los bienes muebles e inmuebles.

Tabla 37. Manual de funciones vigilante.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: VIGILANTE
Perfil psicológico: Debe tener una actitud amable, respetuosa y atenta con los residentes y visitantes Tener una actitud de servicio y solidaridad.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

Manual de funciones oficios varios.

Tabla 38. Manual de funciones oficios varios.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: OFICIOS VARIOS
Nivel funcional:
Operativo
Jefe inmediato:
Administrador (a)
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo:
Mantener en las mejores condiciones las instalaciones sanitarias, eléctricas, iluminación, higiene de todas las áreas del Conjunto Residencial.
Funciones: Mantener en las mejores condiciones el lugar de trabajo Revisar las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas de los espacios comunes Informar oportunamente sobre daños ocurridos Realizar instalaciones y reparaciones de tuberías y conexiones que sean necesarias Revisar y limpiar depósitos de agua que puedan ser generadores de plagas Responder por equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado Verificar que las llaves de áreas comunes funcionen adecuadamente Informar oportunamente sobre el deterioro de equipos, herramientas y materiales bajo su cuidado Informar sobre daños ocurridos en acueducto y alcantarillado Evitar el deterioro de pinturas Impermeabilizar áreas que lo requieran Cumplir con las funciones que le sean asignadas

Tabla 38. Manual de funciones oficios varios.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: OFICIOS VARIOS
Disponer de los residuos y materiales utilizados para mantenimiento Avisar oportunamente cuando se requieran trabajos de carpintería y soldadura Contribuir en el traslado de maquinaria, equipos y materiales Resanar paredes y pintarlas cuando se requiera Ejecutar trabajos de carpintería y soldadura de acuerdo a su conocimiento Guardar todas las precauciones necesarias con los equipos, materiales y elementos que sean peligrosos Revisar periódicamente las cajas eléctricas y demás sitios de seguridad Cambiar bombillos e interruptores cuando se requiera Informar sobre daños eléctricos e hidrosanitarios que sean de competencia de la empresa de servicios públicos Supervisar y garantizar la limpieza de espacios comunes como paredes, ventanas, pisos, baños de áreas comunes Disponer de la maquinaria, equipos y elementos de trabajo Verificar que las bolsas de basura estén en los sitios señalados Permanecer en las áreas de trabajo Reportar la necesidad de materiales, equipos, herramientas e insumos Las reglamentadas en los Estatutos del Conjunto Residencial
3. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:
Nivel de escolaridad:
Bachiller
Conocimientos específicos:
En carpintería Soldadura Electricidad Fontanería
Competencias:
Administrativas: planeación, organización, comunicación oral y escrita efectiva. Laborales: Conocimiento del cargo, trabajo en equipo, manejo de estrés y calidad en la ejecución de las tareas. Humanas: Relaciones interpersonales favorables, manejo de conflictos, iniciativa y tolerancia
Entrenamiento y desarrollo:
Requiere de una semana para conocer los componentes del puesto de trabajo.

Tabla 38. Manual de funciones oficios varios.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo: OFICIOS VARIOS
Experiencia laboral: Un año de experiencia en el cargo
Responsabilidades propias del cargo: Manejo de maquinarias, materias y equipos Informar oportunamente dificultades que se presenten
Relaciones internas: Con los empleados de la parte operativa
Relaciones externas: No son parte importante del cargo
Normas de seguridad industrial: Requiere del uso de equipos, dotación y herramientas
Condiciones de trabajo: Las funciones del cargo se ejecutan en recintos abiertos, cerrado / abierto, con exposición a calor y/o frío, generalmente un poco desagradable, no queda expuesto a agentes contaminantes.
Toma de decisiones: Todas las decisiones deben ser consultadas

Tabla 38. Manual de funciones oficios varios.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:	
Nombre del cargo:	OFICIOS VARIOS
Perfil psicológico: Tolerante a factores generadores de estrés, tolerancia y respeto al bien común	

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Noviembre de 2016.

3.1.5 Diseño del plan de gestión. En cumplimiento al objetivo E, se Formuló el plan de acción para el Conjunto Residencial, dirigido a procesos o áreas funcionales.

Ante la inexistencia de elementos claves para la adecuada gestión del conjunto Residencial los estudiantes proponen la elaboración de la misión, visión y valores para contribuir a la gestión del Conjunto.

Misión.

El Conjunto Residencial Villa del Roble de la ciudad de Cartago, tiene como fin velar por el equilibrio de las relaciones interpersonales de los residentes, trabajadores, directivas y visitantes, mantener en óptimas condiciones la infraestructura del conjunto, garantizar la conservación de los recursos naturales, facilitar el aprovechamiento de los recursos disponibles, capacitar al personal para lograr mayor productividad, mantener la seguridad y la sostenibilidad de la imagen del Conjunto a través del tiempo.

Visión.

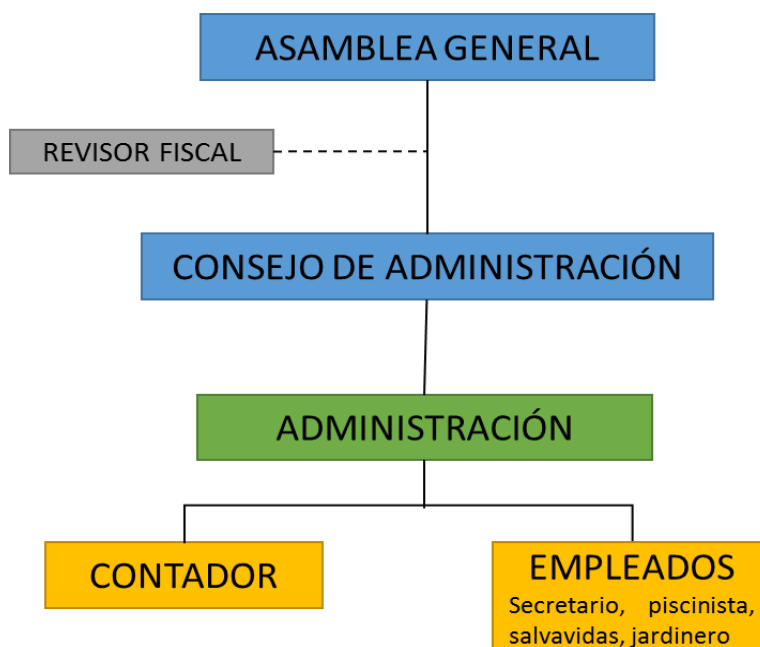
El Conjunto Residencial Villa del Roble de la ciudad de Cartago, tiene proyectado para el año 2020, ser el Conjunto Residencial más seguro, acogedor y económicamente viable para sus Residentes, reflejado en un máximo de beneficios comparables con los costos asumidos por sus habitantes.

Valores.

- **Competitividad:** mejorar procesos para garantizar la adecuada ejecución de la funciones y con ello optimizar la gestión del Conjunto.
- **Honestidad:** ser fieles a la verdad, los hechos y la justicia.
- **Integridad:** gestionar el Conjunto con total rectitud en cumplimiento de los principios sociales y empresariales. Esto es guiados por decisiones basadas en la transparencia.
- **Pluralidad:** su accionar se basa en el respeto a las diferencias religiosas, étnicas, culturales, de género, entre otras. Bajo ningún criterio será condescendiente ante la discriminación en cualquiera de sus formas.
- **Servicio:** que vaya en concordancia con las necesidades y requerimientos de los residentes, los visitantes y el sector.

El Organigrama que se presenta a continuación es la versión más actualizada que tiene el conjunto residencial villa del roble, al momento de presentarse una contratación o se creará un nuevo cargo con el personal existente, se agregarán los campos faltantes al organigrama.

Figura 1. Organigrama Conjunto Residencial Villa del Roble.

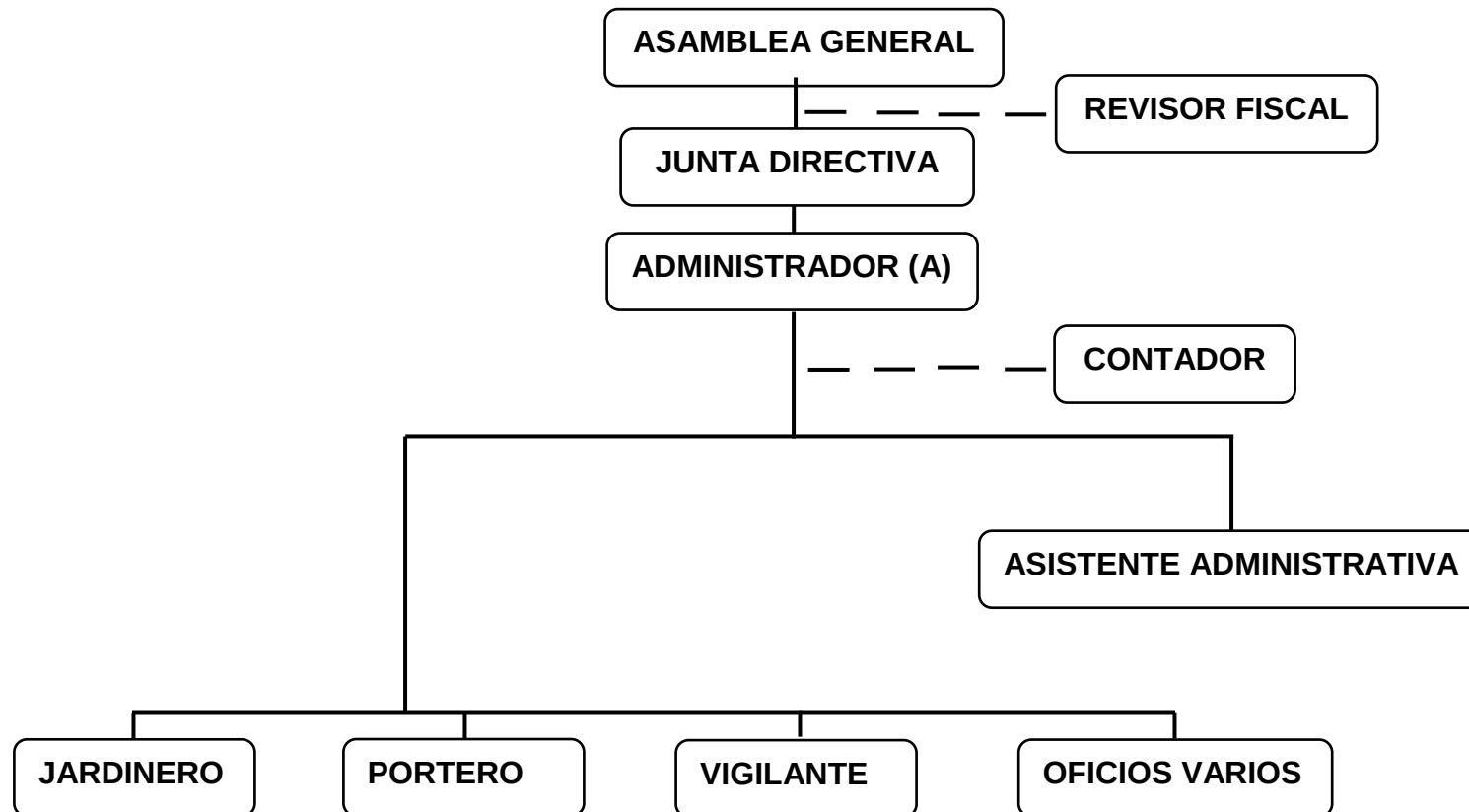


Fuente: Archivo del Conjunto Residencial Villa del Roble, con la información recopilada en el mes de Enero de 2017.

Propuesta de mejoramiento del organigrama.

Considerando las falencias presentes en el organigrama, los asesores hacen una propuesta de mejoramiento del mismo, en el cual se consideran todos los niveles organizacionales según el cargo y el rol dentro del Conjunto. Quedando de la siguiente manera:

Figura 2. Propuesta de mejoramiento del organigrama.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Enero de 2017.

3.1.6 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL. Para cumplir con el objetivo F, fue necesario diseñar el sistema de seguimiento y control con el fin de detectar oportunamente desajustes en la aplicación del manual de funciones.

Para el diseño del sistema de seguimiento y control se consideraron varias factores, el primero de ellos garantizar la aplicación adecuada de los conceptos del manual de funciones en el Conjunto Residencial Villa del Roble; segundo agilizar y facilitar la gestión del talento humano; tercero, contribuir a la gestión interna para que redunde en bienestar general y por último aplicar correctivos de manera oportuna. A continuación se describen los criterios de control:

3.1.6.1 Definición de medidas de control. Tienen como finalidad identificar si la ejecución de las funciones, actividades y tareas van correctamente direccionadas y en concordancia con lo preestablecido, se definen los estándares de medición porque estos visualizan el cumplimiento o no del plan de acción.

Determinar falencias en la ejecución permite reducir costos, minimizar pérdida de horas máquina, horas hombre, materia prima e insumos, pero lo más importante es que ayuda a determinar si es posible o no alcanzar los objetivos organizacionales, redefinidos a partir del diseño del plan de acción.

Estos controles deben aplicarse de manera periódica y bajo los mismos criterios para obtener datos confiables que ayuden a reducir la pérdida de tiempo, maximice la calidad del servicio a los residentes del conjunto y se simplifique una a una las tareas. Si se presentan desvíos, especialmente cuando no se cumple con el estándar se deben aplicar correctivos oportunos.

3.1.6.2 Control y medición de resultados. Para diseñar y aplicar un adecuado control, es necesario establecer los mecanismos y criterios de evaluación es decir definir los indicadores y valores a cumplir en cada uno de ellos. En el Conjunto es necesario identificar variables cualitativas que permitan reconocer comportamientos específicos de las directivas de la empresa y del equipo de trabajo.

Estas variables cualitativas permiten determinar conceptos tan importantes como la calidad del servicio prestado, la rapidez en el cumplimiento de observaciones hechas por los residentes, garantizar la seguridad y la satisfacción de todas las personas vinculadas al conjunto.

Este mecanismo de control es fundamental para alcanzar los resultados planeados y esperados tanto en la gestión del recurso humano y en el uso de los recursos financieros.

3.1.6.3 Evaluación de no conformidades. En este punto es clave que se haga la medición y comparación de los indicadores establecidos y los resultados

obtenidos, es evidente que no se logra el total cumplimiento de lo planeado, pero a medida que se hace el seguimiento, los resultados finales se aproximan más a lo esperado.

También es importante que las directivas del Conjunto Residencial documenten uno a uno los aciertos y desaciertos para tener un referente histórico que contribuya con la toma de decisiones, es vital que se establezcan claramente los desvíos, el impacto de los mismos y los correctivos a aplicar.

3.1.6.4 Definición de correctivos a diseñar e implementar. Una vez que las directivas del Conjunto identifiquen los errores cometidos, se evalúan los riesgos a los que queda expuesto el Conjunto, se plantean las posibles soluciones para aplicar el correctivo adecuado y oportuno. Esta fase es solo de formulación y diseño de correctivos.

3.1.6.5 Aplicación de correctivos. Hace referencia al abanico de alternativas planteadas para resolver los problemas identificados mediante el control, considerando que debe ser comprendido de la manera más fácil por los trabajadores que les compete, su redacción debe hacerse en un lenguaje simple para que su aplicación proporcione los resultados esperados.

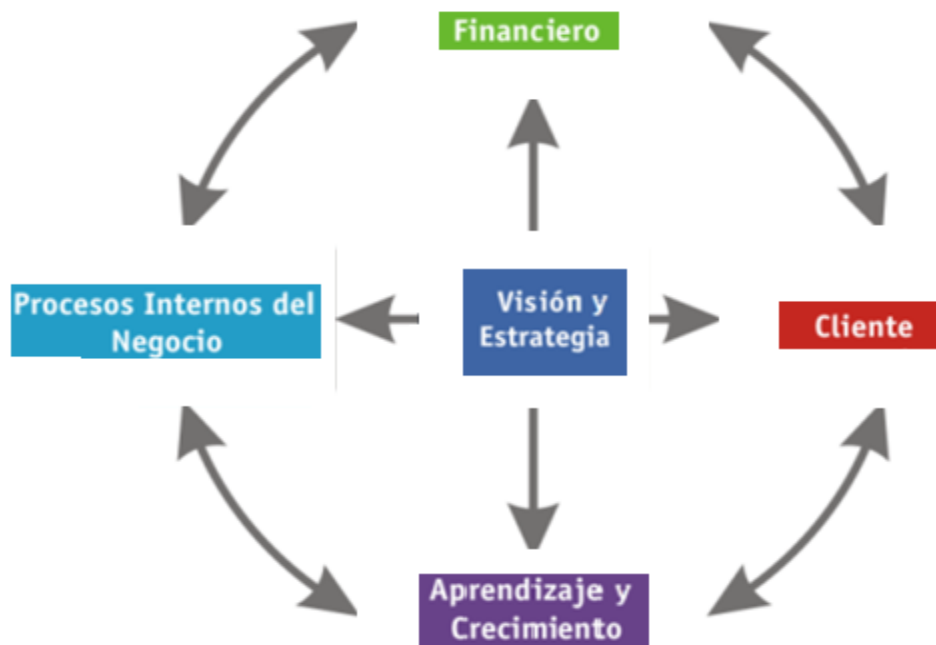
Para este fin se utiliza el balance score card, porque además de simplificar el trabajo, permite conectar de manera integral las estrategias previamente diseñadas y los objetivos establecidos para el Conjunto. Se evalúan los resultados a partir del análisis de cuatro áreas críticas como son los resultados financieros, el conocimiento del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Como bien lo plantean Kaplan y Norton esta es una estructura diseñada para integrar los indicadores derivados de las estrategias, propone además inductores de actuación financiera de registro histórico que incluye el análisis e interpretación de las cuatro áreas ya referenciadas.

De este modo la estrategia se debe traducir en indicadores de control y con ellos de gestión del Conjunto. En este caso, su principal función es consolidarse como un sistema de indicadores de gestión de desempeño global.

Para el Conjunto Residencial Villa del Roble, se busca construir un sistema que permita realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y realizar un feedback para reconocer fortalezas y debilidades de la estrategia, así como oportunidades y amenazas. Se busca que este diseño y aplicación contribuya al mejoramiento a largo plazo del desempeño global.

Figura 3. Áreas a monitorear mediante la aplicación del Balance score Card.



Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Enero de 2017.

El reto se traduce en la capacidad para identificar con precisión lo que se debe monitorear y cambiar en todos los niveles y cargos y establecer acciones puntuales que permitan alcanzar la estrategia.

Dentro de las ventajas alcanzadas por el Conjunto Residencial, mediante la aplicación de esta herramienta de gestión, están:

- Contar con una metodología de control, supervisión y evaluación.
- Se alinean los intereses de los trabajadores en función del logro de los objetivos del Conjunto.
- Se logra una comunicación clara de los objetivos del Conjunto y su cumplimiento.
- Retroalimentación constante para redefinir la estrategia acorde a los resultados obtenidos y esperados.
- Se traducen los objetivos y estrategias en planes de acción.
- Se favorece la proyección estratégica.
- Se integra la información proveniente de todos los cargos del Conjunto.
- Acercamiento de los resultados obtenidos a los indicadores establecidos.

El ideal de indicadores a establecer es de 7 por cada perspectiva, identificando en total 28, el reto es identificar los indicadores confiables a utilizar para el análisis.

Esta tabla permite dimensionar la capacidad de las directivas para maximizar el uso de los recursos financieros disponibles.

Tabla 39. Perspectiva financiera tras la aplicación del Balance Score Card.

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Como utilizar los recursos disponibles	
INDICADORES	METAS
1. Reducción de costos	-Personal altamente calificado
2. Mejorar la productividad	-Capacitación continua -Herramientas adecuadas
3. Creación de valor	-Seguridad -Competitividad en la prestación del servicio.
4. Flexibilidad en los procesos	-Máximo conocimiento del proceso – Innovacion
5. Mejoramiento de la calidad	-Personal calificado - Por medio del PQRS
6. Maximizar el valor del Conjunto	- Planes de convivencia - Normativas de convivencia
7. Mejorar el flujo de efectivo	- Elección correcta de los proveedores - Realizar programas de reciclaje

Fuente: elaboración propia.

Para realizar los indicadores financieros, es importante establece metas de acuerdo a los procesos de este aspecto. La medición de estos es sirve, para garantizar la rentabilidad o falencias en otros aspectos de la empresa y su proceso económico.

Por otra parte lo más importante para la empresa es la imagen que esta tiene frente a sus clientes; es por eso que se establece un indicador enfocado a la relación de la empresa frente al mercado. A continuación este basado en la herramienta Balance score card.

Tabla 40. Perspectiva del cliente tras la aplicación del Balance Score Card.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
Como es percibido el Conjunto por las autoridades, residentes, visitantes y comunidad en general	
INDICADORES	METAS
1. Relación Costo – beneficio	-Es notorio en espacios comunes.
2. Calidad del servicio	- Contando con un personal altamente calificado se garantizara la prestación del servicio por parte de los funcionarios
3. Tiempo de resolución de problemas	- Priorizar dando solución a las problemáticas dependiendo de la urgencia y los gastos que esta genera.
4. Rendimiento de los recursos	- Maximización de los recursos - Servicio oportuno y de alta calidad - Realizar cobro por uso de las zonas húmedas a las personas externas..
5. Percepción positiva de la gestión de las directivas y los trabajadores	- Mejoría notoria en la recolección y acopio de las basuras - Aprovechamiento de los elementos reciclables
6. Seguridad y bienestar	- Adecuado uso de los implementos de trabajo para prestar un excelente servicio - Excelentes equipos de seguridad que garantizan la tranquilidad y el bienestar de toda la población.
7. Valor diferencial de los residentes	- Se realizan actividades lúdicas y deportivas para generar y promover conductas saludables en el conjunto

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Febrero de 2017.

El indicador del Balance score card permite observar la realidad del conjunto como un lugar apreciado y deseado por los cartagüeños, así como en nivel de satisfacción de los residentes y visitantes.

En el interior del conjunto residencial se debe mantener un buen servicio para los habitantes en donde se pueda percibir armonía y por ende se establecen indicadores internos.

Tabla 41. Perspectiva interna del Conjunto tras la aplicación del Balance score card.

PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO.	
INDICADORES	METAS
1. Elevar el sentido de pertenencia	- Participación activa del equipo de trabajo. - Actuar teniedo en cuenta las normas. - Crear incentivos (dinero, día libre, regalos).
2. Garantizar innovación en el servicio	Aumentar la calidad del servicio. Calidad en el mantenimiento de las áreas comunes (zonas verdes, húmedas y de recreación).
3. Tiempo de ejecución de las tareas	- Planear las funciones y tareas a ejecutar, esto con la ayuda de un cronograma de actividades.
4. Aplicación de herramientas de gestión	- Diagnostico de las áreas funcionales - Planeación - Ejecución - Control
5. Proyección positiva de resultados	- Mediante la satisfacción de los residentes. - Mejoramiento del clima laboral - Imagen positiva del conjunto residencial en la ciudad de Cartago.
6. Elevar la operatividad del Conjunto	- Establecer estándares de rendimiento. - Seguimiento preciso del cronograma. - Tener como referente al benchmarking. - Tener referentes históricos validos.
7. Tener control sobre los procesos	- No existe un manual de procesos ni de procedimientos, por medio del cual se pueda tener un control total.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Febrero de 2017.

La convivencia es un factor importante y la administración del conjunto debe trabajar constantemente para que esta sea lo más amena posible, enfocada a la mejora continua y para ellos debe establecer mediciones, para lograr dicho objetivo.

La generación de valor se puede lograr con el establecimiento de indicadores, el tener claro el estado actual de la empresa en el tema organizacional y el progreso de esta con el establecimiento de funciones, es posible si se lleva un registro

medible y que se le realice seguimiento para poder establecer las estrategias necesarias enfocadas a los objetivos planteados en el conjunto.

Tabla 42. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento tras la aplicación del Balance score card.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Como continuar mejorando y generando valor	
INDICADORES	METAS
1. Mejorar la toma de decisiones	- Por medio de las PQRS tanto de residentes como de empleados. - Contar con referentes históricos contables, T.H, y de producción.
2. Elevar la capacidad para establecer pronósticos	- Al no contar con un plan de trabajo correctamente establecido no se puede predecir las consecuencias que la toma de desiciones tiene, y no se pueden hacer proyecciones.
3. Establecer la correlación causa – efecto	-- Al no existir un plan de acción no alcanzaran los objetivos propuestos
4. Medir el capital intelectual con que se cuenta	- No existen evaluaciones de desempeño pro es necesario aplicarlas
5. Garantizar capacitaciones	- No se realizan procesos de capacitación.
6. Realizar evaluaciones de desempeño	- Diseñar y actualizar evaluaciones de desempeño.
7. Verificar el retorno de la inversión en cada capacitación	- En el mejoramiento de la prestación del servicio por parte de los funcionarios.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de Febrero de 2017.

Cuando el conjunto logra medir la gestión de las funciones de las personas que trabajan en pro de mantener una armonía y buen convivir, se pueden establecer las prioridades y se logra identificar las falencias que fácilmente se corrijan, además se trabaje en mejorar las competencias del personas de acuerdo a las necesidades específicas que se encuentran en los manuales de funciones.

El establecer una ficha de indicadores, se facilita no solo establecer la medición del mismo, sino que también permite hacer seguimiento al cumplimiento, a la efectividad de las acciones tomadas y el tiempo de implementación empleado.

Tabla 43. Ficha de seguimiento y control de la implementación del manual de funciones en el Conjunto Residencial Villa del Roble.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE					
Fecha de control:			Fecha del último control:		
Periodicidad del control:			Área funcional:		
Objetivo del control:			Cargo:		
Duración del control:			Funciones, actividades y tareas:		
Documento soporte:			Responsable del control:		
Nombre del indicador:			Documento de identidad:		
Descripción del indicador:					
Fecha	Obj. del control	Problema identificado	Frecuencia	Indicador	Correctivo
Elaborado por:			Revisado por:		

Fuente: elaboración propia, con base en lo visto en la asignatura estrategia y planeación con el profesor Felipe Zamorano. Marzo de 2017.

La finca de indicadores es una herramienta de gestión que facilita la medición de las funciones de cada trabajador del conjunto residencial y de este modo saber cuál es su rendimiento, que aspectos se deben fortalecer y cuáles son sus fortalezas más notables que aportan positivamente al a organización.

3.4.6. Matriz de indicadores.

La matriz de indicadores es una herramienta que se presenta, en la cual se establecen los indicadores básicos que se deben empezar a evaluar y que son propuestos con el fin de que esta propuesta de asesoría sea medible. La importancia de los indicadores es la capacidad de tomar decisiones que brindan a los responsables y administradores.

A continuación se establecen unos indicadores básicos que pueden utilizar en el conjunto, para iniciar el seguimiento y control de las funciones de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones:

Tabla 44. Matriz de indicadores.

MATRIZ DE INDICADORES				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Cumplimiento de funciones	Socializar y publicar funciones de cada cargo	# funciones realizadas / # funciones asignadas	Administrador	Mensual
	Inspecciones de trabajo	# actividades realizadas / # actividades definidas en el cargo	Administrador	Diaria
Entrenamiento del personal	Realizar entrenamiento frecuente del personal en competencias específicas	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones programadas	Administrador	Anual
	Contextualizar al personal nueva al cargo que va a desempeñar	# inducciones registradas / # personas ingresadas en el periodo	Administrador	Anual
	Evaluar el conocimiento adquirido por los trabajadores	Aprobar el 80%	Administrador	Cada capacitación
Satisfacción del cliente	Crear una línea de atención al cliente	# reclamos del mes / # reclamos del mes anterior	Administrador	Mensual
	Capacitar al personal sobre la importancia del cliente	# reclamos del mes / # reclamos del mes anterior	Administrador	Mensual
	Establecer políticas de Servicio	# de residentes insatisfechos / # residentes satisfechos	Administrador	Mensual

Fuente: elaboración propia, con base en lo visto en la asignatura estrategia y planeación con el profesor Felipe Zamorano Marzo de 2017.

La aplicación de los indicadores son la base para que la empresa pueda realizar seguimiento de las actividades enmarcadas en el manual de funciones que garantice un proceso basado en resultados, el cual se evalúa para tener claro el cumplimiento de las funciones.

4. CONCLUSIONES

Aplicar el análisis DOFA, permitió reconocer las fortalezas y debilidades del Conjunto, además de las oportunidades y amenazas, este ayudó a identificar falencias administrativas y operativas que la afecta internamente y que dificultan su desempeño.

Mediante la investigación se pudieron reconocer los condicionantes del mercado y la incidencia de estos en la operatividad del Conjunto Residencial Villa del Roble, la utilización de la matriz EFE, fue de especial interés porque permitió evidenciar las variables y como estas afectan de manera directa al Conjunto.

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter, contribuyó al reconocimiento de riesgos y con ello de potencialidades del Conjunto, en particular facilitando la interpretación de las condiciones externas y cómo actúan como reguladores del desempeño interno.

El diseño del manual de funciones permite que los trabajadores actúen bajo cierto grado de certidumbre, porque empiezan a conocer progresivamente la importancia de sus funciones y de su cargo en el proceso global, se minimizan los errores y se maximiza el desempeño individual y colectivo, así como otras variables de interés como son el clima laboral y las interrelaciones de los trabajadores.

En cuanto a la formulación del plan de acción, facilitó la identificación de procesos inoperantes en cada uno de los cargos y en las diversas áreas funcionales, pero sobre todo del desarrollo de mecanismos de acción y de mejoramiento que redundan en la mejor utilización de los recursos disponibles.

En cuanto al sistema de seguimiento y control de los planes diseñados permiten evidenciar el grado de eficacia y eficiencia alcanzada, pero sobre todo del compromiso adquirido por las directivas y trabajadores para alcanzar beneficios globales.

5. RECOMENDACIONES

Se recomienda brindar especial atención a los aspectos administrativos y organizacionales del Conjunto Residencial Villa del Roble; ya que estos son los que van a permitir mejorar continuamente los procesos, facilitar el conocimiento de los puestos de trabajo, maximizar el desempeño de los trabajadores, eleva el aprovechamiento de los recursos disponibles, van a facilitar la competitividad y permitirán direccionar el Conjunto para que mantenga su estatus y posicionamiento en el entorno cartagüeño.

Busca además que tenga capacidad para enfrentar los retos y que se inicie una nueva etapa de gestión, sería importante implementar y darle continuidad a la investigación para que se logren los propósitos académicos, administrativos y organizacionales.

Otro punto importante es que las directivas del Conjunto, expresen su motivación hacia la innovación, mediante esfuerzos decididos que involucren a todo el personal y con ellos a los residentes y visitantes.

De igual manera es importante socializar la investigación, pero sobre todo brindar capacitaciones y acompañamiento a los trabajadores para lograr total comprensión del estudio y maximizar el desempeño individual y colectivo esperado.

En el Conjunto cada empleado debe tener claridad, sobre sus funciones, responsabilidades, especificaciones del cargo, requerimientos y resultados esperados, para ello es recomendable hacer registro de la forma como se ejecutan las labores a partir de la implementación del manual de funciones y con ello identificar acciones de valor y sobre todo fallas en los procesos, esta reseña histórica favorece la toma de decisiones.

También se recomienda hacer seguimiento y control a la aplicación de la investigación, para mejorar los procesos funcionales y operativos, ya que la finalidad del manual de funciones es brindar una herramienta de gestión que haga una marcada diferenciación que le permita progresivamente desarrollar nuevos planes de acción y se apliquen los correctivos necesarios y oportunos.

Se logra el mejoramiento en el desempeño individual y colectivo lo que favorece la obtención de mejores resultados globales, se contribuye a una comunicación más acertada a nivel interno que se refleja en resultados positivos para los residentes, visitantes y comunidad en general.

Otro punto a considerar es que los trabajadores deben tener claridad que para lograr el máximo desempeño posible se debe trabajar en equipo y reconocer la interdependencia e interacción que hay entre todos los puestos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Boland, Lucrecia. Funciones de la administración teoría y práctica. Editoria Universidad Nacional. 2007. Pág. 9

DOLAN, Shimón. SCHULER, Randall S. VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Interamericana de España. 1999, Primera Edición en Español, Mc Graw Hill Traducido y adaptado de la primera edición en inglés de Human Resource Management. The Canadian Dinamic. Págs 5, 7, 27, 77, 91, 127, 157, 251, 252, 387.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición.

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill. Tercera Edición

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de recursos humanos. Sexta Edición. Mc Graw Hill. Págs 11, 31, 81, 161, 433, 556.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como elaborar y usar manuales administrativos. International Thompson Editores, S.A. de C.V. Learning. Tercera Edición. México. 2002.

WEBGRAFÍA

Congreso de la república. Ley 388 de 1997.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=339>

Congreso de la Republica. Ley 675 de 2001.
www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0675_2001.html

Congreso de la república. Ley 820 de 2003.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0820_2003.html

<http://www.lonjacolombiana.com/normatividad.htm>

MINISTRO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL.
Resolución 1045 de 2003.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9998>

MINISTERIO DEL TRABAJO Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. CÓDIGO
SUSTANTIVO DEL TRABAJO.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html. 1950.

Presidencia de la Republica. Decreto 410 de 1971.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Presidencia de la Republica. Decreto 2811 de 1974.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta dirigida al talento humano del Conjunto Residencial Villa del Roble.

Tabla 45. FICHA TÉCNICA 1. Trabajadores.

CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	09:15 a 09:45 am	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO	
DIRIGIDA A:	TRABAJADORES	
ENTREVISTADO:	CARLOS HINCAPIE	
CARGO:	RONDERO	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	
	Estratégicas	Sociales
	analisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	analisis del marketing

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitacion, motivacion, particularidad en el servicio	Culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	las tareas que hago las tengo claras.
		Si.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	no me parece ya que en algunas ocasiones hay sobrecarga de trabajo.
		No.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	hasta lo que llevo en el conjunto nunca han hecho algo para motivarnos laboralmente.
		No.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	en ninguna de las administraciones se han repartido equitativamente las labores.
		No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	hasta el momento no han realizado evaluaciones de desempeño.
		No.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	no tengo conocimiento.
		No.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	nunca se ha promovido nada de esto.
		No.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	no se para que sirve.
		No.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	La verdad no muy claro, tengo dudas con algunos.
		No.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	si señor por que por medio de el, se llogran alcanzar los objetivos.
		Si.
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	10:20 a 10:50 am	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO	
DIRIGIDA A:	TRABAJADORES	
ENTREVISTADO:	FABIAN CUERVO	
CARGO:	OFICIOS VARIOS	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas
	Cultura organizacional:	
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas
	Estratégicas	Sociales
	analisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	analisis del marketing

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	yo se lo que debo de hacer día a día.
		Si.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	no por que en ocasiones no se distribuye el trabajo de manera adecuada.
		No.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	no se hace nada de esto.
		No.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	no hay equida en la distribucion.
		No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	no se nada de los indicadores
		No.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	por que debido a la ausencia de un sistema de medicion y control desconocemos los puntos a mejorar
		No.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	nunca he escuchado de esto
		No.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	no señor no se
		No.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.										
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	no tengo claridad No.								
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	por que por medio de el, mejoramos nuestro desempeño laboral y se logran alcanzar los objetivos Si.								
CIUDAD:		Cartago, Valle								
FECHA:		Octubre de 2016								
HORA:		2:15 a 2:40 pm								
DURACIÓN:		30 minutos								
LUGAR:		CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO								
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO								
DIRIGIDA A:		TRABAJADORES								
ENTREVISTADO:		GELBERT GARZON								
CARGO:		OFICIOS VARIOS # 2								
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:		Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.								
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.								
MEDIO:		Interacción directa								
VARIABLES ANALIZADAS:		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Internas</th> <th>Externas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas. </td> <td>Económicas</td> </tr> <tr> <td> Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal </td> <td>Competitivas</td> </tr> <tr> <td>Estratégicas</td> <td>Sociales</td> </tr> </tbody> </table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas	Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas	Estratégicas	Sociales
Internas	Externas									
Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas									
Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas									
Estratégicas	Sociales									

Continuación Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	análisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	análisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
Nº	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	tengo total conocimiento
		Si.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	no se tiene orden en la distribución de trabajo
		No.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	no se hace nada para motivarnos
		No.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	no ya que en la parte administrativa no hay claridad en los turnos de cada uno.
		No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño?	no porque tengo entendido que la están creando
		No.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	ya que desde la administración, son muy claros con los aspectos mejorar en cuanto a la prestación del servicio por parte nuestra
		Si.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	si a veces nos reunen para que juntos realicemos una mejor labor.
		Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	no tengo pleno conocimiento de que es un manual de funciones.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
		No.
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	debido a que desconocemos el funcionamiento del area administrativa
		No.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	ya que este nos permite tener un rendiminto mas alto y podemos obtener los objetivos propuestos
		Si.
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	03:00 a 03:25 pm	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO	
DIRIGIDA A:	TRABAJADORES	
ENTREVISTADO:	NARSES HINCAPIE	
CARGO:	PORTERO	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas
	Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	Estratégicas	Sociales
	análisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	análisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	si tengo muy claro mis tareas a realizar
		Si.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	no me parece ya que en algunas ocasiones hay sobrecarga de trabajo.
		No.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	si en ocasiones se presenta motivaciones para mejorar.
		Si.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	me parece que no por que aveces trabajo mas que otros
		No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	si ya que que esto nos permite mejorar en el dia a dia.
		Si.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	ya que son notorias las exigencias por parte de la administracion para mejorar cada dia nuestros servicios prestados
		Si.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	si ya que en grupo se agilizan las labores.
		Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	no se que es y desconozco para que sirve.
		No.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.										
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	la verda, nunca desde la adminnistracion nos han dado conocer esa informacion . No.								
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Recidencial Villa del Roble?	no se que es un manual de funciones y desconozco su imprtancia. No.								
CIUDAD:		Cartago, Valle								
FECHA:		Octubre de 2016								
HORA:		03:54 a 04:18 pm								
DURACIÓN:		24 minutos								
LUGAR:		CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO								
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO								
DIRIGIDA A:		TRABAJADORES								
ENTREVISTADO:		JOSE DIAZ MEJIA								
CARGO:		VIGILANTE								
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:		Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.								
TÉCNICA:		Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.								
MEDIO:		Interacción directa								
VARIABLES ANALIZADAS:		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Internas</th> <th>Externas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas. </td> <td>Económicas</td> </tr> <tr> <td> Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal </td> <td>Competitivas</td> </tr> <tr> <td>Estratégicas</td> <td>Sociales</td> </tr> </tbody> </table>	Internas	Externas	Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas	Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas	Estratégicas	Sociales
Internas	Externas									
Estructura organizacional: organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	Económicas									
Cultura organizacional: trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	Competitivas									
Estratégicas	Sociales									

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	análisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	análisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	si señor, tengo conocimiento
		Si.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	si por que yo se lo que debo de hacer en mi día a día laboral.
		Si.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	si y me parece muy bueno ya que me permite ser mejor en lo que hago.
		Si.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	no hay dentro del conjunto una persona que me releve para el cambio de turno.
		No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	si con ello nos permite tener un mejor control en las tareas.
		No.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	por que se nos hace enfasis día a día para mejorar en la prestación del servicio
		Si.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	si cada día se promueven cosas como estas para mejorar.
		Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	se que es una herramienta administrativa y sirve para orientar a los empleados .
		Si.
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	la verdad nunca nos han transmitido ese tipo de información.
		No.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el	no tengo claridad sobre este tema

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	No.
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	04:30 a 5:00 pm	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO	
DIRIGIDA A:	TRABAJADORES	
ENTREVISTADO:	GUSTAVO CORRALES	
CARGO:	GUADAÑADOR	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	
	Estratégicas	Sociales
	analisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	analisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitacion, motivacion, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS

Continuación Ficha Tabla 45. Técnica 1. Trabajadores.		
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	no por que aveces se deben realizar otras funciones que no me corresponden. No.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	si ya que yo realizo mis funciones correspondientes. Si.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	si aveces me motivan para que yo sea mejor. Si.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	no por que en ocasiones estoy realizando mi labor y me envian a realizar otras labores que no me corresponden. No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	si para llevar control sobre cada funcion realizada por el personal Si.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	debido a que desde la administracion se realizan constantes chequeos, para garantizar asi la adecuada prestacion del servicio Si.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	si ya que cada dia no entenemos mas con el grupo de trabajo. Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	si se que es, y sirve para tener un control total de las labores que desempeña un empleado. Si.
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	si ya que debido al tiempo que llevo laborando aquí, he tenido la oportunidad de conocer mucho sobre el conjunto Si.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Recidencial Villa del Roble?	desconozco este tipo de informacion No.
CIUDAD:		Cartago, Valle

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	08:45 a 09:15	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO	
DIRIGIDA A:	TRABAJADORES	
ENTREVISTADO:	ALEXANDER RIVERA	
CARGO:	JARDINERO	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	
	Estratégicas	Sociales
	analisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	analisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitacion, motivacion, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe	no ya que en ocasiones me manda a realizar otras labores.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	realizar en el conjunto?	No.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	si la distribucion esta de manera clara
		Si.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	a medida que pasa el tiempo se han ido mejorando las estrategias que nos motivan.
		Si.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?	si ya que en mi dia a dia hago mis labores correspondientes
		Si.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	si para verificar que se cumplan los objetivos propuestos por la administracion
		SI.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	si ya que cada dia hacemos un mejor trabajo para lograr los objetivos.
		Si.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	ya que por medio de esta practica son menores los tiempos empleados para cada labor
		Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	es algo empleado por la parte aministrativa para decirnos lo que podemos y no podemos hacer.
		Si.
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	.debido a mi compromiso con la institucion
		Si.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	la verdad desconozco este tipo de informacion
		No.
CIUDAD:		Cartago, Valle
FECHA:		Octubre de 2016
HORA:		11:05 a 11:35 am
DURACIÓN:		30 minutos
LUGAR:		CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:		WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR - RUBEN RIOS VINASCO
DIRIGIDA A:		TRABAJADORES
ENTREVISTADO:		JORGE BEDOYA
CARGO:		VIGILANTE # 2

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	
	Estratégicas	Sociales
	analisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	analisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitacion, motivacion, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?	no porque constantemente me estan rotando de puesto en puesto.
		No.
2.	2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?	si señor es adecuada.
		Si.
3.	3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?	si señor nos motivan para mejorar.
		Si.
4.	4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución	si por que desde que ingrese al conjunto fueron claros con las funciones que debia desempeñar.

Continuación Tabla 45. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	equitativa de las labores diarias?	No.
5.	5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño	si ya que realiza constantes controles sobre las labores que realizamos.
		Si.
6.	6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?	si por que en la administacion nos observan para que nuestra labor sea cada vez mejor.
		No.
7.	7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?	ya que de esta manera se evitan. las sobre cargas laborales.
		Si.
8.	8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?	si en reuniones anteriores se nos manifesto lo que es y sirve para orientar sobre las funciones a realizar
		Si.
9.	9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?	si debedo la perfecta comunicación existente entre la administacion y el personal operativo .
		Si.
10.	10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?	desconozco su importancia
		No.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

1. ¿Tiene total conocimiento de las funciones que debe realizar en el conjunto?

Si ____

No ____

2. ¿Consideran que hay una adecuada distribución de las funciones y tareas en el conjunto?

si ____

No ____

3. ¿Se implementan estrategias de motivación que permitan al empleado mejorar su desempeño laboral?

Si ____

No ____

4. ¿Se realiza por parte de la administración, una distribución equitativa de las labores diarias?

Si ____

No ____

5. ¿La administración ha establecido indicadores de desempeño

Si ____

No ____

6. ¿Cuenta el conjunto villa del roble, con un mecanismo de mejora continua que permita alcanzar los objetivos propuestos por la administración?

Si ____

No ____

7. ¿Se promueve por parte de la administración el trabajo en equipo para mejorar así el desempeño laboral del grupo de trabajo?

Si ____

No ____

8. ¿Tienen total conocimiento de que es y para que sirve un manual de funciones?

Si ____

No ____

9. ¿Tienen total claridad de los procesos que se ejecutan al interior del conjunto residencial?

Si ____

No ____

10. ¿Conoce la importancia del manual de funciones en el desempeño global del Conjunto Residencial Villa del Roble?

SI ____

NO ____

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Formato de encuesta dirigida a la administración del Conjunto Residencial Villa del Roble.

Tabla 46.FICHA TÉCNICA 2. Directivas		
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	8:20 a 8:50 am	
DURACIÓN:	30 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR	
DIRIGIDA A:	Directivas	
ENTREVISTADO:	JHON GALLEGO	
CARGO:	ADMINISTRADOR	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	
	Estratégicas	Sociales
análisis del marketing	legales	

Continuación Tabla 46. Ficha Técnica 2. Directivas.		
	Comunicación organizacional	análisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
N°	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Racionalizan las funciones, actividades y tareas de los trabajadores del Conjunto Residencial?	para garantizar el perfecto desempeño dentro del campo laboral.
		Si.
2.	2. ¿Se promueven los cambios oportunos en la gestión del talento humano?	cada día se mantiene bajo observación, ya que es uno de los puntos más importantes
		Si.
3.	3. ¿Se incentiva la eficiencia y eficacia de los trabajadores?	se tiene establecido desde los planes administrativos.
		Si.
4.	4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar los procesos?	la nueva administración llegó con ideas claras
		Si.
5.	5. ¿Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales dentro del Conjunto Residencial?	ya que se cuenta con un consultor jurídico, el cual se encarga de todos los roles legales
		Si.
6.	6. ¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del Conjunto?	se hace una rigurosa inducción y se da a conocer las funciones a realizar.
		Si.
7.	7. ¿Se prepara al personal para la consecución de los objetivos personales y laborales?	si ya que se facilitan las mejores herramientas para la consecución de este.
		Si.
8.	8. ¿El plan de trabajo está basado en las necesidades reales de la empresa, los trabajadores y los residentes?	por que es uno de los objetivos primordiales del conjunto.
		Si.
9.	9. ¿Cuenta el conjunto Residencial con un plan de seguimiento y control, para	apenas está en proceso de ejecución, es lo que se está elaborando.

Continuación Tabla 46. Ficha Técnica 2. Trabajadores.		
	garantizar el adecuado desempeño de los funcionarios del conjunto?	No.
10.	10. ¿Reconoce la importancia del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial?	ya que esto nos va a permitir el buen desarrollo de las funciones para todos, para un bienestar a nivel general.
		Si.
CIUDAD:	Cartago, Valle	
FECHA:	Octubre de 2016	
HORA:	10:15 a 10:40 am	
DURACIÓN:	25 minutos	
LUGAR:	CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE CARTAGO	
NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTÓ:	WILFRAD FERNANDO FUENMAYOR	
DIRIGIDA A:	Directivas	
ENTREVISTADO:	SILVANA MARTINEZ	
CARGO:	ASISITENTE ADMINISTRATIVA	
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA:	Se creo un formato de 10 preguntas relacionadas con las funciones a desempeñar, el principal objetivo es identificar las variables internas y externas con mayor relevancia al interior del conjunto.	
TÉCNICA:	Entrevista cerrada, de acción participativa, individual, realizada personalmente, su condición estructurada, permitió obtener la información, identificar opiniones, sentimientos y comportamientos del equipo de trabajo. Es un metodo que facilita la recoleccion e identificacion de informacion que se requiere para la creacion de las funciones, ya que el conjunto no cuentan con precedentes historicos.	
MEDIO:	Interacción directa	
VARIABLES ANALIZADAS:	Internas	Externas
	Estructura organizacional:	Económicas
	organigrama, marco legal, selección de personal, piliticas internas.	
	Cultura organizacional:	Competitivas
	trabajo en equipo, motivacion organizacional, entrenamiento y capacitacion al personal	

Continuación Tabla 46. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	Estratégicas	Sociales
	análisis del marketing	legales
	Comunicación organizacional	análisis del marketing
	Gestión de talento: entrenamiento y capacitación, motivación, particularidad en el servicio	culturales
TEMA:	manual de funciones	
TIPO DE MUESTREO:	no aplica	
Nº	PREGUNTAS	REPUESTAS
1.	1. ¿Racionalizan las funciones, actividades y tareas de los trabajadores del Conjunto Residencial?	no aveces no tengo muy claro las funciones que se deben de realizar.
		No.
2.	2. ¿Se promueven los cambios oportunos en la gestión del talento humano?	si ya que se tiene muy encuesta la gestion del talento debido a que el bienestar de todos va por encima
		No.
3.	3. ¿Se incentiva la eficiencia y eficacia de los trabajadores?	este tipo de motivaciones todavia no las tiene en cuenta. Seria muy bueno que fueran implementadas.
		No.
4.	4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar los procesos?	del apoyo de la nueva administracion y de todo el grupo de trabajo nos va a permitir el mejoramiento.
		Si.
5.	5. ¿Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales dentro del Conjunto Residencial?	no por que quedan pendientes algunas cosas que son sumamente importantes.
		No.
6.	6. ¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del Conjunto?	ya que esto no me corresponde directamente a mi.
		No.
7.	7. ¿Se prepara al personal para la consecución de los objetivos personales y	si por que se le facilitan las estrategias motivacionales.

Continuación Tabla 46. Ficha Técnica 1. Trabajadores.		
	laborales?	Si.
8.	8. ¿El plan de trabajo está basado en las necesidades reales de la empresa, los trabajadores y los residentes?	ya que es uno de los objetivos principales a desarrollar.
		Si.
9.	9. ¿Cuenta el conjunto Residencial con un plan de seguimiento y control, para garantizar el adecuado desempeño de los funcionarios del conjunto?	apenas esta en proceso de ejecucion, es lo que se esta elaborando.
		No.
10.	10. ¿Reconoce la importancia del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial?	si por que por medio de este se pueden alcanzar los objetivos mas facilmente.
		Si.

Fuente: elaboración propia, con la información recopilada en el mes de octubre de 2017.

1. ¿Racionalizan las funciones, actividades y tareas de los trabajadores del Conjunto Residencial?

Sí_____

No_____

2. ¿Se promueven los cambios oportunos en la gestión del talento humano?

Sí_____

No_____

3. ¿Se incentiva la eficiencia y eficacia de los trabajadores?

Sí_____

No_____

4. ¿Se han diseñado e implementado estrategias para mejorar los procesos?

Sí_____

No_____

5. ¿Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales dentro del Conjunto Residencial?

Sí_____

No_____

6. ¿Se hace seguimiento al proceso de adaptación de los nuevos empleados del Conjunto?

Sí_____

No_____

7. ¿Se prepara al personal para la consecución de los objetivos personales y laborales?

Sí_____

No_____

8. ¿El plan de trabajo está basado en las necesidades reales de la empresa, los trabajadores y los residentes?

Sí_____

No_____

9. ¿Cuenta el conjunto Residencial con un plan de seguimiento y control, para garantizar el adecuado desempeño de los funcionarios del conjunto?

Sí_____

No_____

10. ¿Reconoce la importancia del manual de funciones dentro del Conjunto Residencial?

Sí_____

No_____

Fuente: elaboración propia.

Anexo C. Formato de análisis y descripción de cargos.

Tabla 47. Formto de análisis y descripción de cargos.

ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL DE FUNCIONES
Justificación:
Objetivo general:
Objetivos específicos:
Metodología:
Distribución de cargos:
Identificación y análisis de cargos:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:
Nombre del cargo:
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
Objetivo del cargo:
Funciones:
Especificación del cargo:
Requisitos intelectuales:
Nivel de escolaridad:
Conocimiento específico:
Entrenamiento y desarrollo:
Experiencia laboral:
Responsabilidades propias del cargo:
Relaciones internas:
Relaciones externas:
Normas de seguridad industrial:
Condiciones de trabajo:
Toma de decisiones:
Perfil psicológico:

Fuente: elaboración propia, basado en cmap.upb.edu.co/rid=1227502343677_1873545151.../descripcion+y+analisis+de+
[29/10/2017]

Anexo D. Diario de campo

Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.

FECHA	HORA	TÉCNICA	ÁREA FUNCIONAL	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	SOLUCIONES
01/08/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista	Gestión del talento humano	Ausencia del manual de funciones	Desconocimiento de jerarquía, funciones, responsabilidades, desconocimientos de tiempos y sobre cargas laborales.	Diseño del manual de funciones
08/08/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia del organigrama	Inexistencia de la estructura organizacional	Propuesta del organigrama
15/08/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de indicadores de gestión T. H	El desarrollo del organigrama permite estructurar los cargos y con ellos la operatividad de la empresa	Diseño de indicadores
22/08/2016	8:00 a.m.	Observación		Inexistencia de la aplicación de la P.Q.R.S	Desconocimiento de las necesidades de los residentes	Resolver oportunamente los requerimientos de los residentes

Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.						
FECHA	HORA	TÉCNICA	ÁREA FUNCIONAL	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	SOLUCIONES
		Entrevista				
29/08/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de Benchmarking	Inexistencia de un comparativo con otros Conjuntos, que sirvan como referente del mejoramiento	Diseño del Benchmarking
05/09/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de políticas internas	Inexistencia de un direccionamiento claro	Diseño de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas de calidad
12/09/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de un plan de incentivos	Bajo sentido de pertenencia, desmotivación laboral, deterioro del clima laboral	Se sugiere crear un plan de incentivos

Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.						
FECHA	HORA	TÉCNICA	ÁREA FUNCIONAL	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	SOLUCIONES
19/09/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de estrategias	Falta de la consecución de los objetivos propuestos por parte de la organización	Identificación de posibles estrategias a implementar mediante el desarrollo de la matriz D.O.F.A
26/09/2016	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de los procesos de mejoramiento	Sobre costos, deterioro de todos los procesos en todas las áreas funcionales, cargos y funciones	Diseño de un plan de seguimiento y control que permita identificar que tan efectivo es el desempeño alcanzado
03/10/2017	9:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de un plan de comunicación interna y externa	Que no se conozca a tiempo la información necesaria para mejorar el desempeño	Se sugiere el diseño e implementación de un plan de comunicación
10/10/2017	9:00 a.m.	Observación		Inexistencia de un plan de entrenamiento y desarrollo	No se modernizan los procesos de acuerdo a los requerimientos de la empresa, los trabajadores y los residentes del conjunto	Se sugiere crear un plan de entrenamiento y desarrollo

Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.

FECHA	HORA	TÉCNICA	ÁREA FUNCIONAL	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	SOLUCIONES
		Entrevista				
17/10/2017	9:00 a.m.	Observación Entrevista		Carencia de trabajo en equipo	No se alcanzan los objetivos individuales y colectivos	Se sugiere crear planes de participacion
24/10/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Crear antecedentes históricos del T.H	No se cuenta con material que permita evidenciar el manejo dado al T.H	Mediante la investigacion se da inicio a una base de datos del T.H, en este se da un precedente, historico practico y metodologico
31/10/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Lograr una mejor uso de los insumos, materiales y equipos	Sobre costos por malos manejos de insumos, materiales y equipos	Se sugiere dar a conocer el manual de funciones, acompañado de las respectivas capacitaciones

Tabla 48. Diseño del Diario de Campo.

FECHA	HORA	TÉCNICA	ÁREA FUNCIONAL	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS	SOLUCIONES
07/11/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de un plan de mejora continua	Deterioro de la calidad en la prestación del servicio	Se sugiere aplicar todas las herramientas diseñadas por los estudiantes
14/11/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de los objetivos organizacionales	La empresa no tiene un horizonte fijo	Se diseñaron los objetivos organizacionales
21/11/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de un plan de calidad	No se pueden definir estándares y se dificulta acercarse a la norma	Se sugiere aplicar los indicadores
28/11/2017	8:00 a.m.	Observación Entrevista		Inexistencia de un plan de seguimiento y control	No se identifican a tiempo los problemas y no se aplican correctivos oportunos	Se diseñó un plan de seguimiento y control a todas las herramientas que si diseñaron mediante la investigación
Elaboración propia						

Anexo E. Diseño de la ficha de seguimiento y control a la implementación del manual de funciones del Conjunto Residencial Villa del Roble.

Tabla 49. Diseño de la ficha de seguimiento y control a la implementación del manual de funciones del Conjunto Residencial Villa del Roble.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL CONJUNTO RESIDENCIAL VILLA DEL ROBLE					
Fecha de aplicación:			Área funcional:		
Fecha del último control:			Cargo:		
Periodicidad:			Funciones, actividades y tareas:		
Objetivo:			Documentos analizados:		
Duración:			Indicador:		
Fecha	Problema identificado	Frecuencia	Impacto	Correctivos	Resultados esperados
Responsable del control:			Revisado por:		
Documento de identidad:			Documento de identidad:		

Fuente: elaboración propia, basado en <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/SIG-G01%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20y%20control%20de%20documentos%20del%20SIGI.pdf> [30/10/2017]

Anexo F. Lista de asistencia socialización a los directivos y empleados.

Imagen 1. Lista de asistencia socialización trabajo de grado.

Acta puntos socialización trabajo de grado.

Se dan a conocer los puntos que se tratan en la socialización del manual de funciones para el conjunto residencial Villa del Roble del municipio de Cartago Valle. En presencia del administrador del conjunto el sr Jhon Gallego, la secretaria Silvana Martínez y los líderes del personal de vigilancia José Wilson Mejía y oficios varios el sr. Gelber Garzón.

Puntos que se socializaron:

- Que es manual de funciones
- Cuál es el principal objetivo del manual de funciones.
- Que contribuciones trae el manual de funciones, para el correcto desempeño de las labores de los funcionarios de todo el conjunto.
- Que es la ley 675 y cuáles son los principales artículos a tener en cuenta.
- Cuáles serían las posibles consecuencias, que acarrearían los empleados del conjunto por el no cumplimiento de las funciones establecidas de dicho manual.
- Estrategias de motivación laboral sugeridas para que el personal se adapte rápidamente a los cambios y sean adoptados de la mejor forma posible.
- De qué forma se puede mejorar el ambiente laboral por medio del manual de funciones.

Anexo G. Fotos socialización Manual de funciones.

Fotografía 1. Fotos socialización Manual de funciones.



Fuente: fotografías tomadas por la secretaria Silvana Martínez del conjunto residencial.

Anexo H. resultado entrevista realizada al personal del conjunto residencial villa del roble.

Las preguntas se enfocaron principalmente en los cargos y las funciones de cada uno, para posteriormente preguntar cuáles son las funciones de cada cargo.

Tabla 50. Entrevista funciones rondero.

Encuestado: CARLOS HINCAPIE “RONDERO”
• Es el encargado de realizar el manejo del depósito de residuos y de materiales, realiza la entrega de residuos a la empresa cartagueña de aseo total a las 05: 00 de la mañana • Es encargado de realizar el encendido de la planta eléctrica de la zona húmeda • Ejerce control vehicular para lo cual porta comparendera, y puede hacer uso de ella encaso que sea necesario • Si se presentas discusiones o altercados entre propietarios esta autorizado para mediar y de inmediato dar parte a la administración • Debe verificar que se le de un adecuado uso a las zonas del parqueadero • Es el encargado de encender las luces reflectoras a las 06:00 pm
NOTA: UN RONDERO POR CADA TURNO

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 51. Entrevista funciones oficios varios.

Encuestado: PERSONAL DE OFICIOS VARIOS
• Para estas funciones estas asignadas 4 personas, de las cuales 2 de ellas son el sr Ariel y el sr Fabián los cuales son los encargados de realizar mantenimientos en zonas verdes, de realizan arreglos de puertas, mantenimientos eléctricos, de alcantarillado, obra blanca y de construcción además de la demarcación de la señalización vial. • Las otras dos personas restantes son los encargados de realizar el barrido en las zonas peatonales y vehiculares, además realizan el suministro de bolsas en los dispensadores para la recolección de los excrementos de las mascotas • Otras de las funciones son el realizar el lavado de la bodega de las basuras y del salón de eventos • Dichas funciones se realizan semanalmente por bloques
NOTA: ninguna.

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 52. Entrevista funciones oficios guadañadores.

Encuestado: GUSTAVO Y GELBERT “ GUADAÑADORES”
• Son los encargados de realizar funciones de siembra y poda de jardines • Poda de césped • Mantenimiento preventivo y total de sus elementos de trabajo • Erradicación de plagas • Dichas funciones son distribuidas por bloques semanalmente
NOTA:

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 53. Entrevista funciones vigilantes.

Encuestado: VIGILANTES
• Verificación de los visitantes , se anuncia con documento de identidad en mano y se verifica con el propietario si se da el aval o no para que este ingrese al conjunto • Se realiza seguimiento del visitante por medio del circuito cerrado de televisión que se dirija a su destino • Se realizan constantes rondas internas para garantizar para seguridad de los propietarios y de sus familias
NOTA: son dos funcionarios, uno por turno.

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 5445. Entrevista funciones propietaria.

Encuestado: propietaria “patricia naranjo”
• Refiere la propietaria inconformidad por la ausencia de dispensadores de bolsas para la recolección de excrementos de las mascotas. • Refiere resaltar la excelente prestación de servicio por parte de los funcionarios del conjunto • Excelente mantenimiento de las zonas húmedas
NOTA: Ninguna

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 55. Entrevista funciones administrador.

Encuestado: ADMINISTRADOR
• Tener constante comunicación con su personal para dar directrices que se deben tener en cuenta a la hora de desempeñar sus funciones • Tener constante control de las cuentas por pagar • Estar en constante comunicación con su secretaria para saber la cantidad de insumos que se deben solicitar ya sea para el tratamiento de la piscina o para que los funcionarios desempeñen sus tareas de forma perfecta • Tener constante comunicación con los propietarios para así dar pronta solución a sus quejas o sugerencias • Tener en cuenta si hay asuntos legales pendientes por solucionar • de las zonas húmedas
NOTA: ninguna.

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Tabla 56. Entrevista funciones secretaria.

Encuestado: SECRETARIA
• Tener constante comunicación con el administrador para realizar pagos pendientes • Realizar oportunamente los pedidos de los insumos exigidos por el personal • Recaudar el pago mensual por parte de los propietarios para la adecuada administración del conjunto
NOTA: ninguna.

Fuente: elaboración propia, basada en la entrevista realizada.

Este es el listado de funciones de cada uno de los colaboradores que trabajan en el conjunto, con base a esta información se elabora el manual de funciones.