

**ESTANDARIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA
ADMINISTRACIONES INMOBILIARIAS LTDA.**

NATALIA GAONA FRANCO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2013

**ESTANDARIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA
ADMINISTRACIONES INMOBILIARIAS LTDA.**

NATALIA GAONA FRANCO

Trabajo de grado

Directora

Mónica García Solarte

Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2013

Nota de aceptación

Evaluador

DEDICATORIA

*A quienes han sido y serán por siempre mi fortaleza, orgullo y fuentes de
inspiración:*

A Dios por la vida

A mi madre por su entrega, dedicación y enseñanzas

A mi esposo por su amor y respeto

A los retoños de la familia Cogua Gaona que pronto traerán más felicidad

*Y a mi padre y abuelos, porque aunque mis ojos dejaron de verlos, hoy les
cumpla una valiosa promesa*

Con amor...

Natalia Gaona Franco

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por sus infinitas bondades, porque siendo igual de humana y con defectos como todos, me ha bendecido más de lo que he esperado.

A mi madre por su amor infinito, por ser ejemplo de perseverancia y humildad, por formar mi carácter y soportar tantas horas de ausencia laborales dedicadas a realizar el presente trabajo... esto es para ti mami.

A mi héroe de la patria, amigo, confidente y esposo, porque aunque no te tenga siempre a mi lado, juntos hemos hecho realidad todos nuestros sueños.

A mi familia, compañeros y docentes de la Universidad del Valle por ser luces en el camino y enseñarme que la vida es para cultivarla con amor, disfrutarla con responsabilidad, compartirla con los que están a tu lado y luchar por lo que se quiere... no por lo que toca.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCION.....	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes.....	14
1.1.2 Formulación	16
1.1.3 Sistematización.....	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.2.1 Objetivo General.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
1.4.1 Investigación Explorativa.....	21
1.4.2 Investigación Concluyente.....	21
1.4.2.1 Investigación Descriptiva.....	21
1.4.2.2 Investigación Casual.....	22
1.4.2.3 Técnicas de Recopilación de datos.....	24
2. MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
2.1.1.1 MISION.....	28
2.1.1.2 VISION.....	34
2.1.1.3 OBJETIVOS.....	42
2.1.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN...46	46
2.1.2.1 Gestión de Calidad.....	46
2.1.2.2 Procesos.....	52
2.1.2.3 Procedimientos.....	53
2.1.2.4 Gestión por Procesos.....	55
2.1.2.5 Cadena de Valor.....	59
2.1.2.6 Mejoramiento de procesos.....	61
2.1.2.7 Diagramas de Flujo	64
2.1.3 ANÁLISIS Y DISEÑOS DE CARGOS.....	66
2.1.3.1 Análisis de cargos.....	68
2.1.3.2 Diseño de cargos.....	70
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	72

3. RESULTADOS	76
3.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.....	76
3.2 DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	79
3.2.1 MISION.....	79
3.2.2 VISION.....	80
3.2.3 OBJETIVOS.....	81
3.3 ESTANDARIZACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS....	83
3.3.1 CADENA DE VALOR	83
3.3.2 CODIFICACIÓN DE PROCESOS	84
3.3.3 ESTANDARIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN	84
3.3.3.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRACIONES INMOBILIARIARIAS LTDA.....	86
3.3.3.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS.....	87
3.3.3.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS	88
3.3.3.4 ALQUILER DE INMUEBLES.....	89
3.3.3.4.1 Recepción del inmueble.....	91
3.3.3.4.2 Publicidad del inmueble.....	94
3.3.3.4.3 Visitas al inmueble	97
3.3.3.4.4 Estudio de documentación.....	99
3.3.3.4.5 Contratación.....	102
3.3.3.4.6 Entrega del inmueble	105
3.3.3.5 VENTAS DE INMUEBLES.....	108
3.3.3.5.1 Captación del inmueble.....	110
3.3.3.5.2 Estudio de documentación y elaboración del contrato.....	113
3.3.3.5.3 Publicidad del inmueble.....	116
3.3.3.5.4 Negociación.....	119
3.3.3.5.5 Entrega del inmueble.....	123
3.3.3.6 ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES	125
3.3.3.6.1 Representante legal.....	127

3.3.3.6.2	Contabilidad y facturación.....	130
3.3.3.6.3	Manejo de proveedores.....	133
3.3.3.6.4	Mantenimiento de bienes.....	135
3.3.3.6.5	Supervisión.....	137
3.3.3.7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	139
3.3.3.7.1	Análisis situacional.....	141
3.3.3.7.2	Despliegue estratégico.....	144
3.3.3.7.3	Seguimiento, evaluación y retroalimentación.....	147
3.3.3.7.4	Asignación de recursos.....	150
3.3.3.8	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	153
3.3.3.8.1	Compras.....	155
3.3.3.8.2	Administración de inmuebles.....	159
3.3.3.8.3	Administración de información.....	164
3.3.3.9	GESTIÓN HUMANA.....	168
3.3.3.9.1	Análisis y diseño de cargos.....	170
3.3.3.9.2	Reclutamiento de personal.....	173
3.3.3.9.3	Selección de personal.....	176
3.3.3.9.4	Contratación de personal.....	179
3.3.3.9.5	Capacitación de personal.....	182
3.3.3.9.6	Nómina, seguridad social y prestaciones.....	185
3.3.3.10	SERVICIOS GENERALES.....	189
3.3.3.10.1	Mantenimiento y aseo a inmuebles.....	191
3.3.3.10.2	Mensajería.....	193
3.4	ESTANDARIZACIÓN DE CARGOS.....	196
3.4.1	INSTRUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES.....	198
3.4.2	Gerente General.....	203
3.4.3	Asistente Administrativo.....	206
3.4.4	Asesor inmobiliario.....	209
3.4.5	Auxiliar de mantenimiento I.....	212
3.4.6	Auxiliar de mantenimiento II.....	214
3.4.7	Mensajero.....	216
4.	CONCLUSIONES.....	218
5.	RECOMENDACIONES.....	222
	BIBLIOGRAFIA.....	223
	ANEXOS.....	228

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: La reacción en cadena de Deming.....	48
Figura 2: El diagrama de flujo de Deming.....	49
Figura 3: Modelo Deming.....	50
Figura 4: Estructura por procesos.....	51
Figura 5: Interacción proceso / procedimientos.....	54
Figura 6: Cadena de valor.....	60
Figura 7: Proceso del ciclo de Deming.....	63
Figura 8: Cadena de Valores Administraciones Inmobiliarias Ltda.	84

RESUMEN

El autor del presente trabajo de grado realizó una asesoría a la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., dedicada a la compra, venta y administración de bienes muebles e inmuebles, además de los otros servicios que se detallan en el contenido del documento; con 8 años de formación como empresa familiar y más de 15 años de experiencia en el sector inmobiliario.

El estudio inicia con la revisión general de la empresa para conocer en profundidad a qué se dedica, quién la dirige, cómo la dirige, cómo ha sido su evolución desde su creación hasta la fecha, cómo está organizada y quiénes conforman el resto de la organización.

A partir de esta información se realiza el planteamiento del problema, con el cual se pretende identificar las causas y necesidades organizacionales que posteriormente se convertirán en los objetivos de este documento.

Como parte de la identificación del enfoque del presente trabajo, se realizó una revisión bibliográfica para conocer la metodología a seguir, y fundamentar la aplicación y validación del documento final.

Posteriormente el autor delimita las variables del trabajo, como lo es el lugar de ejecución, el tiempo que tomará la investigación y presentación de resultados, y con quién tendrá contacto dentro de la organización para obtener información veraz y oportuna.

Teniendo estos elementos, se plantean los resultados como parte del alcance de cada uno de los objetivos específicos y por consiguiente el cumplimiento del objetivo general del trabajo.

Primero, se realizó un diagnóstico del estado actual de la empresa, basado en una breve descripción de la empresa que complementa la información brindada en el planteamiento del problema.

Segundo, se hizo el diseño y caracterización de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa, como parte fundamental del planteamiento estratégico.

Tercero, con base en la identificación de la empresa, se realizó a la definición y estandarización de los procesos organizacionales, mediante la propuesta de un Manual de Procesos y Procedimientos.

Y por último, se elaboró la estandarización de los cargos directivos, administrativos y operativos de la Inmobiliaria plasmados en un Manual de Funciones.

Al término de este documento se redactaron las conclusiones a las que llegó el autor como evidencia del alcance del objetivo inicialmente propuesto. Seguidamente el planteamiento de recomendaciones que podrá adoptar la empresa para implementar dichas soluciones organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Actualmente los países han avanzado en la unificación de sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les han dado un carácter global, brindando beneficios a muchos sectores de la economía nacional, pero a su vez, permitiendo el ingreso de productos y servicios con mayores ventajas comparativas y competitivas, lo que hecho que las empresas se encuentran en diferentes niveles del mercado competitivo.

Para ayudar a ubicar las organizaciones en su verdadero contexto y posicionamiento dentro del sector económico, es necesario realizar un diagnóstico que permita cuantificar el estado de madurez actual de la organización, identificando de manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

El objetivo principal de este diagnóstico es obtener beneficios a corto o mediano plazo, desencadenando en el planteamiento de metas y objetivos que permitan el sostenimiento en el futuro. Con esta concientización del estado actual de la empresa se espera:

- Identificar procesos de desarrollo organizacional
- Realizar una calificación comparativa de los diferentes procesos de la organización frente a empresas de alta categoría
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros

Cuando se tienen los resultados de visualización del panorama general empresarial, se hace necesaria la identificación de la organización para que aquellos que la conforman se familiaricen y contribuyan a su razón de ser, ayuden en la construcción del camino a seguir y alcancen los objetivos de forma medible y verificable. Y para quienes la ven desde afuera, la identifiquen como una empresa organizada, creíble y que genere confianza a la hora de negociar a través de ella.

Pero no basta con su identificación, las empresas modernas deben construir herramientas que generen ventajas competitivas entre el resto de las organizaciones, ya que las exigencias que impone el mercado globalizado, han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios.

Por ello, el objetivo de crear e implementar una estrategia de estandarización es fortalecer la habilidad de la organización para agregar valor. El enfoque básico es empezar con el proceso tal y cómo se realiza en el presente, crear una manera de compartirlo, documentarlo y utilizar lo aprendido.

Finalmente, no siendo menos importante, la empresa debe definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización.

Pero la mayoría de las empresas dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos, El Análisis y Diseño de Cargos, siendo indispensable por múltiples razones:

- Define las tareas y funciones que le corresponde a cada puesto de trabajo
- Permite seleccionar el candidato ideal para un puesto de trabajo
- Ubica al personal en el lugar que le corresponde de la empresa
- Ayuda a determinar la autoridad y/o responsabilidad para tomar ciertas decisiones

Como conclusión, se puede afirmar que todos estos argumentos de formalización, son un tipo de asesorías que permite al profesional generar valor agregado a las empresas y desarrollar alternativas que produzcan mayores beneficios en la medida que sean viables y se logren implementar correctamente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes. La empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., nació el 12 de Septiembre de 2005 como deseo de emprendimiento y aprovechar la experiencia y capacidades técnicas de su socia y fundadora, la señora ESPERANZA FRANCO GOMEZ, quien hasta la fecha llevaba 15 años laborando en una empresa del sector inmobiliario.

Desde entonces, ha sido una organización sostenida por el esfuerzo conjunto de seis (6) miembros de la familia, quienes han crecido y aprendido de la mano de su gestora por ser un ejemplo de liderazgo y autoridad legal al ejercer influencia en su medio de trabajo.

Actualmente la Inmobiliaria carece de cualquier documento escrito que defina su misión, visión, objetivos y formalización de procesos. Como se mencionó, las decisiones las toma únicamente la gerente-propietaria sin la participación y aprobación de ninguna otra persona, precisamente por la informalidad en el manejo administrativo. No existen comités o reuniones formales programadas sino que diariamente se asignan tareas para realizar durante la misma jornada.

Su estructura organizativa es simple, dado que la gerente asume directamente el manejo de todo el personal operativo, comercial (asesores) y administrativo, siguiendo al detalle la relación de cada uno de ellos con el cliente externo.

Aunque se trate de una empresa pequeña, la Contabilidad y Revisoría Fiscal es contratada externamente.

No existe un documento escrito donde se establezcan las tarifas de administración y de precios para la comercialización de inmuebles, pero si se rigen a la normatividad legal que establece el Gobierno para este tipo de actividades empresariales.

La Inmobiliaria inició con la administración de 5 inmuebles en la ciudad de Cali y la del edificio donde se encuentra ubicada la sede norte de la Fiscalía General de Nación, quien hasta la fecha ha sido el cliente más grande.

Con el tiempo, Administraciones Inmobiliarias Ltda. ha ido adquiriendo más inmuebles para administrar, gracias a la publicidad, las recomendaciones de clientes antiguos a aquellos que se han interesado en este servicio, a las garantías que se le ofrecen a los propietarios y arrendatarios en el manejo adecuado de sus propiedades, y sobre todo, el servicio cálido y oportuno que los ha caracterizado por encima de las otras empresas del sector. Resultado de esto, es que actualmente administran 96 inmuebles a nivel regional, tiene un promedio de ventas de 3 propiedades por mes y ha conservado los mismos clientes desde sus inicios, incluida la Fiscalía.

Su crecimiento ha sido continuo, pero desde el año 2011, la administración de un mayor número de inmuebles (pasó de 35 a 68), llevo a la vinculación de más miembros de la familia y a la redistribución de funciones entre el personal que cumple labores comerciales y operativas.

Actualmente cuenta con nueve (9) trabajadores, seis (6) son miembros de la familia y tres (3) personas contratadas particularmente. Cada uno de ellos realiza funciones que asigna la gerente en el día a día, pero hay ocasiones en las que algunas tareas se quedan sin cumplir, clientes sin atender o no se muestran los inmuebles por falta de comunicación y coordinación entre los asesores.

Estas situaciones se han evidenciado en la disminución del nivel de servicio hacia sus clientes reales y en el tiempo requerido para atender a los clientes potenciales que llegan en busca de un respaldo que les garantice el buen manejo de sus propiedades.

Para contrarrestar dichas situaciones es necesario, primero, hacer una caracterización de la misión, visión y objetivos para que la empresa tenga claro y definido dónde está ahora, dónde quiere estar y cómo van a llegar a donde quiere. Segundo, formalizar procesos dentro de la organización que permitan

un mejor rendimiento de sus actividades y que la calidad se mantenga; y por último, diseñar cargos con el objeto de realizar una distribución formal y equitativa de las responsabilidades de cada trabajador, de acuerdo a su formación académica, experiencia y fortalezas.

1.1.2 Formulación del Problema. Es necesario diseñar la misión, visión y objetivos de la organización; identificar y documentar los procesos y procedimientos; y diseñar los cargos de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., basándose en el enfoque del mejoramiento continuo.

1.1.3 Sistematización del Problema.

- En la actualidad, cómo se desarrollan los procesos operativos y administrativos en la empresa?
- La empresa tiene definido explícitamente la misión, visión y objetivos como guía en el deber ser organizacional?
- Cómo organizar la empresa de tal manera que su mejoramiento continuo se vea reflejado en cada uno de sus procesos y procedimientos?
- El personal tiene claro cuáles son sus funciones, responsabilidades y limitaciones dentro de la organización?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Realizar la estandarización administrativa y operativa de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Hacer un diagnóstico del estado actual de los procesos de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.
- Diseñar y caracterizar la misión, visión y objetivos de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.
- Diseñar y documentar los procesos y procedimientos de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.
- Diseñar el Manual de Funciones de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde hace más de un siglo la sociedad se ha considerado un escenario de numerosas transformaciones económicas, sociales, políticas, culturales y ecológicas. Estos cambios, cuyos orígenes se remontan más atrás en la historia, condujeron al *capitalismo* marcado por el auge de la racionalización, por la acumulación del capital, por la hegemonía de las categorías económicas, por el desarrollo del individualismo, por la obsesión del progreso, por la urbanización y por el cambio tecnológico¹.

Al estar el mundo inmerso en un continuo intercambio de capitales, fue necesaria la construcción de un sistema socio – técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que pudieran alcanzar sus propósitos, es así como surgen las *organizaciones*. Estas se caracterizan por ser un sistema de entradas y salidas, por producir bienes y servicios (tangibles e intangibles)².

Actualmente las organizaciones se caracterizan por ser cada vez más grandes, más complejas, que emplean a miles de personas, que producen cientos y

¹ ZAPATA Domínguez, Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional. Cali: Universidad del Valle, 2008. p. 23.

² BLANK Bubis, León. La Administración de Organizaciones. 3 ed. Cali: Universidad del Valle, 2002. p. 19.

miles de artículos, que utilizan tecnologías cada vez más sofisticadas y en las que el trabajo es cada vez más especializado³.

Indistintamente del sector en donde se encuentren, todas las organizaciones deben apuntar al crecimiento, evolución y subsistencia a través de:

- Conocer los actores presentes en el mercado
- Analizar los hábitos de consumo y de compra de las personas
- Identificar las necesidades insatisfechas y sus expectativas de satisfacción
- Conocer los canales de distribución y comunicación que acerque el producto y el mensaje al cliente final
- Orientar todas las funciones de la empresa a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente final

Es por esto que el autor del presente trabajo se ha interesado en investigar e implementar de forma práctica los procesos necesarios para que la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda. se constituya en una organización formal donde se tengan claros los objetivos para alcanzarlos, definiendo procesos y procedimientos que permitan llevar a cabo las funciones asignadas a cada trabajador, mejorar la utilización del tiempo y los recursos, realizar mayores aportes en el campo de la especialización, elaborar trabajos de mayor calidad y mejorar la atención al cliente interno y externo.

Tal como lo plantea Blank⁴, la organización formal establece:

- Las actividades que se deben realizar
- Quién es responsable de cada actividad
- Con quiénes se deben realizar las actividades
- A qué personas se debe informar
- Quién informa a la gerencia
- Con qué personas se debe consultar
- Las líneas de comunicación: quién es emisor, quién es receptor

³ Ibíd., p 20.

⁴ Ibíd., p 208.

- Qué tanto se debe centralizar o descentralizar la toma de decisiones
- Las relaciones entre los distintos cargos

Y es necesaria porque:

- Actúa como un todo y no como una suma de partes
- Puede lograr resultados que de otro modo serían inalcanzables
- Queda más claro para los integrantes de la organización lo que se espera de ellos
- Ayuda a los administradores a saber quién tiene la información necesaria para tomar decisiones

Pero no basta con formalizar la organización, es necesario gestionar la calidad para que a través de la cooperación y colaboración de las personas que la integran, se consiga mejorar la calidad de sus bienes o servicios. Con ello se conseguirá el objetivo de la mejora continua y la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

Actualmente la calidad es lo mismo que decir *satisfacción del cliente*, ya que implica todas aquellas acciones necesarias en el producto o servicio desde el origen y a través de su proceso hasta llegar a manos del consumidor final en óptimas condiciones⁵. Deming, uno de los padres de la calidad, afirma que ésta es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad, a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente. En efecto, calidad es sinónimo de cumplimiento con las especificaciones dadas, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto producto y servicio.

Con los resultados de esta investigación se espera que la empresa alcance el control de la administración misma basada en el desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad a nivel de todos los trabajadores, procesos y servicios, optimizando recursos y ofreciendo satisfacción plena al cliente.

⁵ ORTEGA Pérez, Carlos Alejandro. Calidad Total: El factor humano. Formación Alcalá, 2006. p. 19.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Una de las mayores necesidades de los estudiantes y lectores en cualquier rama profesional es conocer las experiencias que en su campo se desarrollan en empresas o instituciones del mismo sector, con el fin de servirse de ellas para corregir y mejorar sus propios métodos de trabajo. Esto mismo lleva al deseo de que las investigaciones y realizaciones de un autor se den a conocer para servir de referencia y estímulo al trabajo de otros colegas. Por esta razón es de gran importancia mostrar lo que se hace, es decir, aprender a *describir* de manera sistemática las experiencias, de forma que se trascienda su simple presentación formal y se otorgue una información pertinente y realmente útil para quien lo recibe⁶.

En el caso del presente trabajo de grado, es importante la identificación del método de investigación para lograr cumplir los objetivos propuestos y que aporten resultados aplicables dentro de la organización en estudio.

Lo primero es definir que es un diseño de Investigación, que como bien lo señala Malhotra⁷ *se trata de un esquema o programa para realizar el proyecto de investigación; especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida, para estructurar y/o resolver el problema. De un buen diseño de investigación depende la realización eficaz y eficiente del proyecto de investigación.*

Comúnmente este diseño incluye los siguientes pasos:

1. Diseñar las fases exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación.
2. Definir la información que se necesita.
3. Especificar los procedimientos de medición y escalamiento.
4. Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario o una forma apropiada para la recolección de datos.

⁶ Curso de Metodología de la Investigación. Bogotá D.C. 1994, Módulo 2. La Investigación Descriptiva: su función y modalidades básicas. Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional GLARP. p. 11.

⁷MALHOTRA, Naresh. Diseño de la Investigación. En: Investigación de Mercados. 5 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 76 – 102.

5. Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
6. Desarrollar un plan para el análisis de los datos.
7. Establecer recomendaciones.
8. Hacer seguimiento.

En ese orden de ideas, se determina el tipo de investigación, que como lo menciona Malhotra, se clasifican en:

1.4.1 Investigación exploratoria

Es un tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. El proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado.

Para Zikmund y Babin, este tipo de investigación se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir ideas potenciales para oportunidades de negocios.

1.4.2 Investigación concluyente

Está diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica. Su objetivo es probar hipótesis específicas y examinar relaciones particulares. Es más formal y estructurada que la exploratoria. A su vez, se subdivide en:

1.4.2.1 Investigación descriptiva. Su objetivo principal es describir las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir trata de “pintar un cuadro” de una situación. Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de las seis preguntas de la investigación: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. En conclusión, a diferencia de la exploratoria, la investigación descriptiva se caracteriza por el planteamiento

claro del problema, hipótesis explícitas y especificación detallada de las necesidades de información.

1.4.2.2 Investigación causal. Su propósito es entender qué variables son la causa (variables independientes) y cuáles son el efecto (variables dependientes) de un fenómeno y determinar la naturaleza de la relación entre las variables causales y el efecto que se va a predecir. La investigación exploratoria o descriptiva precede a la investigación causal.

De acuerdo a esta definición y clasificación de cada tipo de investigación, la que se llevará a cabo en el desarrollo del presente documento, será la *Investigación Descriptiva*, ya que el autor pretende hacer un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda.

El segundo paso a seguir es definir la información que se necesita, esto con el fin de identificar los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir con sus objetivos. Franklin⁸ describe las siguientes fuentes de estudio:

Fuentes internas

Órganos de gobierno: Representa la instancia de mayor jerarquía de la organización y como tal conoce con exactitud sus condiciones generales de operación, lo cual le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva.

Nivel directivo: Nivel encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno.

⁸ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009. p. 36 – 37.

Nivel medio: Nivel responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico; esta jerarquía le atribuye la función de supervisión, que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo y de acuerdo con ello, proponer las acciones necesarias para su estudio.

Área afectada: Unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se detecta por síntomas de retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desmedido en el número de personal, etc., factores que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.

Otras unidades administrativas: Áreas que por su naturaleza o posición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad donde se origina algún factor o problemática que repercute en el funcionamiento de la organización; de ellas pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas.

Unidades de mejoramiento administrativo: Órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e implementar medidas de racionalización administrativa.

Comisiones, comités, equipos y grupos de trabajo: Equipos o grupos de trabajo normalmente interdisciplinarios que las organizaciones establecen con objeto de elevar los niveles de desempeño y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.

Recursos de información: Herramientas informáticas que permiten el acceso y revisión tanto de aspectos administrativos, como de elementos que fluyen por los canales de comunicación y sistemas de información que sirven como soporte de estudio.

Fuentes externas

Normativas: Son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria.

Competidores: Organizaciones que interactúan en el medio con la organización materia de estudio; por su estructura u objeto tienen funciones y propósitos similares.

Proveedores: generadores de bienes o servicios que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente.

Clientes o usuarios: Instancia que aporta elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, pues son quienes reciben los productos o servicios (o ambos) que ésta genera.

Una vez revisadas las fuentes de estudio, se inicia la recopilación de datos, etapa en la que se debe apuntar hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización. Franklin⁹ dice que los datos deben de cumplir con unos requisitos básicos que aporten elementos de decisión acordes con la realidad:

1. Específicos
2. Completos
3. Correctos
4. Pertinentes
5. Congruentes
6. Susceptibles de validarse

1.4.2.3 Técnicas de recopilación de datos

Franklin¹⁰ menciona que la elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe adecuarse a las características del estudio que se pretende realizar y puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas:

⁹ Ibíd., p 42.

¹⁰ Ibíd., p 43 – 44.

Investigación documental: Se debe seleccionar y analizar los escritos que contengan datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual es necesario revisar estudios previos, información técnica, normas nacionales e internacionales, bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, circulares, oficios, actas de reuniones y todo documento que aporte información relevante a la investigación.

Observación directa: Este recurso permite conocer no sólo la manera en que operan las unidades administrativas, sino la cultura organizacional predominante en las áreas donde se desarrolla el trabajo diario. 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.

Consulta o sistemas de información: Es el acceso a redes de comunicación, intranet y extranet, que sirve de soporte a la organización y por medio de las cuales se manejan datos e información relevantes para el estudio de una organización.

Cuestionario: Se utiliza para obtener los datos deseados en forma homogénea. Está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temáticas específicas. Permite ahorrar tiempo y recursos; no obstante, la calidad de los datos que se obtengan depende tanto de su estructura y forma de presentación como de la forma en que se aplique.

Entrevista: Consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma metódica para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el más completo, pues el entrevistador, debido a que tiene un estrecho contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

La entrevista debe dirigirse a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas, así como a clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Para recopilar información y llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron dos técnicas:

Observación directa: La autora del presente trabajo de grado labora en la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., siendo posible su interacción con todo el personal, conociendo de cerca sus actividades diarias, la forma de ejecutar cada proceso y la cultura organizacional en general.

Entrevista: La autora diseñó un formato de entrevista y mediante este documento realizó preguntas sobre temas más profundos que quizás la observación directa por si sola no arroja evidencias ni resultados. Ver Anexo 1.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Blank¹¹ plantea que cuando un administrador se encuentra gerenciando una organización, sea productora de bienes o servicios, éste administrador debe siempre preguntarse: “¿dónde estará la organización en 5 años, en 10 años, en 20 años?” y “¿cómo haremos para llegar allá?”. Pero no sólo debe hacerse estas preguntas sino que debe comprometerse en un proceso formal de toma de decisiones para realizarlo. Es decir, debe planear.

La planeación es un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización.

La planeación ayuda a responder tres preguntas básicas¹²:

1. ¿Dónde estamos ahora?
2. ¿Dónde queremos estar?
3. ¿Cómo hacemos para llegar allá?

Para contestar la primera pregunta, se debe hacer una evaluación de la situación actual.

Para responder la segunda pregunta, hay que determinar los objetivos deseados.

Para la tercera pregunta, hay que hacer un esquema de las acciones que se van a realizar y un análisis del impacto financiero en esas acciones.

¹¹ BLANK Bubis. Op. cit., p 123.

¹² RUE, L.W. y L.L. Byars. Management: Theory and Application. 3 ed, Homewood. Illinois. 1983, p. 130.
En: BLANK Bubis, León.

Por ello, Blank¹³ argumenta que es casi imposible, hoy en día, para una organización, avanzar y ser exitosa en su labor, si no se ha planeado su futuro.

2.1.1.1 MISIÓN

Blank¹⁴ precisa que la misión es la razón de ser de una organización.

La misión indica el propósito fundamental que define a una organización y la diferencia de otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de productos y mercados¹⁵.

Los elementos de la misión de una organización incluyen:

- El tipo básico de bienes o servicios que se van a ofrecer.
- Los grupos de mercados o clientes cuyas necesidades se van a satisfacer.
- La tecnología que se va a utilizar en la producción o entrega del producto (bienes o servicios).
- El interés básico para sobrevivir por medio del crecimiento y las utilidades.
- La filosofía administrativa de la organización.
- La imagen que la organización desea tener en la sociedad.
- El concepto que de la organización deben tener las personas que trabajan en ella.

Blank¹⁶ menciona que la misión se caracteriza por:

- Indicar el por qué y para qué fue creada una organización.
- Dar una identidad a la organización y la legitima ante la sociedad.
- Diferenciar una organización de las demás.

¹³ BLANK Bubis. Op. cit., p 124.

¹⁴ BLANK Bubis. Op. cit., p 134.

¹⁵ PEARCE, J.A. II y R.B. ROBINSON Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Illinois., 1982. En: BLANK Bubis, León. p. 134.

¹⁶ BLANK Bubis. Op. cit., p 144.

- Definir el medio ambiente externo de una organización, sobre todo, el medio ambiente externo específico: define cuáles son sus competidores, cuáles son sus clientes, cuáles son sus proveedores y cuáles son las instituciones que la regulan.

Pearce y Robinson¹⁷ definen la misión como el propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado.

Thompson y Strickland¹⁸ la definen como una visión a largo plazo de lo que una organización quiere hacer y en qué clase de organización quiere convertirse; la misión responde a las preguntas estratégicas de “qué venderemos y a quién” y de “cuál es nuestro negocio y cuál será”.

Glueck y Jauch¹⁹ conceptúan la misión como la razón básica para la existencia de una organización y que ayuda a ésta a legitimizar su función en la sociedad. Varios autores consideran que una de las causas más comunes de fracaso en las organizaciones se debe a no tener claramente definida su misión²⁰.

Unas organizaciones han definido su misión con base en el producto (bienes que fabrican o servicios que ofrecen). Otras la han definido con base en los mercados, consumidores y usuarios. Hay organizaciones que definen su misión basados en el componente principal en su producto, como las acerías, las compañías papeleras, etc. Otras la definen en términos de un producto específico dirigido a un segmento específico del mercado o en términos de un grupo identificable de clientes o usuarios.

La forma como se especifica la misión de la organización no debe ser ni muy amplia ni muy estrecha. Si la misión se especifica de forma muy amplia, no queda muy claro cuáles son sus competidores, consumidores ni usuarios. Si se

¹⁷ PEARCE, J.A. II y R.B. ROBINSON Jr. En: BLANK Bubis, León. Op. cit., 144.

¹⁸ THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. Strategy Formulation and Implementation: Task of the General Manager. Business Publications Inc., 1983. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

¹⁹ GLUECK, W.F. y L.R. JAUCH. Business Policy and Strategic Management. 4 ed. Mc Graw Hill. 1984. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

²⁰ IVANCEVICH, J.M., J.A. DONELLY Jr., y J.L. GIBSON. Managing for Performance. Business Publications Inc., 1983. En: BLANK Bubis, León. p. 144.

define de forma muy estrecha, proporciona a la gerencia una visión muy reducida de lo que va a hacer la organización y limita el campo de observación para adaptar la organización al cambio y a las nuevas prioridades que el cambio demanda.

Dereck Abell²¹ recomienda definir la misión en función de tres dimensiones:

- Grupos de clientes, o a quién se está satisfaciendo.
- Necesidades de los clientes, o qué es lo que se está satisfaciendo.
- Las tecnologías que se utilizan, o cómo se satisfacen las necesidades de los clientes.

Abell dice que definir “cuál es nuestro negocio” en función de sólo productos y mercados no da una visión clara de lo que se está haciendo. Un producto (bien o servicio) es solamente una manifestación física de la utilización de una determinada tecnología para satisfacer las necesidades de un grupo de clientes.

Dice Abell que definir la misión solamente en función del mercado es también deficiente porque los mercados se describen solamente en función de grupos de clientes y funciones de los clientes pero nada se dice sobre la tecnología utilizada.

Por consiguiente, la combinación de los tres factores (grupos de clientes, necesidades de los clientes y tecnología utilizada) da una visión bastante realista de “cuál es nuestro negocio o misión”.

La misión de una organización no se formula para siempre. A medida que una organización crece, que adopta nuevas tecnologías, que los gustos de la gente cambian, que surgen nuevas necesidades, que se diversifica, o que se ve forzada por la competencia a cambiar drásticamente sus productos (bienes o servicios), la misión cambia y se debe volver a formular.

²¹ ABELL, D.F. Defining the Business: the starting point of strategic planning. Prentice Hall Inc., 1980. En: BLANCK Bubis, León. p. 146.

Por otra parte, el autor Sergio Luis Naumov²², define la misión como la estrategia que cada área que integra a la empresa diseñará para contribuir al logro de los sueños, pero expresados en grandes *cómo*, que los hará responsables de sus esfuerzos por lograrlo y les dará la claridad de lo que se espera de ellos y de la empresa misma en un mediano plazo.

Cuando el socio o los socios del negocio comunican la visión que se plantearon para los próximos años, el proceso que se está estableciendo es: que los gerentes o cabezas de área la reciban, la capten, la comprendan, la asimilen y les quede claro qué es lo que la empresa espera alcanzar en este periodo.

Al tener cada cabeza o responsable de área sus grandes estrategias, que además son parte de la misión del negocio, la integran a sus responsabilidades, a su finalidad en la empresa y a la dirección del área que manejan. Se convierte en un reto que medirán los jefes en cuanto al desempeño y compromiso que tienen con el negocio.

Tener una misión definida da suficiente claridad para guiar a los dueños y responsables de área a seguir una camino ya definido estratégicamente, esto evitará desviaciones, si el entorno las permite, o cambiar estos factores, por ejemplo, el económico y/o político. También dará la pauta a tomar medidas más inteligentes como respuesta a estas contingencias, si las hubiese. Es distinto no contar con una misión y que las cosas del entorno cambien, que contar con una misión y tener que ajustarse a los nuevos cambios. Esto último da más oportunidad de asimilarlo y de ajustarla de manera más segura.

Naumov da los argumentos del por qué se debe definir la misión²³:

1. *Es la base para establecer las acciones a seguir.* Sin misión no hay metas; se requiere de la misión para definirlas y tener claro quién hará qué y cuándo.
2. *Es un parámetro del logro de la visión.* Al saber los directivos que la primera o segunda misión se cumplió, sabrán que su visión se está

²² NAUMOV García, Sergio Luis. Organización Total. México: Mc Graw Hill, 2011. P. 23.

²³ *Ibíd.*, p. 26 – 27.

logrando, y esto los llenará de satisfacción, les dará confianza a seguir mejorando y ambicionando visiones y misiones más retadoras que los eleven a otros niveles de negocios.

3. *Da sentido de pertenencia.* Tener una misión que cumplir, le da a los empleados un sentido especial de responsabilidad que los introduce en el mundo del negocio en que está trabajando, la hacen su cometido, porque sienten realmente que tienen que hacerlo pues con los beneficios que obtengan por los buenos resultados podrán satisfacer de una mejor manera sus necesidades y las de su familia.
4. *Los clientes reconocen que la empresa está estructurada y que sabe lo que quiere.* Cuando un cliente llega a una empresa a buscar un producto o un servicio y se percató de que ésta tiene una misión que establece cómo quiere obtener buenos resultados, les da una impresión agradable, porque sabe que el negocio que visita le está ofreciendo eso. Además su misión será un parámetro de evaluación para el cliente mismo, es decir, si la empresa no cumple con lo que está diciendo ahí, él podrá reclamar o bien no regresar porque se sentirá engañado.
5. *Motiva a la empresa a ofrecer sus productos y/o servicios con más calidad y en mejores condiciones respecto a la competencia.* El negocio que tiene una misión se compromete más a ofrecer productos y/o servicios que den un valor agregado a sus clientes, simplemente porque se está imponiendo retos y además los está comunicando a todos, inclusive a sus clientes. Muchas empresas que definen su misión, después buscan programas de calidad total, de mejora continua, de trabajo en equipo y de buscar ventajas competitivas que los haga mejores que los demás.
6. *Motiva al crecimiento.* Cuando los dueños del negocio se percatan que la misión de su negocio se ha cumplido y por ende, también la visión, en caso de completar el ciclo de las misiones para lograr una visión, por lo general el planteamiento de unas nuevas se presenta con mayores retos.

La autora Vidal²⁴ dice que la pregunta sobre cuál es el negocio o en qué negocio estamos, es la pregunta sobre la misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético.

Para Sallenave²⁵, la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Los motivos para declarar cuidadosamente una misión según Vidal son:

- A efecto de garantizar un propósito unánime de la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- La misión debe tener sentido en el contexto internacional.

Vidal coincide con Blank al plantear las preguntas que definen la misión, pero además complementa con los siguientes interrogantes²⁶:

²⁴ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. 2 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. p. 106.

²⁵ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma, 1990. En: VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. p. 106.

²⁶ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 107.

- Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
- Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

Vidal²⁷ también define el proceso para declarar la misión dentro de la organización que permita garantizar su adecuado planteamiento:

- Seleccionar varias declaraciones de misión y entregarlas al equipo de dirección para que tengan información básica.
- Se solicita que cada uno prepare una declaración de misión.
- Un comité elegido para tal propósito, reúne todas las declaraciones en un solo documento y este primer borrador es distribuido entre los interesados.
- Se solicitan sugerencias para modificaciones.
- Se revisa en conjunto, el nuevo documento.
- Se prepara la declaración final.

2.1.1.2 VISIÓN

Para Vidal²⁸, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance.

La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionado de largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia.

Para Albrecht *“una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota de mercado, fastidiar la competencia o doblar los beneficios del año*

²⁷ Ibid., p. 107.

²⁸ Ibid., p. 109.

anterior”²⁹. Es más emocional que analítica. Una visión es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta: cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”³⁰

Nanus describe una visión como un “*futuro realista, creíble, atractivo para su organización... un idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir*”³¹.

Vidal afirma que en la formulación de la visión se debe tener en cuenta que ésta debe hacerse en términos que signifiquen acción, que se comprenda y que pueda ser comunicada. Este proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia y consecución de la organización. Vidal plantea las siguientes preguntas para la formulación de una visión³²:

- Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos, sociales) de la visión?
- Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- Conduce a la organización a un futuro mejor?
- Refleja ideales elevados?
- Está clara la dirección y el propósito?
- Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- Es lo suficientemente ambiciosa?

Vidal también menciona que la visión debe contener los siguientes elementos³³:

²⁹ BOYETT y BOYETT. Hablan los gurús. En: VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth. p. 109.

³⁰ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 109.

³¹ NANUS. Visionary Leadership, citado por Boyett y Boyett. En: VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. p. 109.

³² VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 111.

³³ *Ibíd.*, p. 112.

- Debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- Debe ser reconocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.
- Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista y posible.
- Debe ser consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.

Por otra parte, Naumov define la visión de la siguiente manera: *“Es un sueño que nace de nuestra vocación de ser y de concretar algo en nuestra vida personal y profesional y que dedicaremos el resto de ella a llevarlo a cabo, ya que estamos convencidos de que es parte de nuestra existencia y por lo tanto, el cumplimiento de este sueño hará que trascendamos en el tiempo y en el espacio”*³⁴.

En esta definición se puede ver que la visión tiene su origen en la vocación de vida y no puede separarse la visión y la vocación en el desarrollo de la profesión de cada persona, ya que son paralelas y no pueden ir aisladas de ninguna manera.

³⁴ NAUMOV García, Sergio Luis. Op. cit., p. 4.

Naumov hace un análisis de los conceptos básicos que emite con respecto a qué es y cómo se puede definir la visión³⁵:

Es un sueño: Es una ilusión del líder o patrón, dueño o presidente del consejo, o director general. La condición principal es que deberá ser definida por el patrón o patrones, quienes a su vez pueden ocupar diferentes puestos dentro de la organización.

Es una estrategia que distingue al negocio de los demás: Cada negocio tiene su modo particular de ver las cosas. La visión es eso, algo que se persigue de manera diferente. Aunque los negocios sean exactamente iguales en su estructura, los líderes y las personas que los integran son distintos y esto hace que su cultura organizacional sea el sello que la distingue de los demás.

Es un qué: La visión definitivamente debe ser un qué, no un cómo, el qué abre las posibilidades infinitas a ver las cosas con carácter de futuro.

Es la razón de ser del líder en relación con su negocio: Los líderes quieren y tienen el poder de lograr lo que se proponen tanto en su vida personal como en su vida profesional.

Es una perspectiva a largo plazo: El secreto de la visión consiste en ver qué pasará a un plazo razonablemente largo, ya que así se garantiza una permanencia en el entorno donde se desenvuelve el ser humano. Para esto hay que visualizar las tendencias, los posibles esquemas de cambio, y por supuesto, el avance de la tecnología que pudiese transformar todo lo actual.

Es un deseo que se puede alcanzar: Los sueños y los deseos pueden ser poderosos, si se tiene la pasión por alcanzar lo que se quiere lograr. En primer lugar, se necesita tener pasión y gusto por lo que se hace; en segundo lugar, se debe poner el máximo empeño en lo que se quiere realizar.

El poder de trascender en el tiempo: El logro de una visión ha llevado a los grandes personajes de la humanidad a permanecer en el tiempo a través de lo

³⁵ Ibíd., p. 4.

que hicieron. Por ejemplo, Charles Chaplin sigue vigente en el público a través de sus películas.

La ilusión de querer lograr algo: La ilusión es precisamente el sueño que se tiene de alcanzar una meta, es parecido al deseo, pero de una manera más imaginativa, más creativa.

La creación de nuevos escenarios y paradigmas: Quizás sea lo más difícil de lograr en la visión ya que se refiere a la creación de nuevos paradigmas y esto no se logra con facilidad, ya que implica diseñar un concepto nuevo que impacte a los ya existentes.

Naumov señala que la visión debe contar con las siguientes características³⁶:

1. *Los líderes deben definir la visión:* el líder (o los líderes) debe concebir la visión porque de él o de ellos nace el sueño que tienen del negocio a largo plazo:
 - Cómo ven el negocio?
 - Hacia dónde quieren ir con él?
 - Qué esperan de él en función de sus sueños?
 - De qué manera convergen sus sueños personales con los profesionales?
 - Cuáles son sus ideales?
 - Cuál es su lealtad hacia la esencia del negocio?
 - En caso de ser varios socios o dueños, cómo ven la sucesión después de que ellos ya no vivan?
2. *El alcance de la visión debe ser a largo plazo:* A principios de la década de 1990, la visión se definía para plazos de 10 a 15 años. Eran tan largos porque se consideraba que ese lapso era suficiente para que una generación pudiera ver los frutos. Sin embargo, debido a ese tiempo tan

³⁶ Ibíd., p. 5.

largo quizá la siguiente generación de patrones que venía a suceder a los anteriores podría no estar de acuerdo con la visión original.

Asimismo, las condiciones económicas, sociales y políticas del país podían cambiar más rápido que el lapso que se tenía para cumplir con la visión, sobre todo en los países latinoamericanos en donde los periodos presidenciales duran en promedio de cinco a seis años.

Por lo anterior, se sugiere cambiar el plazo para definir una visión a seis años. El resultado de este cambio ha sido positivo, ya que al tener un lapso más corto para el logro de lo que ahí se planteó, se pueden controlar más fácilmente los cambios de escenarios – económicos, sociales y políticos –, así como también absorber y adaptarse a los cambios de tecnologías y tendencias que a veces impactan a los negocios de manera tal que los puede hacer desaparecer.

3. *La visión debe ser grande, pero realista:* Cuando se escucha la palabra visión, se piensa en algo grande, de gran alcance y de inmensas dimensiones. Cuando se tenga una visión o un sueño, deberá abarcar todas sus extensiones, casi hasta llegar al límite de creer el alcance del mismo, lo imposible. Precisamente esa es la clave del éxito, pensar en lograr lo imposible, porque nadie se atrevería a hacerlo, solo quien lo esté pensando e imaginando.
4. *La visión debe ser compartida con los demás:* El socio (o socios) que defina una visión de negocio deberá compartirla con todo su personal, ya sean gerentes, empleados de confianza u obreros, para que cada una de las áreas de las que conste el negocio participe en la consecución de su logro.
5. *Debe ser diseñada con base en un enfoque sistémico:* La visión debe incluir todo lo que rodea al negocio, en afectar de manera positiva a todo su entorno y que beneficie a los clientes con sus productos y/o servicios. En la actualidad, las empresas también deben cuidar la ecología. También deben proporcionar seguridad a sus clientes, garantizar que sus usuarios y/o consumidores no tengan ningún daño o inseguridad al consumir y/o usar sus productos. Es una responsabilidad integral, es

decir, se debe pensar y tener un enfoque sistémico que conecte todos los sistemas y subsistemas en donde la empresa se desarrolla.

6. *La visión debe ser definida de manera filosófica y al mismo tiempo ser específica:* Además de captar todos los ideales y valores filosóficos de quien lo define, debe tener bases concretas como: los mejores de qué? De dónde? De quién? Por qué? Cómo?
7. *Debe ser siempre positiva:* Las visiones que trascienden son las positivas, las que impactarán al mundo en darle bienestar, mejoras, admiración y arte que perdura, estas son las verdaderas visiones, las que la gente recuerda con gusto y admiración, las que dejaron o dejarán algo positivo. Por naturaleza la gente prefiere lo bueno, lo que le hace sentir mejor, no lo malo ni lo negativo, por ello la visión deberá ser definida con ese sentido.
8. *La visión debe ser clara:* La visión deberá definirse con claridad para asegurar que todos la comprenden y que no haya confusión. Por ejemplo, al expresar “ser los líderes del mercado”, la gente va a decir que se oye bien y que es bonita, sin embargo, esta definición está incompleta, no tiene sentido. Cuando se dice que la visión es un qué, significa que tiene que ser definida, o sea, debe señalar qué es lo que se quiere lograr.

Para definir la visión, la empresa debe tener unos argumentos, y Naumov menciona algunos como³⁷:

1. A fin de lograr que la visión sea clara para todos, hay que escribirla y detallar lo más posible. Debe ser muy clara en primer término para los socios. Ellos deberán tener una perspectiva muy clara de qué es lo que desean y sueñan lograr. Solo así podrán dirigir sus esfuerzos y sus acciones en su correcto destino, por consecuencia, también deberá ser lo bastante clara para su personal y para sus clientes.
2. Si la visión no la comparten los colaboradores, no será posible lograr lo que tanto se quiere. Este es un punto esencial, vital, ya que de aquí

³⁷ Ibíd., p. 8.

partirán acciones para poder hacerla realidad y que no quede en sólo un sueño.

3. Si los clientes saben que sueños persigue una empresa a la que quieren por sus productos o servicios, ésta se comprometerá a satisfacerlos siempre de la misma manera o bien evolucionará si los mercados así lo ameritan, pero al fin tendrá un sello que la distingue de las demás.
4. Si se recurre a la renta de franquicias, es esencial que se asegure que la visión se repite en todos los establecimientos de los franquiciatarios, porque es el éxito del negocio el que la sostiene.
5. Es necesario tener una visión porque es la que da rumbo al negocio y la que le indica en un tiempo determinado que habrá de modificarlo, cambiarlo y adaptarlo a los nuevos mercados y tendencias. Una empresa sin visión se perderá y nadie la podrá rescatar, porque no tuvo una razón cierta de ser.
6. La visión debe obligar a las nuevas generaciones de socios a estar enfocados en el alcance de su negocio y percibir los cambios en el entorno (tecnología, demografía, moda, etc.) que los lleven a reencauzar el rumbo cuando sea necesario para ser congruentes con su antecedente histórico y seguir adelante.
7. Cuando un negocio tiene una visión, ésta le da un sentido de orden en el tiempo y en el espacio, sobre todo si la empresa es congruente en seguirla cabalmente. Tanto los empleados como los clientes saben que el negocio tiene un sueño que cumplir y seguramente lo estarán verificando a través de metodologías que les dé indicios de que se van logrando.
8. Los negocios que tienen una visión pueden ir verificando el rumbo de manera periódica y rectificarlo cuando sea necesario. Por ejemplo, es muy efectivo que el director general de un negocio invite a sus gerentes de área a la mitad y al final del año para ver cómo se comporta la empresa en relación con las metas que se plantearon.

9. La visión, sobre todo, da un sentido filosófico profundo de por qué se están haciendo las cosas, es decir, transmite a sus clientes lo que los dueños de esa empresa quieren ofrecer a sus mercados.
10. Las visiones que logran trascender por mucho tiempo son recordadas por los mercados como fuertes e invencibles. Simplemente son grandes visiones que han impactado a varias generaciones y que cambiaron la forma de vida de miles de personas, son paradigmas y grandes tendencias que por su potencia no las puede derrumbar cualquiera.

2.1.1.3 OBJETIVOS

Blank³⁸ define los objetivos como los resultados específicos que se quieren lograr cuando se quiere obtener la misión de una organización. Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se lograrán esos resultados.

Vidal³⁹ define los objetivos como los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. Esos resultados que se quieren obtener deben ser medibles y verificables.

Fierro⁴⁰ menciona que los objetivos se plantean en el direccionamiento de la empresa y se logran a partir de la ejecución financiera, del análisis de los cambios del entorno y de los ajustes permanentes de los planes.

Cuando se fijan objetivos, se puede determinar⁴¹:

- Qué personas van a trabajar en la consecución de esos objetivos.
- Qué recursos se van a utilizar para el logro de esos objetivos.
- Qué prioridades se van a fijar y cuáles serían las fechas límites para su cumplimiento.

³⁸ BLANK Bubis, León. Op. cit., p. 148.

³⁹ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 121.

⁴⁰ FIERRO, Angel Maria. Diagnóstico Empresarial. Universidad Surcolombiana. Santa fé de Bogotá. 1998.
En: VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 122.

⁴¹ THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. En: BLANK Bubis, León. p. 148.

- Quiénes serían los responsables de lograr los resultados.

Blank plantea una clasificación de los objetivos en:

1. **Objetivos inherentes:** Son los objetivos que la organización tiene pero no se especifican, pero son básicos y sirven de guía para los que si se determinan. Todas las empresas tienen dos objetivos inherentes: sobrevivir y producir beneficios. El primero porque si no sobrevive, desaparece y se acaba como organización. Y el segundo, porque justifica la existencia de la organización.
2. **Objetivos oficiales y operativos:** los oficiales son los que la organización dice que va a obtener y que aparecen en las publicaciones, informes y revistas de la organización. Los operativos son los que en realidad la organización está tratando de lograr y en los que se encuentra empeñada.
3. **Objetivos a largo y corto plazo:** los de largo plazo expresan los resultados que la organización quiere obtener en un periodo determinado de tiempo, que generalmente es de 5 años. Pearce y Robinson⁴² los determinan en siete áreas:
 - *Productividad:* Generalmente se expresan en función de entradas y salidas, disminución de artículos defectuosos, disminución de reclamos de clientes y/o en términos de costo por unidad producida.
 - *Posición competitiva:* Indican la posición que tiene la organización en el mercado en relación con la competencia y el relativo dominio del mercado.
 - *Desarrollo del personal:* Incluye las capacitaciones al personal de la organización.
 - *Relaciones con el personal:* Ubican los recursos con el fin de mejorar el bienestar social de los trabajadores y tratar de satisfacer las necesidades y expectativas del personal.

⁴² PEARCE, J.A. II y R.B. ROBINSON Jr. En: BLANK Bubis, León. Op. cit., 150.

- *Utilidades*: Se expresan en términos de dividendos por acción, tanto por ciento de utilidad por capital invertido, o en utilidades, expresado en pesos.
- *Liderazgo tecnológico*: Muestra si la organización quiere ser un líder y marchar a la cabeza de la competencia en materia de tecnología organizacional o ser alguien que sigue a los que imponen el paso.
- *Responsabilidad social*: las organizaciones saben que tienen un compromiso con el medio ambiente externo en el cual actúan, con el bienestar de la comunidad, el mejoramiento de las ciudades en las que operan, etc.

Además de esta clasificación, David⁴³ refiere que los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Deben ser mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes.

Por otro lado, Blank⁴⁴ propone que los objetivos a corto plazo son necesarios para cumplir con los de largo plazo, por tanto, deben estar relacionados entre si. Menciona además, que los objetivos a corto plazo deben tener los siguientes requisitos:

- Deben tener relación con algún objetivo específico a largo plazo o con un conjunto de objetivos a largo plazo.
- Deben poder medirse y que muestren los resultados alcanzados para obtener el objetivo a largo plazo.
- Deben ser formulados de cierta forma de modo que no existan interferencias entre los diversos objetivos a corto plazo.
- Deben establecerse de modo que la organización y los subsistemas que la forman, puedan lograrlos.

⁴³ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. En: VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Op. cit., p. 122.

⁴⁴ BLANK Bubis, León. Op. cit., 151 - 152.

- Deben estar dentro de las condiciones que fijan el mercado y la competencia.

Otros autores⁴⁵, hacen una clasificación más detallada y plantean los objetivos en el mediano plazo, más conocidos como tácticos, que se caracterizan por ser objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos (o de largo plazo). Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales (objetivos a corto plazo).

4. **Objetivos de adquisición y retención:** Los de adquisición son los que la organización quiere lograr porque no los tiene aún, por ejemplo, ser líderes en materia de tecnología. Los de retención son los que la organización tiene y desea conservar, por ejemplo, conservar el segundo lugar en el mercado nacional.

Thompson y Strickland⁴⁶ aconsejan que para formular objetivos se sigan las siguientes recomendaciones:

- Debe tratar una sola idea y de forma específica.
- Debe tener un tiempo límite para su logro.
- Debe poder evaluarse y preferiblemente en forma cuantitativa.
- Debe estar relacionado con el resultado y no con la actividad que hay que realizar para obtener ese resultado.
- Debe constituir un reto para la persona, pero debe ser obtenible.

Existe una forma de determinar los objetivos y es hacerlo en forma jerarquizada, eso no quiere decir que la empresa sea autocrática, sino que se asegura que los objetivos de los diversos subsistemas de la organización estén en concordancia con los objetivos de la organización y que exista una coordinación en el proceso de fijar objetivos⁴⁷.

⁴⁵ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>. Citado en: 08 Abril 2013.

⁴⁶ THOMPSON, A.A., Jr y A.J. STRICKLAND III. En: BLANK Bubis, León. p. 156 – 157.

⁴⁷ RUE, L.W. y L.L. Byars. En: BLANK Bubis, León. p. 153.

2.1.2 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

2.1.2.1 Gestión de Calidad

Toda acción que efectúa un individuo, un grupo de individuos o una organización, para asegurar que un producto cumpla con una norma deseada o especificada, se considera justificadamente como una actividad de control de calidad. En este sentido, el control de calidad es casi, tan antiguo como la especie humana. Es bastante lógico deducir que en los primeros tiempos las acciones de control de calidad no se realizaron de manera consciente, sino inconsciente, como parte de las actividades diarias, aisladas y limitadas a individuos solos⁴⁸.

No se conoce con precisión cuándo llegó a su fin este control de calidad inconsciente y no coordinado. Sin embargo, los hallazgos arqueológicos y los restos de estructuras antiguas indican que en la época en que se construyeron las pirámides de Egipto ya existía una preocupación consciente por la calidad⁴⁹.

En la década de 1960⁵⁰ empieza una nueva fase del control de calidad. Ésta fue el principio de una época que Feigenbaum (1983) describió como la del *control de calidad total*, en éste se requiere que todos los departamentos, no sólo el de control de calidad, participen en las actividades de control de calidad. Por tanto, cada departamento tiene determinada responsabilidad para garantizar una buena calidad.

En 1970⁵¹ el control de calidad entró en otra fase. Ishikawa (1975) denominó esta etapa *control de calidad corporativo*. Feigenbaum (1983) identifica la misma etapa como *control total corporativo de la calidad*. Esta fase estuvo marcada por el énfasis en la participación de todo el personal en el control de la calidad, desde el presidente de la compañía hasta el operador de máquinas. El punto significativo aquí era que el ejecutivo del nivel más alto de la

⁴⁸ BANKS, Jerry. Control de Calidad. México: Limusa Wiley, 2002. p. 31.

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 32.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 41.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 43.

organización debía participar activamente en el control de la calidad. En consecuencia, la calidad se convirtió en la responsabilidad de cada individuo.

A partir de la década de los 80` la calidad tomó otro rumbo con la filosofía de W. Edwards Deming⁵². Este estadístico y asesor en gestión de la calidad, es conocido principalmente porque ayudó a revitalizar la industria japonesa en los años posteriores a la II Guerra. La mayor contribución que hizo al campo de la calidad ha sido romper la separación entre productividad y calidad.

La filosofía de Deming se basa en las ideas propuestas por la escuela de la motivación interiorizada. Allí se ubica el caso Pontiac. A pesar de pertenecer a la escuela mencionada, esta filosofía puede relacionarse con algunos puntos de la escuela de las relaciones humanas.

La primera coincidencia que se puede mencionar con respecto a esta escuela se observa en los supuestos generales, donde se afirma que el trabajo debe realizarse en un medio cómodo y seguro, y que el jefe debe ser justo y comprensivo. Esto es muy importante para Deming, quien también afirma que cuanto mejor se sienta el trabajador mayor será su rendimiento. Con respecto a las recompensas, la escuela de relaciones humanas sostiene que la mejor forma de premiar al personal es con elogios por parte de su jefe y con la aprobación del grupo de trabajo; la filosofía de Deming está de acuerdo en que esta sea una forma de motivar al personal.

Referente a las necesidades que deben ser satisfechas, Deming no solo cree que deben ser egocéntricas – como lo afirma la escuela de motivación interiorizada –, sino también piensa que las necesidades de seguridad y las sociales son importantes para los trabajadores, representando así una buena forma de motivación para los empleados.

Con respecto a la escuela tradicional, Deming concuerda únicamente con el punto que se refiere a la capacitación del personal; los otros puntos que menciona esta escuela son absolutamente opuestos a la filosofía Deming. Las

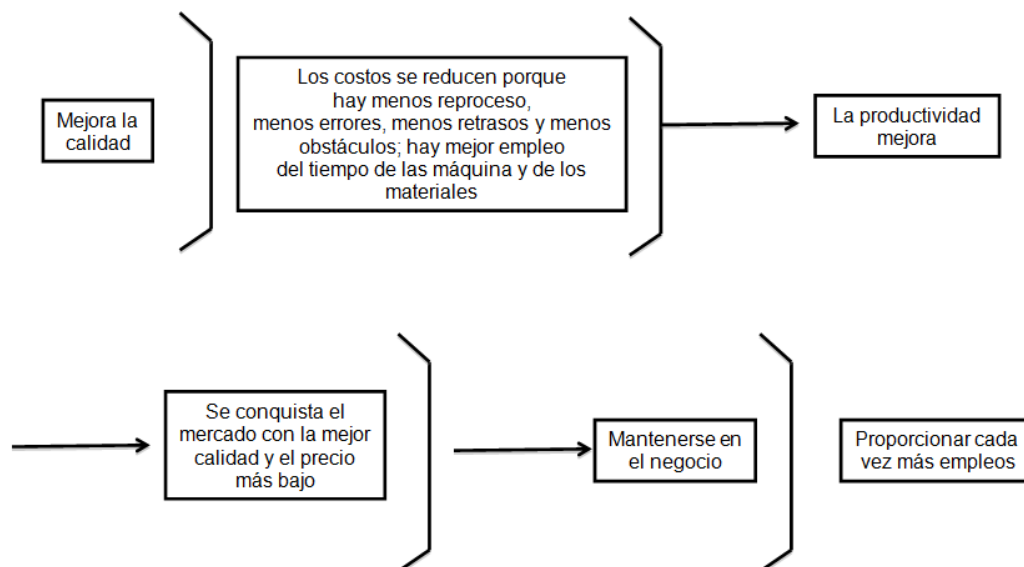
⁵² VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007. p. 154.

teorías de Fayol, Taylor y Weber no creen que el crecimiento de la productividad del trabajador esté dado por la satisfacción de sus necesidades personales. La escuela tradicional solo se preocupa porque los trabajadores produzcan la mayor cantidad posible sin importar la calidad.

Frente al criterio de que la calidad puede frenar la productividad, Deming postula que son aliadas y la mayoría de las veces la mejora de la calidad también significa mejoras de la productividad. Por qué la calidad aumenta la productividad? La respuesta es calificada por Deming como la Reacción en Cadena⁵³.

Deming afirma que “una continua reducción de errores, un continuo mejoramiento de la calidad, significa costos cada vez más bajos, menos reproceso en la fabricación, menos desperdicio de materiales, de tiempo de equipos, de herramientas, de esfuerzo humano. Tienen que saber poner en el mercado y tiene que saber cómo venderlo. Mantengan la compañía en el negocio, proporcionen más y más empleos”⁵⁴.

Figura 1. La reacción en cadena de Deming



Fuente: WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. p. 28.

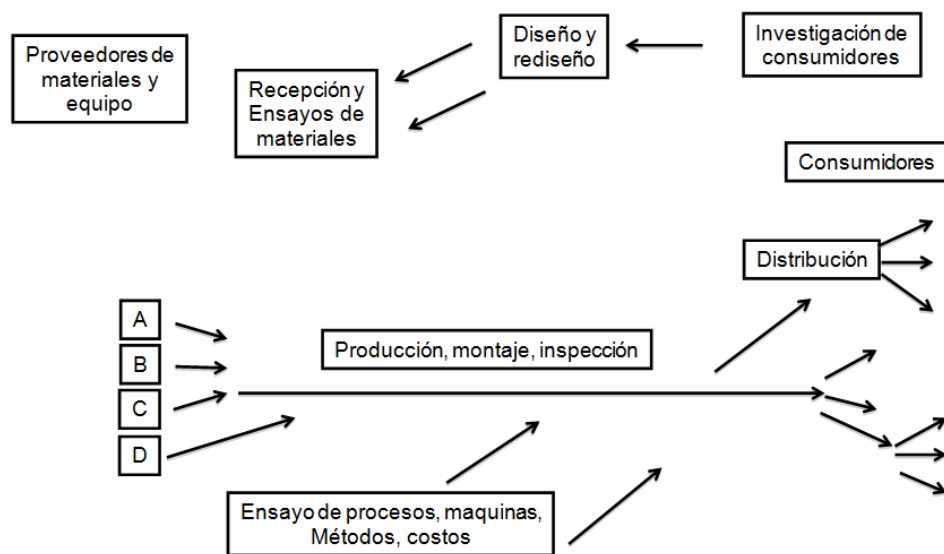
⁵³ WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Bogotá: Editorial Norma, 1988. p. 28.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 142.

Deming propone hacer un diagrama de flujo⁵⁵ para mejorar la calidad en cualquier persona, trabajo o cualquier parte del mundo. El primer paso es mejorar los materiales y nunca dejar de hacerlo, eso quiere decir, trabajar con los proveedores, adaptarlos a lo que el cliente necesita.

Plantea que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción, por tanto, hay que mantenerlos más que satisfechos, es decir, hay que hacerles algo mejor. Al realizar estudios al consumidor y proponer innovación, se está afectando directamente el diseño y rediseño del producto o servicio, lo que genera cambio en los materiales, procesos y producto final, es decir, el ciclo nunca termina.

Figura 2. El diagrama de flujo de Deming

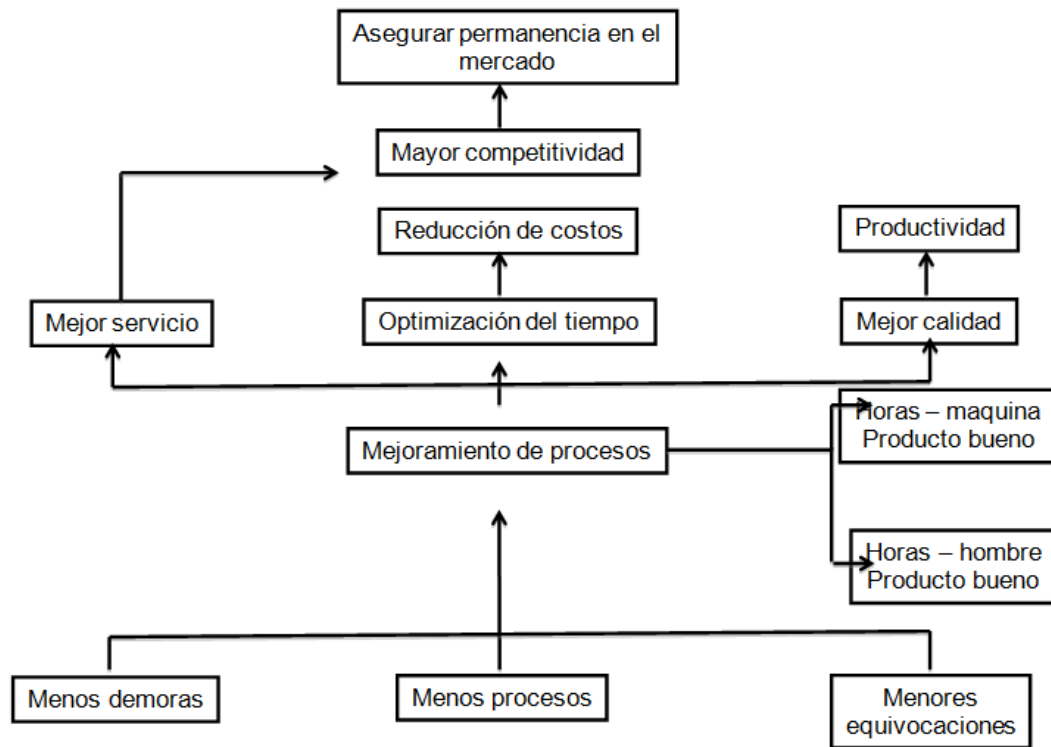


Fuente: WALTON, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. p. 32.

Frente a la filosofía de Deming se puede decir que es marco de referencia en la actualidad. No hay organización que no esté interesada en alcanzar las metas que le ha impuesto el mundo de competitividad.

⁵⁵ WALTON, Mary. Op. cit., p. 32.

Figura 3. Modelo Deming



Fuente: GARCÍA, J. Guillermo. Tomado de Deming. En: VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. p. 168.

Desde 1950 Deming combina en el mundo japonés la racionalidad estadística con los procesos de mejoramiento continuo. La norma ISO en toda su extensión y modalidades está sujeta en este marco teórico⁵⁶.

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que puede representarse a partir de diversas vertientes y tomar varios formatos.

Una de estas vertientes es la *estructura de líneas de negocio*, en el que el manejo de las acciones mediante varias líneas y proyectos es un modelo multinegocio con papeles integradores que facilita a una organización competir en el mercado, aprovechar los beneficios de la curva de la experiencia, alinear

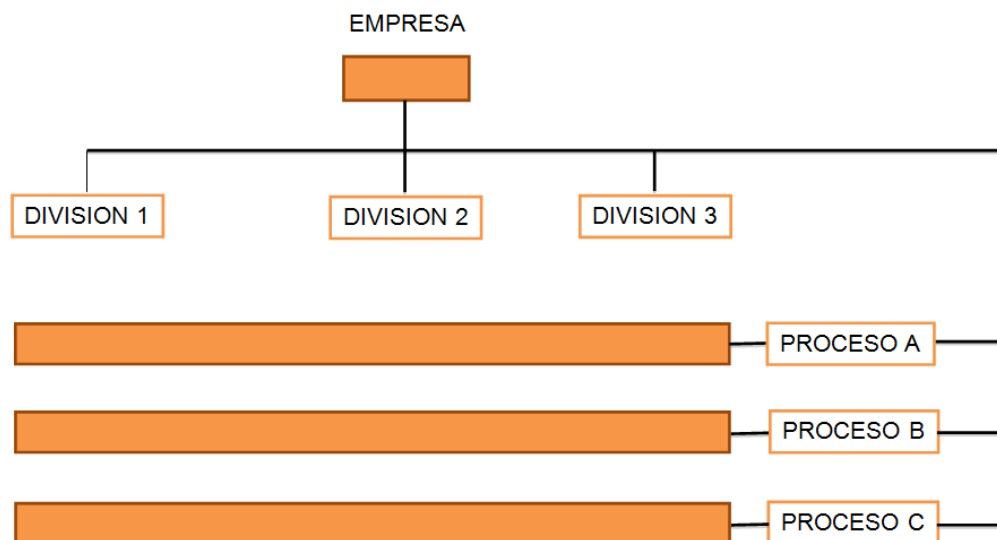
⁵⁶ VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Op. cit., p. 168.

valores con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales y fortalecer las competencias centrales para lograr una ventaja competitiva⁵⁷.

Dentro de esta estructura de líneas de negocio, existen diversas clasificaciones que las organizaciones pueden adaptar de acuerdo a sus necesidades y razón de ser, una de estas es por **Proceso**.

La estructura basada en **procesos** es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente. No obstante, conservan su autonomía en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo y nivel de especialización, y están en posibilidad de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio⁵⁸.

Figura 4. Estructura por Proceso



Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 155.

⁵⁷ FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Op. cit., p. 147.

⁵⁸ *Ibíd.*, p. 153.

2.1.2.2 Procesos

Sosa⁵⁹ considera que en una empresa “todo” son procesos, es decir, todo lo que se realiza en una organización es un proceso o parte de él. Son el plan operativo donde se refleja toda actividad y toda acción que se realiza en la organización. Por lo tanto, al mejorar el proceso mejora el trabajo, porque éste es un proceso o parte de un proceso mayor.

Arámbula⁶⁰ define los procesos como el conjunto asociado e integrado de actividades, sistemas y disciplinas, conducidos y llevados a cabo mediante la aplicación y desarrollo de las políticas, estrategias y normas difundidas, que son los que les señalan los caminos para cumplir e integrar los distintos planes, programas, proyectos y presupuestos asignados, para ejecutar correctamente su labor y estar en ellos con la correspondiente responsabilidad.

Por consiguiente, los procesos, desarrollan los procedimientos que deban efectuarse y los métodos de trabajo que deban realizarse, conociendo de antemano, el lugar o sitio donde se realizará la actividad, con los presupuestos asignados, los tiempos requeridos, el factor humano empleado, la tecnología apropiada y los medios de producción establecidos, con calidad pronosticada, para producir correcta y óptimamente los bienes o servicios, preestablecidos y esperados.

Para Arámbula, las políticas, estrategias y normas, son la base esencial de los procesos para que sean fundamentados correctamente; son una guerra continua contra los hábitos, para no dejar enredar la labor administrativa y la operatividad empresarial, contribuyendo igualmente, a impulsar el trabajo organizado desde el comienzo, transcurrir, y para que al final sea exitoso con los procedimientos determinados, los métodos establecidos y los tiempos convenidos.

⁵⁹ SOSA Pulido, Demetrio. Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua. México: Limusa Noriega Editores, 2006. p. 15.

⁶⁰ ARÁMBULA Flórez, Iván. Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana, 2006. p. 85.

La Corporación Calidad, a través del *Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión*⁶¹, y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante el *Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión*⁶², definen los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

ISO 9000⁶³ agrega a la anterior definición que estos resultados tienen un valor añadido que expresa lo que hay que hacer y para quién.

2.1.2.3 Procedimientos

Arámbula⁶⁴ define los procedimientos como modos y maneras de obrar oportuna y correctamente en forma, lugar y tiempo, con el fin de utilizar las políticas, las estrategias y las normas contempladas en los procesos para indicar especialmente, el cómo se va a realizar correctamente la transformación de materias primas e insumos, para producir bienes o servicios; no para seguir haciendo las cosas bien, sino, siempre mejorar, con ingeniería, creatividad e innovación.

Los procedimientos establecen el comienzo, transcurrir y la culminación de una actividad, rompen monotonías y malos hábitos adquiridos, canalizan y mejoran los métodos de trabajo, por consiguiente impulsan la producción y productividad y deben ser reflejados en gráficas con simbologías conocidas para poder ser visualizados.

⁶¹ CORPORACIÓN CALIDAD. Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. Guía para las Organizaciones 2009 – 2010. Bogotá, 2010. p. 49.

⁶² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial. Guía de Postulación 2012. Bogotá, 2012. p. 42.

⁶³ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad.

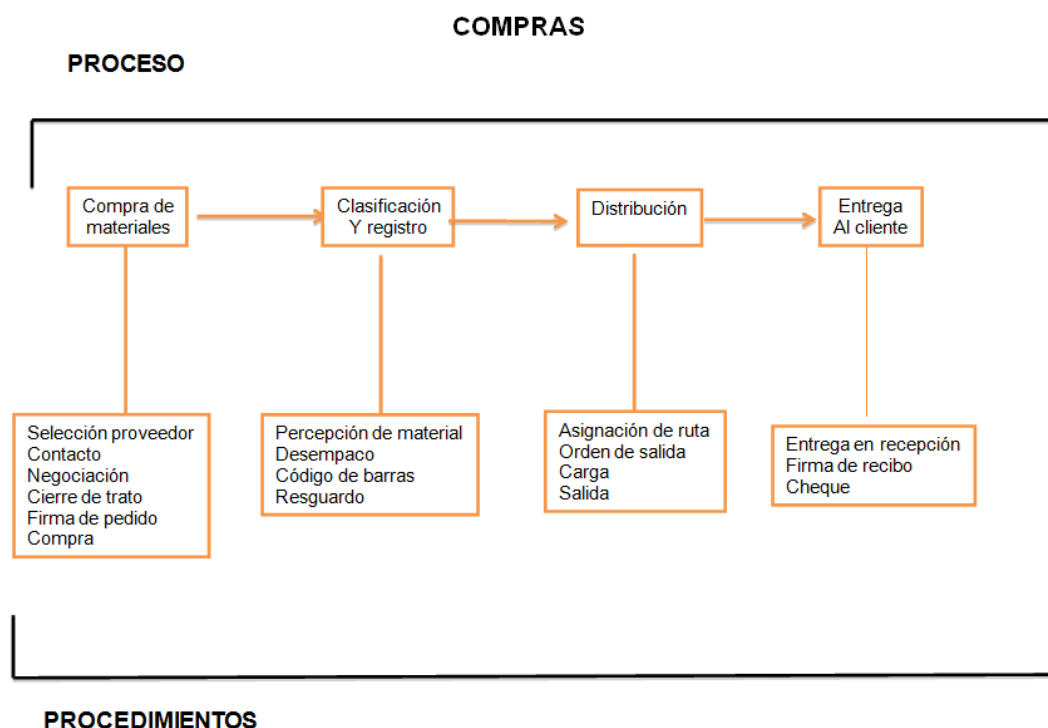
⁶⁴ ARÁMBULA Flórez, Iván. Op. cit., p. 86.

ISO 9000⁶⁵ define los procedimientos como la forma especificada por la organización para llevar a cabo una actividad o un proceso (determina cómo hay que hacerlo). Puede estar documentado o no.

Pero, cuál es la diferencia entre proceso y procedimiento? Sosa⁶⁶ menciona que son lo mismos, la diferencia está en que el primero es lo que hacemos y el segundo es cuando lo documentamos, explicando cada paso del proceso. El proceso por su parte, se puede definir como un conjunto de pasos ordenados y secuenciales de manera cronológica que al realizarlos se logra una función importante de la organización. Por lo tanto, se puede encontrar manuales de procedimientos, pero no de procesos.

A continuación se presenta una gráfica donde se visualiza la relación e interacción entre proceso y procedimientos.

Figura 5. Interacción proceso / procedimientos



Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 358.

⁶⁵ NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad.

⁶⁶ SOSA Pulido, Demetrio. Op. cit., p. 15.

2.1.2.4 Gestión por Procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión por procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001⁶⁷ pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implantación y la mejora de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso
2. La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor)
3. El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

ISO 9001:2000 es una norma internacional aceptada por innumerables organizaciones y empresas que define los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado. La anterior versión de la norma ISO de 1994 se componía de una serie de tres normas cuyos códigos eran UNE-EN-ISO 9001:94, UNE-EN-ISO 9002:94 y UNE-EN-ISO 9003:94, destinadas a empresas industriales que, respectivamente, contemplasen la totalidad de operaciones, incluidas las de diseño, que solamente tuviesen en cuenta la fabricación o que basasen su sistema de calidad únicamente en el

⁶⁷ <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>. Citado en: 14 Abril 2013.

análisis y los ensayos finales de sus productos. En la actualidad, todas ellas han sido sustituidas por la ISO 9001-2000 que señala los requisitos de un sistema de gestión de la calidad certificable y que se complementa con la ISO 9000 que se refiere a los fundamentos y el vocabulario y con la ISO 9004 que se ocupa de las directrices para la mejora del desempeño.

Por lo tanto, si una organización desea certificar su sistema de calidad, dicho sistema deberá estar redactado de acuerdo con lo que se señala la norma ISO 9001:2000⁶⁸.

La ISO 9001 es un sistema de gestión de calidad muy conocido en el país en el cual un gran número de empresas se encuentra certificadas, sin embargo esta norma suele parecer algo extensa y compleja al momento de quererse implementar en micro o pequeñas empresas, en las que el número de empleados va desde 1 hasta 10 en micro empresas, hasta 50 en pequeñas empresas, y normas como ésta, además de ser sobredimensionadas para estas empresas, requieren de grandes esfuerzos y recursos económicos y humanos para ser implementada⁶⁹.

En Colombia, el 90% son micro o pequeñas empresas, éstas aportan el 38.7% del PIB (Producto Interno Bruto) y generan el 57% del empleo en el país. Sin embargo el índice de mortalidad de las nuevas empresas, según el DANE, asciende al 78% cada año.

Que las empresas que recién se lanzan al mercado tengan tan alto índice de mortalidad, se debe al gran número de amenazas a las que se enfrentan desde un principio. Además del alto índice de mortalidad, las micro y pequeñas empresas (Mypes) enfrentan otros problemas como son la organización informal, los débiles procesos de gestión que poseen, administración empirista, visiones a demasiado corto plazo, entre otros.

⁶⁸http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_fernandezhatre.pdf&%5d. Citado en: 14 Abril 2013.

⁶⁹<http://www.ingeniosolido.com/blog/2011/03/ntc-6001-la-alternativa-de-iso-9001-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>. Citado en: 13 Abril 2013.

Como respuesta a estos problemas y al hecho que para el país las Mypes tienen una gran importancia económica fue que el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, lanzó en el 2008 la Norma Técnica Colombiana NTC-6001 que establece requisitos para un modelo de Gestión para micro y pequeñas empresas que tiene como objetivo la organización interna de las empresas que les permita tener estructuras sólidas y estándares de calidad.

La NTC-6001 es entonces una alternativa interesante para empresas en crecimiento que quieren entrar en estos temas de certificación, ya que maneja un modelo especialmente pensado para Mypes el cual reúne las diferentes áreas de gestión que conforman cualquier empresa sea manufacturera de productos o prestadora de servicios. Apuntando de esta forma a ser MYPES más Integrales, Competitivas, Productivas, Innovadoras, Sostenibles y Perdurables.

La NTC 6001 está basada en la ISO 9000 pero más simple y más fácil de aplicar, pues es claro que para una pequeña empresa es casi imposible tener acceso a esta clase de certificaciones. Es así como en etapas posteriores ya encontrándose madura la MYPE, la aplicación de esta norma facilita la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión, tales como ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión medioambiental), OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), entre otros⁷⁰.

Esta Norma Técnica Colombiana (NTC) establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en este tipo de empresas sin importar su línea de negocios o sector económico, de manera que les permita:

- Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables

⁷⁰ <http://emelcontreras.blogspot.com/2011/03/ntc-6001-mejor-gestion-calidad-medio.html>. Citado en: 13 Abril 2013.

- Fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes
- La mejora continua

La NTC 6001 plantea detalles sobre⁷¹:

Los procesos directivos, para que los empresarios tengan en cuenta los requisitos mínimos con los que debe cumplir una empresa desde su creación y, sin importar su tamaño, la planeación y toma de decisiones, el seguimiento, control y mejoramiento, entre otros.

Los procesos operativos, en donde se plantea cómo el mercadeo le permite a las empresas tener claridad sobre sus productos o servicios, así como la compra de materiales, la fabricación, venta, despacho y distribución y otros aspectos.

La Corporación Calidad, a través del *Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión*⁷², y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante el *Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión*⁷³, definen que los procesos pueden ser:

Procesos clave: Aquellos que son fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos y metas organizacionales. Son aquellos que agregan valor a los productos y/o servicios y que son apreciados por el cliente.

Procesos de Soporte: Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos claves. Proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aporte a la creación de valor es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la institución es similar a la que tienen los procesos clave.

⁷¹ <http://www.estrategiaypractica.net/blog/2008/05/ntc-6001-guia-de-gestion-para-pymes/>. Citado en: 13 Abril 2013.

⁷² CORPORACIÓN CALIDAD. Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. Op. cit., p. 49.

⁷³ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Op. cit., p. 42.

Procesos Transversales: Procesos que involucran varias áreas funcionales y que son generales para toda la organización. Adquieren su carácter transversal en la medida en que son considerados como un todo y no de manera aislada en las partes que ejecutan cada tarea.

2.1.2.5 Cadena de Valor

El término “valor” ha sido usado – y sigue siendo usado – según Ferrater Mora⁷⁴ para referirse al precio de una mercancía o producto; se ha hablado, y habla, de lo que una mercancía o producto valen, es decir, del valor que tienen. Pero se ha usado, y usa, también el término “valor” en un sentido no económico, o no primariamente económico, como cuando se dice que ciertas acciones tienen valor o son valiosas, o que una persona tiene gran valía.

El valor constituye uno de los temas fundamentales de la teoría económica, pero también lo es a nivel organizacional, donde es necesario precisar el sentido de cada una de sus partes y el porqué de su ubicación en ella.

Es por esto que la ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que denomina “la cadena de valor”.

Una empresa es rentable si el valor que genera supera el costo de producción. Las ventajas competitivas en general deben ser producto de un mejor diseño y aplicación de recursos a las actividades específicas que caracterizan un negocio.

La cadena de valor, según Betancourt⁷⁵ es el marco de referencia ideal para explorar cómo debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de la misma) de cada una de las políticas que

⁷⁴ FERRATER Mora J. Diccionario de Filosofía Editorial Ariel S.A. Barcelona.

⁷⁵ BETANCOURT Guerrero, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Ecoe Ediciones Ltda., 2001. p. 161.

configuran la estrategia, se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor.

El origen de esta metodología se encuentra en el “Sistema de Negocios McKinsey”⁷⁶, concepto que pone en evidencia el hecho de que todos los negocios son una cadena de actividades que van desde las entradas – compras, hasta el servicio postventa.

Entre los expertos que han utilizado y contribuido a divulgar las estructuras de valor en el ámbito de la estrategia figura Michael Porter, a través de su conocido modelo de la cadena de valor.

Figura 6. Cadena de Valor



Fuente: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>. Citado en: 09 Junio 2013.

En la base de la cadena Porter sitúa las actividades primarias que van desde la manipulación física de los inputs requeridos, hasta las operaciones de

⁷⁶ McKinsey & Co. Modelo de las Siete Eses (7S). Según Waterman y Peter el modelo de McKinsey es un marco para el cambio que identifica a siete factores clave que pueden afectar, de manera negativa, el éxito del cambio en una organización. El modelo de McKinsey de las 7S para tener éxito cuando se aplican estrategias, consta de los siguientes factores: Estructura, Estrategias, Sistemas, Estilo, Integración de Personal, Habilidades y Metas de Orden Superior.

distribución, las operaciones de producción, marketing – ventas y servicios de postventa. Cada una de estas actividades primarias pueden dividirse a su vez, en un conjunto de actividades de apoyo específicas.

Por encima de todas y cada de las actividades primarias y de las actividades de apoyo está la infraestructura de la empresa, que actúa también como actividad de apoyo.

De acuerdo con lo anterior, es importante destacar que cada actividad primaria involucra a sus particulares actividades de apoyo, las cuales pueden requerir diferentes procedimientos que los de las otras actividades básicas.

Otra consideración importante de este esquema es que cada actividad dentro de la empresa puede ser considerada como una fuente potencial de ventajas, incluso aquellas que podrían ser consideradas como rutinarias.

La utilidad de la cadena de valor no está simplemente en rellenar los distintos recuadros del modelo, sino en pensar de un modo sistemático a lo largo de las distintas actividades que caracterizan a la empresa. El verdadero beneficio de este instrumento se deriva de contemplar a la empresa como una serie de actividades encadenadas, cada una de las cuales ofrecen un ámbito para construir estrategias competitivas.

2.1.2.6 Mejoramiento de Procesos

Una *acción de mejora*⁷⁷ es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

La *mejora continua* es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente

⁷⁷ <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>. Citado en: 14 Abril 2013.

y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante.

La *mejora continua de los procesos* es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes.

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.

La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

El llamado círculo o ciclo de Deming⁷⁸ es una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del proceso de producción o alguna de sus partes y constituye un ejemplo de mejora continua. El círculo está representado por las siguientes acciones:

Planear lo que se pretende alcanzar incluyendo las observaciones de lo que se vaya realizando, definir la situación actual, determinar las causas raíz y desarrollar un plan de acción.

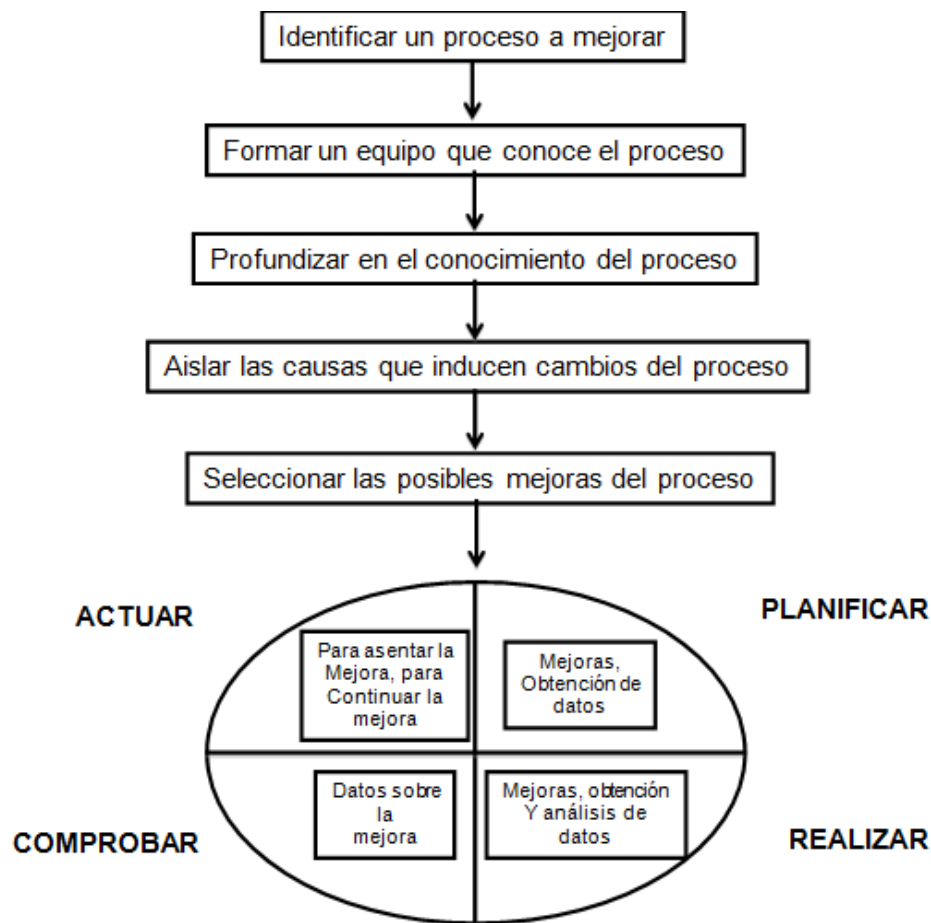
Hacer lo planeado, llevar a la práctica las acciones definidas.

Verificar que se ha realizado lo planeado.

Actuar a partir de los resultados. Si se alcanzó el objetivo, estandarizar los cambios efectuados.

⁷⁸ WALTON, Mary. Op. cit., p. 94.

Figura 7. Proceso del ciclo de Deming



Fuente: VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. p. 163.

Nadie está en contra de la calidad, sin embargo las preguntas que los gerentes deben contestar son: Cómo haremos para ir de la situación actual a la deseada? Qué es lo que debemos hacer diferente respecto de lo que hicimos en el pasado?⁷⁹

Para contestar estas preguntas, Deming propone realizar una analogía entre la administración financiera o comercial y la administración para la calidad.

⁷⁹ VÉLEZ Bedoya, Ángel Rodrigo. Op. cit., p. 164.

2.1.2.7 Diagramas de Flujo

También conocidos como fluxogramas, son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica, clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual, es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente⁸⁰.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos. Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal. Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos Diagramas de flujo.

Diversas organizaciones han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes:

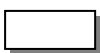
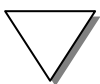
1. La American Society of Mechanical Engineers (**ASME**) ha desarrollado símbolos que a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.
2. La American National Standard Institute (**ANSI**) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento

⁸⁰ <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>. Citado en: 09 Junio 2013.

electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.

3. La International Organization for Standardization (**ISO**) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo a las normas ISO-9000:2000.
4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (**DIN**), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la *familia de las normas* ISO.

Para efectos del presente trabajo, teniendo en cuenta que se trata de procesos administrativos, se utilizará la normalización ANSI. A continuación se presentan los símbolos utilizados y su significado:

Símbolo	Significado	Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo

Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. p. 301.

2.1.3 ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

Una vez se han estandarizado los procesos y procedimientos, es necesario determinar quiénes serán los responsables de llevar a cabo el cumplimiento de estos y de liderarlos para el crecimiento y sostenimiento en el tiempo de la Organización.

Pero como no se trata de contratar a cualquier persona, es importante tener claro cuáles son las tareas, atribuciones y responsabilidades del puesto de trabajo y así poder definir el perfil del candidato que va a cumplir con las funciones descritas. Esto se logra a través del *Análisis y Diseño de Cargos*.

El diseño y análisis de cargos en las organizaciones no es tarea exclusiva de alguien. Puede estar a cargo del Gerente General o de los gerentes de área como parte de un proceso continuo de resolución de problemas y mejora continua. Esto significa que los cargos no son estables ni estáticos o definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que envuelven a la organización⁸¹.

Para comenzar, Chiavenato⁸² menciona que el cargo es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional u organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

García, Murillo y González⁸³ afirman que el análisis del cargo y diseño de cargos, es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometido y actividades; las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

El análisis y diseños de cargos consta de dos componentes, el primero es el *análisis de cargo o del puesto*, que se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto; y el segundo es el *diseño del cargo*, que se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto. Ambos se reflejan en los que se conoce como *Manual de Funciones*.

⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 Ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 207.

⁸² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2000. p. 292.

⁸³ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidades del Valle, 2001. p. 34

2.1.3.1 Análisis de Cargos

Para Chiavenato⁸⁴ significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el cargo. El análisis se hace a partir de la descripción del cargo.

Dessler⁸⁵ lo define como el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que se requieren en un puesto, y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.

García, Murillo y González⁸⁶ dicen que cuando finalmente el análisis de puestos se reúne en la descripción de cargos, se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, comportamientos, estándares de desempeño, requisitos del personal y responsabilidades de supervisión de un puesto.

Dessler⁸⁷ plantea que hay una serie de pasos necesarios para el desarrollo del análisis, estos son:

- *Paso 1:* Identifique para que se usará la información y cuál es su finalidad, ya que permite definir los datos que se requieren preguntar, dando como resultado información cualitativa o cuantitativa.
- *Paso 2:* Repase la información básica importante, como organigramas, graficas de procesos y descripciones de puestos.
- *Paso 3:* Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando se requiere analizar muchos puestos similares y ello toma bastante tiempo.
- *Paso 4:* Analice el puesto a través de un proceso de recolección de datos, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

⁸⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. cit., p. 222.

⁸⁵ DESSLER, Gary. Administración de Personal. 8 Ed. México: Prentice Hall, 2001. p. 80.

⁸⁶ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Op. cit., p. 36.

⁸⁷ DESSLER, Gary. Op. cit., p. 85 – 87.

- *Paso 5:* Repase la información con las personas que ocupan el puesto. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.
- *Paso 6:* Prepare una descripción y una especificación del puesto. La descripción es la sustentación escrita de las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto analizado; y la especificación resume las cualidades, características y capacidades requeridas para realizar el trabajo en su respectivo puesto.

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se puede obtener de distintas maneras, estas pueden ser a través de entrevistas, cuestionarios, observación directa o bitácoras de los participantes.

Método de la entrevista: Es el más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades⁸⁸. Permite evaluar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Existen tres (3) tipos de entrevistas: Las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo cargo y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

Para Dessler, sea cual fuere la entrevista que se haga, el entrevistado debe entender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar que estas entrevistas son “evaluaciones de eficiencia”. Si lo son, los entrevistados podrán no estar dispuestos a describir sus puestos con precisión.

Método del cuestionario: Consiste en la realización de una lista de preguntas posibles a la persona que ocupa el cargo. El cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su supervisor o los dos en conjunto. Algunos cuestionarios están bien estructurados facilitan su llenado y utilización.

⁸⁸ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Op. cit., p. 40.

Chiavenato⁸⁹ menciona que la principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Tiene un costo operacional más bajo que la entrevista.

Método de observación directa: El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se anotan los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos⁹⁰. Es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable, trabajos simples, rutinarios y repetitivos.

Diarios o bitácoras de los participantes: Dessler⁹¹ plantea otra posibilidad y es pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora, es decir, una lista de lo que hacen y cuanto tardan en el día. Esto da como resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el trabajador y su supervisor.

2.1.3.2 Diseño de Cargos

Para García, Murillo y González⁹² el diseño de cargos se refiere al proceso mediante el cual se identifican las especificaciones o requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar un puesto de trabajo específico y se denomina *perfil del cargo*.

Consideran que su proceso es más subjetivo debido a que depende de las expectativas de quien lo diseña, mientras que el análisis es más objetivo, ya que busca una descripción objetiva de las tareas y funciones.

⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. cit., p. 225.

⁹⁰ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Op. cit., p. 39.

⁹¹ DESSLER, Gary. Op. cit., p. 92.

⁹² GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZALEZ CAMPO, Carlos Hernán. Op. cit., p. 43.

Por su parte, Chiavenato⁹³ declara que el diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante y el grado de responsabilidad o de libertad que se le concede a éste.

Gómez-Mejía⁹⁴, describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández⁹⁵ opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, se puede concluir que, el diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

La descripción puede ser *genérica*, que representa una descripción sencilla y breve de las actividades; o *analítica*, correspondiente a la descripción detallada y cronológica de todas las actividades o funciones del puesto.

Para Dessler, el proceso de diseño del cargo implica:

1. *Identificación del cargo*: Especifica el título del cargo, el cargo del supervisor, salario y nombre del ocupante.
2. *Resumen del puesto*: Descripción de funciones y actividades, responsabilidades asignadas, tipo de capacitación adecuado y forma de

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Op. cit., p. 206.

⁹⁴ GÓMEZ-MEJÍA, L / Balkin, D y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. España: Prentice Hall, 2000.

⁹⁵ FERNÁNDEZ, G. “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano, 2004.

evaluar al ocupante. A partir de esto, se define la misión del cargo, que incluye qué se hace, sobre qué procesos actúa y cuáles son los resultados esperados.

3. *Relaciones*: Interacciones con personas dentro y fuera de la organización, por ejemplo, a quién reporta, a quién supervisa, con quién trabaja y a quién contacta fuera de la empresa.
4. *Responsabilidades y deberes*: Incluye las responsabilidades básicas del cargo en términos de resultados parciales significativos.

Una vez desarrollado el *Análisis y Diseño de Cargos*, la empresa obtiene la información necesaria para que los trabajadores sepan que esperan de ellos y la manera como pueden mejorar su desempeño y así aportar a la productividad y crecimiento de la organización.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

El sector inmobiliario ha logrado posicionarse fuertemente como las empresas de servicios con mayor proyección a nivel nacional e internacional, gracias a la necesidad de adquirir vivienda propia, segura, rentable y de mayor valorización a futuro.

La inversión en el sector inmobiliario depende, entre otros, de los siguientes factores: entorno económico mundial, regional y nacional; comportamiento de las tasas de interés; conocimiento y proyecciones de crecimiento del sector, de sus precios, su rentabilidad, el riesgo y las alternativas de inversión existentes en ese mercado.

Para realizar una negociación inmobiliaria se debe contar con un adecuado conocimiento del mercado, con una asesoría profesional por parte de expertos en el sector, y así definir el mejor momento y la mejor ubicación para llevar a cabo dicha negociación.

Actualmente la decisión de tomar un servicio inmobiliario esta claramente dividido. Por un lado, están los propietarios de inmuebles que buscan un

respaldo seguro al momento de alquilarlo, ya que las pólizas con que se asegura el bien, garantiza mensualmente sus ingresos de arrendamiento y la empresa es quien se encargan de atender las inquietudes y necesidades de los arrendatarios.

Pero por otra parte, existe la barrera puesta por los clientes cuando buscan alquilar un inmueble. Entre los motivos que más se pueden evidenciar, es la negación a una relación comercial o contrato con una empresa que le exija cumplir con sus compromisos de pago. Otros, tienen el concepto de que las inmobiliarias son empresas lucrativas y poco comprometidas con la necesidad del cliente. También, existen personas que por estar reportadas en las centrales de riesgo, no pueden aplicar a un estudio de alquiler de vivienda y por tanto, de entrada descartan esta opción inmobiliaria.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones y los deseos de ofrecer un mejor servicio en un mercado tan polarizado por las diferencias planteadas por los clientes, la propietaria de la empresa, objeto de estudio del presente trabajo, creo una Inmobiliaria con el firme propósito de ofrecer satisfacción y valor agregado a los clientes de la empresa en la que trabajo por varios años. En aquella empresa conoció todo lo relacionado con el sector inmobiliario y adquirió las destrezas suficientes para hacer realidad el sueño de emprender su propio negocio.

Por motivos personales de quien eran los dueños de aquella inmobiliaria, esta fue liquidada. Fue así como llegó la oportunidad para que la persona que era en ese entonces la administradora, tomara el control de la administración del edificio de la Fiscalía y los inmuebles que se tenían alquilados hasta entonces.

Es así como nace Administraciones Inmobiliarias Ltda., que tiene como objeto social la compra y venta de bienes muebles e inmuebles, administración de inmuebles, administración de copropiedades, avalúos de bienes muebles e inmuebles y comercialización y arrendamiento de bienes raíces. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Avenida Estación N° 5 B – 20 Oficina 202 en la ciudad de Cali (Valle).

Actualmente cuenta con 9 empleados que tienen a cargo las siguientes funciones:

Gerente General. Es la propietaria y quien toma las decisiones en todos los niveles de la organización.

Asistente Administrativa. Es quien ejecuta las labores operativas diarias en la empresa, como la atención a clientes, recibo de pagos de arrendamientos, pago a proveedores, inventario de inmuebles, cobros a clientes, contratación, tramites en bancos delegados por la gerente, pago de impuestos en línea, recepción de documentos de arrendatarios, notificación de deudores a la aseguradora y realizar informe mensual de los inmuebles ocupados y desocupados, inmuebles adquiridos e inmuebles vendidos.

Asesores inmobiliarios. La Inmobiliaria ha asignado estas funciones a 4 personas de la empresa (miembros de la familia). Ellos se encargan de buscar inmuebles que se encuentren disponibles para la venta y alquiler, ofrecen los servicios a los propietarios y captan nuevos clientes interesados en adquirir vivienda para comprar o alquilar. La gerente le ha asignado a cada uno zonas para que desarrollen las funciones antes mencionadas y se garantice así el cubrimiento total de la ciudad. Para mostrar los inmuebles a los clientes interesados, se acuerda una cita y en esta se da la información correspondiente.

Auxiliar de mantenimiento I. Es la persona encargada de realizar todos los trabajos de mantenimiento en los inmuebles a cargo de la Inmobiliaria cuando se trata de reparaciones locativas, es decir, las que van a cargo del propietario del inmueble. Su reporte directo es a la Gerente.

Auxiliar de mantenimiento II. Es la persona contratada para realizar las labores diarias de mantenimiento exclusivamente en las copropiedades (Fiscalía) y su reporte directo es a la Administradora del Edificio (propietaria de la Inmobiliaria).

Mensajero. Es quien se encarga de la entrega y recolección de correspondencia de la Inmobiliaria, trámites de documentos y demás actividades que demande la empresa en su día a día.

Aun así los procesos dentro de la Inmobiliaria son poco prácticos, hay repetición de funciones y necesidades de clientes por satisfacer, todo por tratarse de una organización informal hasta el momento.

El presente trabajo de grado se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda. en la ciudad de Cali (Valle), dirigido a todos los colaboradores de la organización y será aplicado en el periodo de Febrero a Junio de 2013.

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Para realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., fue necesaria la construcción de una entrevista dirigida al personal administrativo: Gerente y Asesores Inmobiliarios. La Asistente Administrativa estuvo en la posición de entrevistador por ser la encargada de llevar a cabo el presente trabajo de grado.

La actividad se realizó de manera individual, se les invitó a participar activamente y a contestar con veracidad cada una de las preguntas planteadas por el entrevistador.

La entrevista se diseñó de manera semiestructurada en la que se alternaron preguntas estructuradas y espontáneas de acuerdo a lo que el entrevistado iba contestando y el entrevistador consideraba pertinente profundizar y entrar en detalle.

El desarrollo de la entrevista con cada trabajador tuvo una duración de 30 minutos en promedio, todos mostraron disposición y aportaron información valiosa que permitió cumplir con el objetivo propuesto.

La primera persona entrevistada fue la Gerente y de sus respuestas se pudo hacer el siguiente análisis:

Por ser la dueña de la empresa, tiene claro el objeto social y a que se dedica la organización; desde su fundación se ha mantenido en el cargo de Gerente y su deseo es continuar allí al menos 9 años más antes de entregar la gerencia a su hija que trabaja con ella en el cargo de Asistente Administrativa.

Cuando se le preguntó si tenía clara la misión, la visión y los objetivos de la empresa, respondió con un sí contundente, los describió de acuerdo a lo que la

experiencia en el negocio le ha ayudado a construir y fue evidente que sabe y aplica el concepto de cada uno de ellos.

Aunque tenga los conceptos claros, no los ha publicado ni documentado, y hasta ese momento no había tenido la intención de hacerlo porque nunca había sacado un tiempo para describirlo con detalle, pero considera que es de gran importancia que todas las personas que trabajan con ella conozcan formalmente lo que hace la empresa, donde está, a donde quiere llegar y que la diferencia del resto de organizaciones del mismo sector.

Cuando se le preguntó por los procesos de la empresa, nuevamente contesta con seguridad que los conoce y describe con detalle cada uno de ellos. Aun así, no los ha documentado porque la mayoría de las personas que trabajan con ella son familiares, cada uno conoce cómo funciona el negocio y considera que han sido sencillos y fáciles de desarrollar en el día a día. Pero cuando se le pregunto que si consideraba importante desarrollar un Manual de Procesos y Procedimientos contestó que sí, porque es consciente de que irá contratando personal externo en la medida que la empresa continúe creciendo.

Las funciones de su cargo y la carga laboral han aumentado en la medida que la empresa ha crecido porque reconoce que le ha costado un gran esfuerzo aprender a delegar responsabilidades a sus subalternos y siempre ha estado presente en el cierre de negociaciones con los asesores inmobiliarios. Estas funciones tampoco han sido descritas formalmente en un documento porque hasta el momento solo han trabajado con ella familiares, pero está en toda la disposición de hacerlo, porque la empresa seguirá creciendo y será necesaria la contratación de más personal, por tanto, debe existir un documento que guíe cada cargo.

La segunda persona entrevistada fue el asesor inmobiliario que ha estado en la empresa desde sus inicios. Sus aportes fueron los siguientes:

Conoce claramente a qué se dedica la empresa, cómo y dónde la ve en unos 5 años y menciona objetivos concretos de la organización. Sabe que no están

formalizados y le gustaría que se hiciera para que la empresa tenga una identidad definida y apropiada por el resto del personal.

Los procesos son ampliamente conocidos por él, los detalla correctamente y considera importante que sean estandarizados para que los asesores y demás personas de la empresa tengan un solo mapa de ruta dentro de ella.

Cuando se le preguntó por sus funciones menciona actividades que no se relacionan directamente con el cargo de Asesor Inmobiliario, argumentando que el tiempo que le queda después de cumplir sus tareas diarias lo aprovecha haciendo labores de mantenimiento y mensajería porque así lo ha hecho desde que está en la empresa.

Menciona que sus funciones fueron dadas por la Gerente y las fue enriqueciendo con la experiencia. Por llevar tanto tiempo en la empresa considera que cuenta con todas las habilidades para el cargo y ha sido el encargado de dar capacitación a los otros familiares de la organización.

Al igual que la Gerente, también es consciente de que se requiere la implementación de un Manual de Funciones ya que la empresa crecerá, siendo necesaria la vinculación de más personal, y porque es urgente distribuir correctamente las actividades, ya que percibe desorganización y falta de comunicación entre los mismos asesores.

Por último, se entrevistó al asesor que lleva menos tiempo en la Inmobiliaria (1 año) y se hizo el siguiente análisis:

Conoce a que se dedica la empresa, considera que la misión, la visión y los objetivos tienen el mismo significado y conducen al mejoramiento de toda organización; sabe que no está definido formalmente, pero le gustaría verlo publicado para confirmar si él y los demás trabajadores piensan igual.

En cuanto a los procesos menciona solo los de venta y alquiler de inmuebles, dice no tener claro los demás procesos porque nunca se los han asignado pero está dispuesto a conocerlos y desarrollarlos. Por lo cual, afirma que es

importante describir los procesos de toda la empresa para conocerlos oficialmente y ser parte activa de ellos.

Las funciones de su cargo las conoce por la Gerente y sus otros familiares (asesores). Le interesa que se realice un Manual de Funciones para que la empresa se organice más y no le asignen tareas que no corresponden a su cargo, ya que muchas veces el tiempo no le alcanza para atender las citas de los clientes y le toca postergarlas.

Por lo anterior, teniendo en cuenta la observación participante y los resultados obtenidos a partir de la entrevista, se confirma que no existe una caracterización de la misión, visión y objetivos de la empresa; igualmente, carece de una estandarización de los procesos y procedimientos y de un Manual de Funciones de cada uno de los cargos que tiene la Inmobiliaria.

La estandarización será propuesta por el autor del presente trabajo, basado en las definiciones sentadas en el marco teórico y con la guía de la Gerente.

3.2 DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

3.2.1 MISIÓN

De acuerdo a los conceptos referenciados en el marco teórico, se hace una propuesta de la Misión de la empresa, basado en los elementos definidos por León Blank ya que abarca los conceptos planteados por los demás autores, siendo esta la descripción más completa:

Somos una empresa dedicada a la compra, venta, alquiler, avalúos y administración de bienes muebles, inmuebles y copropiedades, destacados por ayudar a nuestros clientes a tomar la decisión más adecuada en sus operaciones inmobiliarias en el menor tiempo posible, al mejor precio del mercado y protegiendo legalmente el patrimonio de las partes, con transparencia y confiabilidad. Para ello contamos con un equipo humano experto, profesional y comprometido con la calidad del

servicio y la mejora continua, gracias al desarrollo de un ambiente de trabajo óptimo en el cual se fomentan los valores del personal, dando como resultado el cumplimiento e incremento de las metas establecidas y el crecimiento sostenido de la empresa.

Esta propuesta es revisada y aprobada por la Gerente, quien está de acuerdo con cada uno de los elementos ya que reflejan la esencia de la organización y complementa de manera objetiva su propia misión.

3.2.2 VISIÓN

Una vez establecida la Misión continúa la definición de la Visión, teniendo como base los conceptos de Sergio Luis Naumov y Elizabeth Vidal, logrando así un gran alcance en la formulación:

Para el año 2018 seremos una empresa reconocida por su innovación, excelencia y calidad en el desarrollo de servicios inmobiliarios en el Valle del Cauca, además de haber logrado el mejoramiento y la optimización de nuestros procesos internos, alcanzando altos estándares de productividad y eficiencia, guiados hacia la satisfacción integral, confianza y seguridad de nuestros clientes.

La propuesta es revisada y aprobada por la Gerente, quien se compromete a cumplir los objetivos para llegar a alcanzar este sueño de la mano de todos los miembros de la organización. Considera que es ambiciosa la propuesta pero posible de cumplir ya que cuenta con un factor diferencial con respecto a las otras empresas del sector, “*las necesidades de nuestros clientes son lo primero y trabajamos para cumplir con todas sus expectativas*”.

3.2.3 OBJETIVOS

Finalmente, se realiza una propuesta de resultados específicos medibles y verificables que se requieren para lograr la misión de la organización. Estos resultados se traduce en objetivos que van a indican de forma clara, precisa y concreta qué se va a obtener y en qué tiempo se logrará. Para este planteamiento se tuvieron en cuenta los conceptos de León Blank, Fried David y Elizabeth Vidal.

1. Incrementar el número de operaciones de venta y alquiler

a) *Incrementar cartera de propiedades*: La empresa cuenta hoy con 96 propiedades y la meta es llegar a tener 120 al finalizar el año 2013.

b) *Mejorar procesos de captación*: Ampliar el número de zonas que los asesores deben recorrer para encontrar clientes interesados en vender o alquilar una propiedad; pero además de contactarlos, debe transmitirles valores de confianza, honestidad, profesionalismo y efectividad que siendo elementos intangibles, el asesor irá mostrando en la interacción con el cliente.

2. Reducir los gastos de la empresa

a) *Seguimiento de los gastos fijos y variables*: Hacer un análisis comparativo de los gastos del primer semestre del año 2013 con respecto al mismo periodo del año 2012, validar cual es el concepto que más incrementa estos gastos y plantear la forma de disminuirlos.

b) *Automatización de procesos administrativos*: Actualmente la Gerente realiza operaciones bancarias directamente en las oficinas de estas entidades, lo que genera incremento en los gastos de papelería, talonarios y tiempo en desplazamiento a realizar dichas transacciones.

3. Mejorar el sistema de publicación

- a) *Utilizar otros medios de publicación:* Vallas publicitarias y publicación en todos los sitios de consulta virtual.
- b) *Diseñar una página web:* En la actualidad se están realizando cotizaciones con proveedores para el diseño de una página web innovadora, atractiva y dinámica que permita al cliente interesado ver todas las ofertas inmobiliarias que tiene la empresa.
- c) *Incorporar videos en los clasificados:* A veces no es suficiente mostrar fotografías del inmueble, el cliente busca más visualización de este. Hay clientes que viven en el exterior y buscan estas opciones para tener un panorama amplio del inmueble y llegar solo al momento de la negociación.

4. Mejorar la capacidad de negociación de los asesores

- a) *Entrenarse en las técnicas de negociación:* Dar capacitación a los asesores para que fortalezcan sus capacidades al enfrentarse al cliente y llegar al cierre exitoso de la venta o alquiler del inmueble. Esto permitirá que la negociación se realice bajo acuerdos y compromisos entre las partes que intervienen y en donde el resultado será la búsqueda del máximo beneficio mutuo.
- b) *Construir un plan de negociación antes de negociar:* Es importante que antes de enfrentarse al momento definitivo de la negociación, los asesores tengan claro qué se va a negociar, hasta donde se puede ceder, que se puede exigir, que entra en la negociación y las demás condiciones que se deben tener claras para no dar pasos en falso y afectar el cierre de esta.

La propuesta es aceptada y aprobada por la Gerente, quien acuerda un límite de tiempo de un (1) año para cumplir con dichos objetivos y ser comunicado a todo el personal de la organización para trabajar en equipo.

3.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Teniendo en cuenta el marco teórico presentado en el capítulo 2, se diseñó una metodología para documentar los procesos de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., con el propósito de organizarlos lógicamente y sistemáticamente en un Manual de Procesos y Procedimientos, que sirve para:

- Sistematización de actividades
- Control de las actividades
- Mejoramiento de la eficiencia en el servicio
- Capacitación al personal
- Guía de trabajo a ejecutar
- Revisión constante y mejoramiento de los procedimientos

3.3.1 CADENA DE VALOR

Lo primero que se estableció fue la necesidad de realizar una representación gráfica que se constituyera en un marco de referencia para la organización, ya que es un esquema que sirve en la gestión por procesos, el cual se busca implementar en un mediano plazo.

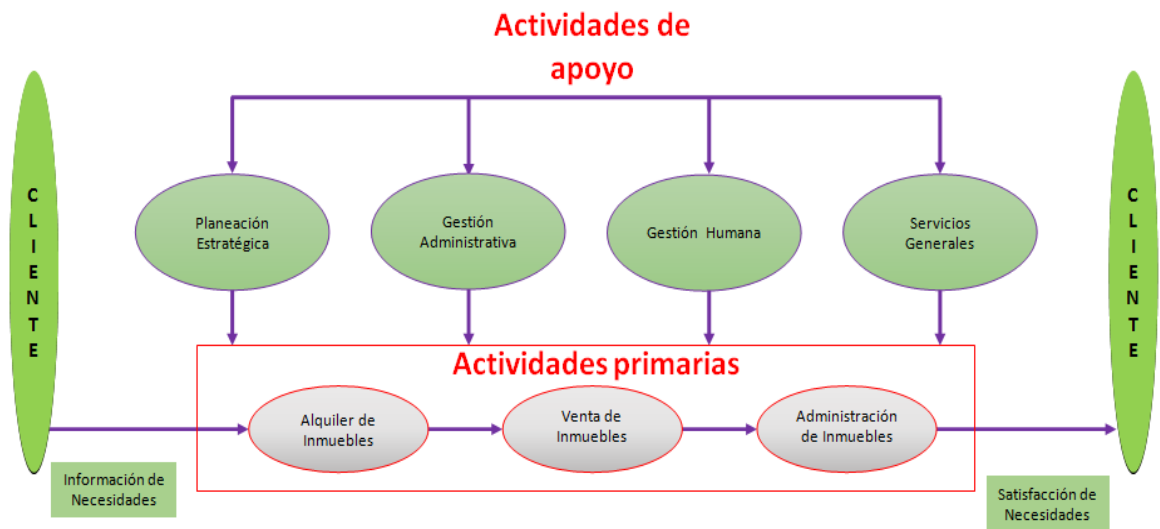
Procesos Primarios

- Alquiler de Inmuebles
- Venta de Inmuebles
- Administración de Copropiedades

Procesos de Apoyo

- Planeación Estratégica
- Gestión Administrativa
- Gestión Humana
- Servicios Generales

FIGURA 8. Cadena de Valores Administraciones Inmobiliarias Ltda.



Fuente: Elaboración propia

3.3.2 CODIFICACIÓN DE PROCESOS

Teniendo la Cadena de Valor, se procedió a desplegar los procesos y procedimientos, con el propósito de tener un inventario de todos los procesos de la Organización.

Dado que la estandarización de los procesos requiere que todos los documentos de los manuales estén codificados, se desarrollo una codificación con base en el despliegue del inventario de los procesos.

La codificación se compone de tres (3) niveles. El primer nivel hace referencia al tipo de proceso, el segundo nivel identifica el proceso con las iniciales del mismo y el tercer nivel establece numéricamente el subproceso al que se esta refiriendo.

3.3.3 ESTANDARIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

Con estos elementos, se procede a la construcción del Manual de Procesos y Procedimientos de forma lógica y sistemática.



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

**ADMINISTRACIONES
INMOBILIARIAS LTDA**

2013

3.3.3.1 LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRACIONES INMOBILIARIAS LTDA.

TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
PRIMARIO	ALQUILER DE INMUEBLES	PPAI	Recepción del Inmueble	PPAI – 001
			Publicidad del Inmueble	PPAI - 002
			Visitas al Inmueble	PPAI - 003
			Estudio de Documentación	PPAI – 004
			Contratación	PPAI – 005
			Entrega del Inmueble	PPAI – 006
	VENTA DE INMUEBLES	PPVI	Captación del Inmueble	PPVI – 001
			Estudio de Documentación y Elaboración del Contrato	PPVI – 002
			Publicidad del Inmueble	PPVI – 003
			Negociación	PPVI – 004
			Entrega del Inmueble	PPVI – 005
	ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES	PPAC	Representación Legal	PPAC – 001
			Contabilidad y Facturación	PPAC – 002
			Manejo de Proveedores	PPAC – 003
			Mantenimiento de Bienes	PPAC – 004
			Supervisión	PPAC – 005
DE APOYO	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PAPL	Análisis Situacional	PAPL – 001
			Formulación Estratégica	PAPL – 002
			Despliegue Estratégico	PAPL – 003
			Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación	PAPL – 004
			Asignación de Recursos	PAPL – 005
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PAGT	Compras	PAGT – 001
			Trámites Legales	PAGT – 002
			Administración de Inmuebles	PAGT – 003
			Administración de Información	PAGT – 004
	GESTIÓN HUMANA	PAGH	Análisis y Diseño de Cargos	PAGH – 001
			Reclutamiento de Personal	PAGH – 002
			Selección de Personal	PAGH – 003
			Contratación de Personal	PAGH – 004
			Capacitación de Personal	PAGH – 005
			Nómina, Seguridad Social y Prestaciones	PAGH – 006
	SERVICIOS GENERALES	PASG	Mantenimiento y Aseo	PASG – 001
			Mensajería	PASG – 002

3.3.3.2 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA CARACTERIZACION DE PROCESOS

Logo: Logotipo de la empresa, nombre / razón social y nit.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		PROCESO: Nombre del proceso
	VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.	PÁGINA: Indica el número de página del total empleadas para la descripción del proceso.	ID: Corresponde al código del proceso.

OBJETIVO DEL PROCESO	Propósito del proceso acompañado de una meta medible, alcanzable y definida en el tiempo.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Principal responsable de la ejecución del proceso.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Ente(s) que proporciona(n) los insumos.	Materiales que alimentan el proceso y se transforman en productos.	Procedimientos en orden secuencial constitutivos del proceso.	Entregables que genera el proceso luego de cumplir las actividades o procedimientos.	Receptores de los productos generados por el proceso.

MEDICIÓN	Instrumentos para controlar el proceso (indicadores) a través de los cuales se conoce el comportamiento del proceso. Debe definirse el nombre del indicador, su fórmula y la frecuencia de medición, análisis y acción.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Documentos que apoyan la ejecución de las actividades de realización y control del proceso.	Refiere los recursos de la organización que se disponen para el desarrollo del proceso, puede hacerse mención a información, tecnología, equipos y/o personal.	Evidencias que resultan del proceso y que permiten demostrar el cumplimiento de las actividades realizadas y la calidad del producto – servicio.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR:	CARGO:	FECHA:
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

3.3.3.3 INSTRUCTIVO DEL FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Logo: Logotipo de la empresa, nombre / razón social y nit.	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: Nombre del proceso
	Procedimiento: Nombre del procedimiento	VERSIÓN: Número de elaboración o de revisión del proceso. Se debe actualizar conforme sea modificado.
	ID: Corresponde al código del proceso.	PÁGINA: Indica el número de página del total empleadas para la descripción del proceso.

1. OBJETIVO

Propósito del documento que se normaliza. (Para qué se hace).

2. ALCANCE

Establece qué áreas de la empresa están involucradas en el documento.

3. RESPONSABILIDADES

Establece la(s) persona(s) responsable(s) de llevar a cabo dicho proceso.

4. DEFINICIONES

Precisar el significado de las palabras que puedan causar confusión al leer el documento.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Descripción de las actividades a realizar.

6. DIAGRAMA DE FLUJO

Es la representación gráfica de la trayectoria del procedimiento.

7. RECURSOS

Elementos (materiales, equipos, instrumentos, etc.) requeridos en las realización de los pasos del procedimiento.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por:	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.4 ALQUILER DE INMUEBLES
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 1 - 21	ID: PPAI

OBJETIVO DEL PROCESO	Ofrecer el servicio de alquiler de casas, apartamentos, oficinas y locales comerciales de manera rápida, segura y confiable para que el propietario cuente con las garantías de cuidado de su predio y el arrendatario encuentre el inmueble que cumpla todas sus expectativas.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Asesor Inmobiliario.

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Propietario(s): Cliente(s) real(es) y/o potencial(es) dueño(s) de un inmueble que desea(n) ofrecer en alquiler	Inmueble para alquilar	- Recepción del inmueble - Publicidad del inmueble - Visitas al inmueble - Estudio de documentación - Contratación - Entrega del inmueble	Inmueble alquilado	Arrendatario(s): Persona(s) natural(es) o jurídica(s) que toma(n) el inmueble en arriendo

MEDICIÓN	<i>Indicador:</i> Índice de rotación de inmuebles = (Inmuebles alquilados / Total de inmuebles en inventario para alquilar) * 100 <i>Frecuencia:</i> Mensual <i>Acción y análisis:</i> Verificar la proporción de inmuebles que se alquilan mensualmente frente al número de inmuebles que se encuentren en inventario
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Interna: - Formato de Recepción del Inmueble - Ficha Técnica del Inmueble Externa: - Solicitud de fianza de arrendamiento para personas naturales y jurídicas	Humanos: - Asesor Inmobiliario - Asistente Administrativa - Auxiliar de Mantenimiento I Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería - Implementos de aseo	Internos: - Carpeta física con la documentación del inmueble, el propietario y el arrendatario - Inventario de entrega del inmueble - Contrato de Administración del Inmueble - Contrato de Arrendamiento del Inmueble para Vivienda - Contrato de Arrendamiento del Inmueble Comercial - Base de datos de arrendamientos Externos: - Registro de la afianzadora - Fianza de Arrendamiento - Fianza de Servicios Públicos - Fianza integral

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.1 Recepción del Inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Recibir el inmueble, propiedad de quien desea dejar en alquiler, para conocer directamente las necesidades de su propietario en cuanto a la administración del inmueble y validar las condiciones en que se encuentra este antes de ofrecerlo al público demandante.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles y debe realizarse cada que un cliente esté interesado en ofertar su inmueble para alquilar.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

Oferente: Persona o empresa que tienen un producto o servicio que pueden satisfacer las necesidades de los demandantes.

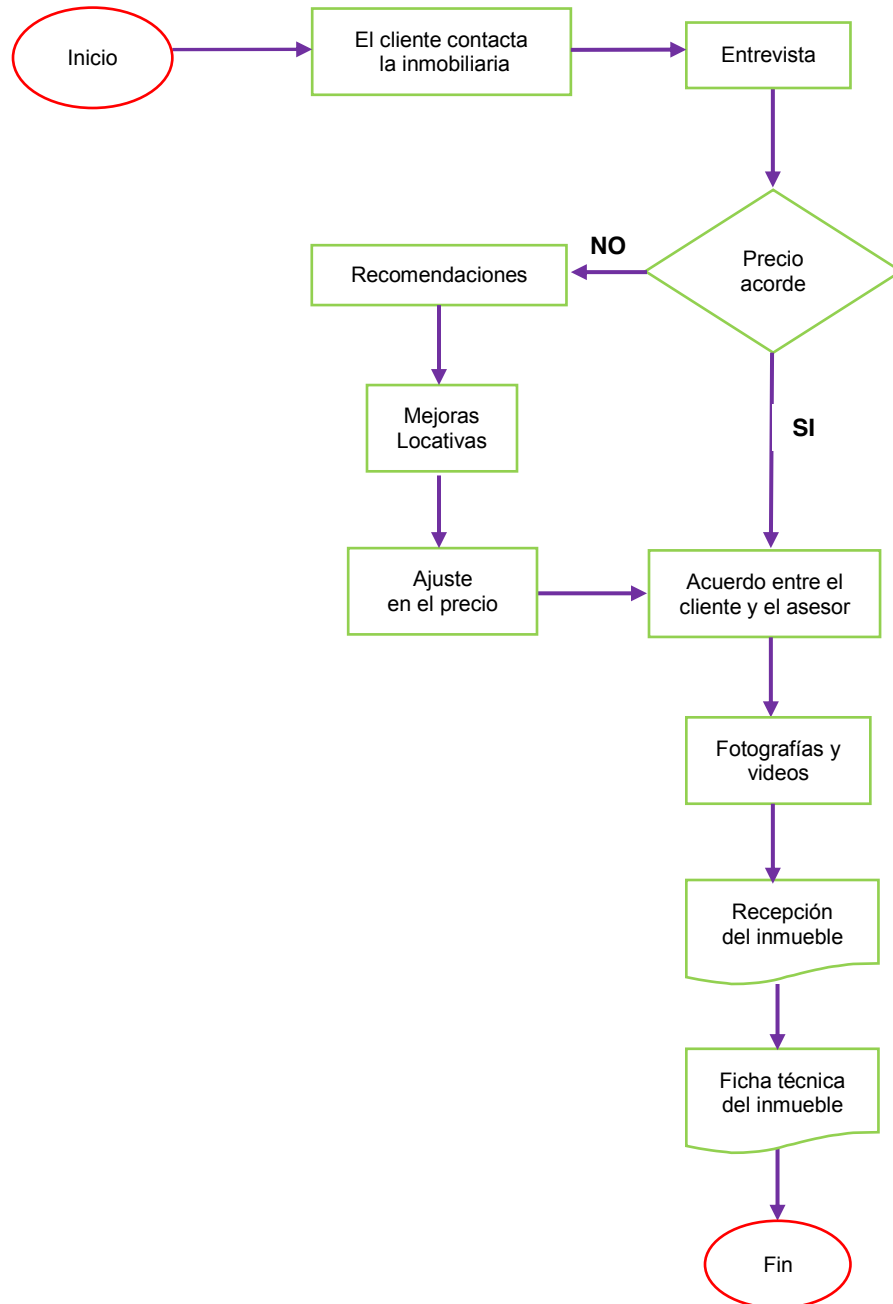
Reparaciones necesarias: son aquellas de mayor envergadura que requiere la cosa para que pueda continuar siendo usada. Las reparaciones necesarias de acuerdo con lo que establece el Código Civil, son a cargo del arrendador, pero en el contrato las partes pueden establecer que dichas reparaciones le correspondan al arrendatario. Artículo 1985 del Código Civil.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El oferente (cliente) contacta la Inmobiliaria para solicitar el servicio de administración del inmueble
- El Asesor Inmobiliario acuerda una entrevista con el cliente en el inmueble que se va a alquilar
- El cliente propone el precio sobre el que se desea alquilar el inmueble
- Si el valor no concuerda con las condiciones del inmueble, el Asesor Inmobiliario da recomendaciones de ajuste en el precio o *reparaciones necesarias* de la propiedad
- Se llega a un acuerdo en el precio, entre el cliente y el Asesor Inmobiliario
- El Asesor inmobiliario, con autorización previa, procede a tomar fotografías y a hacer videos del inmueble

- Se diligencia el formato de *Recepción del Inmueble* y el cliente firma en señal de aceptación de las condiciones y garantías que ofrece la Inmobiliaria
- El Asesor Inmobiliario diligencia el formato de *Ficha Técnica del Inmueble* con la información suministrada por el cliente y la observación durante la visita

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario

Físicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Cámara fotográfica
- Cámara de video

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.2 Publicidad del Inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Promocionar el inmueble a través de diversos medios publicitarios, garantizando una amplia difusión de la oferta del inmueble, con características atractivas que cautiven el interés del público demandante.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Recepción del Inmueble y debe realizarse cuando el Asesor Inmobiliario tenga el material a publicar con la respectiva autorización del propietario.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

Medios publicitarios: son los canales que las personas utilizan como medio de publicación. Los cinco principales medios publicitarios son la prensa, la radio, la televisión, la publicidad en exteriores e Internet.

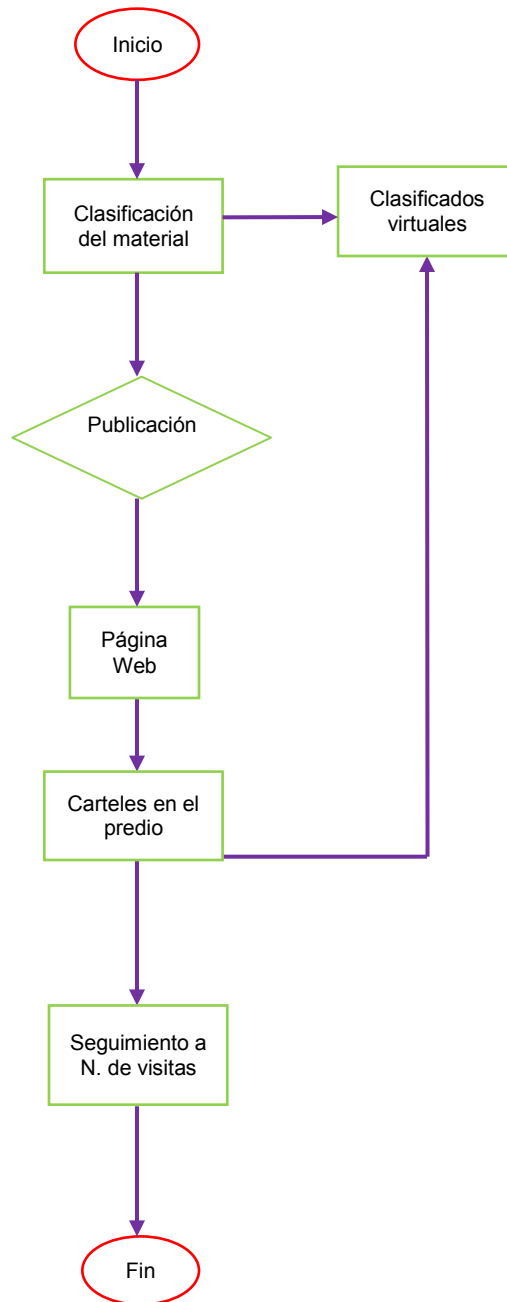
Publicidad: es un proceso de comunicación masivo que busca promover la venta de un artículo, servicio. El objetivo del anunciante es persuadir al receptor.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Una vez se tengan las fotografías y video, el Asesor Inmobiliario clasifica el material que mejor representa las características del inmueble
- El Asesor Inmobiliario publica las fotos y videos en la página web de la Inmobiliaria con la descripción detallada del inmueble
- Los inmuebles que no tienen fotografías por falta de autorización, se publican solo con la descripción escrita
- Además de la página web, publica el anuncio en las páginas de clasificados virtuales
- Se realizan publicaciones semanales en los anuncios clasificados de los periódicos locales

- Si el propietario u ocupante actual del inmueble lo autorizan, se colocan carteles en un lugar visible del predio con los datos de la Inmobiliaria
- El Asesor Inmobiliario realiza un seguimiento al número de visitas que tiene el anuncio y contacta a quienes están interesados en ver el inmueble para acordar una cita

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Página web de la Inmobiliaria
- Suscripción a páginas de clasificados virtuales
- Suscripción en la sección de clasificados de los periódicos locales

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.3 Visitas al Inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 003	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Mostrar el inmueble a clientes demandantes, de manera rápida y oportuna, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo del cliente y el plan diario de visitas del Asesor Inmobiliario.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Publicidad del Inmueble y debe realizarse cuando el Asesor Inmobiliario previamente ha acordado una cita con el cliente interesado.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

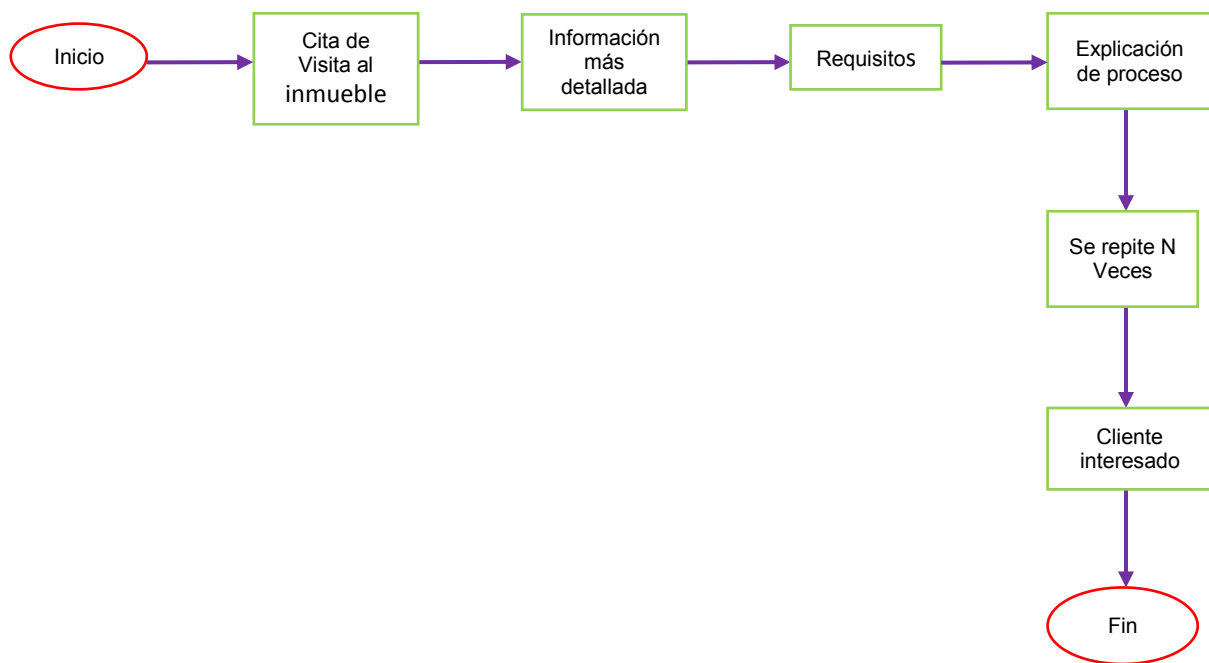
4. DEFINICIONES

Demandante: Persona que demanda una cantidad y calidad de bienes y/o servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Asesor Inmobiliario y el demandante (cliente) fijan el día, la hora y el lugar donde se realizará el reconocimiento del inmueble
- Cuando hay dos (2) o más personas interesadas en el mismo inmueble, el Asesor Inmobiliario define el día y la hora que más se ajuste al tiempo de ellos y se hace una sola visita
- Se entrega una información más detallada del inmueble y/o se complementa, por ejemplo, si hay oportunidad de disminuir el precio de la oferta inicial
- Se le indica a los clientes interesados los requisitos que deben cumplir para aplicar al alquiler del inmueble
- El Asesor Inmobiliario le explica el proceso al cliente, desde la recepción de la solicitud de documentos hasta la entrega del inmueble para que conozca los tiempos de espera y quienes se encargan de cada actividad
- Las actividades anteriores, se repiten las veces que se requieran mientras no resulte el cliente verdaderamente interesado en el inmueble

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Medio de transporte particular

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.4 Estudio de documentación	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 004	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Analizar los documentos presentados por el cliente demandante para definir si cumple o no con los requisitos exigidos por la Inmobiliaria, que a su vez ofrecen garantías de ingresos mensuales y de conservación del inmueble al propietario, otorgando ocupantes con capacidades de pago y buena experiencia con obligaciones financieras.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles, tiene como prerrequisito el cumplimiento del procedimiento de Visitas al Inmueble y debe realizarse cuando ya existe un cliente con intenciones reales de alquilar el predio.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente Administrativa y del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

Arrendador: Es el propietario del bien y por supuesto, es quien que se obliga a ceder el uso de ese bien. Es la persona que da en arrendamiento aquello que le pertenece. Persona jurídica propietaria del bien que se alquila o arrienda.

Arrendatario: Es la persona que adquiere el derecho a usar un activo a cambio del pago de un canon. Es la persona que toma en arriendo alguna cosa. Persona física o jurídica que alquila un bien.

Codeudor: comparte la deuda con otra persona en iguales condiciones, de modo que no hay obligación accesoria, solo hay una obligación principal en cabeza de los deudores, es decir, que en caso de incumplimiento en la obligación, el acreedor puede exigirle su pago a quien éste decida, bien sea al deudor principal o al codeudor o simultáneamente.

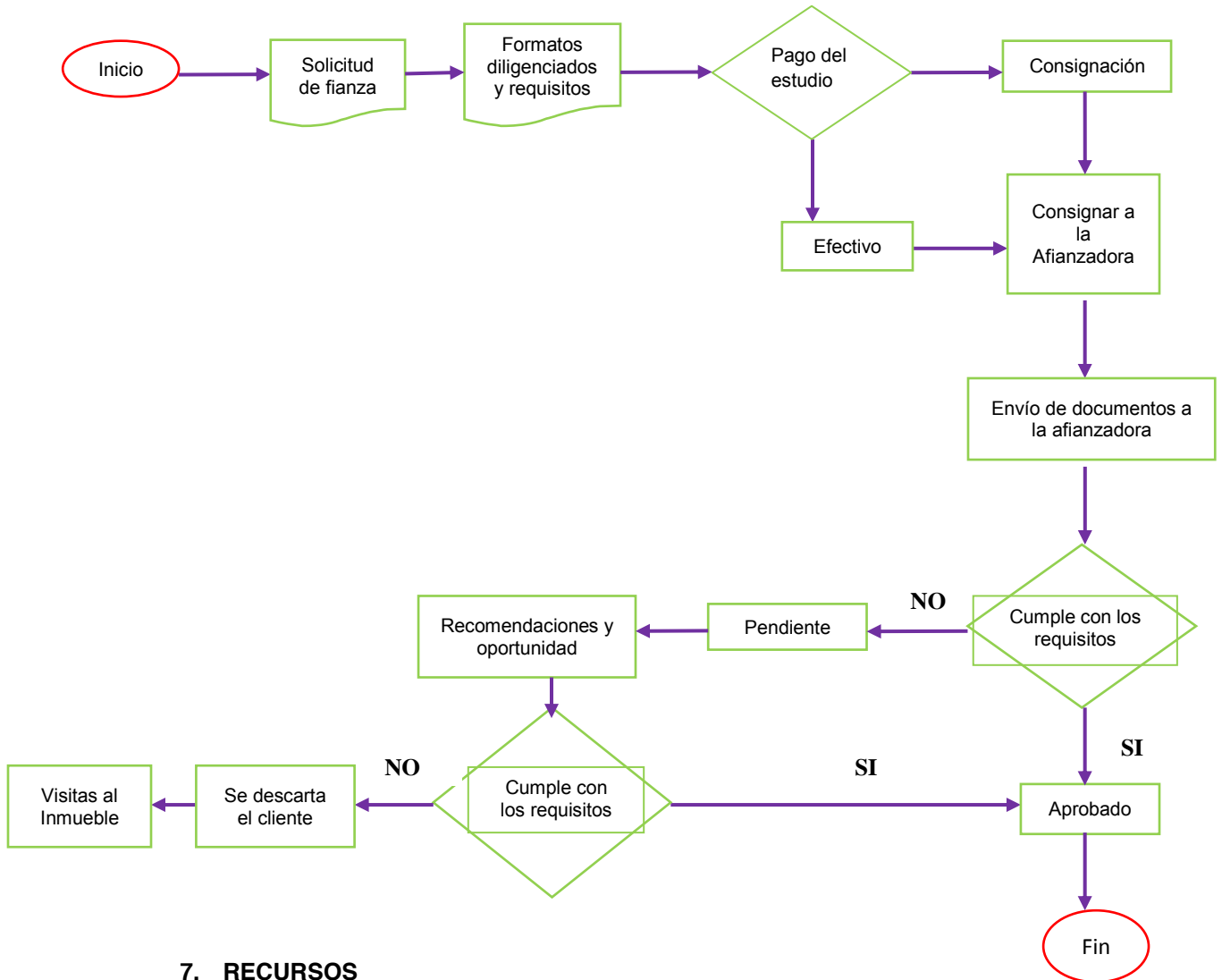
Compañía afianzadora: Son aquellas instituciones autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyo objeto es otorgar fianzas a título oneroso así como la práctica de operaciones de reafianzamiento.

Fianza: Es un contrato a través del cual una afianzadora (fiador) se obliga a cumplir ante el beneficiario (acreedor) del contrato, las obligaciones contraídas por el fiado (deudor) en caso de que éste no lo hiciere.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Asesor Inmobiliario entrega al cliente el formato de *Solicitud de Fianza de Arrendamiento para Personas Naturales y Jurídicas* para que lo diligencie tanto el Arrendatario como el Codeudor
- El cliente debe presentar a la Inmobiliaria los formatos diligenciados junto con los demás requisitos que solicitó el Asesor Inmobiliario en el momento de la visita al inmueble
- El cliente debe consignar en la cuenta de la Inmobiliaria, directamente en la oficina o entregar al Asesor Inmobiliario, el valor del estudio que realiza la Afianzadora
- La Inmobiliaria, a través de la Asistente Administrativa, consigna el valor del estudio para el arrendamiento en la cuenta de recaudo de la Afianzadora
- La Asistente Administrativa envía los documentos y el recibo de consignación a la Afianzadora para hacer el estudio y validación de la información del arrendatario y el codeudor
- La Afianzadora emite el concepto de aprobación cuando cumplen con todos los criterios de validación o el estado pendiente cuando no se cumplen alguno de ellos
- En ambos casos, la Afianzadora comunica a la Inmobiliaria la decisión, para que ésta a su vez la trasmita al cliente
- Si no cumple con los criterios, la Afianzadora da las oportunidades necesarias para que el cliente presente la documentación de otra persona que respalde el arrendamiento. No necesariamente debe ser usuario del inmueble
- Cuando se logren cumplir los criterios, la Afianzadora comunicará a la Inmobiliaria la decisión de aprobación y ésta continua con el debido proceso
- Si definitivamente no cumple con los criterios, el Asesor Inmobiliario informa al cliente y le explica el porqué de la decisión
- Siendo así, el Asesor Inmobiliario retoma el procedimiento anterior (Visitas al Inmueble)

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asistente Administrativa
- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Solicitud de fianza de arrendamiento para personas naturales y jurídicas
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.5 Contratación	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 005	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Elaborar un documento legal y escrito que sustente la relación voluntaria entre el arrendatario y el arrendador (Inmobiliaria), en los que se establezcan las condiciones que garanticen el cumplimiento de los deberes y respalden el beneficio de ambas partes.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Estudio de Documentación y debe realizarse cuando la Afianzadora ha aprobado el arrendamiento al cliente demandante (arrendatario).

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

Canon de Arrendamiento: Cantidad de dinero que se paga al arrendador por disfrutar de una cosa.

Contrato de Arrendamiento: Es un contrato en que las dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de una cosa, o a ejecutar una obra o prestar un servicio, y la otra a pagar por este goce, obra o servicio un precio determinado. Artículo 1973 del Código Civil.

Contrato de Arrendamiento Comercial: Es un contrato por el cual una parte concede a otra el goce y disfrute de un inmueble con destinación comercial y esta, a su vez, se obliga a cancelar como contraprestación un precio.

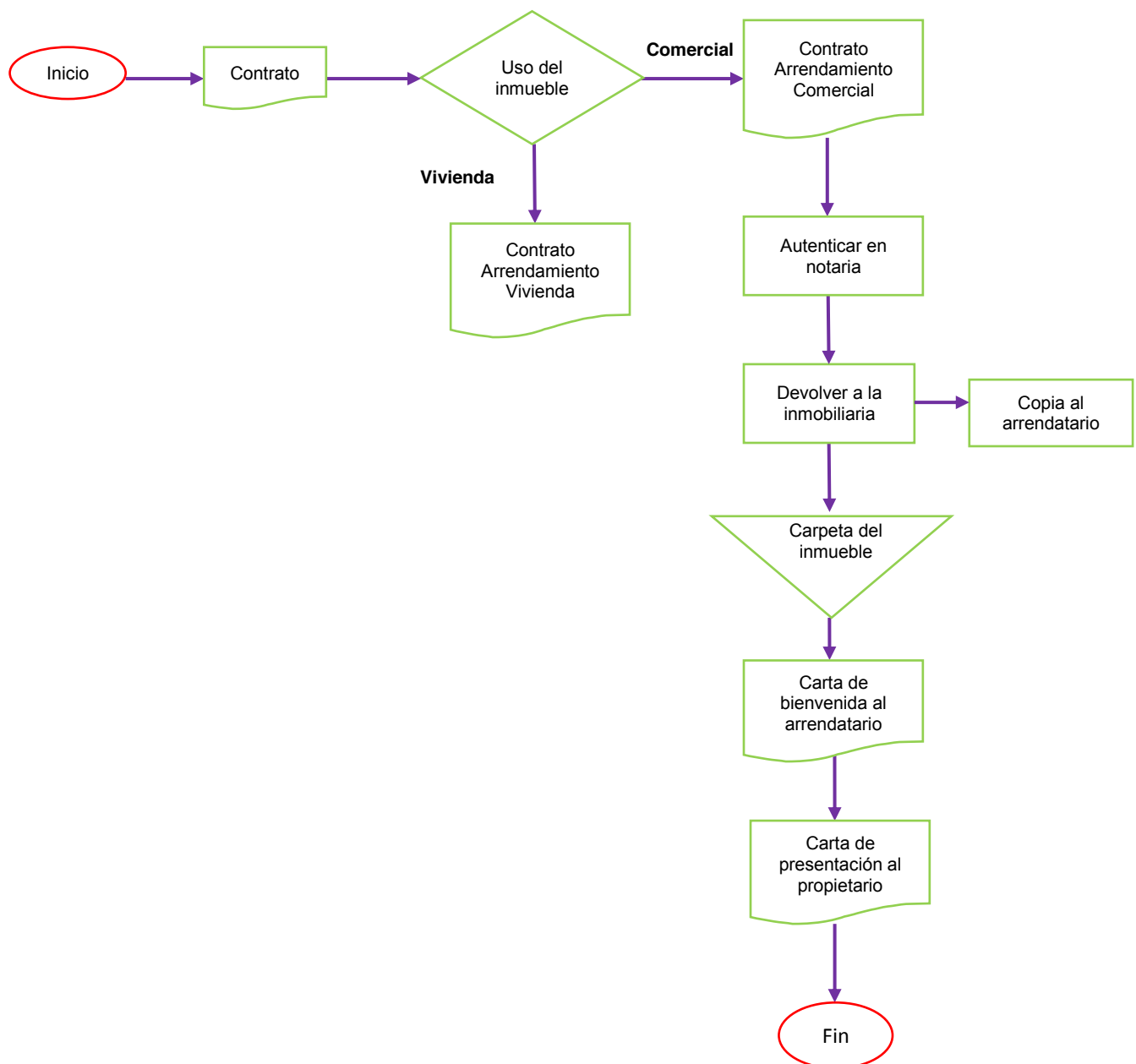
Contrato de Arrendamiento de Vivienda Urbana: Es aquel por el cual dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de un inmueble urbano destinado a vivienda digna y con función social, total o parcialmente, y la otra a pagar por este goce un precio determinado. Artículo 2 Ley 820 de 2003.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa elabora el *Contrato de Arrendamiento de Vivienda* si el inmueble es tomado con la finalidad de vivir en él, o el *Contrato de Arrendamiento Comercial* si se toma para negocio y/o actividades comerciales

- Independientemente del tipo de contrato que se elabore, se le entrega una copia al arrendatario para que autentique su firma junto con la del codeudor ante una notaria
- El arrendatario regresa el contrato autenticado a la Inmobiliaria y la Asistente Administrativa le entrega una copia
- El Contrato se guarda en la carpeta del inmueble junto con todos los documentos que se recibieron y estudiaron para la aprobación del arrendamiento
- La Asistente Administrativa elabora la *Carta de Bienvenida al Arrendatario* en la que relaciona la cuenta bancaria donde debe hacer la consignación mensual del canon de arrendamiento y el código que lo identificará para cualquier tipo de transacción
- La Asistente Administrativa elabora la Carta de *Presentación al Propietario* donde le da a conocer al dueño del inmueble, quien lo ocupará, quien es el codeudor, el valor del canon de arrendamiento y el tiempo por el cual se firmó el Contrato

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Formato de Contrato de Arrendamiento de Vivienda
- Formato de Contrato de Arrendamiento Comercial
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ALQUILER DE INMUEBLES
	3.3.3.4.6 Entrega del Inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPAI - 006	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Entregar el inmueble limpio, ordenado y listo para ser habitado, dejando registro de las condiciones en que fue recibo por el arrendatario

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Alquiler de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Contratación y debe realizarse cuando el Contrato haya sido autenticado en notaria por parte del arrendatario.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario y del Auxiliar de Mantenimiento I.

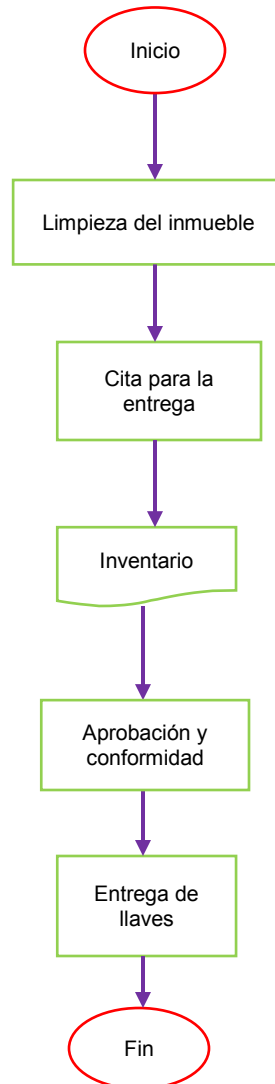
4. DEFINICIONES

Inventario de un Inmueble: Registro del estado en que se le entregan todos y cada uno de los elementos y servicios de la propiedad al arrendatario. Es importante que conste el estado en el que se recibe cada uno de estos objetos y para ello, además del listado, se pueden tomar fotos e imprimirlas para que se anexen al inventario.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa envía al Auxiliar de Mantenimiento I para que realice una limpieza completa del inmueble
- El Asesor Inmobiliario concreta con el arrendatario el día y la hora para la entrega oficial del inmueble
- El Asesor Inmobiliario realiza un inventario de los elementos con que cuenta el inmueble: chapas, puertas, interruptores eléctricos, grifería, etc. Y el estado correspondiente de cada uno de estos.
- El formato lo firman ambas partes en señal de aprobación y conformidad
- El Asesor Inmobiliario hace entrega de las llaves del inmueble al arrendatario

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario
- Auxiliar de Mantenimiento I
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Formato de Inventario del Inmueble
- Papelería
- Implementos de aseo
- Medio de transporte particular

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.5 VENTA DE INMUEBLES
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 22 - 38	ID: PPVI

OBJETIVO DEL PROCESO	Ofrecer el servicio de venta de casas, apartamentos, locales, oficinas y bodegas de manera rápida, segura y bajo todas las condiciones legales vigentes, teniendo en cuenta las necesidades tanto del vendedor como del comprador, garantizando así un acuerdo de máximo beneficio para ambas partes.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Asesor Inmobiliario

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Vendedor(es): Cliente(s) real(es) y/o potencial(es) dueño(s) de un inmueble que desea(n) vender	Inmueble para la venta	- Captación del inmueble - Estudio de documentación y elaboración del Contrato - Publicidad del Inmueble - Negociación - Entrega del Inmueble	Inmueble vendido	Comprador(es): Persona(s) natural(es) o jurídica(s) que compra(n) el inmueble

MEDICIÓN	<i>Indicador:</i> Índice de rotación de inmuebles = (Inmuebles vendidos / Total de inmuebles en inventario para vender) * 100 <i>Frecuencia:</i> Mensual <i>Acción y Análisis:</i> Verificar la proporción de inmuebles que se venden mensualmente frente al número de inmuebles que se encuentren en inventario
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Inventario de entrega del inmueble - Ficha técnica del inmueble	Humanos: - Asesor Inmobiliario - Asistente Administrativa - Auxiliar de Mantenimiento I Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Carpeta física con la documentación del inmueble, el vendedor y el comprador - Contrato de Corretaje - Base de datos de ventas

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: VENTA DE INMUEBLES
	3.3.3.5.1 Captación del inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPVI - 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Recibir inmuebles para la venta a través de clientes oferentes interesados en vender su propiedad y/o mediante la búsqueda de nuevos contactos obtenidos en las visitas de campo realizadas por los Asesores Inmobiliarios.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Venta de Inmuebles y debe realizarse cada que un cliente esté interesado en ofertar su inmueble para venderlo o cuando los Asesores Inmobiliarios encuentran inmuebles para la venta mediante recorridos de campo.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

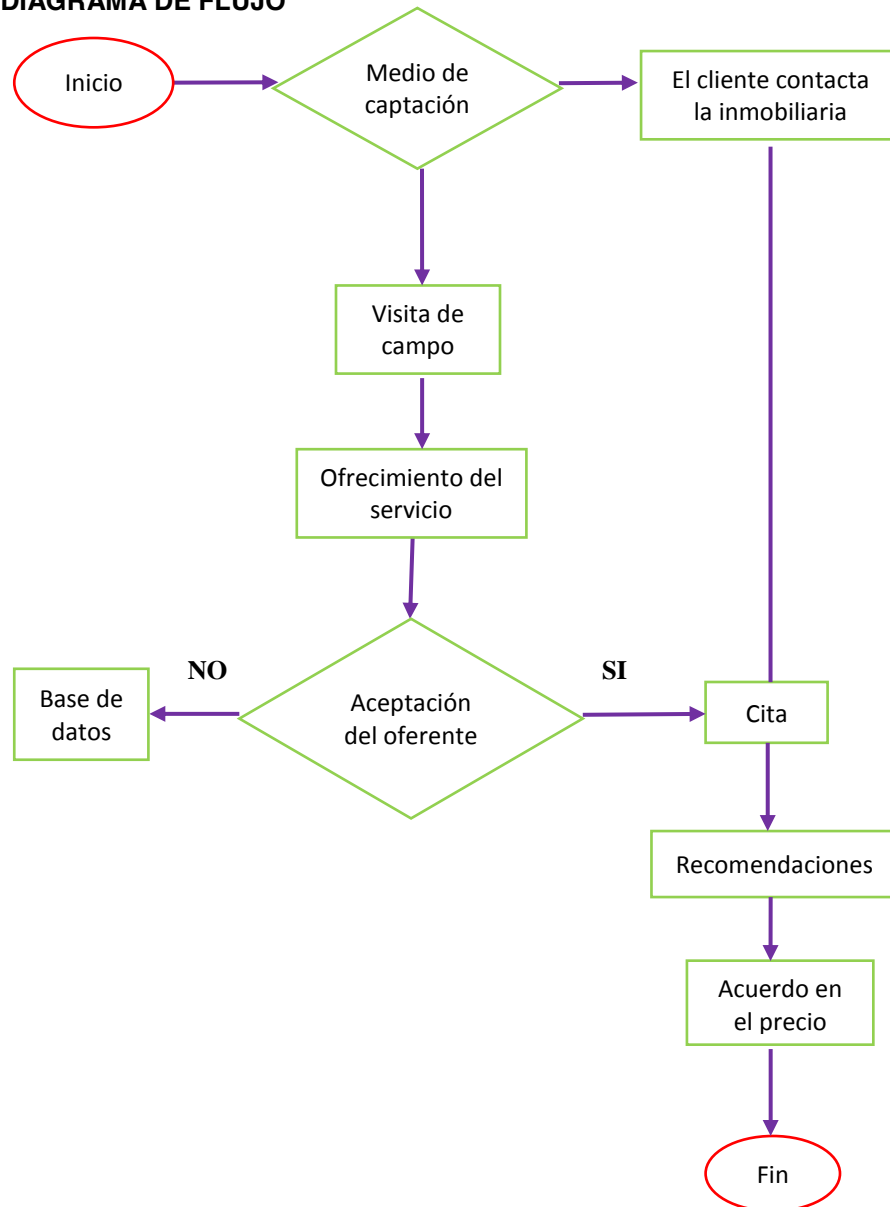
Captación de un inmueble: Proceso mediante el cual la Inmobiliaria contacta personas interesadas en vender su propiedad y la toma para promocionarla.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Cada Asesor Inmobiliario realiza una visita de campo en la zona que le corresponde, con una frecuencia de dos (2) veces a la semana durante media jornada laboral e identifica inmuebles ofrecidos para la venta directamente por el propietario
- El Asesor Inmobiliario toma los datos de contacto y mediante llamada telefónica se comunica con el oferente del inmueble para brindarle el servicio de venta con la Inmobiliaria, dándole a conocer las ventajas y beneficios que tendrá al negociar a través de ellos
- Si el oferente acepta, se acuerda una cita con el Asesor Inmobiliario en el inmueble
- Si el oferente no acepta, se dejan registrados los datos del inmueble para que en el momento en que un cliente demandante busque un predio con esas características, el Asesor Inmobiliario se comunique nuevamente con el oferente para indicarle que hay una opción de compra del inmueble por parte de un interesado
- Cuando el cliente es quien se comunica directamente con la Inmobiliaria para ofrecer el inmueble en venta, se acuerda una cita con el Asesor Inmobiliario

- Cualquiera de estos dos (2) medios de contacto con el cliente, el Asesor Inmobiliario visita el inmueble, escuche las necesidades de venta del cliente y da recomendaciones en cuanto al precio cuando este no se ajusta a las características de la propiedad o se desea vender en el menor tiempo posible
- Se llega a un acuerdo en el precio entre el cliente y el Asesor Inmobiliario

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Medio de transporte particular

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: VENTAS DE INMUEBLES
	3.3.3.5.2 Estudio de Documentación y Elaboración del Contrato	VERSIÓN: 01
	ID: PPVI - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Estudiar la viabilidad de venta del inmueble al revisar la documentación de propiedad, que no existan factores legales que impidan su negociación o que pongan en riesgo jurídico al futuro comprador.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Venta de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Captación del Inmueble y debe realizarse cuando el Asesor Inmobiliario llega a un acuerdo con el propietario para la negociación del inmueble.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Abogado externo y de la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

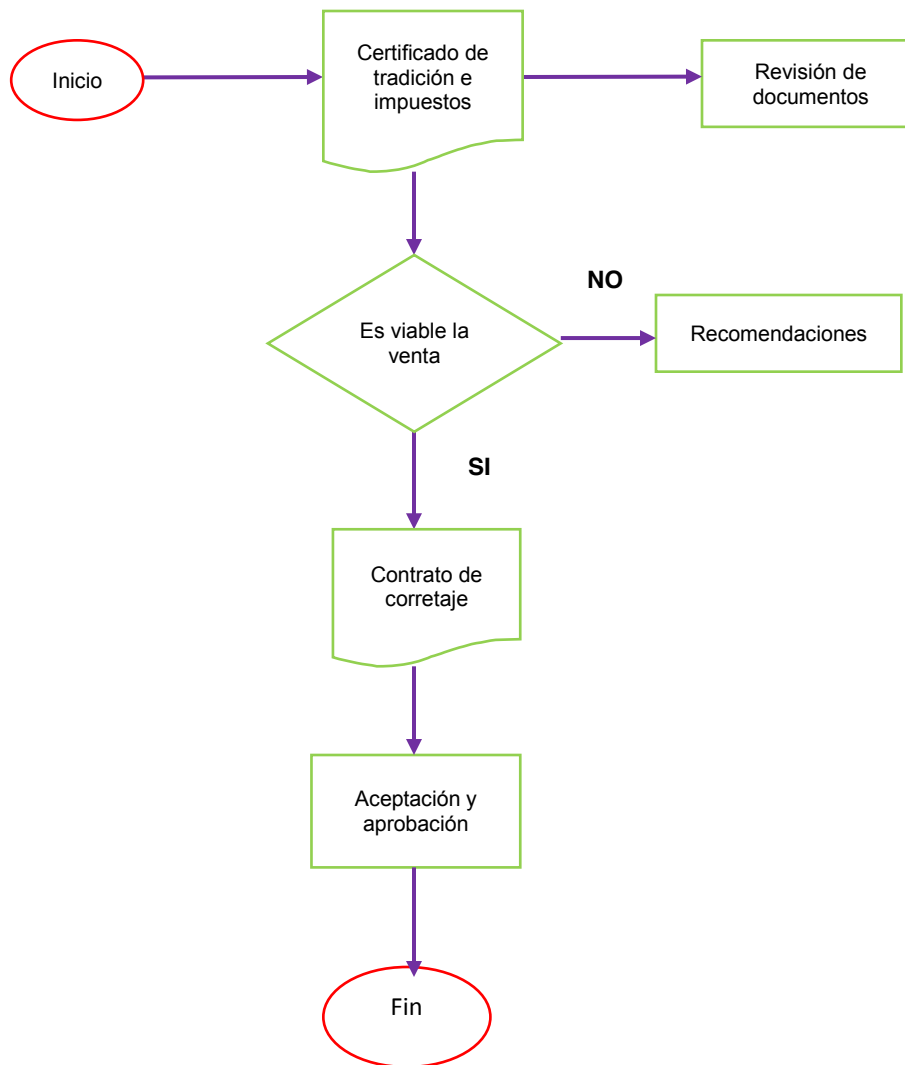
Contrato de Corretaje: Es una especie de contrato comercial por medio del cual una persona denominada corredor, el cual debe tener conocimiento en el mercado es intermediario para poner en contacto a dos o más personas, con el objetivo de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado con las partes, pues su papel fundamental es ser un simple intermediario para facilitar el acercamiento de las partes.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se solicita al propietario del inmueble el Certificado de Tradición y el estado de pago de Impuestos
- El Abogado hace la revisión de los documentos y califica si es viable o no la venta del inmueble, dada las condiciones de legalidad, procedencia del inmueble y que se encuentre libre de embargos e hipotecas
- Si el Abogado no aprueba, éste emite un concepto o recomendaciones que se deben seguir antes de poner en venta la propiedad
- El Asesor Inmobiliario contacta al propietario y le informa las razones que impiden la venta del inmueble y comunica las condiciones para que el proceso se pueda dar

- Si el Abogado aprueba, el Asesor Inmobiliario contacta nuevamente al propietario para continuar con el proceso
- La Asistente Administrativa elabora el Contrato de Corretaje en el que el propietario del inmueble se compromete a dejarlo consignado en la Inmobiliaria durante el tiempo que dure la búsqueda del comprador y se especifica el porcentaje de comisión por la venta
- Ambas partes firman el Contrato en señal de aceptación y aprobación

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Abogado externo
- Asistente Administrativa
- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: VENTA DE INMUEBLES
	3.3.3.5.3 Publicidad del Inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPVI - 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Promocionar el inmueble a través de diversos medios publicitarios, garantizando una amplia difusión de la oferta del inmueble, con características atractivas que cautiven el interés del público comprador.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Venta de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Estudio de Documentación y Elaboración del Contrato y debe realizarse cuando éste ha sido firmado y aprobado por ambas partes.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

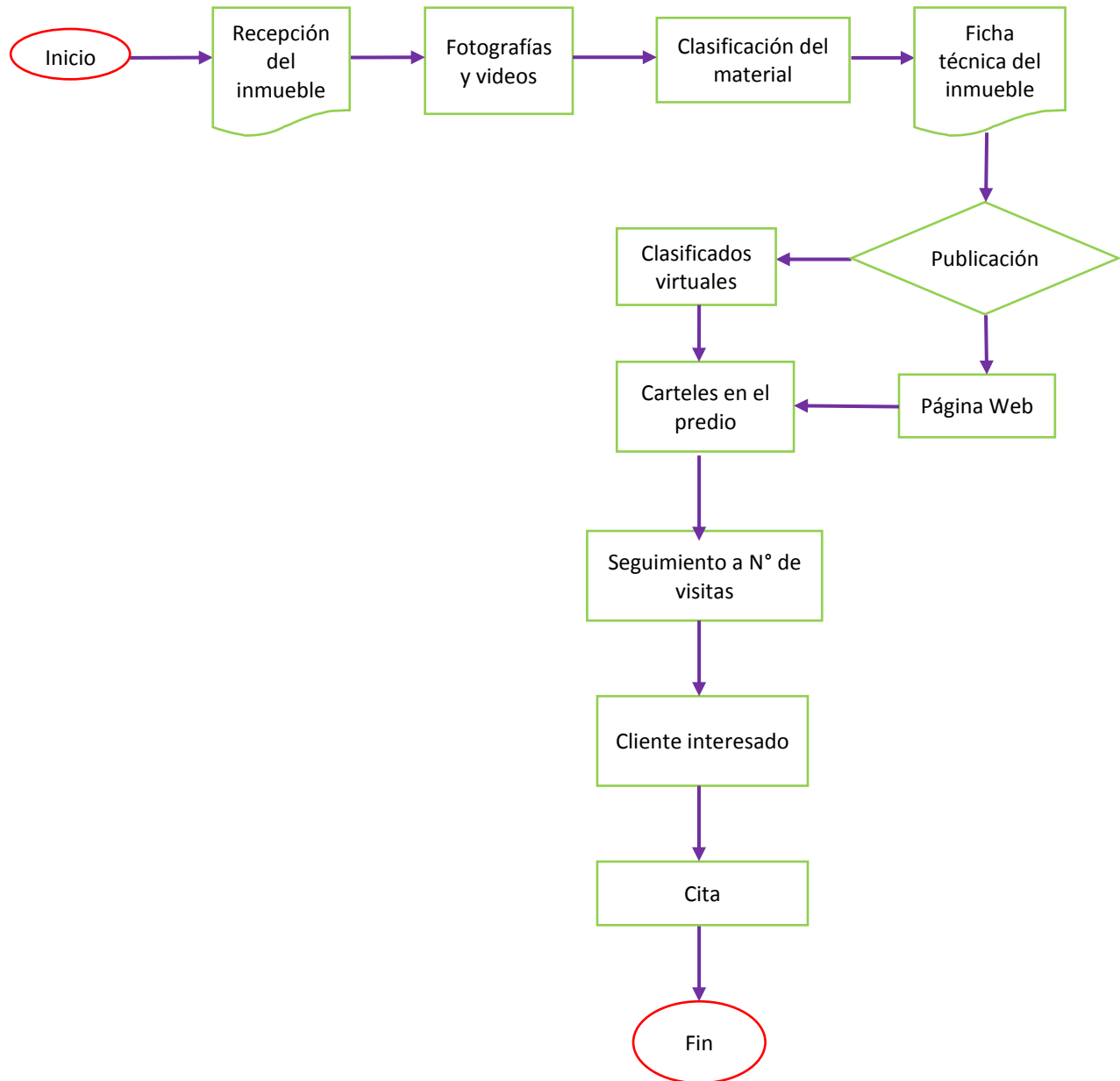
Ver en: Proceso – Alquiler de Inmuebles. Procedimiento – Publicidad del Inmueble. Pag. 94.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Se diligencia el formato de *Recepción del Inmueble* y el propietario firma en señal de aceptación de las condiciones y garantías que ofrece la Inmobiliaria
- El Asesor inmobiliario, con autorización del propietario, procede a tomar fotografías y hacer videos del inmueble
- Una vez se tengan las fotografías y video, el Asesor Inmobiliario clasifica el material que mejor representa las características del inmueble
- El Asesor Inmobiliario diligencia el formato de *Ficha Técnica del Inmueble* con la información suministrada por el propietario y la observación durante la visita
- El Asesor Inmobiliario publica las fotos y videos en la página web de la Inmobiliaria con la descripción detallada del inmueble
- Además de la página web, publica el anuncio en las páginas de clasificados virtuales
- Se realizan publicaciones semanales en los anuncios clasificados de los periódicos locales
- Si el propietario u ocupante actual del inmueble lo autorizan, se colocan carteles en un lugar visible del predio con los datos de la Inmobiliaria

- El Asesor Inmobiliario realiza un seguimiento al número de visitas que tiene el anuncio y contacta a quienes están interesados en ver el inmueble para acordar una cita

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Cámara fotográfica
- Cámara de video
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: VENTA DE INMUEBLES
	3.3.3.5.4 Negociación	VERSIÓN: 01
	ID: PPVI - 004	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Llegar a un acuerdo entre el vendedor, la Inmobiliaria y el comprador, donde las partes involucradas se vean beneficiadas y el inmueble sea vendido a un precio que represente su verdadero valor.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Venta de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Publicidad del Inmueble y debe realizarse cuando hay un cliente realmente interesado en la compra.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

4. DEFINICIONES

Comprador: Es la persona que realiza la actividad comercial de pagar un precio por un producto aunque no sea él quien lo vaya a utilizar.

Negociación: Proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

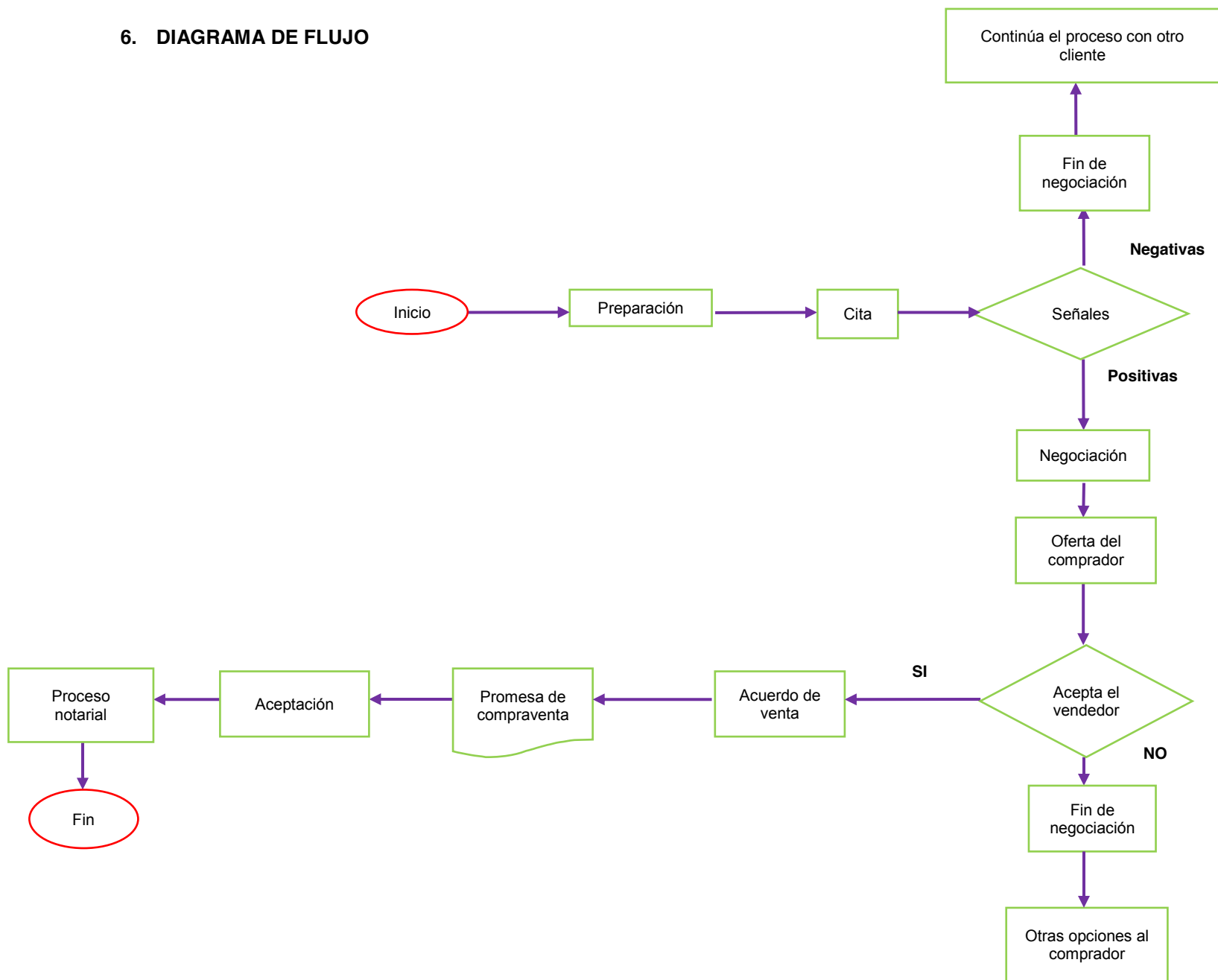
Promesa de Compra-Venta: Es un tipo de contrato mediante el cual una parte se compromete a vender y la otra se compromete a comprar un bien raíz determinado. En ella se establece el plazo para materializar la compraventa, condiciones y multas en caso de desistimiento por alguna de las partes interesadas. Usualmente, tanto el vendedor como el comprador dejan una garantía con el propósito de demostrar su interés en concretar la promesa. Siempre se debe realizar ante Notario Público.

Vendedor: Es la persona (natural o jurídica) que pone a disposición del comprador productos o servicios para su consumo o utilización final.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Asesor Inmobiliario prepara con anticipación el discurso que tendrá con el posible comprador, donde incluye la exposición de las ventajas del inmueble, factor de diferenciación y valor agregado del inmueble, precio y hasta donde es posible ceder con esta cifra
- El Asesor Inmobiliario acuerda una cita con el posible comprador y escucha la oferta que éste tiene de acuerdo al valor que le da al inmueble y las comparaciones previas que haya hecho en el mercado
- Una vez expuestos ambos puntos de vista, se emiten señales tanto del Asesor Inmobiliario como del posible comprador para continuar con la negociación.
- Si el comprador emite señales negativas, por ejemplo, el precio del inmueble se sale definitivamente del presupuesto del comprador, se da por terminada la negociación y continúa el proceso con otro cliente interesado
- Si el comprador emite señales positivas, el Asesor Inmobiliario de manera indirecta lo invita a negociar el precio presentándole el valor que tiene el inmueble y el precio que realmente lo determina
- Si el comprador está realmente interesado en el inmueble y el presupuesto que tiene no le alcanza (pero se acerca al precio fijado por el vendedor), el Asesor Inmobiliario habla nuevamente con el vendedor y le expone la oferta
- Si el vendedor no acepta, se termina la negociación de ese inmueble y el Asesor Inmobiliario le ofrece al comprador otras opciones
- Si el vendedor acepta, continua el proceso y se llega a un acuerdo de venta
- Posteriormente el Abogado externo procede con la elaboración de la promesa de compra-venta donde se pacta el precio del inmueble, la forma de pago ofrecida por el comprador y aceptada por el vendedor, las características del predio, fechas de desembolso y cláusulas penales que sancionan a cualquiera de las partes en caso de desistir del negocio durante el tiempo que dure el trámite
- El vendedor y el comprador firman la promesa en señal de aceptación
- La promesa de compra-venta del inmueble es entregada al Abogado externo para que continúe con el proceso notarial

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Abogado externo
- Asesor Inmobiliario

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: VENTA DE INMUEBLES
	3.3.3.5.5 Entrega del inmueble	VERSIÓN: 01
	ID: PPVI - 005	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Entregar el inmueble limpio, ordenado y listo para ser habitado, dejando registro de las condiciones en que fue recibo por el comprador.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Venta de Inmuebles, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Negociación y debe realizarse cuando haya finalizado el trámite legal por parte del Abogado externo.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Asesor Inmobiliario.

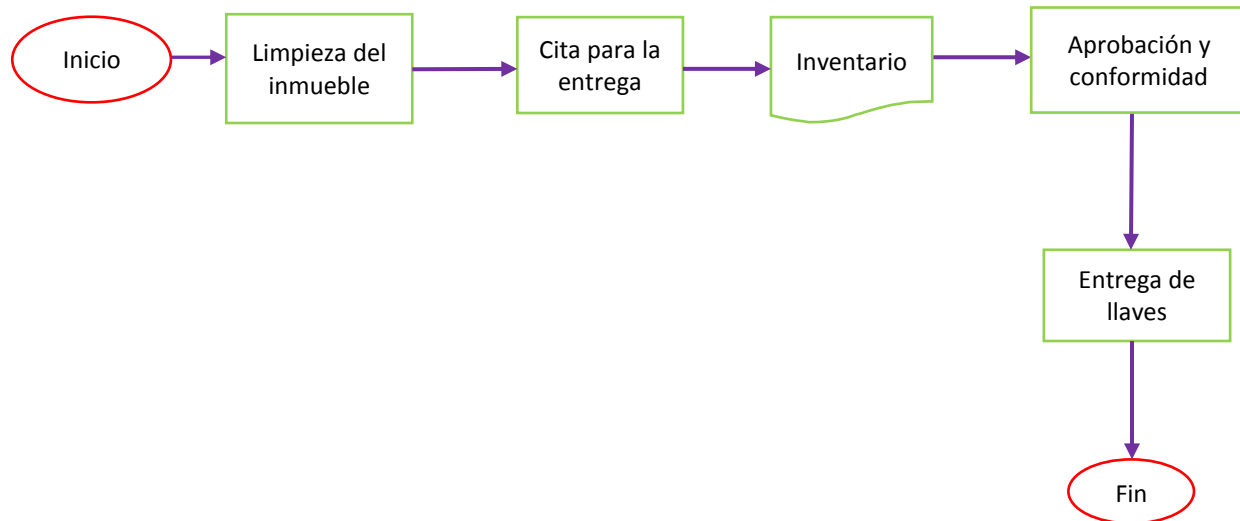
4. DEFINICIONES

Ver en: Proceso – Alquiler de Inmuebles. Procedimiento – Entrega del Inmueble. Pág. 105.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa envía al Auxiliar de Mantenimiento I para que realice una limpieza completa del inmueble
- El Asesor Inmobiliario concreta con el nuevo propietario el día y la hora para la entrega oficial del inmueble
- El Asesor Inmobiliario realiza un inventario de los elementos con que cuenta el inmueble: chapas, puertas, interruptores eléctricos, grifería, etc. Y el estado correspondiente de cada uno de estos.
- El formato lo firman ambas partes en señal de aprobación y conformidad
- El Asesor Inmobiliario hace entrega de las llaves del inmueble al nuevo propietario

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Asesor Inmobiliario
- Auxiliar de Mantenimiento I
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Formato de Inventario del Inmueble
- Papelería
- Implementos de aseo
- Medio de transporte particular

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.6 ADMINISTRACIONES DE COPROPIEDADES
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 39 - 52	ID: PPAC

OBJETIVO DEL PROCESO	Prestar un servicio ágil realizando un control efectivo y gerenciando una operación integral que abarque toda la dinámica de las Propiedades y Edificios, que incluya los procesos administrativos, operativos y de seguridad, buscando la valorización del patrimonio y generando condiciones adecuadas para la convivencia y el bienestar de ocupantes y usuarios.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Dueños y/o socios de la copropiedad - Junta Directiva - Asamblea General - Consejo de Administración	Propiedad horizontal destinada para vivir y/o trabajar en comunidad	- Representación Legal - Contabilidad y Facturación - Manejo de Proveedores - Mantenimiento de Bienes - Supervisión	Propiedad horizontal armónica que mantiene la valorización del patrimonio, el bienestar y la convivencia de quienes la ocupan y usan	- Dueños y/o socios de la copropiedad - Junta Directiva - Asamblea General - Consejo de Administración - Ocupantes y usuarios

MEDICIÓN	Indicadores: (Tiempo de ejecución para el cumplimiento del servicio / Tiempo estimado) * 100 (Nº de quejas por el servicios prestados / Total de servicios prestados) * 100 (Nº de cambio de proveedores / Total proveedores contratados) * 100 Frecuencia: Mensual Acción y Análisis: Estos indicadores permiten medir la oportunidad en la entrega del servicio requerido en cada una de las copropiedades, el nivel de satisfacción de residentes y/o usuarios y el nivel de rotación de proveedores que permite evidenciar la calidad de los materiales y el servicio que ofrecen. Generalmente la rotación de proveedores se da cuando el proveedor no cumplió con las expectativas de la Administración en cuanto a calidad de materiales y capacidad de respuesta ante eventos que requieren prioridad y solución inmediata.
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Talonarios de facturación - Formatos virtuales para el pago de impuestos mensuales	Humanos: - Gerente General - Asistente Administrativa - Auxiliar de Mantenimiento II Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería - Implementos de aseo	- Resolución por medio del cual se inscribe el Representante Legal de la Copropiedad - Libros Contables - Libro de Actas de Asambleas

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES
	3.3.3.6.1 Representación Legal	VERSIÓN: 01
	ID: PPAC - 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Ejecutar, conservar, representar y recaudar, de manera que, sujeto a las leyes y a las costumbres civiles y mercantiles, se reúnan las funciones y atribuciones de gerente, tesorero, mandatario, y depositario, susceptible de ejercicio personal único o delegable parcialmente bajo su responsabilidad.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Administración de Copropiedades y debe realizarse a partir del nombramiento por parte de la Asamblea General.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Asamblea General: Es el órgano supremo de la asociación y está constituida por los asociados activos que cumplen con sus deberes (asociados hábiles). Tienen derecho a un voto sólo los asociados hábiles. Los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General son obligatorios para todos los asociados, cualquiera fuera su condición, aun para aquellos que hubiesen votado contra el acuerdo de la mayoría, o estuvieran ausentes el día que se adoptaron los acuerdos.

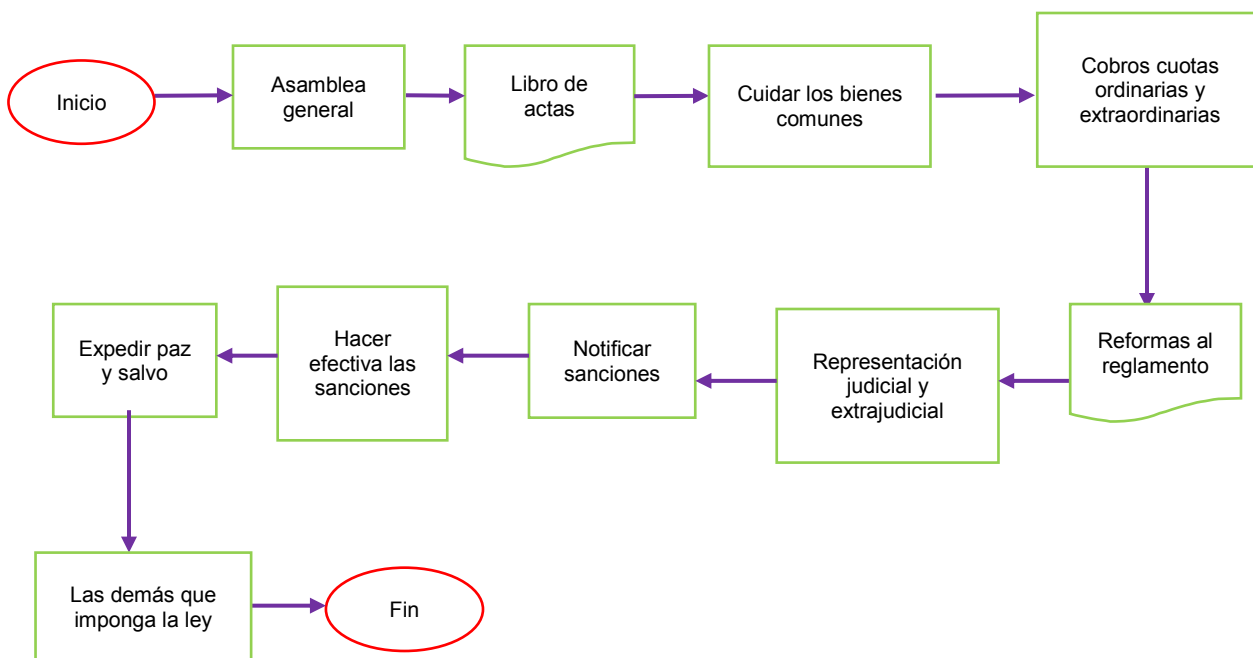
Copropiedad: Es una situación en la que dos o más personas tienen un título de propiedad sobre un mismo bien; es decir, el bien tiene dos o más propietarios, cada uno en la alícuota (porción) convenida. La copropiedad no supone que cada sujeto es propietario de una sola porción, sino que todos y cada uno de ellos son propietarios de la totalidad del bien.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Convocar a la Asamblea General a reuniones ordinarias o extraordinarias, someter a su aprobación el Inventario y Balance General de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual
- Llevar directamente la responsabilidad de los Libros de Actas de la Asamblea General y de Registro de Propietarios y Residentes

- Cuidar y vigilar los bienes comunes y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal
- Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna
- Elevar a Escritura Pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la Asamblea General de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica
- Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines cuando sea necesario
- Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la Asamblea General por incumplimiento de obligaciones
- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la Asamblea General una vez se encuentren ejecutadas
- Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular
- Las demás funciones que interponga la Ley y el reglamento de propiedad horizontal, así como las que defina la Asamblea General de propietarios.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de oficina
- Equipos de comunicación y computación
- Papelería con membrete de la Inmobiliaria
- Papelería con membrete de la Copropiedad

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES
	3.3.3.6.2 Contabilidad y Facturación	VERSIÓN: 01
	ID: PPAC - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Hacer efectivo el manejo de la información contable y financiera para controlar la gestión de las copropiedades y facilitar a la Asamblea General la oportuna toma de decisiones.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Administración de Copropiedades y debe realizarse a partir del nombramiento por parte de la Asamblea General.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Declaración de Renta: Es el impuesto que debe pagar todo contribuyente sobre las utilidades o rentas que obtenga en un año determinado.

Impuesto de Industria y Comercio – ICA: Es el gravamen establecido sobre las actividades industriales, comerciales y de servicios, a favor de cada uno de los distritos y municipios donde ellas se desarrollan, según la liquidación privada.

Impuesto Sobre el Valor Agregado – IVA: Es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final. Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente del tributario. El IVA es percibido por el vendedor en el momento de toda transacción comercial.

Impuesto Sobre la Renta para la Equidad – CREE: Fue creado con la reforma tributaria de la Ley 1607 de 2012, y está destinado a la financiación de las actividades del SENA y del ICBF, pues la misma reforma eliminó las contribuciones parafiscales a estas instituciones.

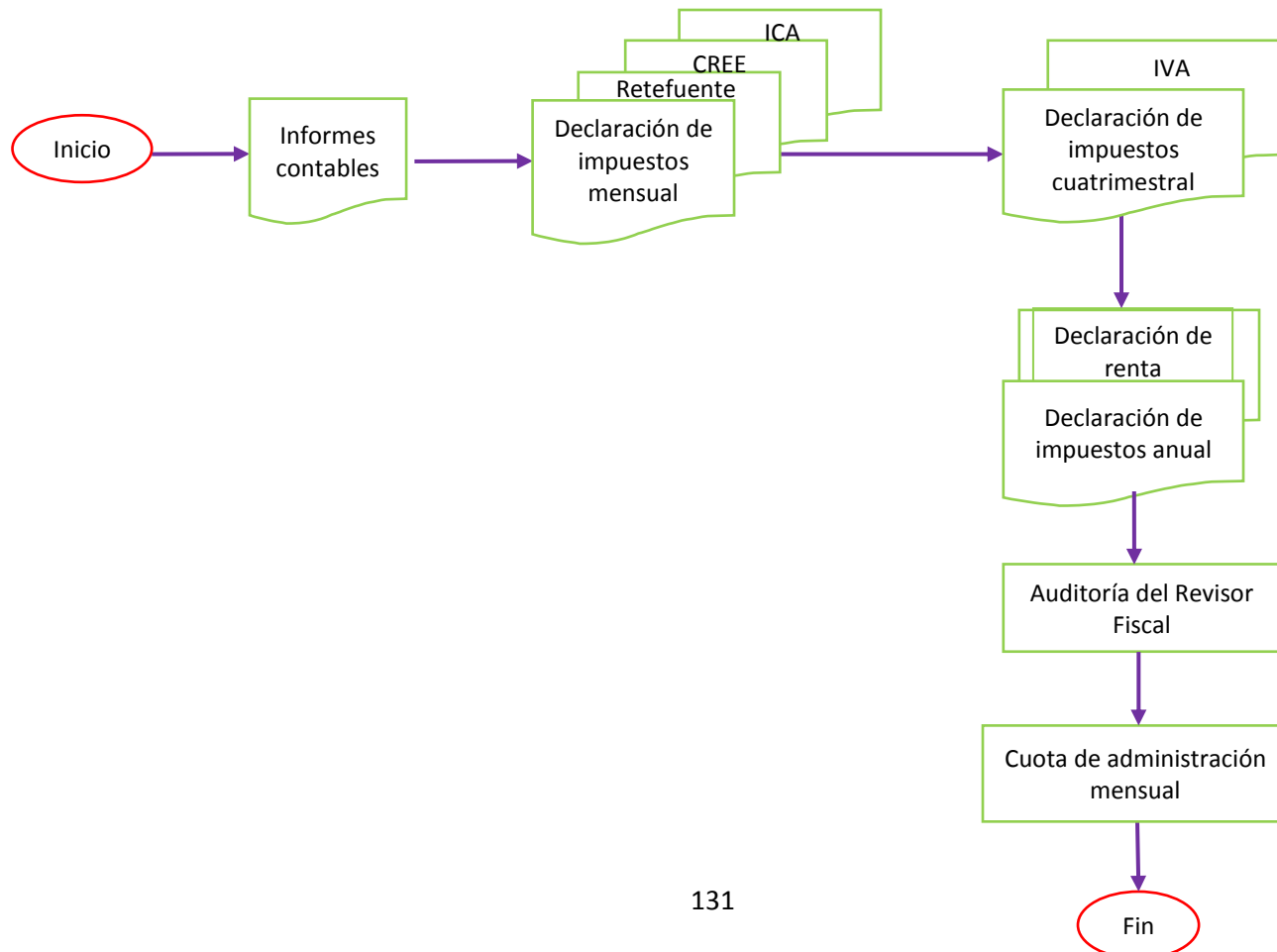
Retención en la Fuente: No es ningún impuesto, sino que es el simple cobro anticipado de un impuesto, que bien puede ser el impuesto de renta, a las ventas o de industria y comercio. Por ser un pago anticipado de un impuesto, ésta se puede descontar en la respectiva declaración, ya sea de IVA, de Renta o de ICA.

Revisor Fiscal: Es una figura reglamentada por la Ley 43 de 1990 y por el Código de Comercio en sus artículos 203 a 217, ejercida en cabeza de un profesional de la Contaduría capaz de dar Fe Pública sobre la razonabilidad de los estados financieros, validar informes con destino a las entidades gubernamentales y juzgar sobre los actos de los administradores.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Presentar mensualmente los Informes Contables, los cuales contienen información detallada de todas las transacciones de la Copropiedad, soportados con las evidencias necesarias y teniendo en cuenta toda la normatividad contable y fiscal vigente
- El Contador presenta la Declaración Mensual de Retención en la Fuente, la Declaración Mensual de Retención CREE y la Declaración Mensual de Impuesto de Industria y Comercio ICA.
- El Contador presenta la Declaración Cuatrimestral del Impuesto al Valor Agregado IVA
- El Contador presenta la Declaración Anual de Renta
- El Revisor Fiscal se cerciora de que las operaciones que se celebren por parte del Representante Legal y el Contador se ajusten a las prescripciones de los estatutos y las decisiones de la Asamblea General. También es función del Revisor Fiscal colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las Copropiedades y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados
- Teniendo como base el presupuesto aprobado por la Asamblea General anual de copropietarios, se factura mensualmente una cuota de administración según los coeficientes de cada propiedad y edificio, establecidos en el Reglamento de Propiedad Horizontal

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Contador Público
- Revisor Fiscal
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de oficina
- Equipos de comunicación y computación
- Papelería con membrete de la Inmobiliaria
- Papelería con membrete de la Copropiedad

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES
	3.3.3.6.3 Manejo de Proveedores	VERSIÓN: 01
	ID: PPAC - 003	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Realizar una gestión con los proveedores donde se establezcan medidas de calidad, sistemas de operación y procesos de pago, que garanticen el cubrimiento oportuno de las necesidades de las Copropiedades.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Administración de Copropiedades y debe realizarse a partir del nombramiento por parte de la Asamblea General.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

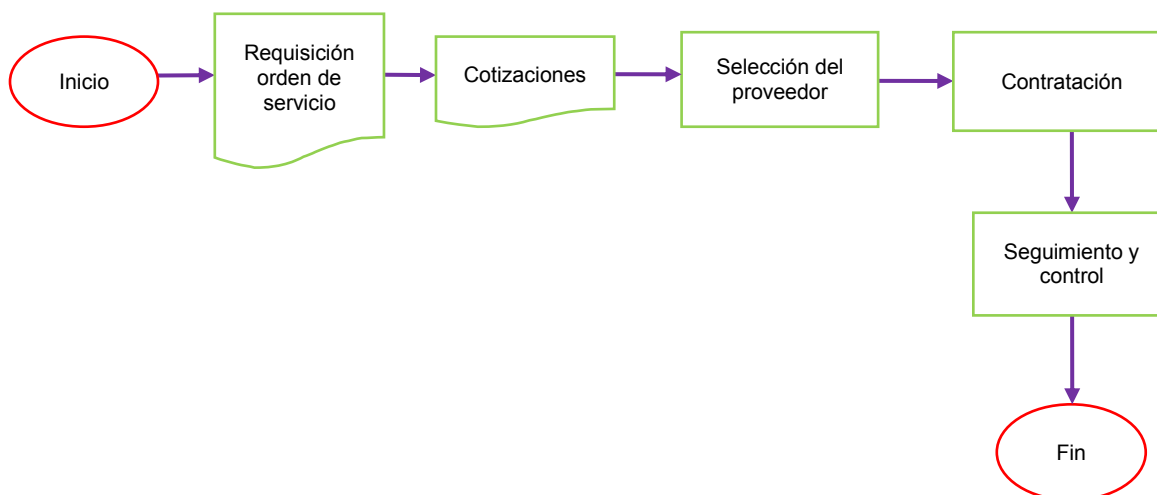
4. DEFINICIONES

Proveedores: Puede ser una persona(s) o una empresa(s) que abastece con algo a otras empresas con existencias (artículos) o le presta un servicio.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asamblea General emite un comunicado con las necesidades de mantenimiento y operación para el buen funcionamiento de la Copropiedad
- La Inmobiliaria realiza cotizaciones con varios proveedores del servicio requerido
- Las cotizaciones son presentadas a los copropietarios y son ellos quienes seleccionan el proveedor que más se ajusta a las necesidades de costo y garantía
- Una vez se escoge el proveedor, la Inmobiliaria contrata los servicios de éste
- Mensualmente se hace un seguimiento de actividades de los proveedores en los que se evalúa la calidad del producto, el servicio logístico, el tiempo de entrega y el abastecimiento oportuno

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de oficina
- Equipos de comunicación y computación
- Papelería con membrete de la Inmobiliaria
- Papelería con membrete de la Copropiedad

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES
	3.3.3.6.4 Mantenimiento de Bienes	VERSIÓN: 01
	ID: PPAC - 004	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Evitar o mitigar las consecuencias de daños a las zonas comunes de la Copropiedad, mediante la prevención, revisión y reparación que garantice el buen funcionamiento y fiabilidad.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Administración de Copropiedades y debe realizarse de acuerdo al cronograma y/o en el momento que se requiera.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Auxiliar de Mantenimiento II.

4. DEFINICIONES

Mantenimiento correctivo: Aquel que corrige los defectos observados en los equipamientos o instalaciones. Se realiza luego que ocurra una falla o avería en el equipo que por su naturaleza no pueden planificarse en el tiempo, presenta costos por reparación y repuestos no presupuestadas.

Mantenimiento predictivo: Es el que está basado en la determinación del estado de la máquina en operación. Permite que se tomen decisiones antes de que ocurra el fallo.

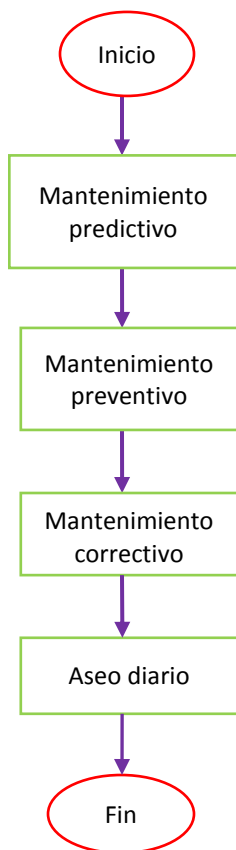
Mantenimiento preventivo: Es el destinado a la conservación de equipos o instalaciones mediante realización de revisión y reparación que garanticen su buen funcionamiento y fiabilidad.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa realiza un cronograma semanal con las actividades que debe realizar el Auxiliar de Mantenimiento II, ya sea mantenimiento predictivo o preventivo.
- Cuando se trate de labores de mantenimiento correctivo, deben llevarse a cabo en el menor tiempo posible y dar prioridad por encima de las demás actividades programadas
- El Auxiliar de Mantenimiento II se encarga de realizar mantenimiento predictivo a la Copropiedad para conocer en detalle el estado de la infraestructura y la necesidad de realizar labores correctivas, evitando labores de mantenimiento preventivo no necesarias y así disminuir costos en contratación de proveedores
- El Auxiliar de Mantenimiento II se encarga de realizar mantenimiento preventivo en las zonas comunes de la Copropiedad, lo que maximiza la vida útil de la infraestructura

- El Auxiliar de Mantenimiento II realiza labores de mantenimiento correctivo a daños accidentales o por desgaste que se presenta en la infraestructura y zonas comunes
- El Auxiliar de Mantenimiento II realiza el aseo diario a las zonas comunes para la conservación y buena imagen de la Copropiedad

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Auxiliar de Mantenimiento II
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Implementos de aseo
- Kit de herramientas básicas

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE COPROPIEDADES
	3.3.3.6.5 Supervisión	VERSIÓN: 01
	ID: PPAC - 005	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Hacer cumplir los programas y normas por parte de los colaboradores en cada Copropiedad bajo la supervisión del equipo de trabajo de la Inmobiliaria.

2. ALCANCE

Es una actividad primaria que involucra el proceso de Administración de Copropiedades y debe realizarse con una frecuencia mínima de tres (3) veces a la semana.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

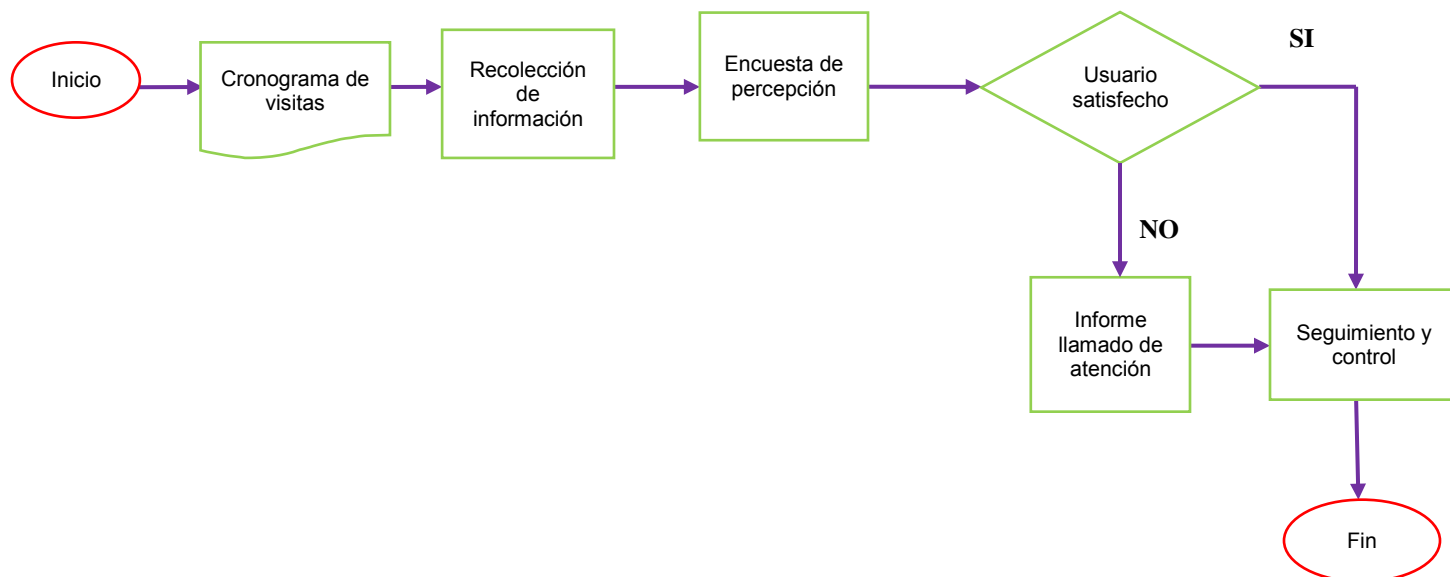
4. DEFINICIONES

Supervisión: Es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. Quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, ya que tiene la capacidad o la facultad de determinar si la acción supervisada es correcta o no.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Administrador realiza un cronograma de visitas aleatoria como mínimo tres (3) veces a la semana, sin anuncio al Auxiliar de Mantenimiento I de cada Copropiedad y valida que se estén cumpliendo con las funciones establecidas
- El Administrador recoge los requerimientos del Auxiliar de Mantenimiento I en cuanto implementos extra de aseo o materiales para reparar fallas que estén al alcance de las funciones de éste.
- El Administrador selecciona aleatoriamente a dos (2) usuarios de la Copropiedad y les pregunta sobre la percepción de limpieza que tengan sobre el lugar o sugerencias que tengan al respecto.
- El Administrador informa al Auxiliar de Mantenimiento I si se están presentando fallas para que las corrija y se ofrezca un mejor servicio y comodidad a los usuarios de la Copropiedad
- El Administrador hace seguimiento a las mejoras adoptadas por el Auxiliar de Mantenimiento I, garantizando así el servicio integral a los Copropietarios

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.7 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 53 - 66	ID: PAPL

OBJETIVO DEL PROCESO	Definir directrices y acciones que garanticen la interacción de todos los procesos con el fin de establecer objetivos organizacionales, facilitando así el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Todos los procesos de la empresa	- Amenazas y oportunidades en el M.A.E. - Debilidades y fortalezas de la empresa - Actividades diarias y labores rutinarias - Personal no informado sobre los planes estratégicos organizacional - Recursos que ingresan a la empresa como resultado de la actividad económica	- Análisis Situacional - Despliegue Estratégico - Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación - Asignación de Recursos	- Estrategias de posicionamiento en el mercado - Planes de mejora a nivel interno - Objetivos organizacionales - Personal participe y comprometido con el futuro de la empresa - Presupuesto	Todos los procesos de la empresa

MEDICIÓN	Indicadores: $(N^{\circ} \text{ de objetivos alcanzados} / \text{Total de objetivos propuestos}) * 100$ $(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto programado}) * 100$ Frecuencia: Anual Acción y Análisis: Medir el alcance de los objetivos propuestos como garantía de una dirección oportuna y la entrega de un servicio eficiente y efectivo al cliente, teniendo en cuenta el cumplimiento de lo planeado y medir el nivel de desviación de dicho indicador.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Misión y visión de la empresa - Informe de gastos mensuales	Humanos: - Gerente General - Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Objetivos anuales - Informe anual presupuestal

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	3.3.3.7.1 Análisis Situacional	VERSIÓN: 01
	ID: PAPL – 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Analizar el contexto en el que se encuentra la empresa actualmente y determinar cuáles son sus aspectos fuertes y débiles para mejorar en sus procesos y enfrentar la competencia.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Planeación Estratégica y debe realizarse cada que sea necesario revisar situaciones puntuales de la empresa y se deban tomar acciones preventivas y correctivas dentro de ella.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

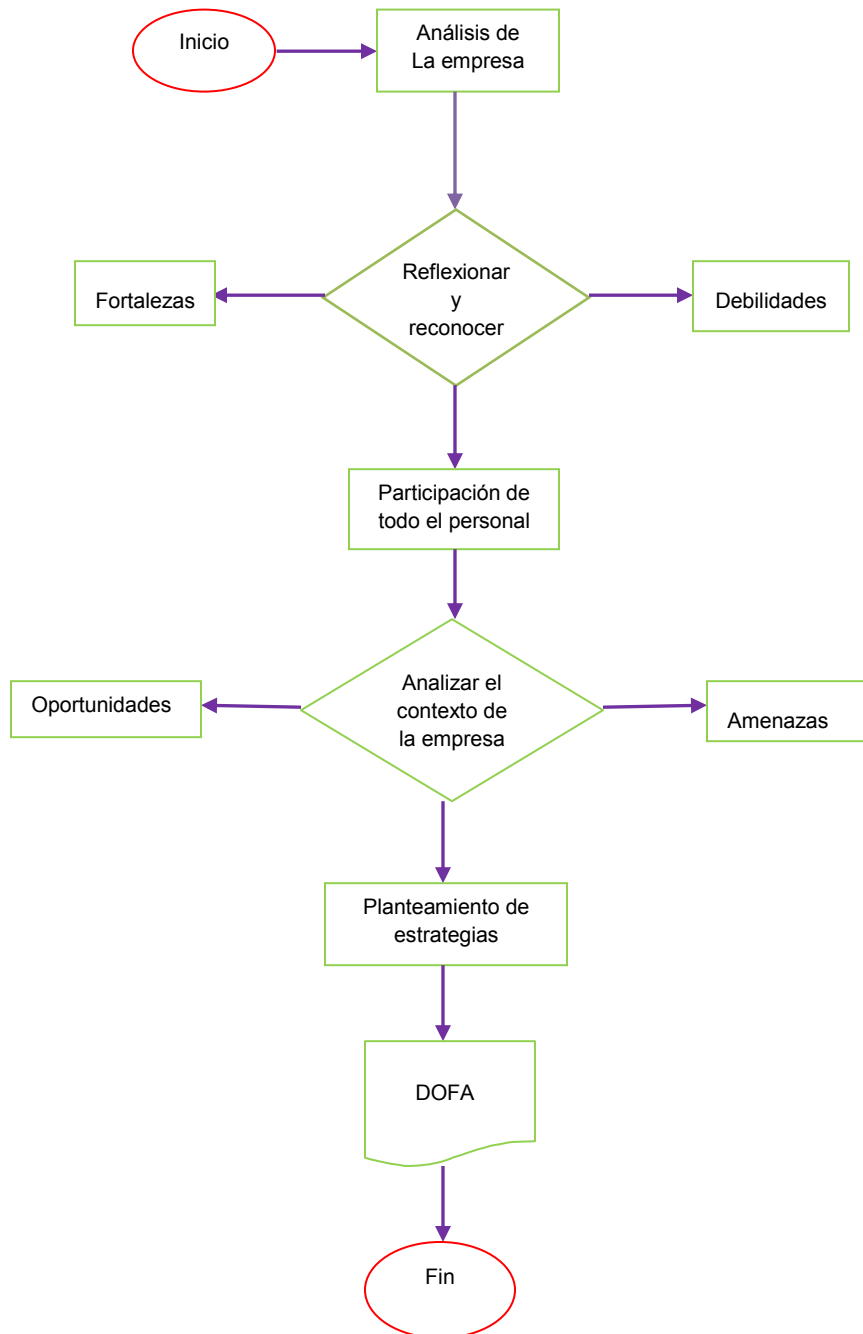
Matriz DOFA: es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Analizar la empresa y su operación para determinar los factores positivos o fortalezas y los factores negativos o debilidades
- El Gerente General hace una reflexión detallada sobre los aspectos de la realidad de la empresa a fin de reconocer, aprovechar y potenciar las fortalezas y modificar y superar las debilidades
- El Gerente General invita al personal de la empresa y facilita su inclusión en el proceso, tomando la mayor cantidad de opiniones y puntos de vista diferentes, a fin de obtener un panorama completo y comprensivo de la realidad
- Una vez realizada una mirada hacia adentro, se debe analizar el contexto en el que se encuentra ubicada la empresa (mirada hacia afuera) para identificar los factores positivos u oportunidades y los factores negativos o amenazas

- El Gerente General revisa este resultado y plantea estrategias que permitan la vinculación de la empresa con el medio en el que se desarrolla la actividad económica
- Finalmente, el Gerente General construye una matriz donde enfrenta estos factores internos y externos con el propósito de generar estrategias alternativas, claves para el éxito de la empresa (DOFA)

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	3.3.3.7.2 Despliegue Estratégico	VERSIÓN: 01
	ID: PAPL - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Establecer el direccionamiento de la organización y lograr coherencia e interacción entre los niveles tácticos y operativos.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Planeación Estratégica, tiene como prerequisite el Análisis Situacional y debe realizarse cada que la empresa quiera replantear o redefinir sus estrategias.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Estrategia: Corresponde a los planes que se definen después de un análisis profundo de la situación de la empresa, que pretenden llevarla a conseguir los objetivos.

Formulación Estratégica: Seleccionar la estrategia adecuada para la consecución de los objetivos en función de los procesos de la empresa.

Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

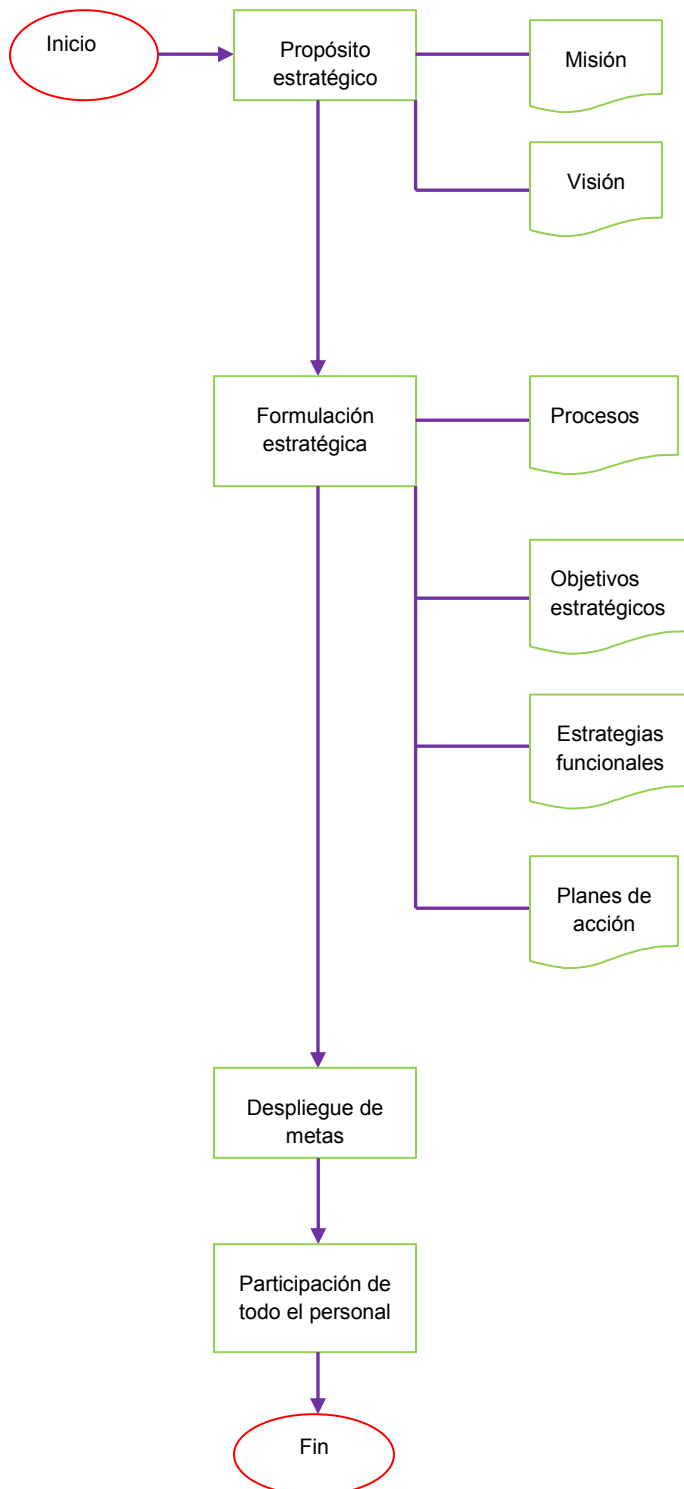
Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente General realiza una formulación del propósito estratégico de la empresa, como es la definición de Misión y Visión
- Posteriormente realiza la formulación estratégica mediante la definición de procesos de resultados claves, objetivos estratégicos, estrategias funcionales y planes de acción
- Por último, realiza un despliegue de metas, identificando procesos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

- Este procedimiento a cargo del Gerente General, también involucra la participación de todo el personal de la empresa, mediante actividades grupales como tormentas de ideas, encuestas, entrevistas, etc., que brinden la oportunidad al trabajador de sentirse comprometido con el desarrollo organizacional

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	3.3.3.7.3 Seguimiento, Evaluación y Retroalimentación	VERSIÓN: 01
	ID: PAPL - 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias y controlar el progreso de la mejora continua.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Planeación Estratégica, tiene como prerequisite el Despliegue Estratégico y se realiza semestralmente como evaluación y cada tres (3) meses como seguimiento de los planes.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Evaluación: Proceso por el cual se determina el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, que a su vez permite identificar las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado.

Retroalimentación: Consiste en la información que se proporciona a partir de la evaluación del desempeño del proceso con la intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

Seguimiento: Vigilancia, observación detallada. Para este caso a través de un instrumento especializado.

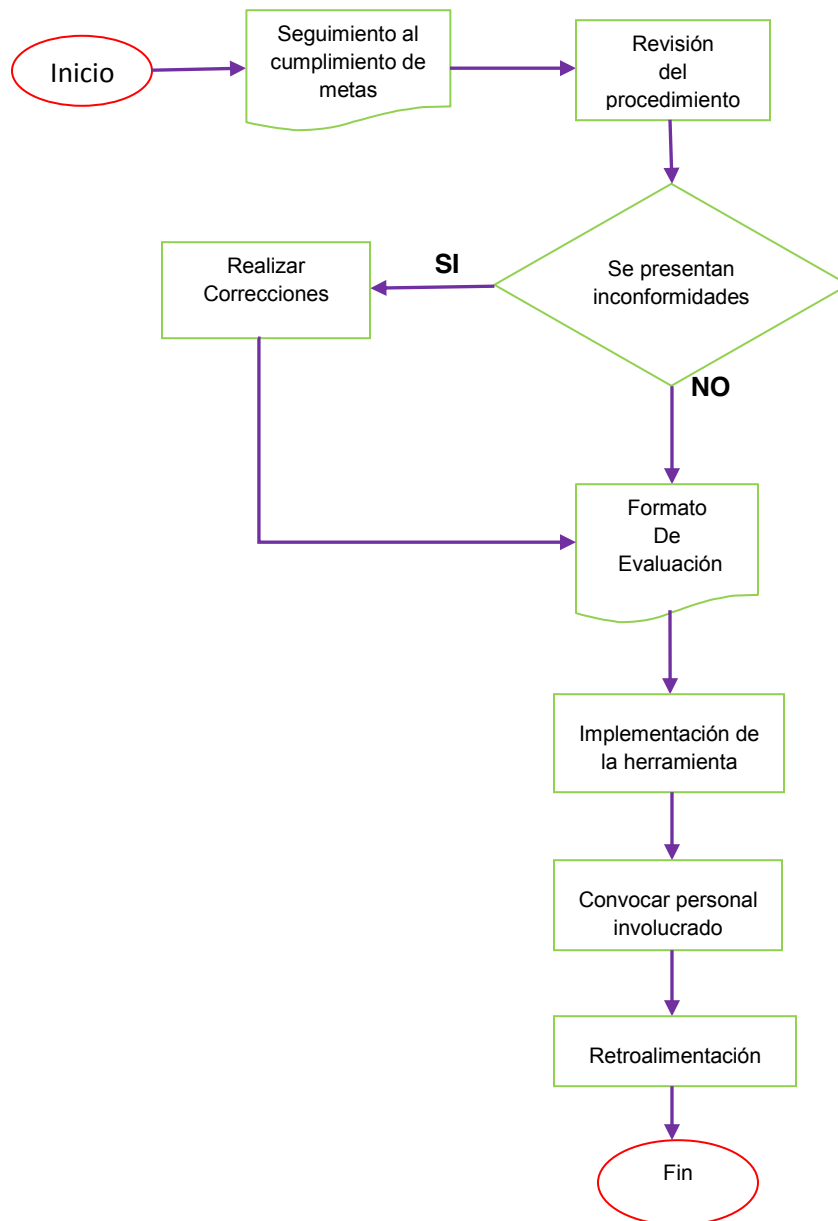
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Con los resultados obtenidos en el Despliegue Estratégico, el Gerente General desarrolla un formato de seguimiento al cumplimiento de las metas cada trimestre
- Posteriormente hace una revisión del procedimiento y confirma que la metodología para alcanzar los objetivos sea la más adecuada y efectiva
- Si al hacer la revisión encuentra inconformidades, realiza correcciones a los aspectos identificados como resultados negativos en la implementación de la herramienta de

seguimiento. Este paso se puede repetir cuantas veces lo considere el Gerente General hasta dejarlo lo más ajustado posible

- El Gerente General diseña el formato de evaluación
- Una vez se terminado el formato, el Gerente General tendrá como resultado la implementación de la herramienta de evaluación, potencialidades, fortalezas y aspectos a mejorar en el cumplimiento de sus planes
- Después de documentar los resultados de la implementación de la herramienta de evaluación, convocará una reunión con las personas involucradas en los aspectos que deben corregir y posteriormente se inicia el plan de mejora

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
	3.3.3.7.4 Asignación de Recursos	VERSIÓN: 01
	ID: PAPL - 004	PÁGINA: 1 - 3

8. OBJETIVO

Obtener la máxima productividad posible a partir de una combinación dada de activos y la asignación de recursos necesarios para el óptimo desempeño de las operaciones de la empresa.

9. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Planeación Estratégica, se realiza un presupuesto anual y se distribuye mensualmente en los gastos operaciones de la empresa.

10. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

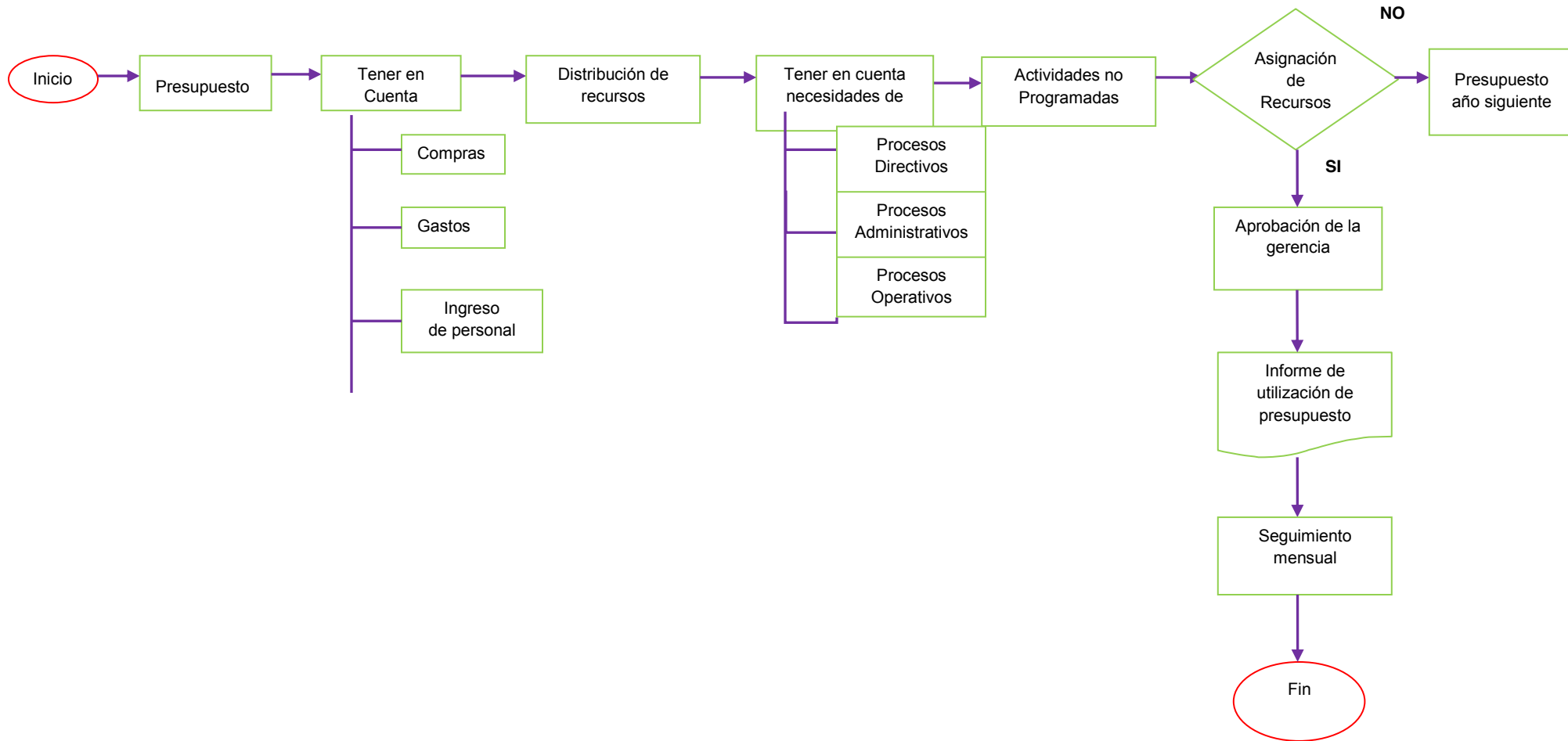
11. DEFINICIONES

Presupuesto: Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

12. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Anualmente el Gerente General elabora un presupuesto de gastos teniendo en cuenta el Balance General del año inmediatamente anterior y el porcentaje de incremento en el IPC para el año en curso
- Debe de tener en cuenta proyectar las compras y gastos eventuales que se tengan programados para ese año, así como también presupuestar el ingreso de más personal a la empresa
- El Gerente General deberá tener en cuenta el presupuesto realizado y de acuerdo a este desarrollar una distribución adecuada para la asignación de los recursos a cada proceso
- Además, debe contar con las diferentes necesidades y requerimientos para la realización de cada proceso, ya sea administrativo u operativo. Esto con base en las solicitudes realizadas por la persona a cargo de cada proceso
- El Gerente General realiza la asignación de los recursos basado en los requerimientos que haya observado de forma que se utilice el presupuesto correctamente

13. DIAGRAMA DE FLUJO



- Si algún proceso requiere de recursos para ejecutar alguna actividad no programada al inicio de año, debe someterse a estudio y aprobación del Gerente General. Si no es posible ejecutarlo el mismo año, se tendrá como prioridad en el presupuesto del siguiente año.
- Finalmente la Asistente Administrativa elabora un informe que contiene el presupuesto realizado, la distribución y utilización, y se hace un seguimiento mensual para validar su cumplimiento y ejecución.

14. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.8 GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 67 - 81	ID: PAGT

OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar el desarrollo eficiente y articulado de los procesos de la empresa a través del seguimiento, acompañamiento y verificación permanente del cumplimiento de directrices, procesos y procedimientos para una adecuada prestación del servicio.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General – Asistente Administrativa

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Todos los procesos de la empresa	- Necesidad de productos y/o servicios para el buen funcionamiento administrativo y operativo de la Inmobiliaria - Inmuebles que ingresan al inventario de la Inmobiliaria para ser administrados - Información que ingresa a la Inmobiliaria de manera inesperada y/o no controlada	- Compras - Administración de Inmuebles - Administración de Información	- Bienes, activos, suministros y servicios entregados - Inventario de Inmuebles clasificado - Información clasificada, ordenada y segura	Todos los procesos de la empresa

MEDICIÓN	Instrumentos para controlar el proceso (indicadores) a través de los cuales se conoce el comportamiento del proceso. Debe definirse el nombre del indicador, su fórmula y la frecuencia de medición, análisis y acción.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Documentos que apoyan la ejecución de las actividades de realización y control del proceso.	Humanos: Gerente General Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería - Implementos de aseo	- Comprobantes de Egreso - Cuentas de Cobro - Facturas de venta - Recibos de Caja - Bases de datos

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.1 Compras	VERSIÓN: 01
	ID: PAGT - 001	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Adquirir servicios y materiales de alta calidad, seguros, originales y a precios razonables para el desarrollo de las actividades tanto a nivel administrativo como operativo, permitiendo así el buen funcionamiento de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa, se realiza mensualmente, cada que la empresa necesite cumplir con actividades o eventos no programados y/o cada que se requiera contratar un servicio.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General y la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

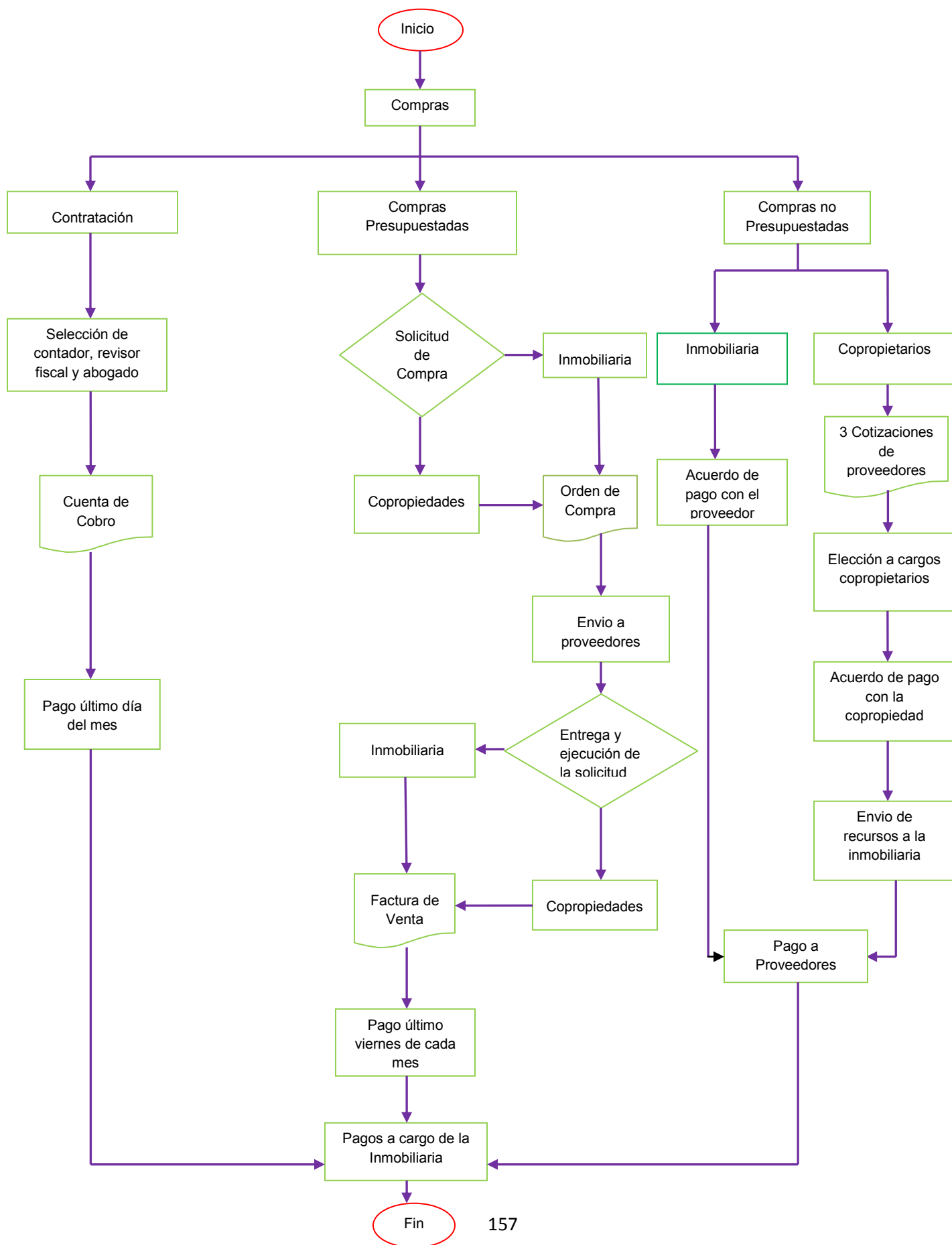
Ver en: Proceso – Administración de Copropiedades. Procedimiento – Manejo de Proveedores. pág. 133.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Después de que se han seleccionado los proveedores de productos y servicios (ver procedimiento de Manejo de Proveedores en Proceso de Administraciones de Copropiedades) la Asistente Administrativa se encarga de las solicitudes de compra mensualmente
- Cuando se trata de compra de implementos de aseo y cafetería para la oficina, la Asistente Administrativa hace una revisión mensual de lo que falta y de lo que queda en existencia para realizar un nuevo pedido
- El Auxiliar de Mantenimiento II de cada copropiedad es el encargado de realizar un inventario de los implementos de aseo y solicitar a la Asistente Administrativa lo que se requiera para el mes
- La Asistente Administrativa realiza el pedido a cada uno de los proveedores a través de correo electrónico

- El proveedor hace entrega del pedido y las facturas de venta a los Auxiliares de Mantenimiento II en cada una de las copropiedades y a la Asistente Administrativa en la oficina
- Mensualmente los proveedores de mantenimiento de bombas eléctricas, plantas eléctricas, puertas eléctricas y ascensores de las copropiedades, realizan inspecciones y mantenimiento a cada uno de los equipos
- Una vez prestado el servicio, el proveedor hace llegar la factura de venta a la Inmobiliaria
- El Auxiliar de Mantenimiento II de cada copropiedad da cuenta a la Asistente Administrativa del cumplimiento y efectividad de este servicio
- El último viernes de cada mes, el Gerente General realiza el pago único a todos los proveedores
- Cuando se compran repuestos o implementos que no están contemplados dentro del presupuesto mensual, se llega a un acuerdo de pago con el proveedor para realizarlo en un plazo de hasta seis (6) meses según el monto
- Si alguno de los repuestos o implementos corresponden a una copropiedad, el Gerente General debe presentar un informe de cotizaciones de mínimo tres (3) proveedores a la Asamblea General, y someterse a decisión de los copropietarios la elección del proveedor
- La forma y el plazo para el pago también lo define la copropiedad
- La copropiedad entrega el valor correspondiente a la Inmobiliaria para que ella se encargue de la cancelación y administración de las cuotas y acuerdos de pago
- La contratación de servicios de asesorías contables y legales están a cargo del Gerente General
- El Gerente General hace la selección del Contador y el Revisor Fiscal para que controlen y auditen la contabilidad y las finanzas de las Copropiedades y de la Inmobiliaria
- Mensualmente el Contador y el Revisor Fiscal realizan una cuenta de cobro a la Inmobiliaria por los servicios prestados
- Cada que la Inmobiliaria recibe un inmueble para la venta, contrata los servicios de un Abogado para que revise los documentos de la propiedad y dé su concepto de viabilidad y recomendaciones para llevar a cabo con éxito el proceso de venta
- El Abogado también se encarga de revisar los casos en los que el arrendatario incurre en faltas a las condiciones del Contrato de Arrendamiento y realiza todo el trámite para la solicitud del inmueble
- Mensualmente el Abogado realiza una cuenta de cobro a la Inmobiliaria por los servicios prestados
- Los pagos al Contador, al Revisor Fiscal y al Abogado, los realiza el Gerente General el último día del mes

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.2 Administración de Inmuebles	VERSIÓN: 01
	ID: PAGT - 002	PÁGINA: 1 - 5

1. OBJETIVO

Brindar un servicio con calidad tanto a propietarios como arrendatarios de los inmuebles a cargo de la Inmobiliaria y garantizar la mejor administración durante la permanencia de los contratos.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa y su frecuencia de ejecución es diaria.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General y la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

Administración: Es una práctica social que se esquematiza con el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración.
Definición de: Carlos Dávila. *Teorías Organizaciones y Administración.*

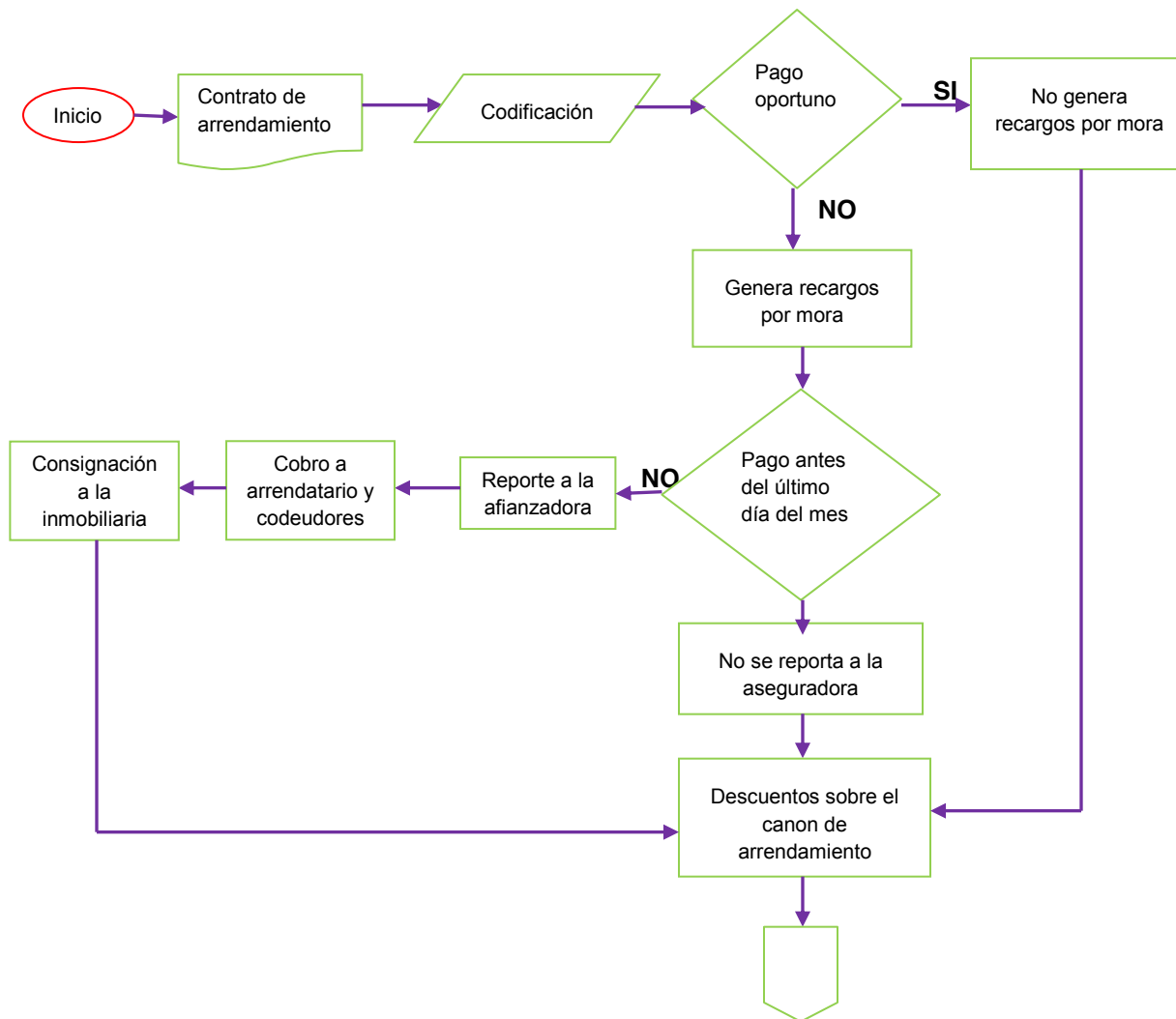
5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

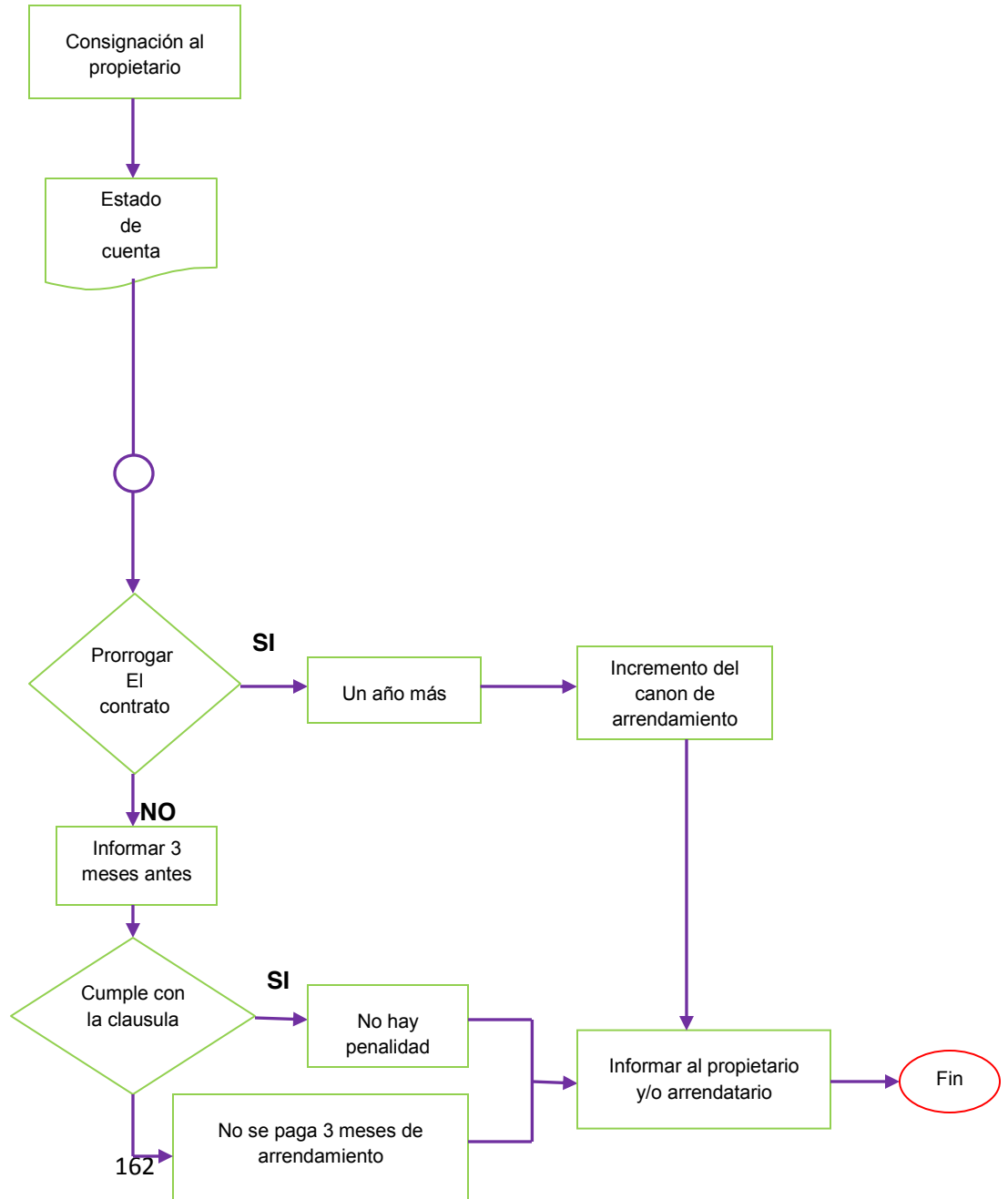
- La Inmobiliaria se encarga de administrar los inmuebles que recibe para alquilar en el momento de la firma del contrato de arrendamiento
- La administración de los inmuebles que recibe para la venta están a cargo del mismo propietario. La Inmobiliaria solo es responsable del proceso de venta
- Una vez firmado el contrato, la Asistente Administrativa ingresa los datos del inmueble al sistema y le asigna un código de identificación
- Con el código, el arrendatario hará la consignación mensual en la cuenta asignada por la Inmobiliaria para poder ser identificado oportunamente
- Los arrendatarios deben hacer la consignación del arrendamiento los cinco (5) primeros días calendario del mes
- Cumplida esta fecha y si no se han notificados los pagos, se generan recargos por mora de acuerdo a la fecha en que se realice la consignación
- Recibida la consignación, la Asistente Administrativa valida que el propietario se encuentre al día con la administración de la Inmobiliaria. Por ejemplo: gastos de

reparación locativa en un inmueble de su propiedad realizada por el Auxiliar de Mantenimiento I de la empresa

- Si el inmueble se encuentra ubicado en un edificio, conjunto cerrado, centro comercial o cualquier figura que genere gastos de administración, el valor correspondiente será descontado del canon de arrendamiento y consignado en la cuenta de la persona encargada de recaudar el dinero
- Los gastos de servicios públicos que se hayan generado hasta el día anterior a la entrega del inmueble al arrendatario, correrán por cuenta del propietario y serán descontados del canon de arrendamiento
- Si el propietario autoriza que los recibos de predial, megaobras, valorización y demás recibos que se generen a cargo de este sean cancelados por la Inmobiliaria, el dinero será descontado del canon de arrendamiento
- Cualquier otro gasto a cargo del propietario será descontado del canon de arrendamiento
- Se descuenta el porcentaje de administración a cargo de la Inmobiliaria incluida la póliza de arrendamiento
- La Asistente Administrativa valida que los arrendatarios que cancelaron en fechas posteriores, hayan consignado los intereses y estos a su vez son reintegrados al propietario
- Una vez realizados todos los descuentos y registro de devoluciones, la Asistente Administrativa hace la consignación del canon de arrendamiento en la cuenta del propietario
- Se elabora un estado de cuenta y se envía por correo electrónico al propietario
- Al termino del mes, si el arrendatario no ha cancelado el canon de arrendamiento, es reportado a la afianzadora para que realice los cobros correspondientes al arrendatario y al codeudor
- Cobrado el dinero, la afianzadora devuelve el valor del canon de arrendamiento a la Inmobiliaria y esta a su vez al propietario
- El procedimiento se realiza cada mes hasta la terminación del contrato de arrendamiento
- El contrato de arrendamiento se prorroga automáticamente al cumplimiento de cada año y si no existe desistimiento de ninguna de las partes
- Cada año, la Inmobiliaria realiza el incremento del canon de arrendamiento de acuerdo al porcentaje establecido por Ley y se notifica al arrendatario del nuevo valor a cancelar
- El contrato de arrendamiento puede terminarse por varias razones, sea por decisión del propietario o del mismo arrendatario
- Cuando el propietario decide no continuar con el alquiler del inmueble, debe informar a la Inmobiliaria tres (3) meses antes de la terminación del contrato de arrendamiento o el cumplimiento de la siguiente prorroga. La Inmobiliaria a su vez informa al arrendatario mediante documento escrito
- Si el propietario decide terminar el contrato antes de la fecha establecida, debe cancelar el valor de tres (3) cánones de arrendamiento al arrendatario por concepto de destrате, dado el incumplimiento de las cláusulas del contrato
- Cuando el arrendatario es quien decide no prorrogar el contrato de arrendamiento, debe informar a la Inmobiliaria tres (3) meses antes de la fecha de terminación o próxima prorroga y esta a su vez informa al propietario
- Si el arrendatario decide terminar el contrato antes de la fecha establecida deberá cancelar el valor correspondiente a tres (3) cánones de arrendamiento por concepto de destrате e incumplimiento a las cláusulas del contrato

6. DIAGRAMA DE FLUJO





- Cualquier eventualidad que se presente con el inmueble, sea a cargo del propietario o del arrendatario, será atendido por la Asistente Administrativa, bajo la supervisión del Gerente General.

7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	3.3.3.8.3 Administración de Información	VERSIÓN: 01
	ID: PAGT - 003	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Garantizar el correcto flujo de información entre la empresa y su entorno, y la comunicación efectiva entre los diferentes procesos de la organización de manera clasificada, segura y con alto nivel de credibilidad.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Administrativa y su frecuencia de ejecución es diaria.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General y la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

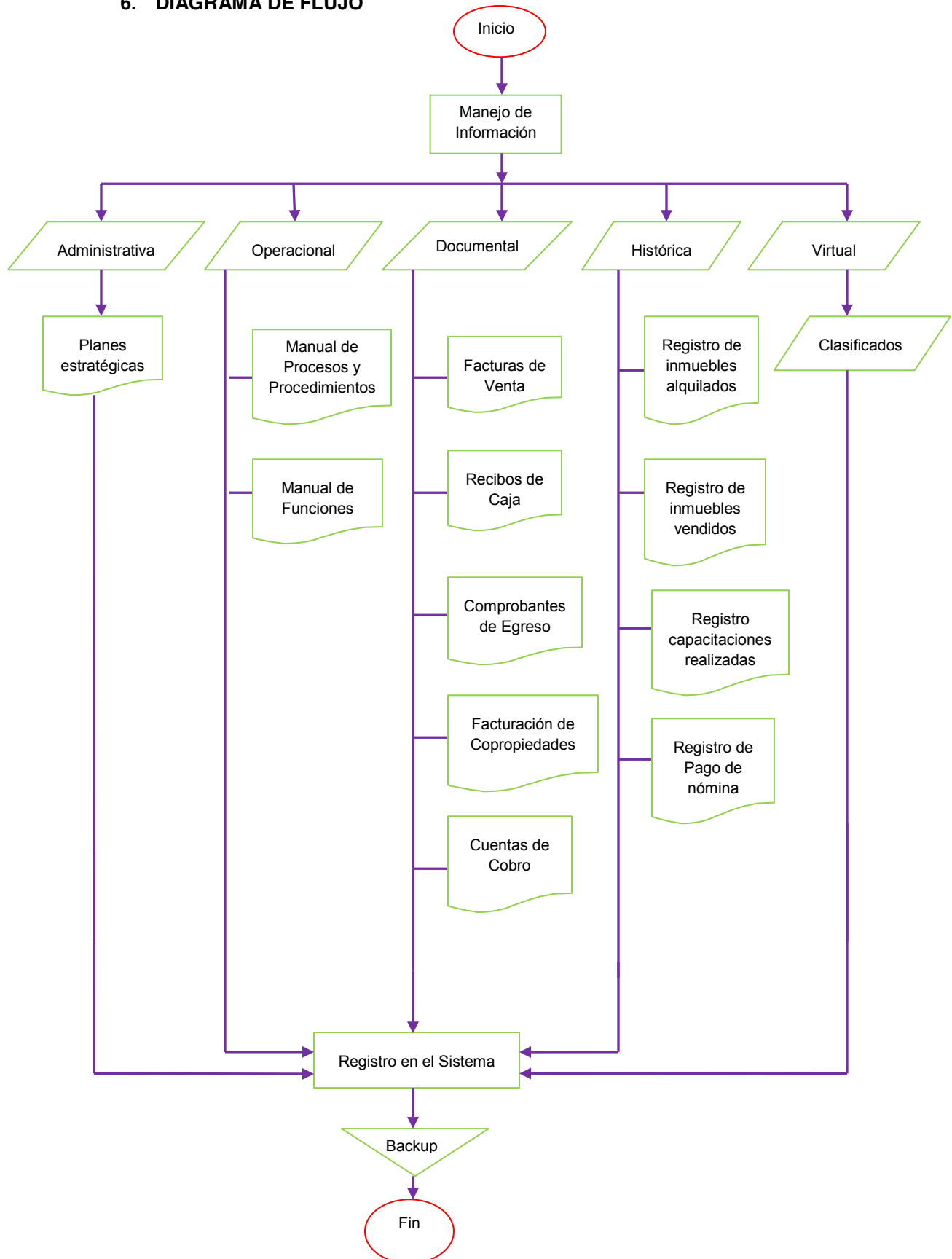
Backup o copia de seguridad: Es una copia de los datos originales que se realiza con el fin de disponer de un medio para recuperarlos en caso de su pérdida.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- Diariamente la Inmobiliaria maneja información de tipo administrativo, operacional, documental, histórico y virtual
- La información administrativa, permite a la Gerencia tomar decisiones efectivas, como por ejemplo los planes estratégicos de la Organización
- La información operacional, apoya o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la Organización donde están incluidos el *Manual de Procesos y Procedimientos* y el *Manual de Funciones*
- La información documental, permite dar cuenta de los movimientos transaccionales de la empresa, como son las facturas de venta, recibos de caja, comprobantes de egreso, facturación de copropiedades, cuentas de cobro, contratos, carpetas de inmuebles, etc.
- La información histórica, documenta la empresa para tomar decisiones futuras teniendo en cuenta el comportamiento de periodos anteriores, como por ejemplo, el histórico de pagos de nómina, el registro de inmuebles alquilados y vendidos, número de capacitaciones realizadas, etc.

- La información virtual, es la que la empresa maneja a través de su página web y los demás sitios de publicación de clasificados
- Los registros de toda la información en el sistema está a cargo de la Asistente Administrativa y es responsable del manejo de las contraseñas para su confidencialidad
- Mensualmente la Asistente Administrativa realiza un backup de toda la información y se guarda en el archivo digital para garantizar su permanencia y búsqueda de información histórica de manera ordenada y clasificada
- La administración de estos grupos de información están a cargo del Gerente General y la Asistente Administrativa

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.9 GESTIÓN HUMANA
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 82 - 102	ID: PAGH

OBJETIVO DEL PROCESO	Contar con colaboradores competentes y motivados, generando un ambiente de clima laboral favorable y propendiendo por el bienestar social de los colaboradores y el logro de los resultados de la empresa.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General y Asistente Administrativa

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Todos los procesos de la empresa - Bolsas de empleo - Ministerio de Trabajo - Entidades del SSS: EPS, ARP, Fondos de Pensiones y Cesantías - Afianzadoras y entidades externas de capacitación	- Requerimientos de un cargo en un proceso - Ofertas laborales - Normatividad legal: Código Sustantivo del Trabajo - Novedades del SSS - Solicitud de capacitaciones al personal	- Análisis y Diseño de Cargos - Reclutamiento de Personal - Selección de Personal - Contratación de Personal - Capacitación del Personal - Nómina, Seguridad Social y Prestaciones	- Personal idóneo en cada puesto de trabajo - Personal contratado - Personal afiliados al SSS - Pago de Nómina y Prestaciones Sociales - Personal capacitado y entrenado para las competencias del cargo	Todos los procesos de la empresa

MEDICIÓN	Acción y Análisis: Medir el nivel de efectividad en la contratación de personal, la permanencia de cada trabajador en la organización y los resultados obtenidos a partir de una capacitación oportuna y coherente con cada puesto de trabajo y alineamiento de la organización. El alto índice de rotación, además de representar sobre costo para la empresa (selección y contratación de nuevo personal), indica que se deben revisar las políticas y cultura que quizás estén afectando la permanencia y estabilidad de los trabajadores.
-----------------	---

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
Interna: - Manual de Funciones - Contratos Laborales Externa: - Formatos de afiliación al SSS	Humanos: - Gerente General - Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería	- Informes de Selección de Personal - Carpeta física del colaborador que contiene: Hoja de vida, pruebas de selección, contrato laboral y afiliaciones al SSS - Comprobantes de nómina - Informes de capacitación al personal

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.1 Análisis y Diseño de Cargos	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 001	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Describir y registrar el propósito de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo, y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que debe tener cada empleado para desarrollarlos.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana y debe realizarse cada que sea necesario crear un cargo o modificar las funciones, términos o condiciones de uno actual.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General

4. DEFINICIONES

Análisis de Cargo (o del puesto): Se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto.

Cargo: Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización.

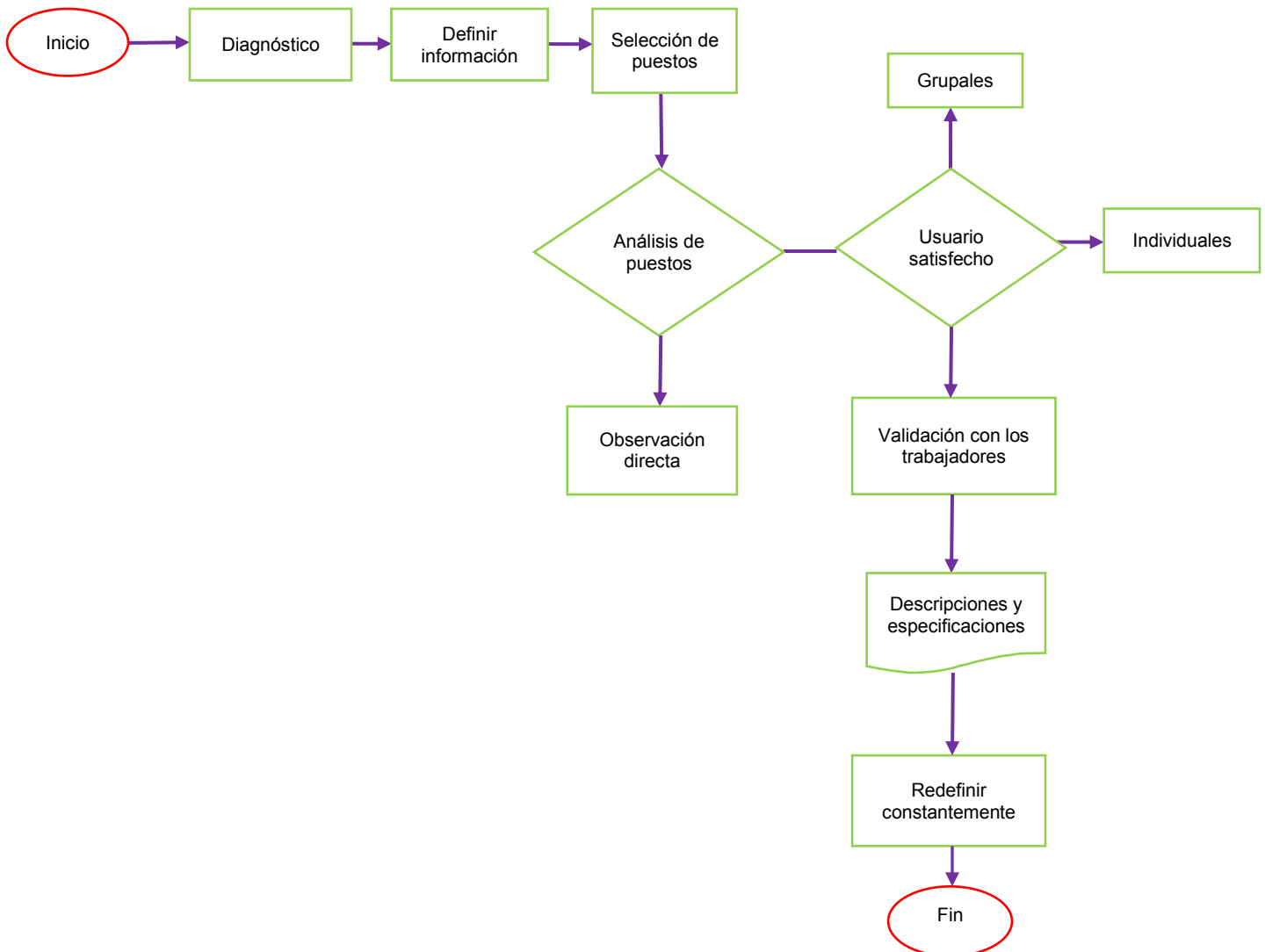
Diseño del Cargo (o del puesto): Se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente General examina la estructura de la empresa y de cada puesto de trabajo, esto con el fin de identificar sus necesidades, la información que se requiere conseguir y que desea construir a partir de ella.
- Define la información que se requiere para el análisis de los puestos. Una herramienta guía es la representación que la empresa tenga de sus procesos, para este caso, la cadena de valor. Debe tenerse en cuenta la existencia previa de una descripción del cargo ya que puede significar el punto de partida para un nuevo análisis.
- El Gerente General escoge los puestos a analizar, puede ser uno representativo cuando se trata de una labor realizada por varias personas

- Reúne los datos necesarios para el análisis de los puestos a través de entrevistas individuales y/o grupales a los trabajadores y observación directa en cada puesto de trabajo
- Repasa la información con las personas que ocupan el puesto para verificar que este correcto y completo. Este proceso ayuda a que los trabajadores se sientan comprometidos y sean parte activa en la definición de sus propias responsabilidades
- Prepara las descripciones y especificaciones de los puestos como resultado final del proceso
- El Gerente General debe describir, analizar y redefinir constantemente los cargos para ir a la par de los cambios de la empresa y de su entorno

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.2 Reclutamiento de Personal	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Atraer en forma oportuna, un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto de trabajo específico dentro de la organización.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana y debe realizarse cada que exista una vacante o se cree un nuevo cargo dentro de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Reclutamiento: Fase previa al proceso de selección que consiste en localizar e invitar a solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previas en una organización y que se ajusten en lo posible al perfil deseado.

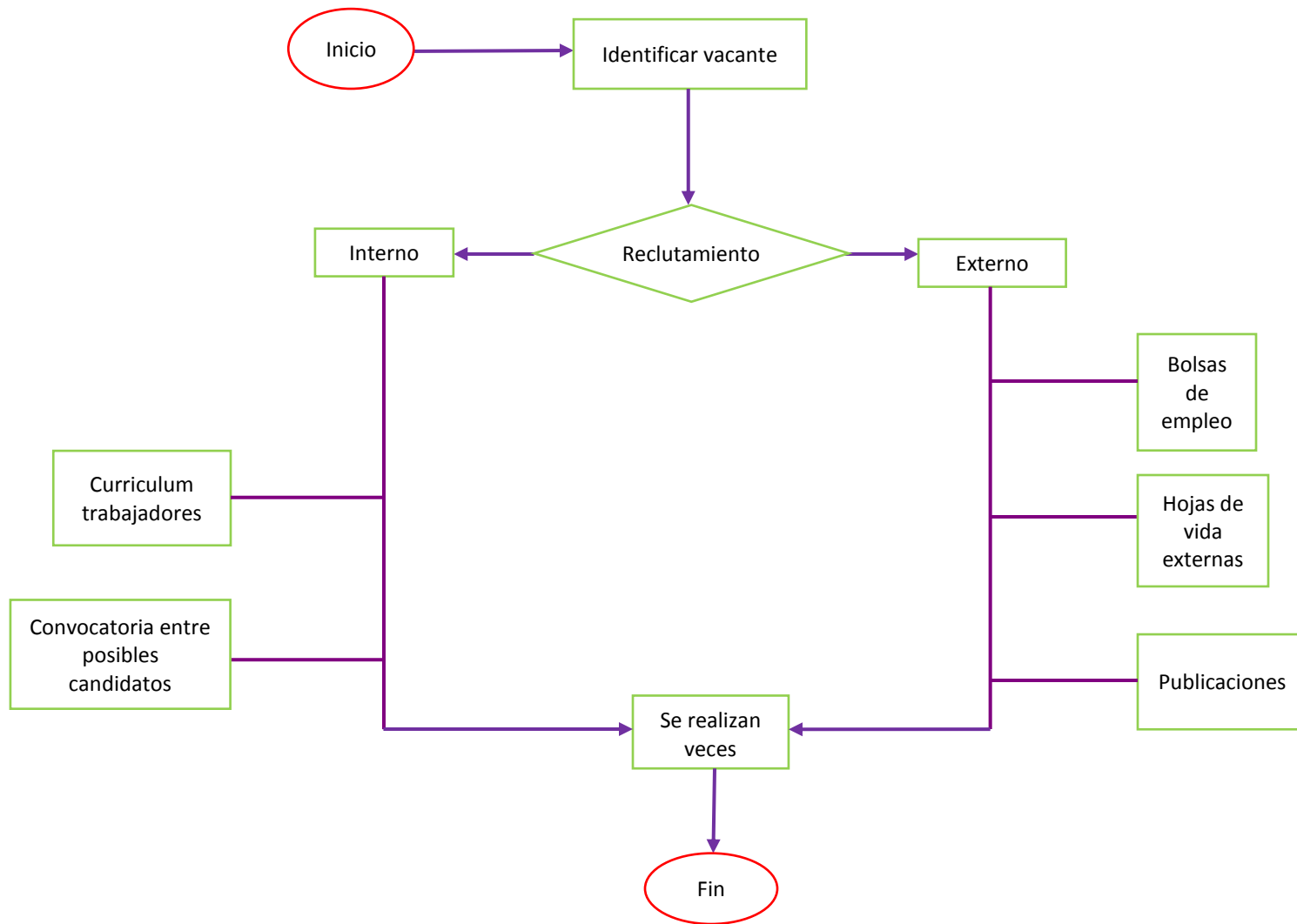
Reclutamiento Externo: Atraer del mercado laboral los mejores candidatos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella.

Reclutamiento Interno: Selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El gerente identifica la vacante existente como consecuencia de un nuevo cargo o la rotación de uno ya existente.
- El Gerente General utiliza dos técnicas como fuente de reclutamiento: interna y/o externa.
- Cuando decide hacer el reclutamiento interno, el Gerente General revisa el curriculum de los empleados actuales para saber quién puede ser ascendido o transferido y además, realiza una convocatoria entre los posibles candidatos al cargo.
- Si se hace el reclutamiento de forma externa, consulta en las Bolsas de Empleo, hojas de vida que llegan a la empresa y realiza una publicación de la oferta laboral en medios de comunicación como periódico e internet.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



- El procedimiento se realiza hasta que se cuenta con un número razonable de hojas de vida de postulantes.

7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.3 Selección de Personal	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 003	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Comparar entre las cualidades de los candidatos reclutados y escoger el (los) más adecuado(s) para el cargo de la empresa de acuerdo a la definición del perfil y sus funciones descritas.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Reclutamiento de Personal y debe realizarse cuando ya existe una cantidad suficiente de candidatos reclutados.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

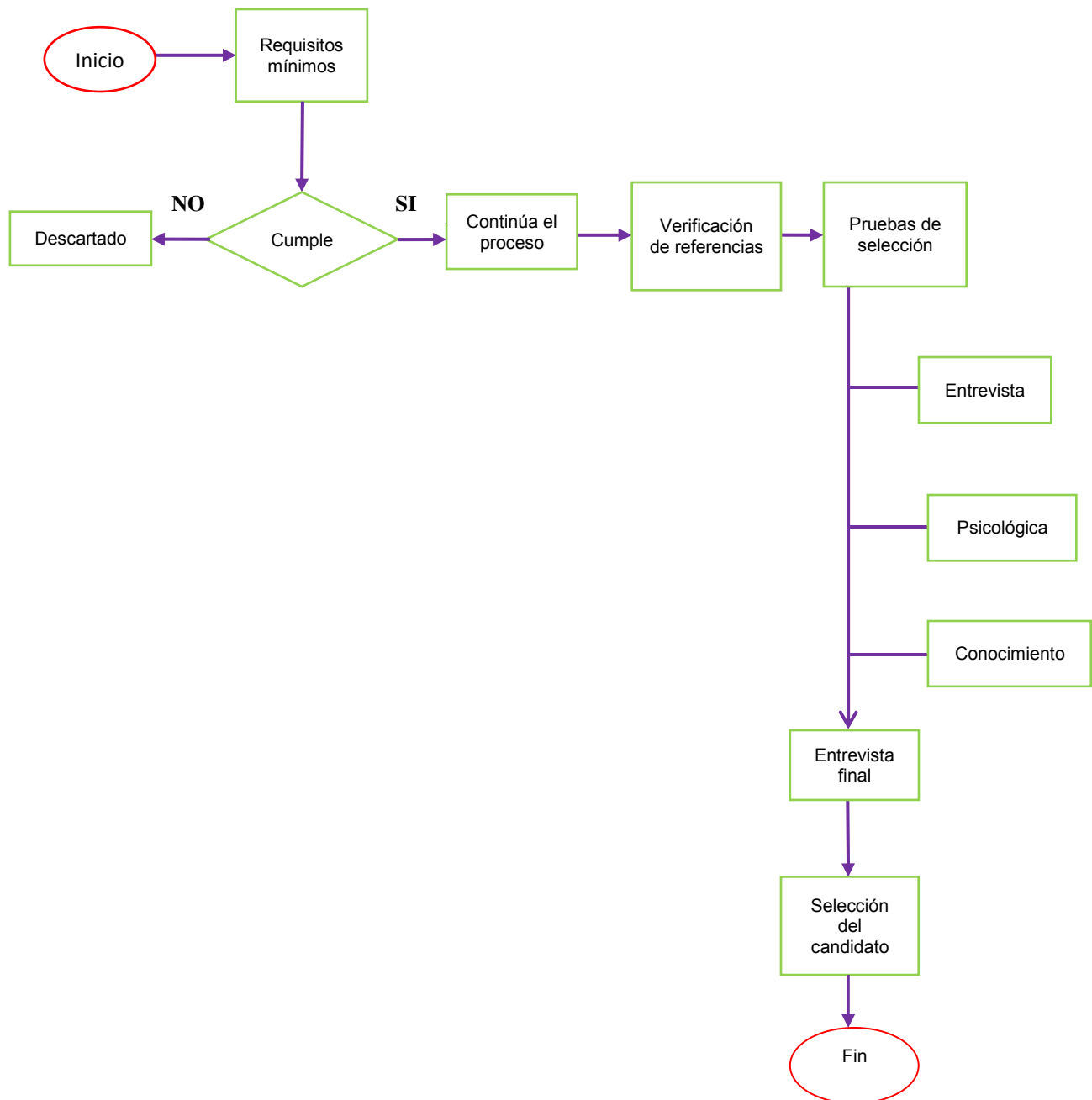
Selección: Es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo y una elección entre los candidatos comparados.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente General determina quienes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto vacante.
- Los requisitos básicos son: escolaridad, formación profesional, experiencia, etc.
- Los candidatos que no cumplen con alguno de estos requisitos, son descartados inmediatamente.
- Los candidatos que cumplen con los requisitos, continúan en el proceso
- Una vez realizado este filtro, la Asistente Administrativa verifica la información y confirma las referencias personales y laborales dadas por los candidatos mediante llamadas telefónicas
- El Gerente General realiza las siguientes pruebas de selección: entrevista, prueba psicológica y prueba de conocimiento o de práctica
- Si los resultados de estas pruebas no permiten seleccionar con claridad el candidato idóneo, se descartan aquellos con menores resultados y se realiza una entrevista final a los preseleccionados

- Se selecciona el candidato que cumpla con la mayoría de los requisitos definidos para el cargo

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.4 Contratación de Personal	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 004	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Formalizar con apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Selección de Personal y debe realizarse cuando ya existe un candidato seleccionado.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

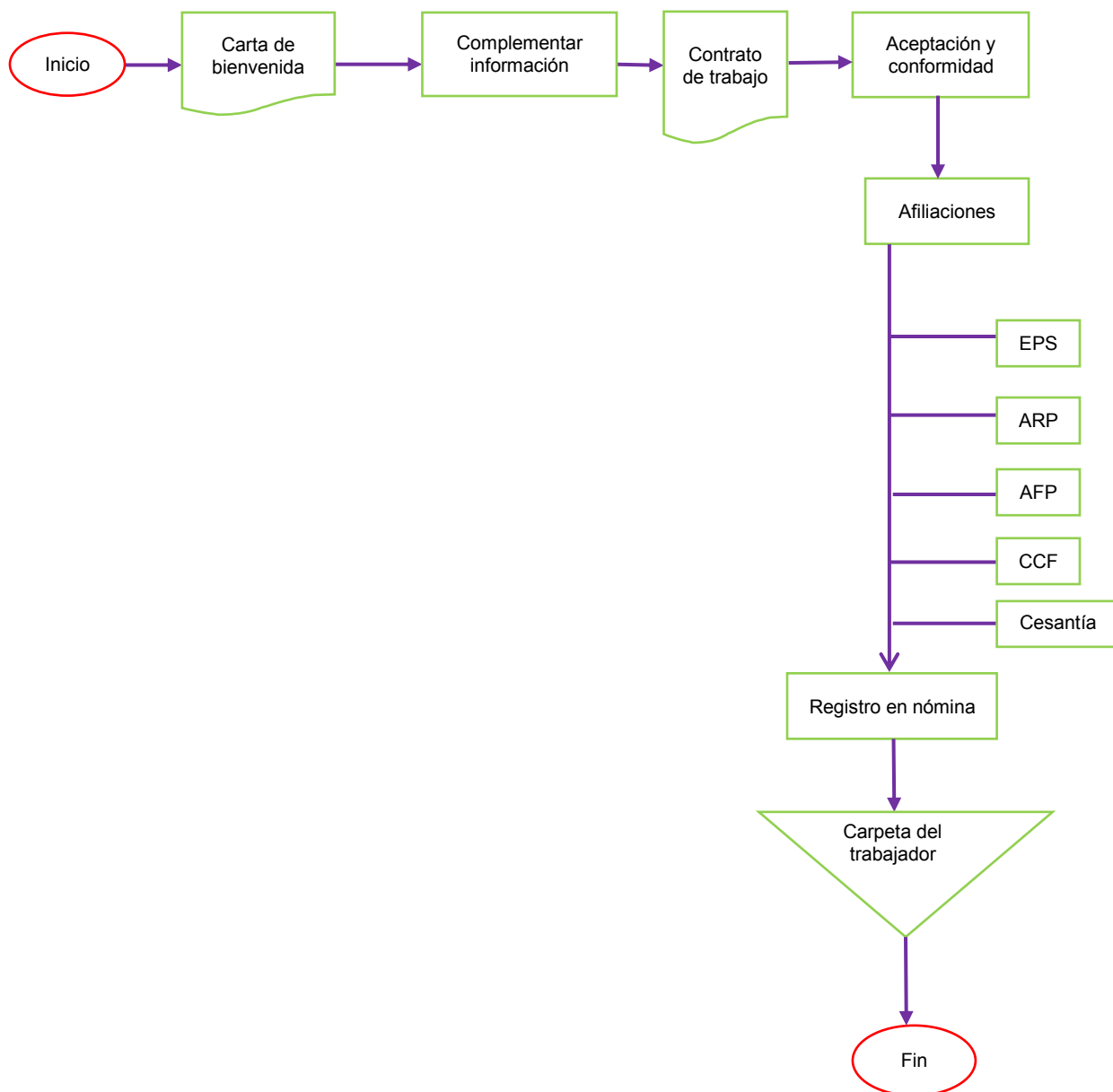
4. DEFINICIONES

Contrato de Trabajo: Es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa entrega la carta de bienvenida a la empresa en la cual se relaciona el cargo que va a desempeñar, quién será su jefe inmediato y el tipo de contrato y remuneración
- Se solicita al seleccionado que complemente los requisitos para la afiliación al Sistema de Seguridad Social, como fotocopia de la cédula y certificaciones de afiliación actual a EPS, AFP y Cesantías
- La Asistente Administrativa elabora el contrato de trabajo
- El contrato de trabajo es firmado por el candidato seleccionado y el Gerente General en señal de aceptación y conformidad
- La Asistente Administrativa realiza las afiliaciones del trabajador a la EPS, ARP, AFP, CCF y Cesantías
- La Asistente Administrativa hace el registro del nuevo trabajador en el sistema de nómina
- Se guarda en el archivo una carpeta con los documentos del trabajador: hoja de vida, pruebas de selección, referencias personales y laborales, contrato de trabajo, certificados de afiliaciones y demás documentos que surjan durante la relación laboral

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.5 Capacitación de Personal	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 005	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo y desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Contratación de Personal y debe realizarse cuando ya está contratado el trabajador.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Gerente General.

4. DEFINICIONES

Capacitación: Métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades y conocimientos que necesitan para realizar su trabajo.

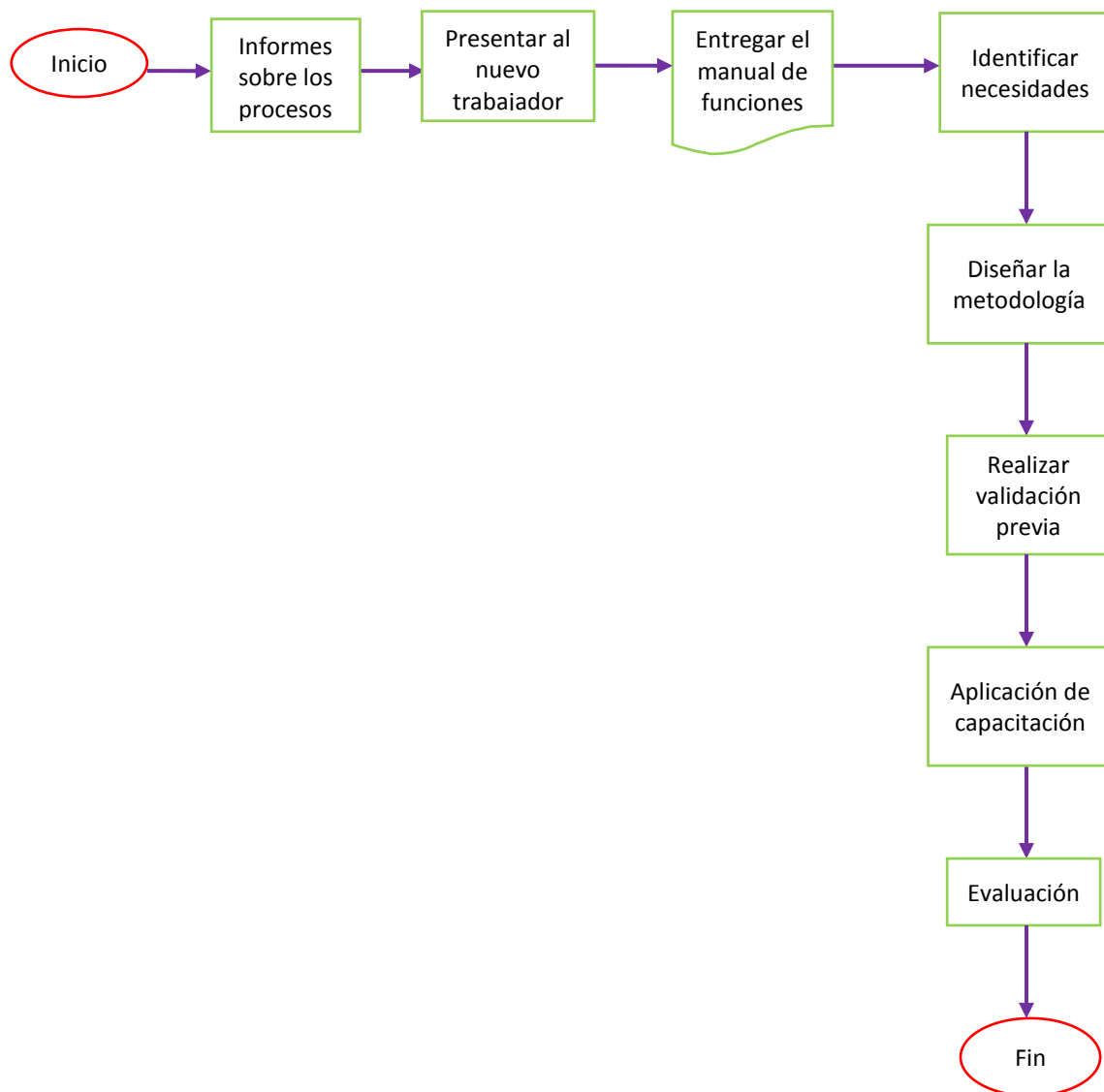
Manual de Funciones: Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- El Gerente General se reúne con el nuevo trabajador para darle información clara de los procesos de la empresa
- El Gerente General presenta el nuevo trabajador al personal de la empresa
- El Gerente General entrega el Manual de Funciones al nuevo trabajador para que conozca en detalle las tareas que debe realizar
- Si se trata de un cargo que ya está siendo ejercido por otra persona, éste se encarga de brindarle una mejor guía para la adquisición del conocimiento y compartir las experiencias dentro del cargo
- Una vez todo el personal conoce los procesos y procedimientos de la empresa, el Gerente General se encarga de identificar las necesidades de conocimiento, desempeño y oportunidades de mejora de cada trabajador o grupo de trabajo

- Posteriormente se diseña la metodología que se va a utilizar para la capacitación, ya sea a través de actividades internas y/o externas, folletos, libros, etc.
- Se realiza una validación previa con el propósito de identificar y eliminar defectos que puedan afectar el propósito de la capacitación, puede ser a través de una prueba piloto con un número representativo de trabajadores
- El Gerente General, a través de capacitadores externos y/o personalmente, aplica el programa de capacitación al grupo de trabajadores seleccionados
- Finalmente el Gerente General realiza una evaluación de las actividades de capacitación para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos al inicio del proceso o identificar las fallas que no se lograron corregir

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: GESTIÓN HUMANA
	3.3.3.9.6 Nómina, Seguridad Social y Prestaciones	VERSIÓN: 01
	ID: PAGH - 006	PÁGINA: 1 - 4

1. OBJETIVO

Lograr empleados satisfechos mediante el pago oportuno de salarios, seguridad social garantizada y reconocimiento de prestaciones, brindando así estabilidad laboral dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Gestión Humana, tiene como prerequisite el cumplimiento del procedimiento de Contratación de Personal. La nómina debe realizarse cada quince (15) días o cada que se presente una novedad, el pago de seguridad social mensualmente y el pago de prestaciones sociales en el plazo que define la Ley.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo de la Asistente Administrativa.

4. DEFINICIONES

Nómina: Es el registro financiero que una empresa realiza sobre los salarios de sus empleados, bonificaciones y deducciones. Indica la cantidad pagada a los empleados por el trabajo que han hecho en la empresa durante un periodo determinado de tiempo.

Seguridad Social: Es un conjunto de medidas que la sociedad proporciona a sus integrantes con la finalidad de evitar desequilibrios económicos y sociales que, de no resolverse, significarían la reducción o la pérdida de los ingresos a causa de contingencias como la enfermedad, los accidentes, la maternidad o el desempleo, entre otras.

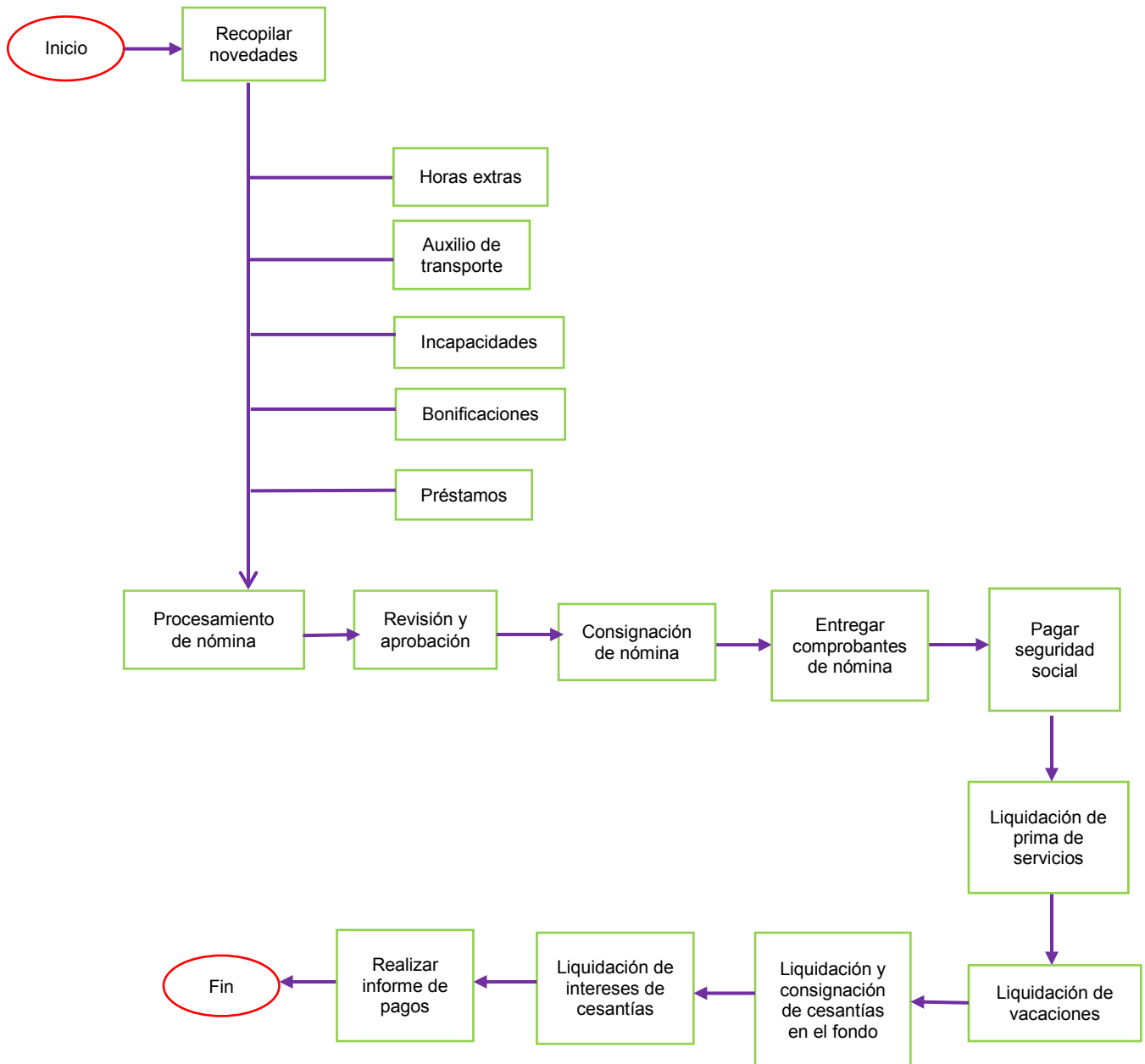
Prestaciones Sociales: Es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios u otros beneficios, por ministerio de la Ley, Este es un beneficio exclusivo para las personas que están vinculadas a una empresa mediante un contrato de trabajo, no constituyen salario y por tanto no forman parte de la base sobre la cual se paga la seguridad social.

Salario: Es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. Se recibe principalmente en dinero y la retribución en especie es necesariamente adicional.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa se encarga de hacer el proceso de nómina quincenalmente
- Previo a su realización, se encarga de recopilar todas las novedades de nómina: comisiones, horas extras, auxilio de transporte, incapacidades, bonificaciones, descuentos por préstamos, etc.
- El Gerente General revisa el definitivo de nómina y aprueba el pago
- La Asistente Administrativa se encarga de hacer el proceso de consignación de nómina
- La Asistente Administrativa entrega el comprobante de nómina a cada trabajador
- Mensualmente la Asistente Administrativa realiza el pago de seguridad social de los trabajadores y reporta las novedades de ingresos y retiros del personal de la empresa
- Semestralmente La Asistente Administrativa, bajo la supervisión del Gerente General, realiza el pago de la Prima de Servicios a los trabajadores
- Cada que el trabajador cumple un periodo de un (1) año, programa sus vacaciones y se le realiza un proceso de nómina adicional para remunerarlas
- Anualmente la Asistente Administrativa realiza la liquidación de cesantías del año inmediatamente anterior y las consigna en el fondo que cada trabajador a escogido al inicio del contrato laboral
- Anualmente se liquidan los intereses de cesantías del año inmediatamente anterior y se consignan en la cuenta de nómina de cada trabajador
- Mensualmente la Asistente Administrativa elabora un informe con todos los pagos que se realizaron en el mes y realiza un comparativo con los meses anteriores, este informe debe presentarse al Gerente General

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Gerente General
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

 ADMINISTRACIONES INMOBILIARIAS	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		3.3.3.10 SERVICIOS GENERALES
	VERSIÓN: 01	PÁGINA: 103 - 110	ID: PASG

OBJETIVO DEL PROCESO	Prestar los servicios de mantenimiento y aseo a todos los inmuebles administrados por la empresa y ofrecer un servicio de mensajería rápido y oportuno, buscando la satisfacción de todos los usuarios.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Auxiliar de Mantenimiento I - Mensajero

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
- Todos los procesos de la empresa - Dueños de propiedades horizontales - Dueño(s) de inmuebles para alquilar y/o vender - Comercializadoras de implementos de aseo - Empresas de mantenimiento eléctrico e hidráulico - Empresas de fabricación y mantenimiento de ascensores	- Copropiedades e inmuebles que requieren mantenimiento predictivo, preventivo y/o correctivo - Copropiedades e inmuebles deteriorados por el uso y el tiempo - Inmuebles desocupados para la venta y/o alquiler - Entregar correspondencia a clientes - Trámites en entidades bancarias y establecimientos públicos y privados	- Mantenimiento y Aseo a Inmuebles - Mensajería	- Propiedades e inmuebles en óptimas condiciones - Propiedades e inmuebles limpios y aseados - Correspondencia entregada oportunamente - Entrega segura de correspondencia - Oportunidad en trámites bancarios y establecimientos públicos y privados	- Todos los procesos de la empresa - Dueños, ocupantes y usuarios de propiedades horizontales - Dueño(s) de inmuebles para alquilar y/o vender - Arrendatarios de inmuebles

MEDICIÓN	<i>Indicadores:</i> Índice de cumplimiento de mtto = (Nº de mantenimientos realizados / Nº mantenimientos programados) * 100 Índice de cumplimiento de mensajería = (Nº de diligencias realizadas / Nº diligencias programadas) * 100 <i>Frecuencia:</i> Semanal Acción y Análisis: Medir la efectividad y calidad en la prestación del servicio de mantenimiento, garantizando la comodidad y satisfacción del cliente. Medir la efectividad y oportunidad
-----------------	--

DOCUMENTACIÓN	RECURSOS	REGISTROS
- Cronograma semanal de mantenimiento a inmuebles - Formato de solicitud de implementos de aseo	Humanos: - Auxiliar de Mantenimiento I - Mensajero - Asistente Administrativa Físicos: - Equipos de oficina - Equipos de comunicación y computación - Papelería - Implementos de aseo	- Registro de mantenimiento y reparaciones locativas en los inmuebles - Registro mensual de mantenimiento eléctrico e hidráulico - Registro mensual de mantenimiento a los ascensores - Registro diario de rutas de mensajería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
ELABORADO POR: NATALIA GAONA F.	CARGO:	FECHA: JUNIO 2013
REVISADO POR:	CARGO:	FECHA:
APROBADO POR:	CARGO:	FECHA:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: SERVICIOS GENERALES
	3.3.3.10.1 Mantenimiento y Aseo a Inmuebles	VERSIÓN: 01
	ID: PASG - 001	PÁGINA: 1 - 2

1. OBJETIVO

Asegurar que todos los recursos físicos de la empresa y los inmuebles administrados por ella, cumplan y sigan cumpliendo la función para la cual fueron diseñadas con un alto nivel de limpieza, calidad y seguridad.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Servicios Generales y se realiza cada que se entrega un inmueble para alquilar o vender, o cuando se requiere prevenir o reparar daños locativos en ellos. También cuando la oficina lo necesite con el mismo objetivo.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Auxiliar de Mantenimiento I.

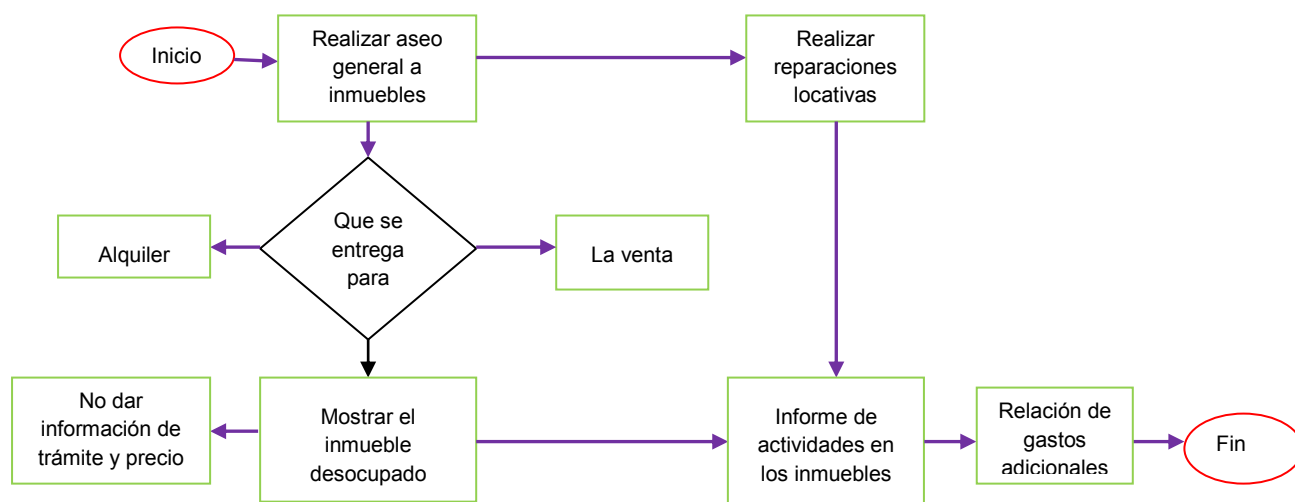
4. DEFINICIONES

Ver en: Proceso – Administración de Copropiedades. Procedimiento – Mantenimiento de Bienes. pág. 135.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa informa al Auxiliar de Mantenimiento I sobre los inmuebles que se van a entregar para la venta y/o alquiler, y realice el aseo general de este
- Cuando algún inmueble requiere de pintura o cualquier tipo de reparación locativa, este debe ser programado con anticipación por la Asistente Administrativa para la compra de materiales e implementos necesarios
- Si el inmueble está desocupado y disponible para la venta o alquiler, el Auxiliar de Mantenimiento I estará en condiciones de mostrarlo a quien desee verlo en ese horario, más no de dar información de precio y trámite de documentos
- El Auxiliar de Mantenimiento I entrega un informe a la Asistente Administrativa sobre las actividades que realizó en cada uno de los inmuebles y la relación de gastos adicionales en los que pudo haber incurrido la reparación y/o mantenimiento

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Auxiliar de Mantenimiento I
- Asistente Administrativa

Físicos y/o tecnológicos:

- Equipos de comunicación y computación
- Implementos de aseo
- Kit de herramientas básicas

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	PROCESO: SERVICIOS GENERALES
	3.3.3.10.2 Mensajería	VERSIÓN: 01
	ID: PASG - 002	PÁGINA: 1 - 3

1. OBJETIVO

Satisfacer las necesidades de recepción y entrega de correspondencia de manera rápida, segura y oportuna, tanto para el cliente como para los trabajadores de la empresa.

2. ALCANCE

Es una actividad de apoyo que involucra el proceso de Servicios Generales y se realiza a diario y las veces que la empresa lo requiera.

3. RESPONSABILIDADES

Este procedimiento está a cargo del Mensajero.

4. DEFINICIONES

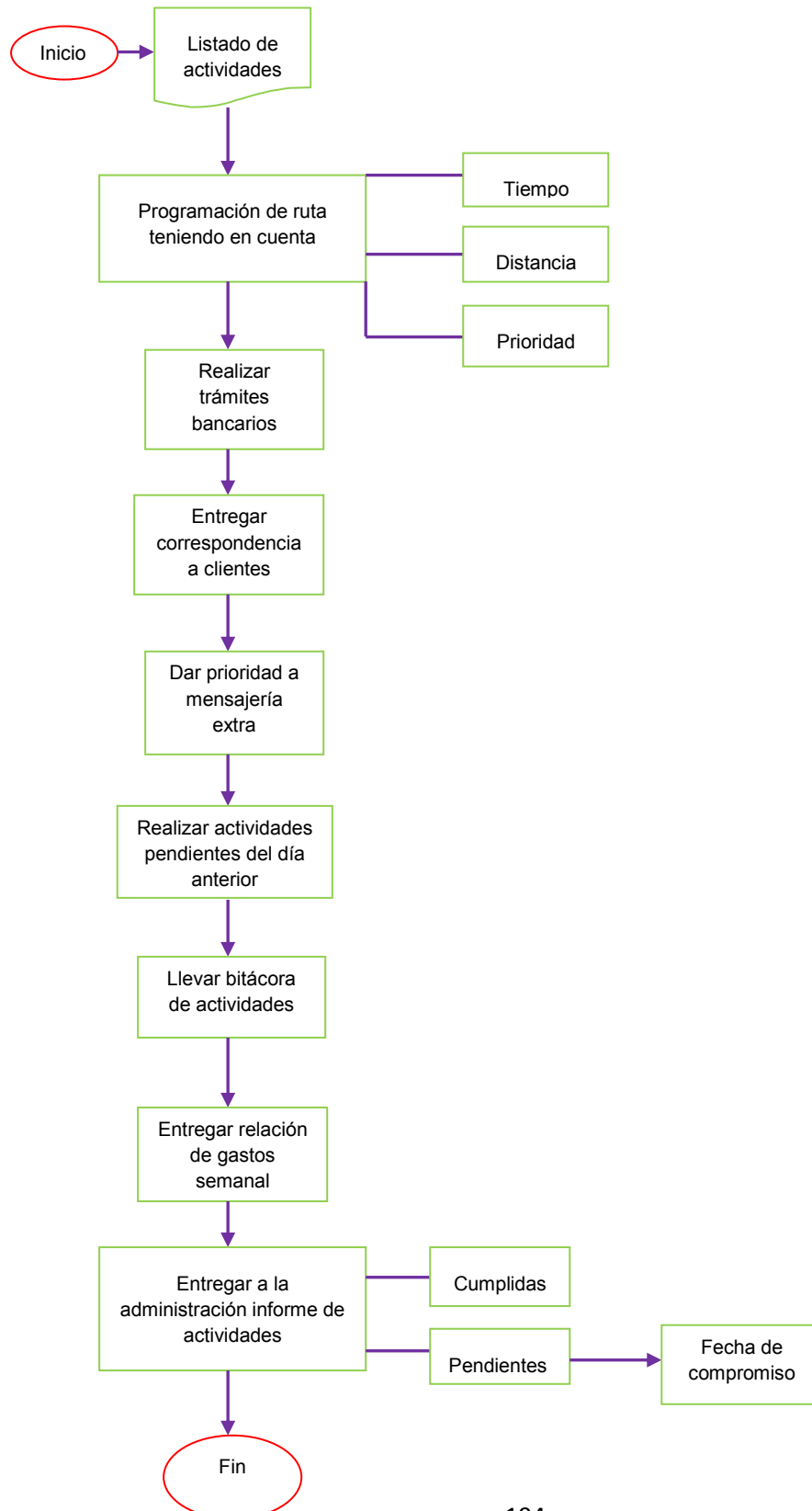
Mensajería: Servicio de distribución de documentos y/o paquetes de una manera rápida.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- La Asistente Administrativa realiza un listado diario con las necesidades de mensajería
- El listado es entregado al mensajero para que programe la ruta, teniendo en cuenta el tiempo, la distancia y la prioridad de la entrega o trámite.
- Cuando hace trámites bancarios, sea de retiro o consignación, debe contar el dinero en presencia de quien se lo entrega y manifestar cualquier novedad en el momento
- Si va a entregar correspondencia a clientes y/o proveedores, debe hacer firmar un documento como constancia de recibido, especificando nombre de quien recibe, fecha y hora
- Cuando surge una actividad de mensajería extra en el día, el Gerente General o la Asistente Administrativa pueden solicitar al mensajero el trámite de éste y darle prioridad por encima de las anteriormente programadas
- Si quedan actividades pendientes por hacer el mismo día, pueden ser realizadas al día siguiente a primera hora o cuando el Gerente General o Asistente Administrativa lo considere conveniente
- El mensajero lleva una bitácora de las diligencias que realiza en el día como control de sus actividades
- Al final de la semana, el mensajero entrega a la Asistente Administrativa el listado de gastos, por ejemplo: tiquetes de parqueadero, compra de formularios o cualquier otra actividad que cause un gasto y genere factura para el sustento y posterior devolución de dinero

- Semanalmente, el mensajero entrega a la Asistente Administrativa un informe con todas las actividades que cumplió durante la semana y un listado de las que quedaron pendientes por realizar con la debida justificación y fecha de compromiso para la ejecución

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. RECURSOS

Humanos:

- Mensajero

Físicos y/o tecnológicos:

- Medio de transporte: Moto o carro
- Papelería

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

3.4 ESTANDARIZACIÓN DE CARGOS

Finalmente, con el ánimo de alcanzar los planes estratégicos formulados, y después de alinear a ellos los procesos de la organización, es ineludible la construcción de un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto de trabajo contemplado en la ejecución de cada proceso de la cadena de valor de la empresa.

Por esto, el Manual de Funciones ha sido elaborado con el propósito de contribuir al desarrollo de la misión y la visión de la empresa, a partir de un enfoque sistémico, desde el cual se pretende que con la definición de los cargos, Administraciones Inmobiliarias Ltda. logre la eficiencia de su gestión.

Este documento será una herramienta de consulta que permitirá al personal nuevo familiarizarse rápidamente con las actividades de la empresa; y a los trabajadores actualmente vinculados, aportará en la mejora continua de sus competencias.

La propuesta del presente Manual de Funciones, se realizó con el objetivo de proporcionar información acerca de los requisitos que debe cumplir una persona que vaya a desempeñar el cargo en cuanto a la competencia personal, lo cual, de acuerdo a los requerimientos de los procesos que maneja la Inmobiliaria, se debe tener presente la educación, la experiencia, la formación y entrenamiento y las habilidades de acuerdo al cargo.

A continuación se presenta el Manual de Funciones de Administraciones Inmobiliarias Ltda., y la definición de los puntos que lo conforman.



MANUAL DE FUNCIONES

**ADMINISTRACIONES
INMOBILIARIAS LTDA**

2013

	3.4.1 INSTRUCTIVO MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	NTC ISO 9001:2000	PÁGINA: 1 - 5

1. OBJETIVO: Presentar e identificar las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico dentro de la organización.

2. ALCANCE: Comprende el reconocimiento por parte de los trabajadores de cada uno de sus funciones denominadas dentro del manual y por consiguiente sirve como insumo en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

3. DEFINICIONES:

Cargo: Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. No son estáticos, cambian en el transcurso del tiempo y/o se adaptan continuamente a las necesidades de la organización.

Función: Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

Habilidades: Son capacidades que pueden expresarse en conductas en cualquier momento porque han sido desarrolladas a través de la práctica (uso de procedimientos) y que pueden utilizarse o ponerse en juego, tanto consciente como inconscientemente.

Perfil: Es donde se define las características deseables del candidato que debe ocupar el cargo el cual debe ser llenado en la organización.

4. RESPONSABLE: Gerente General

5. GENERALIDADES:

- A cada trabajador se le debe hacer entrega del Manual de Funciones del cargo que va a desempeñar o que esté desempeñando, para que éste tenga conocimiento de sus funciones, de los riesgos, e identifique a qué área pertenece y con qué otros cargos se relaciona.
- Cuando se diseñe un nuevo cargo, las funciones deben ser establecidas por el jefe del proceso donde se ubique el nuevo cargo junto con el Gerente General, quien es el que

conoce todos los cargos de la empresa y maneja las normas y condiciones para realizar el Manual de Funciones del nuevo cargo y sabe en qué nivel ubicarlo, para asignarle las habilidades que le corresponden. También debe establecer los criterios para la selección, vinculación e inducción adecuada.

- Al aumentar las habilidades, se debe tener en cuenta que la nueva habilidad debe ir en concordancia con las funciones que desarrollen los cargos en el nivel en que se encuentra.
- Cada vez que la empresa implemente una nueva herramienta tecnológica o realice cambios en que afecten la inducción/entrenamiento, debe realizar las modificaciones en los cargos que afecten estos cambios, y se debe replantear la metodología a usar y la forma de evaluar la comprensión de la inducción y el entrenamiento realizado. Para así garantizar la formación del personal de Administraciones Inmobiliarias Ltda., de acuerdo con los perfiles y las necesidades en los diferentes procesos con el fin de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

6. DESCRIPCION DEL CONTENIDO DEL FORMATO DE FUNCIONES:

6.1 En el numeral uno (1) del Manual de Funciones se establece la información general, la cual comprende:

- *Denominación del cargo:* Es el nombre con que se reconoce el cargo en el organigrama de la empresa.
- *Procesos relacionados con el cargo:* Proceso(s) al cual pertenece el cargo.
- *Jefe inmediato:* Es la persona la cual controla tareas, funciones, objetivos o asuntos relacionados con el cargo.
- *Personal a cargo:* Es la entidad de personas que están bajo la autoridad del cargo.

6.2 En el numeral dos (2) del Manual de Funciones se define el o los objetivos del cargo correspondiente, donde se establece la razón de ser del cargo.

6.3 En el numeral tres (3) del Manual de Funciones se enumeran las funciones que debe desempeñar el ocupante del cargo. Las funciones van de acuerdo a la frecuencia con la que se lleva a cabo, de anual a frecuente.

6.4 En el numeral cuatro (4) del Manual de Funciones se define la autoridad del cargo, indicando la capacidad de toma de decisiones para lograr el propósito.

6.5 En el numeral cinco (5) del Manual de Funciones se define el perfil que debe tener la persona que vaya ocupar el cargo; además incluye la experiencia. El perfil está compuesto por los siguientes ítems:

- *Educación formal:* Determina las herramientas básicas (secundaria, tecnológica profesional y especializado) que debe tener la persona para desempeñar el cargo

- *Educación no formal*: Es el que determina los conocimientos adicionales o específicos, en los cuales deben profundizar las personas que desempeñen el cargo
- *Experiencia*: Es la cantidad de años o meses que la persona debe haber desempeñado en cargos similares.

6.6 En el numeral seis (6) del Manual de Funciones se define la Inducción / Entrenamiento en el que se suministra el proceso de inducción a la persona que vaya a ocupar el cargo y contiene información con respecto a:

- Inducción General de la organización
- Inducción de los Procesos
- Inducción al Cargo
- Metodología

6.7 En el numeral siete (7) del Manual de Funciones se determinan las habilidades, las cuales están divididas en: DIRECTIVAS, ADMINISTRATIVAS y OPERATIVAS que debe tener la persona que vaya a desempeñar el cargo:

Habilidades Directivas:

- *Planeación y Organización*: Capacidad para diseñar un plan de acción, donde se visualizan los resultados esperados, las posibles restricciones, las futuras revisiones los puntos a considerar y las consecuencias en cuanto al tiempo requerido.
- *Detectar Oportunidades de Mejora*: Capacidad para identificar lo que se debe hacer para lograr el crecimiento de la organización, poder establecer prioridades para ejecutar los planes de acción y comunidades de una forma adecuada a todos los niveles de la organización.
- *Toma de Decisiones*: Capacidad para manejar con claridad las situaciones, antes de pasar a la acción, definir el responsable de la ejecución, identificar las personas afectadas para buscar sensibilizarlas y comunicar a las parte interesadas con oportunidad la decisión organizacional tomada.
- *Dirección y Desarrollo de Personas*: Capacidad de comunicar a su grupo de trabajo, lo que es necesario hacer y lograr para cumplir los objetivos de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y directrices de la alta gerencia. Empezar acciones eficaces que permitan el desarrollo del personal a cargo.
- *Liderazgo y Trabajo en Equipo*: Capacidad para plantearse un objetivo y compartirlo con sus colaboradores para que todos trabajen en pro de alcanzarlo, manteniendo la cohesión y cooperación del grupo; contando con habilidad para negociar y persuadir a los mismos.
- *Disposición al cambio*: Contar con la disposición y capacidad para cambiar las estructuras y los procesos de dirección, cuando sea necesario, para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Gerente General

Habilidades Administrativas:

- *Planeación y organización:* Habilidades para establecer objetivos de trabajo y utilizar adecuados cursos de acción para alcanzarlos. Además para fijar prioridades en la ejecución de tareas.
- *Análisis de problemas/toma de decisiones:* Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas, determinar el mejor curso de acción o alternativa y prever problemas y/o oportunidades.
- *Liderazgo:* Habilidad para orientar individuos y grupos hacia la realización de sus metas manteniendo la cohesión y cooperación de los mismos. Habilidad para persuadir y negociar.
- *Recursividad:* Capacidad para proponer soluciones o actuar por sí mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones.
- *Relaciones Interpersonales:* Habilidad para relacionarse, compartir y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente.
- *Compromiso:* Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo, disposición para aprender y capacitarse.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Asistente Administrativo
- Asesor Inmobiliario

Habilidades Operativas:

- *Responsabilidad:* Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización.
- *Dinamismo:* Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado.
- *Relaciones interpersonales:* Capacidad para interactuar con otros y generar con su actitud, procesos favorables que permitan trabajar efectivamente con los demás.
- *Recursividad:* Capacidad para proponer soluciones o actuar por sí mismo frente a los problemas de mejoramiento de situaciones.
- *Compromiso:* Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo, disposición para proponer y aprender y capacitarse.

- *Alistamiento:* Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requeridos para la ejecución de la actividad.

Las cuales corresponden a los siguientes cargos:

- Auxiliar de Mantenimiento I
- Auxiliar de Mantenimiento II
- Mensajero

6.8 En el numeral ocho (8) del Manual de Funciones se hace referencia a los riesgos inherentes al cargo, como los físicos, ergonómicos, psicosociales, ambientales, eléctricos, químicos, mecánicos, biológicos, etc.

NOTA: Este instructivo está expuesto a modificaciones de acuerdo a los requerimientos de la organización.

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por:	Cargo:	Fecha:
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.2 GERENTE GENERAL	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos
Jefe Inmediato:	No tiene
Personal a Cargo:	Asistente Administrativo, Asesor Inmobiliario, Auxiliar de Mantenimiento I, Auxiliar de Mantenimiento II y Mensajero

2. OBJETIVO DEL CARGO
Crear y maximizar valor agregado a los servicios que ofrece la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., mediante la planeación, control, dirección, orientación y proyección, además de la coordinación del desarrollo estratégico de todos los procesos.

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas • A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo • Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir, optimizando los recursos disponibles • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción • Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada cargo • Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa • Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades • Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados • Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales • Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución • Supervisar constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa • Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados • Se encarga de la contratación y despido de personal • Firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto • Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación

4. AUTORIDAD
• Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad con base en los parámetros legales para las empresas del sector inmobiliario • Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional • Ejerce autoridad funcional sobre los cargos administrativos y operacionales de la organización. • Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir, a nivel conceptual y de manejo de cada proceso, así como con conocimientos del área técnica • Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel regional

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
Educación Formal:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Abogado o carreras afines Estudios de postgrado en Administración, Finanzas o Legislación
Educación no Formal:	Especialista en Legislación Laboral, Contratación Comercial y Sistema Office
5.2 Experiencia	
Mínimo cinco (5) años desempeñando cargos con funciones similares	

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: No requiere
6.4 Metodología: Exposición por las personas asignadas

7. HABILIDADES
Habilidades Directivas
7.1 Planeación y Organización: Capacidad para diseñar un plan de acción, donde se visualicen los resultados esperados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias en cuanto al tiempo requerido.
7.2 Detectar Oportunidades de Mejora: Capacidad para identificar lo que se debe hacer para lograr el crecimiento de la organización, poder establecer prioridades para ejecutar los planes de acción y comunicarlos de una forma adecuada a todos los niveles de la organización.
7.3 Toma de Decisiones: Capacidad para manejar con claridad las situaciones, antes de pasar a la acción, definir el responsable de la ejecución, identificar las personas afectadas para buscar sensibilizarlas y comunicar a las partes interesadas, con oportunidad, la decisión organizacional tomada.
7.4 Dirección y Desarrollo de Personas: Capacidad de comunicar a su grupo de trabajo lo que es necesario hacer y lograr para cumplir los objetivos de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y directrices de la alta gerencia. Empezar acciones eficaces que permitan el desarrollo del personal a cargo.
7.5 Liderazgo y Trabajo en Equipo: Capacidad para plantearse un objetivo y compartirlo con sus colaboradores para que todos trabajen en pro de alcanzarlo, manteniendo la cohesión y cooperación del grupo, contando con habilidad para negociar y persuadir a los mismos.
7.6 Disposición al Cambio: Contar con la disposición y capacidad para cambiar las estructuras y los procesos de dirección, cuando sea necesario, para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización.

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, alta decisión	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.3 ASISTENTE ADMINISTRATIVO	PÁGINA: 1 -3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Asistente Administrativo
Procesos relacionados con el Cargo:	Todos los procesos
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a Cargo:	No tiene

2. OBJETIVO DEL CARGO
Colaborar en el desarrollo, análisis, ejecución y fortalecimiento de los procesos administrativos realizando actividades con calidad y eficiencia, facilitando así el funcionamiento ágil de todos los procesos y procedimientos de la empresa

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
• Brindar atención a los clientes que se comunican con la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida • Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender • El Gerente General entregará todos los viernes una lista de los clientes a los que hay que solicitar la cobranza • Realizar los cobros a los arrendatarios de manera telefónica y mediante documento escrito • Afiliar a todos los trabajadores a la seguridad social • Realizar contratos: laborales, de arrendamiento, de administración y de corretaje • Elaborar la nómina quincenalmente • Realizar y entregar comprobantes de pago a los trabajadores • Realizar pagos eventuales como auxilios de rodamiento extra, prestaciones sociales y demás recursos autorizados por el Gerente General • Realizar pagos y reportes de seguridad social mensualmente • Manejar la carpeta de los trabajadores • Manejar las carpetas de los inmuebles • Manejar la caja menor • Manejar suministros de oficina y cafetería • Asistir directamente a todos los procesos • Llevar control del consumo de gasolina que pasan los Asesores Inmobiliarios • Coordinación de las compras que solicita el Gerente General • Ingreso de datos al sistema • Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar en la oficina (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar) • Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de la caja menor • Recepción del dinero que llevan los clientes para el estudio de aprobación de alquiler de un inmueble • Realizar las consignaciones a la Afianzadora para el estudio de arrendamiento • Hacer seguimiento de las solicitudes que se entregan a la Afianzadora hasta que sea aprobado o se hayan agotado las posibilidades de arrendamiento

- Entregar los pagos en efectivo o cheque al Gerente General diariamente, junto con las facturas y retenciones
- Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud del Gerente General
- Encargarse del envío y recepción de fax, así como también la elaboración de cartas y memorandos
- Apoyo al Gerente General en lo que requiera
- Coordinación de actividades sociales de la empresa
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por el Gerente General

4. AUTORIDAD

- Cuando se requiera entregar documentación a propietarios y/o arrendatarios, realizar trámites legales o pagos en bancos puede, de manera autónoma, enviar al mensajero a cumplir dicha actividad
- Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo

5. PERFIL DEL CARGO

5.1 Nivel Educativo

Educación Formal:	Estudiante de 6º semestre de Administración de Empresas o carreras afines
-------------------	---

Educación no Formal:	Sistema Office
----------------------	----------------

5.2 Experiencia

Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO

6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa

6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa

6.3 Inducción al Cargo: Formas de Contratos, pólizas, fianzas, manejo de clientes, sistemas avanzados, manejo del recurso humano de la empresa

6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

7. HABILIDADES

Habilidades Administrativas

7.1 Planeación y Organización: Habilidades para establecer objetivos de trabajo y utilizar adecuados cursos de acción para alcanzarlos. Además de fijar prioridades en la ejecución de tareas

7.2 Análisis de Problemas / Toma de Decisiones: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas. Determinar el mejor curso de acción o alternativa y prever problemas y/o oportunidades

7.3 Liderazgo: Habilidad para orientar individuos y grupos hacia la realización de sus metas, manteniendo la cohesión y cooperación de los mismos

7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones

7.5 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral

7.6 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias	X		
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.4 ASESOR INMOBILIARIO	PÁGINA: 1 - 3

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Asesor Inmobiliario
Procesos relacionados con el Cargo:	Alquiler de Inmuebles – Venta de Inmuebles
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a Cargo:	No tiene

2. OBJETIVO DEL CARGO
Ser un guía competente y proactivo en las múltiples situaciones que el cliente enfrentará en una transacción inmobiliaria, buscando la satisfacción del mismo y consolidando la imagen corporativa de la organización

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
• Conocer acertadamente los servicios de la organización • Brindar acompañamiento de principio a fin a cada uno de sus clientes • Mantener un continuo contacto con los clientes • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades • Administrar coherentemente la agenda de trabajo • Mantener una búsqueda constante de nuevos cliente y sectores inmobiliarios • Captar inmuebles • Mantener un excelente servicio después de la negociación (dejar puertas abiertas) • Asesorar al propietario en la valoración del inmueble • Recopilar toda la información del inmueble y solicitar los documentos necesarios para la venta y alquiler del mismo • Promocionar los inmuebles que tiene en cartera • Atender, orientar, calificar y registrar a clientes potenciales • Brindar información completa, detallada, veraz y oportuna a clientes interesados en los servicios de la Inmobiliaria • Mediar en las negociaciones entre vendedores y compradores • Acercar a ambas partes a los profesionales que ayudan a completar la operación (Abogados) • Orientar vendedores y compradores para lograr el cierre de la negociación • Preparar y acompañar a ambas partes hasta la venta del inmueble

4. AUTORIDAD
• Concertar las citas con los clientes de acuerdo a su cronograma de trabajo • Preparar las rutas diarias • Contactar clientes potenciales • Todas aquellas actividades que faciliten el desarrollo de su labor y que correspondan a su cargo

5. PERFIL DEL CARGO	
5.1 Nivel Educativo	
Educación Formal:	Tecnólogo en Mercadeo y ventas
Educación no Formal:	
Cursos relacionados con atención al cliente, técnicas de ventas, técnicas de negociación	
5.2 Experiencia	
Mínimo un (1) año desempeñando cargos con funciones similares	

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Alquiler y venta de inmuebles, inventario de inmuebles y atención al cliente
6.4 Metodología: Cursos, charlas y/o exposiciones con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Administrativas
7.1 Planeación y Organización: Habilidades para establecer objetivos de trabajo y utilizar adecuados cursos de acción para alcanzarlos. Además de fijar prioridades en la ejecución de tareas
7.2 Análisis de Problemas / Toma de Decisiones: Habilidades para identificar, evaluar y solucionar problemas. Determinar el mejor curso de acción o alternativa, convertir problemas en oportunidades
7.3 Liderazgo: Habilidad para orientar individuos y grupos hacia la realización de sus metas, mediador entre vendedores y compradores
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Relaciones Interpersonales: Mantener buenos modales, saber admitir las opiniones de los demás, ser alegre, cooperativo, con espíritu de servicio, entusiasta, interesado en los problemas de los demás, honrado, auto controlado, diligente y optimista
7.6 Compromiso: Puntualidad, responsabilidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones			X
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones			X
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias		X	
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa			X
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura			X
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.5 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO I	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de Mantenimiento I
Procesos relacionados con el Cargo:	Servicios Generales – Alquiler de Inmuebles – Venta de Inmuebles
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a Cargo:	No tiene

2. OBJETIVO DEL CARGO
Conservar, reparar y mantener en óptimas condiciones de uso todos los inmuebles administrados por la empresa

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
- Mantener en perfectas condiciones de uso las instalaciones eléctricas, plomería, albañilería y pintura, tanto de los inmuebles administrados, como de la oficina de la empresa - Revisar y reparar chapas y puertas de acceso cuando se requiera - Llevar a cabo el programa de mantenimiento preventivo a todos los inmuebles administrados, previa asignación del Gerente General - Dar prioridad a las solicitudes de mantenimiento correctivo realizadas por propietarios y/o arrendatarios

4. AUTORIDAD
Proponer o sugerir ideas o actividades que permitan mejorar su desempeño y ahorrar costos en la compra de materiales o implementos de aseo cuando se preste el servicio de mantenimiento a nivel interno o externo

5. PERFIL DEL CARGO
5.1 Nivel Educativo
Educación Formal: Bachiller
Educación no Formal: Electricidad, construcción, mampostería
5.2 Experiencia
Mínimo dos (2) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Listado de actividades
6.4 Metodología: Recorridos y charlas con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones	X		
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias		X	
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa		X	
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra	X		
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura	X		
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza	X		
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos		X	

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.6 AUXILIAR DE MANTENIMIENTO II	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Auxiliar de Mantenimiento II
Procesos relacionados con el Cargo:	Servicios Generales – Administración de Inmuebles
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a Cargo:	No tiene

2. OBJETIVO DEL CARGO
Conservar, asear, reparar y mantener en óptimas condiciones las copropiedades administradas por la empresa

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
- Mantener en perfectas condiciones de uso las instalaciones eléctricas, plomería, albañilería y pintura, las copropiedades a cargo de la empresa - Alertar al Gerente General de posibles fallas en las copropiedades que puedan afectar el bienestar de los usuarios y/o residentes y la desintegración física de las instalaciones - Llevar a cabo el programa de mantenimiento preventivo a las copropiedades, previa asignación del Gerente General - Dar prioridad a las solicitudes de mantenimiento correctivo realizadas por los usuarios y/o residentes de las copropiedades

4. AUTORIDAD
Proponer o sugerir ideas o actividades que permitan mejorar su desempeño y ahorrar costos en la compra de materiales o implementos de aseo cuando se preste el servicio de mantenimiento

5. PERFIL DEL CARGO
5.1 Nivel Educativo
Educación Formal: Bachiller
Educación no Formal: Electricidad, construcción, mampostería
5.2 Experiencia
Mínimo dos (2) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Listado de actividades
6.4 Metodología: Recorridos y charlas con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento de insumos, instrumentos, equipos, enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones	X		
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones	X		
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias		X	
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa		X	
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra	X		
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura	X		
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza	X		
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos		X	

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

	MANUAL DE FUNCIONES	VERSIÓN: 001
	3.4.7 MENSAJERO	PÁGINA: 1 - 2

1. INFORMACIÓN GENERAL	
Denominación del Cargo:	Mensajero
Procesos relacionados con el Cargo:	Servicios Generales
Jefe Inmediato:	Gerente General
Personal a Cargo:	No tiene

2. OBJETIVO DEL CARGO
Realizar labores de mensajería de manera oportuna y eficiente

3. FUNCIONES Y FINALIDADES DEL CARGO
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados - Recoger el valor de los arrendamientos cuando no son consignados en la cuenta de la Inmobiliaria - Atender cualquier solicitud del personal directivo, administrativo u operativo - Verificar que la documentación que entrega y recibe esté completa, que cumpla con los requisitos de identificación necesarios, es decir, que tenga registrados el nombre, domicilio y teléfono tanto del destinatario como del remitente, así como que haya sido envuelta o empacada adecuadamente - Clasificar por zonas y conforme a la urgencia, las diligencias encomendadas. Planear la ruta de entregas del día, teniendo en cuenta el tiempo y los gastos del recorrido - Realizar trámites bancarios y el pago de impuestos, entre otras gestiones ante dependencias públicas e instancias privadas - Puede conducir un automóvil, motocicleta o bicicleta para realizar las diligencias - Al transitar por la ciudad, debe considerar factores tales como el estado del tiempo, las horas de mayor tráfico en la ciudad, las obras de construcción y otras circunstancias –como las marchas y accidentes viales—que pueden ser motivo de demora en el cumplimiento de su plan de trabajo

4. AUTORIDAD
- Proponer o sugerir ideas o actividades que permitan mejorar su desempeño y ahorrar costos en trámites, diligencias y desplazamientos - Proponer recomendaciones que promuevan el mejoramiento continuo del cargo

5. PERFIL DEL CARGO
5.1 Nivel Educativo
Educación Formal: Bachiller
Educación no Formal: No requiere
5.2 Experiencia
Mínimo dos (2) año desempeñando cargos con funciones similares

6. INDUCCIÓN / ENTRENAMIENTO
6.1 Inducción General de la Organización: Historia, misión, visión, objetivos, procesos y generalidades de la empresa
6.2 Inducción de los Procesos: Conocimiento de cada proceso de la empresa
6.3 Inducción al Cargo: Listado de actividades
6.4 Metodología: Recorridos y charlas con la persona asignada

7. HABILIDADES
Habilidades Operativas
7.1 Responsabilidad: Capacidad para cumplir las obligaciones propias de su cargo sin exigir supervisión constante, realizando las tareas asignadas en un tiempo adecuado y de acuerdo con los reglamentos de la organización
7.2 Dinamismo: Nivel de actividad, energía y entusiasmo demostrado
7.3 Relaciones Interpersonales: Habilidad para relacionarse, compartir, comunicarse y cooperar con los compañeros de trabajo, manteniendo el buen trato y respeto mutuo, generando un buen ambiente laboral
7.4 Recursividad: Capacidad para proponer soluciones o actuar por si mismo frente a los problemas o mejoramiento de situaciones
7.5 Compromiso: Puntualidad, cumplimiento de las tareas encomendadas y normas de trabajo. Disposición para aprender y capacitarse
7.6 Alistamiento: Alistamiento y enrutamiento del trabajo y demás requerimientos para la ejecución de la actividad

8. RIESGOS OCUPACIONALES E INHERENTES AL CARGO			VALORACIÓN		
Nº	Nombre	Descripción	Alto	Medio	Bajo
1	Físicos	Ruido, vibraciones	X		
2	Ergonómicos	Posturas y posiciones		X	
3	Psicosociales	Alta concentración, funciones rutinarias			X
4	Ambientales	Temperaturas extremas, poca luz y aireación natural, humedad relativa		X	
5	Eléctricos	Conexiones eléctricas, equipos sin conexión a tierra			X
6	Químicos	Cemento, madera, soldadura		X	
7	Mecánicos	Maquinas peligrosas, herramientas, transmisión de fuerza			X
8	Biológicos	Basuras, bacterias, virus, hongos			X

VERIFICACIÓN DE ELABORACIÓN		
Elaborado por: Natalia Gaona F.	Cargo:	Fecha: Junio 2013
Revisado por:	Cargo:	Fecha:
Aprobado por:	Cargo:	Fecha:

4. CONCLUSIONES

Mediante observación directa y entrevistas realizadas al personal de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., se pudo concluir lo siguiente:

Ha sido una pequeña empresa que no ha requerido mayor grado de complejidad tecnológica por tratarse de una empresa prestadora de servicios. Ha aprovechado las oportunidades que el mercado le ha ofrecido y las habilidades y conocimientos de su fundadora.

Los servicios que ha ofrecido desde su constitución han sido básicamente los mismos, no ha dejado de prestar ninguno de ellos, pero si ha generado un valor continuo a la atención de sus clientes y ha mejorado la forma de administrar sus recursos.

La misión, visión y objetivos de la empresa no estaban consignados en un documento escrito, pero la Gerente General, así como la mayoría del personal administrativo, han tenido clara la razón de ser y para donde va la organización, ya que reconocen la funcionalidad social de la empresa y la importancia de generar utilidades.

Los objetivos generales eran planteados en términos de crecimiento en el mercado, aumento en el inventario de inmuebles, mejoramiento en la calidad de atención al cliente y capacitación del personal; todos ellos sin estrategias ni argumentos básicos que los llevara a convertirse en realidad y mantenerlos en el tiempo.

La estructura organizativa no estaba representada en ningún esquema, las decisiones a todo nivel han estado a cargo de la Gerente General sin la participación y aprobación de otra persona, por lo cual, el manejo administrativo ha sido informal, ya que no han seguido ninguna norma o procedimiento organizativo para la toma de decisiones. Todo el personal, tanto administrativo como operativo reporta directamente a la Gerencia.

Se formalizó la razón de ser, el motivo por el cual existe y las funciones básicas que desempeña la empresa, construyendo así la misión, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el tipo básico de bienes y servicios que ofrecen, grupo de clientes, necesidades de los clientes, la razón de supervivencia por medio del crecimiento y las utilidades, la filosofía administrativa, la imagen que quiere tener ante el público y el concepto que deben tener los empleados de la organización.

El documento fue propuesto por el autor del presente trabajo de grado y fue revisado y aprobado por la Gerente General de la empresa.

Se formuló una imagen ideal de la empresa y se puso por escrito, a fin de crear el sueño de lo que debe ser el futuro de la misma, dando como resultado el planteamiento de la visión, construida dentro del contexto social, político, económico, cultural y ambiental en el que interactúa la organización. Para desarrollarla, se tuvo en cuenta los siguientes elementos: que fuera realista y posible de alcanzar, positiva y alentadora, orientada a objetivos y metas, y lo más importante, consistente con la misión.

La visión también fue propuesta por el autor del presente trabajo de grado y revisada y aprobada por la Gerencia.

Una vez elaborada la caracterización organizacional se formularon los objetivos para poder materializar la misión, indicando cómo lo va a lograr y quiénes lo van a hacer. Se tuvieron en cuenta los siguientes elementos: las personas que van a trabajar en la consecución de los objetivos, los recursos que se van a utilizar para su alcance, las prioridades que se van a fijar y quienes serían los responsables de lograr los resultados.

Al igual que la misión y la visión, los objetivos fueron propuestos por el autor del presente trabajo de grado y revisados y aprobados por la Gerente General.

Con la construcción de estos tres (3) elementos, la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., hoy cuenta con una caracterización reconocida por sus

trabajadores y con una proyección sólida de reconocimiento en el sector inmobiliario.

Se diseñó un esquema que permitiera analizar y evaluar todas las actividades que realiza la empresa y que fuera de fácil comprensión para todos los miembros que la conforman. Esta representación seleccionada por el autor del trabajo de grado fue la estructura de la Cadena de Valor de Porter.

Esta herramienta fue escogida entre las demás formas de representación de procesos, porque ayuda a los directivos a analizar los costos de las diferentes actividades y destaca las interrelaciones entre las funciones, los clientes y el servicio.

Posteriormente, se realizó la estandarización de procesos y procedimientos entregando a la organización los siguientes beneficios: captura de información en cada parte del proceso a través de los formatos diseñados, permitiendo realizar ajustes durante su ejecución, comunicando y capacitando al personal, ejerciendo supervisión y control y promoviendo su mejora continua.

En la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos se tuvo en cuenta el diseño de un proceso de apoyo dedicado exclusivamente al desarrollo estratégico de la empresa, *Planeación Estratégica*, que proporcionó un marco de referencia para la actividad organizacional y ayudó a conducir a un mejor funcionamiento y mayor sensibilidad a la empresa. Estos resultados se dieron gracias a la definición de la misión, visión y objetivos, ya que brindaron dirección y orientación en el desarrollo de dicho proceso.

Esta planificación estratégica ayudó a fijar prioridades, permitió a la Gerente concentrarse en las fortalezas de la organización y ha ayudado a tratar a los problemas de cambios en el entorno.

Y por último, se elaboró una herramienta que permite analizar y diseñar los puestos de trabajo, logrando así vincular personal idóneo y comprometido con los procesos previamente estandarizados, y encaminando a la organización en la vía del alcance de sus objetivos.

El Manual de Funciones permitió la identificación y clasificación de los cargos en tres (3) grandes niveles, de acuerdo al grado de habilidades, responsabilidades y complejidad: Directivos, Administrativos y Operativos.

Esta clasificación sirvió de guía a la Gerente General en la comprensión de lo que se requiere de los cargos y a su vez, permitirá más adelante la medición y evaluación de manera objetiva su contribución a la organización.

La construcción de cada una de estas herramientas ofreció a la empresa un acercamiento más profundo a la esencia organizacional, brindó un panorama amplio pero concreto de su funcionalidad, ya que todos los trabajadores, incluida la Gerente General ejecutaban acciones que apuntaban más a la supervivencia diaria que al verdadero crecimiento y sostenimiento a largo plazo.

Fue una elaboración a cargo, no solo del autor del presente trabajo, sino de todo el personal de la Inmobiliaria, que vieron en este proceso la manera de aportar al patrimonio cimentado por ellos mismos.

Se espera con esto, que todos sus miembros actuales, y los muchos que faltan por llegar, aprovechen al máximo este aporte, lo apersonen y lo mejoren en la medida que la Inmobiliaria también lo haga.

5. RECOMENDACIONES

Con el diagnóstico realizado y el diseño de la caracterización, el Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Funciones para la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., se hacen las siguientes recomendaciones que permitirán optimizar la funcionalidad de cada una de las herramientas propuestas:

Los Manuales están dirigidos a todo el personal de la Inmobiliaria, por lo cual se deben considerar documentos de consulta abierta sin importar el cargo que desempeñe dentro de esta, para que desarrollen sus funciones con mayor compromiso y responsabilidad, y empiecen a reconocer el trabajo en equipo como base de la cultura de la organización.

En la medida en que el entorno cambie, la empresa también lo hará como parte de crecimiento y sostenimiento en el mercado; por eso, es necesario que el contenido de estas herramientas sean revisadas y actualizadas periódicamente.

Cada proceso y procedimiento se diseñó con un orden y una secuencia, tenidos en cuenta para que el lector pueda guiarse con facilidad en el momento de su aplicación, es por eso que se deben respetar sus requerimientos y las sugerencias de ejecución.

Si una situación eventual genera un cambio en alguno de estos procesos y/o procedimientos, debe informarse primero a la Gerente General para que evalúe la verdadera necesidad del cambio y valide que no afecte el resto de los procesos y la organización en general. Debe realice bajo supervisión directa de la Gerencia.

Cuando la Inmobiliaria desee vincular personal, debe tener en cuenta lo propuesto en el Manual de Funciones, ya que esto garantiza que el personal nuevo contratado tenga las capacidades y actitudes para desarrollar eficientemente todas las actividades del puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y DOCUMENTOS

- **ARÁMBULA FLORÉZ**, Iván. Ingeniería Organizacional. Bogotá: Panamericana, 2006.
- **BETANCOURT GUERRERO**, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Cali: Ecoe Ediciones Ltda, 2011.
- **BLANK BUBIS**, León. La Administración de Organizaciones. 3 ed. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle, 2002.
- **CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Bogotá D.C.: McGraw-Hill, 2000.
- **CHIAVENATO**, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3 ed. México: McGraw-Hill, 2009.
- **CORPORACIÓN CALIDAD**, Innovación en Gestión. Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión. Guía para las Organizaciones 2009 – 2010. Bogotá, 2010.
- **CURSO DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Bogotá D.C. 1994, Módulo 2. La Investigación Descriptiva: su función y modalidades básicas. Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional GLARP. p. 11 – 26.
- **DESSLER**, Gary. Administración de Personal. 8 ed. México: Prentice Hall, 2001.

- **FERNÁNDEZ LÓPEZ**, Javier. Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de los Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall, 2005.
- **FRANKLIN FINCOWSKY**, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3 ed. México: Mc Graw Hill, 2009.
- **GARCÍA SOLARTE**, Mónica; **MURILLO VARGAS**, Guillermo y **GONZÁLEZ CAMPO**, Carlos Hernán. Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad del Valle – Programa Editorial, 2011.
- **GIBSON**, James L; **IVANCEVICH**, John M y **DONNELLY Junior**, James H. Diseñando Cargos Productivos y Motivantes. En: Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. 10 ed. México: McGraw-Hill, 2003.
- **INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN**. Norma Técnica Colombiana para la presentación de Tesis, Trabajos de Grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Sexta actualización. Santa Fe de Bogotá D.C. ICONTEC, 2008. 42 p.
- **MALHOTRA**, Naresh. Diseño de la Investigación. En: Investigación de Mercados. 5 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 76 – 102.
- **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**, República de Colombia. Premio colombiano a la Calidad de la Gestión. Modelo de Excelencia para Organizaciones de Clase Mundial. Guía de postulación 2012. Bogotá, 2012.
- **NAUMOV** García, Sergio Luis. Organización Total. México: Mc Graw Hill, 2011.

- **ORTEGA** Pérez, Carlos Alejandro. Calidad Total: el factor humano. Formación Alcalá, 2006.
- **VÉLEZ** Bedoya, Ángel Rodrigo. Los Clásicos de la Gerencia. Colección Lecciones Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.
- **VIDAL** Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004.
- **WALTON**, Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1988.
- **ZAPATA**, Alvaro. Análisis y Diseño Organizacional. De la estructura funcional a la organización vacía. Cali: Universidad del Valle, 2008.
- **ZIKMUND, William y BABIN**, Barry. El Proceso de Investigación de Mercados. En: Investigación de Mercados. 9 ed. Cengage Learning, 2009. p. 47 – 72.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- <http://administracionesgj.com/nuestros-servicios/administracion-de-copropiedades>
- <http://www.aiphltda.com/administrador.htm>
- http://www.aceis.com.co/gerencia_aceis_administracion_gerencia_edificios_propiedades_corretaje_avaluos_medellin.php
- <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>
- <http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeServiciosyMantenimiento/DepartamentodeServiciosGenerales.aspx>
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>
- ¹<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA>
- http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_fernandezhatre.pdf&%5d
- <http://www.ingeniosolido.com/blog/2011/03/ntc-6001-la-alternativa-de-iso-9001-para-las-micro-y-pequenas-empresas/>
- <http://www.estrategiaypractica.net/blog/2008/05/ntc-6001-guia-de-gestion-para-pymes/>
- <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA->

- ¹ <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>

ANEXOS

Anexo 1

FORMATO PARA ENTREVISTA ESTANDARIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA ADMINISTRACIONES INMOBILIARIAS LTDA.

Buen día, buena tarde, buena noche. Soy estudiante de último semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Valle y me encuentro realizando una entrevista al personal administrativo de la empresa Administraciones Inmobiliarias Ltda., para conocer a qué se dedica, cómo se identifica, cuáles son sus procesos y qué función ejerce cada trabajador dentro de ella. Esto con el fin de hacer un diagnóstico que permita reconocer fortalezas de la organización y hacer una propuesta de mejoramiento que permita disminuir sus debilidades, de acuerdo a los resultados que se obtengan en el estudio. Por ello, es de gran importancia que la respuesta que dé a cada pregunta sea veraz y trate de ser lo más objetivo posible.

De antemano, agradezco su valiosa participación en la realización de esta entrevista.

1 A qué se dedica la empresa para la cual trabaja? _____

2 Cuál es el cargo que ejerce dentro de la empresa? _____

3 Cuantos años lleva vinculado a la empresa? _____

PARTE I: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

4 La empresa tiene clara cuál es la misión, la visión y sus objetivos?

Si ☐ No ☐

en caso de que la respuesta sea negativa pase a la pregunta N° 7

5 Describa cada uno de estos conceptos:

6 Lo que acaba de mencionar está escrito en algún documento o publicado en un lugar visible de la empresa?

Si ☐ No ☐ Donde? _____

7 Considera importante que la identidad de la empresa sea publicada y conocida por todo el personal?

Si ☐ No ☐ Por qué? _____

PARTE II: PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

8 Tiene claro cuales son los procesos que se desarrollan en la empresa?

Si ☐ No ☐

9 Describa los que más pueda:

10 Estos procesos se encuentran documentados oficialmente?

Si ☐ No ☐ Donde? _____

11 Considera importante que la empresa desarrolle un Manual de Procesos y Procedimientos?

Si ☐ No ☐ Por qué? _____

PARTE III: FUNCIONES DEL CARGO

12 Conoce claramente cuales son las funciones de su cargo?

Si ☐ No ☐

13 Por cuál medio conoció y aprendió sus funciones? *Puede escoger varias opciones.*

- a) ☐ Manual de funciones
- b) ☐ Ordenes de la gerente
- c) ☐ En el día a día
- d) ☐ Interacción con los otros compañeros
- e) ☐ Experiencia previa

14 Considera que cuenta con las habilidades suficientes para desempeñar el cargo?

Si ☐ No ☐ Por qué? _____

15 La empresa tiene un Manual de Funciones formalmente documentado?

Si ☐ No ☐

16 Considera importante que la empresa desarrolle un Manual de Funciones?

Si ☐ No ☐ Por qué? _____

17 Algo que quiera mencionar o agregar con respecto a las preguntas que le acabo de realizar:

Gracias por su tiempo y amable colaboración.

Elaborado por: NATALIA GAONA FRANCO
Fecha: 30 DE ABRIL / 2013