

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
DE LAS AMÉRICAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
INMOBILIARIA DOS PRINCIPES S.A. PARA EL
PRIMER SEMESTRE DEL 2016**

**AUTORA
YESENIA PATRICIA HERNÁNDEZ SOLANO**

SAN JOSÉ, ABRIL DEL 2017

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
Planteamiento del Problema de Investigación.....	13
Objetivos de la Investigación	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
Justificación de la Investigación.....	15
Antecedentes de la Investigación	17
Proyecciones de la Investigación	22
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	24
Estructura Organizacional	24
Organizar	25
Elementos de la organización	26
Organizaciones funcionales.....	27
Ventajas y desventajas de una organización funcional.....	28
Áreas funcionales de las organizaciones	29
Comportamiento Organizacional	30
Objetivos del comportamiento organizacional	30
Enfoques del comportamiento organizacional.....	31
Modelos del comportamiento organizacional.....	32
Áreas de mando	33
Factores que determinan eficiencia en un área de mando	34
Gestión Administrativa.....	35
Origen y evolución de la gestión administrativa	35
Funciones de la gestión administrativa.....	37
Cultura Organizacional.....	39
Clima organizacional	39
Elementos de una cultura organizacional	40
Factores de la cultura organizacional	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
Enfoque de la Investigación	42

Método de la Investigación	42
Muestra de la Investigación.....	44
Población	44
Unidades de Análisis	44
Estructura organizacional	44
Gestión administrativa.....	45
Aspectos necesarios	45
Instrumentos Utilizados en la Investigación	46
Cuestionarios	46
Entrevistas.....	46
Proceso para la Recolección de Datos.....	47
Método de Análisis de la Investigación	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
Unidad de Análisis 1: Estructura.....	52
Categoría 1: Control de gestión	53
Categoría 2: eficiencia	54
Categoría 3: eficacia	55
Categoría 4: control administrativo	56
Categoría 5: manuales para usuarios	58
Categoría 6: procesos.....	60
Categoría 7: servicio al cliente	62
Categoría 8: funcionamiento.....	64
Categoría 9: inestabilidad laboral	66
Categoría 10: frecuencia	67
Categoría 11: promoción	68
Unidad de Análisis 2: Gestión.....	69
Categoría 1: trabajo en equipo.....	70
Categoría 2: dependencia operativa.....	72
Categoría 3: comunicación	74
Categoría 4: dirección administrativa.....	75
Categoría 5: distribución de funciones	77

Categoría 6: mejora continua.....	79
Categoría 7: gestión administrativa	80
Unidad de Análisis 3: Aspectos.....	82
Categoría 1: línea administrativa.....	83
Categoría 2: rotación de personal	84
Categoría 3: análisis de resultados.....	86
Categoría 4: procesos operativos	87
Categoría 5: áreas de mando.....	89
Categoría 6: procedimientos	90
Categoría 7: comunicación	92
Interpretación de los Datos.....	93
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Conclusiones	98
Recomendaciones	101
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO.....	104
Objetivos de la Investigación	105
Objetivo general.....	105
Objetivos específicos.....	105
Desarrollo de la Estrategia de Cambio	106
Misión	106
Visión.....	106
Organigrama	107
Diagrama de flujo	110
Manual de puestos	112
Título del puesto: INGENIERO.....	113
Título del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	115
Título del puesto: ENCARGADO OPERATIVO	117
Título del puesto: GESTOR DE CREDITO	120
Título del puesto: EJECUTIVO DE VENTAS.....	124
Procedimientos	127
Presupuesto	136

	10
Cronograma	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140
ANEXOS	142
Anexo A Entrevista.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Unidades y categorías de análisis.....	51
--	----

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de la presente tesis, titulada Estructura organizacional de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. para el primer semestre del 2016, fue examinar la estructura organizacional y la gestión administrativa de la empresa en análisis. Describir y comprender la situación actual con respecto a su estructura, funciones y procedimientos existentes fueron parte de las acciones realizadas para validar si cuenta con una estructura que le permita operar de una manera efectiva en el medio.

La Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. es una empresa dedicada a la construcción de viviendas y mantiene una arista aparte en la venta de viviendas bajo la modalidad de correduría; sin embargo, su enfoque principal está siempre orientado a la solución de vivienda en la representación de venta de lote y construcción, al ser esta la que le genera a la compañía una mayor utilidad y mayor afluencia de clientes, considerando sus alianzas estratégicas que le permiten colocar en diferentes proyectos sus distintas soluciones de vivienda.

La Inmobiliaria ha crecido a lo largo de los años y se ha mantenido en el mercado, pero de una manera no muy ordenada, por lo que fue importante realizar un análisis para generar acciones correctivas en caso de evidenciarse que fuera necesario.

Actualmente la empresa cuenta con poco personal: un asistente administrativo, ejecutivos de venta, un gestor de crédito y un ingeniero; por lo que se determinó que la población en estudio fueran todos los trabajadores de la compañía.

El enfoque utilizado en esta investigación fue cualitativo, con una metodología de tipo descriptiva y las fuentes empleadas fueron básicamente primarias. El análisis de resultados destacó la información obtenida tras la aplicación de una entrevista a todos los colaboradores de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., los cuales se muestran en las respectivas unidades y categorías de análisis.

Al realizar la investigación y el análisis de las entrevistas, se determinó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal y funcional que le permita operar de manera eficaz

ni existe una gestión administrativa que fomente en los colaboradores procesos eficientes que afecten positivamente a los clientes y creen la fidelidad esperada. Por lo tanto, se validaron las oportunidades de mejora con las que cuenta actualmente la inmobiliaria y se recomendaron planes de mejora a la administración con el objetivo claro de crear y establecer en la empresa la estructura organizacional adecuada.

En la propuesta de cambio se plantearon elementos según los resultados obtenidos, y referenciados siempre a los objetivos de la investigación. La propuesta consistió en fortalecer la estructura actual con la contratación de más personal y un reacomodo organizacional de las personas que ya laboran para la inmobiliaria. De igual manera, se propuso la creación de los manuales de puestos, procedimientos operativos y la confección de la misión y visión de la sociedad.

Se sugirió un presupuesto a la Administración, para que tome en cuenta la reserva presupuestaria que debe realizar para la contratación del nuevo personal y la incorporación de capacitaciones frecuentes al equipo de trabajo; siempre con el objetivo de fortalecer la estructura y generar mayor negocio.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

La modificación total o parcial de la estructura organizacional y funciones, la incorporación de nuevas tecnologías, la creación de nuevas unidades de negocios o la implementación de nuevos procesos son algunas de las causas que generan en una compañía cambios significativos, los cuales la mayoría de las veces no están completos ni planificados de la mejor manera posible y tampoco se capacita a los funcionarios en relación con estos.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego interioricen y posteriormente se involucren de forma voluntaria en el logro del objetivo resultante de la situación emergente. Este proceso implica no solo entregar un manual donde se rediseñe la misión, visión y valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión, sino al dialogar, escuchar, participar, capitalizar errores, saber leer los mensajes de las personas involucradas en los procesos y valorar los resultados a tiempo.

En un proceso organizacional es necesario contemplar que dentro de la operativa de la empresa existen funciones que se deben realizar por personal más calificado y otras se pueden alinear a un perfil menos capacitado; es importante que la compañía tenga claro el tema para que el proceso de capacitación posea el enfoque correcto y los resultados sean los mejores.

Realizar una revisión de la estructura organizacional actual con la que cuenta la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. permitirá validar la funcionalidad que tiene y si el personal que labora para dicha empresa conoce y cumple con lo estipulado en los lineamientos de la compañía; ya que solo trabajando en equipo se logra que cada colaborador contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Lo anterior surge porque muchas organizaciones inician como una aventura empresarial, con estructuras muy simples, sus grados de departamentalización son bajos, con autoridades centralizadas; sin embargo, si esta estructura no cambia en el tiempo, es posible que la empresa quede fuera del mercado y cierre, por ello se deben estimar los aspectos necesarios para establecer

una estructura organizacional de carácter funcional, que pueda aplicarse en la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Para validar la gestión administrativa de la empresa en estudio, se deben revisar las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas actualmente en la operativa de la organización, con el fin de conocer si es viable alcanzar los objetivos señalados con el personal disponible y los otros recursos con los que cuenta la sociedad.

Por lo mencionado anteriormente, se plantea el problema de la siguiente manera: ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes, S.A. al primer semestre del 2016?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Examinar la estructura organizacional de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. para el primer semestre del 2016.

Objetivos específicos

Identificar la estructura organizacional actual de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Determinar la gestión administrativa actual, en la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Estimar los aspectos necesarios para establecer una estructura organizacional de carácter funcional, que pueda aplicarse en la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Justificación de la Investigación

La empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., con cédula jurídica tres ciento uno doscientos ochenta y siete mil novecientos ochenta y dos, representada por el gerente y conocida por su nombre comercial como Omega Propiedades, tuvo sus inicios en el mercado inmobiliario hace más de quince años.

Esta empresa inició administrando proyectos inmobiliarios, donde una de sus principales funciones era brindar a los clientes todo el servicio y asesoría correspondientes para que concretaran su proyecto de compra de vivienda. El soporte y asesoría que se proporcionaba a los compradores era en temas del financiamiento con la banca, capacidad de pago, opciones de vivienda, referencias crediticias, entre otras variables inherentes a la venta de la propiedad.

De igual manera, como parte fundamental de esta administración de proyectos, se fomentaban las estrategias correspondientes para alcanzar las metas propuestas por cada desarrollador con respecto a ventas y formalizaciones mensuales y anuales; como lograr incrementar las ventas de las propiedades mes tras mes, promocionar de mejor manera el proyecto y buscar alianzas estratégicas con la banca que les brindaran beneficios a los compradores finales.

Una vez que la empresa adquirió todo el conocimiento en este mercado, el dueño de la sociedad en mención, inició su expansión para convertirla en una constructora, por lo que poco a poco dejó la administración de terceros para concretar alianzas estratégicas con desarrolladores que le permitieran incursionar en el segmento de la construcción, siempre bajo el mismo concepto de vivienda, área en la que se desarrolla desde hace más de seis años, principalmente en la zona de Cartago.

Inmobiliaria Dos Príncipes inició su nuevo enfoque en un proyecto ubicado en la zona de Quebradilla, Tobosi de Cartago, residencial donde logró la venta de más de cien soluciones habitacionales y con esto un repunte importante en el mercado inmobiliario de la zona; con precios muy competitivos y con una estructura limitada, pero que aun así le permitía salir adelante con el servicio y atención que requería cada cliente.

Luego de este posicionamiento que alcanzó la empresa “Omega Propiedades” en Cartago, continuó su expansión en proyectos de mayor estatus y dirigidos a un segmento de la población de clase media–alta, soluciones que desafiaron al gerente con el inicio de nuevos diseños habitacionales, viviendas que fueran del agrado de los clientes y con la modalidad más tipo boutique; es decir, se les permitió a los clientes personalizar su vivienda, aun siendo esto complicado por el proceso operativo que llevaban esas modificaciones, sin embargo es una característica que diferencia a la empresa de los demás desarrolladores de la zona.

Si bien Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. ha mantenido un crecimiento a lo largo de los años no solo por la cantidad de soluciones habitacionales vendidas, sino también por la relación que mantiene con la banca y demás aliados estratégicos, su crecimiento no ha ido de la mano con un análisis de su estructura organizacional, por lo que sus procesos han sido afectados, perjudicando con ello el servicio al cliente y el logro de mejores resultados en todo el área administrativa. Por lo anterior, se realiza el estudio propuesto con el fin de validar si la compañía cuenta con recursos eficientes que le permitan continuar con la operativa del negocio.

La empresa en cuestión proporciona una oportunidad laboral a más de 50 personas de manera indirecta: ingenieros, maestros de obras, peones, entre otros trabajadores no especializados; y de forma directa a quienes trabajan para la compañía en la parte de ventas y administrativa, que son en la actualidad cinco personas. Por este aporte que genera la empresa a la sociedad en fuentes de empleo, es fundamental formalizar su estructura y brindarle una mejor organización que fortalezca sus operaciones y, por ende, maximice las utilidades generadas en cada periodo. El análisis de su estructura y su gestión administrativa ayudarán a identificar todas aquellas variables que requieran mejoras y, por consiguiente, se obtengan los resultados más positivos para la compañía.

Para llevar a cabo la investigación en cuestión, se contó con el visto bueno y la autorización del dueño de la empresa, por lo que el acceso a la información, la aplicación del instrumento y el análisis de los datos fueron las fuentes de la investigación. El análisis se contempló para el primer semestre del año 2016, tiempo que se estimó suficiente para concretar el análisis y procesamiento de los datos.

Antecedentes de la Investigación

La administración es el órgano encargado de hacer que los recursos sean productivos, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, reflejo del espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, es una entidad básicamente nueva.

Como aspecto inherente a la administración, se encuentra la estructura organizacional, la cual puede usarse para explicar una gran parte del mundo en el que se vive hoy. Las organizaciones se componen mucho de la realidad social con la que las personas lidian en sus vidas cotidianas. Desde Gobiernos a organizaciones empresariales, estas estructuras dan forma y transforman las actividades de individuos en todo del mundo.

Ahora bien, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan: “(...) la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas, de manera eficaz” (p. 04). En relación con el estudio de la estructura organizacional de las empresas, se encuentran diferentes indagaciones internacionales, las cuales obtuvieron distintos resultados en cuanto a los objetivos que plantearon.

En mayo del 2010, Aritzabeth Angélica Brito Brito realizó un estudio sobre el *Diseño de un modelo organizacional para la Empresa CETA, C.A.*, trabajo presentado ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO en Venezuela como requisito para optar al título de ingeniera industrial. Al respecto, la empresa CETA, C.A. es una organización encargada de la producción de piedra picada y sus derivados (siendo sus principales productos los siguientes: piedra n.º 1, balasto, piedra 3/4 y mezcla de arrocillo y polvillo), así como de la comercialización de estos.

La autora llevó a cabo un estudio organizacional de la empresa con el propósito de plantear una estructura organizacional idónea que le permitiera definir la línea de mando de los diferentes niveles para el personal, formular y establecer los organigramas de la organización, dividir en departamentos la compañía y describir y evaluar los cargos. También elaboró un manual de procedimientos que garantizara el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos.

Una de las conclusiones a las que llegó la investigación fue que la empresa no cuenta con una estructura organizativa acorde a la situación actual de la misma, es decir, no se encuentra actualizada en cuanto a sus cargos y unidades. Tampoco posee un manual de organización que contenga la información detallada y delimitada de las funciones de cada unidad y cargo que integra la empresa.

Otra conclusión fue que la mayor parte del personal no cuenta con un nivel de educación alto, todo su conocimiento con respecto a su trabajo es por experiencia en trabajos similares. No se posee un manual de procedimientos que indique las especificaciones de cada proceso y las medidas de seguridad que conlleva cada uno de estos. Sin embargo, la empresa cuenta con personal conocedor de sus funciones, debido a los años de experiencia realizando su trabajo, ya que la rotatividad de puestos es nula.

En el año 2010, en Cuenca de Ecuador, Irma Tenesaca presento su investigación titulada: *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa COMPUATO*, donde el autor trabajó con los resultados obtenidos de las opiniones recolectadas de los sujetos de la empresa en estudio.

El autor propone un modelo de Estructura Organizacional y Funcional aplicada a la empresa COMPUAUTO; tomando como partida la descripción de la empresa, antecedentes, objetivos, valores empresariales, sus políticas actuales, entre otros, con el fin de conocer la problemática en el área de organización.

La tesis tiene el propósito de elaborar un modelo de estructura organizacional para ser implementado en la empresa, dirigiendo los procedimientos y esfuerzos hacia la eliminación o al menos reducción, en buena medida de los problemas que se vienen sintiendo dentro de la organización y el tipo de administración que se viene utilizando en la empresa.

Los resultados del análisis evidenciaron que COMPUAUTO se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente. Es más una estructura creada sobre la base de sus necesidades. Se logra validar que la empresa necesita una estructura

organizacional que le permita establecer niveles de jerarquía para evitar confusiones y desorganización en las diferentes actividades que realiza teniendo como consecuencia la pérdida de tiempo.

Dentro de la manera que presta los servicios COMPUAUTO, existen errores que se pueden corregir, dando prioridad a las órdenes de trabajo por fecha y hora de ingreso de los vehículos, garantizando el tiempo y calidad de la entrega de los automóviles. La empresa no cuenta con ningún tipo de planificación para fijar el tiempo de entrega del vehículo, lo que genera que en ciertos casos no puedan abastecer a sus clientes; sin embargo, si cuenta con una distribución de sus instalaciones que facilita las actividades de la empresa.

COMPUAUTO no cuenta con políticas internas que les permitan realizar una operativa más ordenada para evitar desfases en los procesos, asegurar la calidad, tiempo y confianza del cliente. Según el análisis realizado se recomienda establecer un manual de funciones en donde se indiquen las responsabilidades y obligaciones de cada miembro de la empresa.

Los funcionarios de la sociedad no tienen claridad de los objetivos o metas de la empresa, por lo que tampoco se promueve incentivar y generar una actitud proactiva a la consecución de los objetivos y resultados.

A nivel general el autor concluye que es necesario que todo el personal tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la empresa y, puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa, y así cumplan metas y alcancen logros en el sector automotriz, brindando una imagen positiva y logrando ganar posicionamiento en la mente de los clientes.

Si bien a nivel internacional existen múltiples investigaciones que analizan estructuras organizacionales, Costa Rica también ofrece una cantidad amplia de trabajos sobre temas similares, en empresas tanto públicas como privadas, que de igual manera muestran un gran interés por analizar y estudiar el tema. A continuación se exponen algunos de estos:

En el año 2016, Nancy Vanesa Salazar Vasquez, realizó una investigación denominada: *Estructura organizacional de la empresa STIA Comercializadora S.A.*, en la Universidad Internacional de las Américas, en la cual planteó como objetivo central examinar la estructura organizacional de la empresa en el segundo cuatrimestre del año 2016.

La investigación tiene como objetivos describir la situación actual de la empresa, reconocer las funciones actuales de los gerentes y mandos medios de cada departamento e identificar los procesos que existen en la toma de decisiones de mandos medios y parte operativa.

Luego de la investigación, la autora concluyó que la estructura organizacional actual no cumple con una ordenada estructura, esto por la falta de claridad en cuanto a sus objetivos, planes y alineación estructural, según el estudio uno de los problemas se debe también a la falta de descentralización de operaciones internas para lograr distribuir y organizar mejor las labores de los departamentos.

En su mayoría el personal opina que no existe un documento formal que detalle la definición de puestos en aspectos como propósito general del puesto, principales responsabilidades y limitaciones, las relaciones del puesto con los otros departamentos, cadena de mando, habilidades y actitudes, estudios, experiencia, etc., lo que ocasiona diversificaciones inesperadas y dudas entre los colaboradores.

Otra conclusión importante es que creen conveniente aclarar la cadena de mando dentro de la empresa para organizar mejor los departamentos y fortalecer las relaciones con el equipo de trabajo, aconsejan que una vez establecida esta cadena de mando se les permita delegar, esto para agilizar las labores y crear confianza entre los colaboradores.

A nivel general el autor recomienda mejorar la estructura actual y la gestión administrativa que se desarrolla en la empresa, ya que según el resultado de la investigación es ineficiente y crea reprocesos y desgaste en el personal.

Otro profesional, Jesús Marconi Obando Aguilera, en el año 2013 llevó a cabo un trabajo de investigación para proponer una *estructura organizacional y un manual de puestos que se ajustara a la situación actual de la Corporación Gasolineras del Norte S.A. al mes de octubre del*

año 2013. Al respecto, Corporación Gasolineras del Norte inició sus operaciones en el 2005 y se dedica a la comercialización de hidrocarburos en diferentes lugares del país. La empresa no contaba con una estructura organizacional y un manual de puestos definido, que le permitieran ubicar y distribuir las tareas de sus colaboradores para un desarrollo eficiente y eficaz de las operaciones.

En sus objetivos específicos se estableció realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la estructura organizacional y los puestos existentes; efectuar un análisis de la estructura y los puestos identificados en la corporación de acuerdo a su funcionalidad; proponer una estructura ocupacional, que distribuya de manera eficiente todas las tareas que contribuyen con el desarrollo de la corporación y determinar las características, requisitos y condiciones de cada uno de los puestos de trabajo en la corporación.

En autor concluyó que a pesar de existir ya una departamentalización en la empresa, algunos colaboradores desconocían el nombre de su puesto y el departamento al que pertenecían, de igual manera el gerente asumía tareas operativas no correspondientes con el puesto, lo cual hacía que se concentrara en funciones no productivas.

La corporación no tenía definido un modelo estándar para asegurar la uniformidad en las 14 estaciones de servicio, por lo que cada una se manejaba de manera diferente en cuanto a su administración y estructura. Los departamentos conocidos por la empresa como Contable, Asuntos Legales y Auditoría estaban erróneamente definidos, ya que tanto el contador como el abogado eran externos y no existía un auditor como tal en la corporación.

La mayoría de las decisiones estaban centralizadas en la Gerencia, lo que generaba trabas en el funcionamiento de la compañía y aunque habían áreas que eran contratadas de manera outsourcing, no existía una auditoría que controlara el buen operar de estas. A nivel general, aunque existía al parecer una estructura ya planteada en la empresa en estudio, no había claridad de las funciones y responsabilidad de cada colaborador por lo que los esfuerzos se perdían y los recursos no se controlaban de la manera correcta.

Una tercera investigación a nivel nacional se desarrolló en San José, San Pedro de Montes de Oca, por Robert Martínez, en el año 2013. Se tituló: *Estructura administrativa y funcionamiento de los Comités de Recreación y Deporte en Costa Rica* y planteó como objetivo otorgar un modelo de estructura funcional a los comités de recreación y deporte, con el objeto de poder planificar, ejecutar y hacerles seguimiento a sus proyectos de una manera metódica y organizada, atendiendo a la división de las tareas en cada uno de los fraccionamientos, a fin de manejarlas de manera coordinadas para cumplir con las metas de la organización, que se traducen en la solución de necesidades en el ámbito deportivo, recreativo y para la salud.

De esta manera se optimiza el funcionamiento, tomando en cuenta que no existe una estructura inicial que oriente concretamente el éxito de estas formas de organización, por ello el modelo se basa en una estructura funcional por divisiones, con funciones y responsabilidades específicas para cada uno de sus miembros, con estructuras que permiten la toma de decisiones y, a su vez, ejercer la autoridad.

Parte de lo que se deseaba obtener con la estructura propuesta era la práctica sistemática de actividades deportivas y recreativas dentro de la comunidad, que tuvieran como premisa fundamental coadyuvar en un mejor aprovechamiento de los ratos de ocio de sus pobladores, mejorar los índices de salud y promover la formación de nuevos talentos deportivos y la formación de valores éticos; todos estos beneficios se traducían en contribuir en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y obtener la suprema felicidad social enmarcada en el Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007-2013.

Proyecciones de la Investigación

Para cumplir con los objetivos planteados inicialmente, se detallan los siguientes alcances de la investigación: se requiere efectuar un análisis acerca de la estructura organizacional que posee la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. en la actualidad y validar si de acuerdo al tamaño y las actividades que realiza la sociedad, cuenta con lo necesario para que su operativa diaria sea la más idónea.

Entendiendo la gestión administrativa como el proceso que ayuda a diseñar y mantener un entorno que permita el logro eficiente de los objetivos planteados en la empresa dentro del equipo de trabajo, se debe analizar si Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. cuenta con esa definición formal de objetivos en el corto, mediano y largo plazo que posibiliten tener un enfoque claro de hacia dónde se dirige la empresa y los resultados que se esperan.

Una vez analizada la estructura con la que cuenta la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., se debe validar que esta sea funcional, es decir que cada área de la empresa lleve a cabo las funciones correspondientes, los procesos no sean repetitivos entre diferentes compañeros, se maximicen los recursos y se obtengan buenos resultados.

En una adecuada gestión empresarial se debe fomentar la eficacia y la eficiencia en todos los procesos que se ejecutan, creando estándares de calidad que permitan siempre la mejora continua. Como conclusión, se proyecta establecer las variables requeridas para formular una estrategia de mejora en los procesos que se realizan en la gestión, por consiguiente, se recolectan las opiniones de los colaboradores por medio de entrevistas con el propósito de conocer a detalle las circunstancias actuales en los procesos existentes.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Estructura Organizacional

Las empresas con una adecuada estructura organizacional posibilitan la distribución de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una compañía, permitiendo a su vez la continuidad en los procesos y maximizando los recursos con los que cuenta la empresa.

De acuerdo con Koontz et al (2012):

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa, y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base a las habilidades y motivaciones de las personas disponibles (p. 31).

Por su parte, Benavidez (2014) señala al respecto:

Una estructura organizacional no es fruto de la casualidad o de la suerte. La alta dirección de una empresa debe diseñar una estructura que incorpore la estrategia global de la organización, en un marco que tenga en cuenta factores como la competencia y el ambiente (p. 117).

Además, este último autor agrega: “existe una relación entre un tramo de control y la estructura organizacional. Un tramo estrecho produce una estructura alta con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y el nivel más bajo” (p. 126).

A partir de lo expuesto, una estructura organizacional es un sistema compuesto de los roles que desarrolla cada colaborador en una compañía para un trabajo real en equipo, al contar con una distribución de las actividades de manera ordenada, lo cual ayuda a entrelazar cada parte de los procesos y consumir un producto final de alta calidad, con la cantidad adecuada de recursos por cada tarea; o sea, fomentando la eficiencia y la eficacia a lo interno de la compañía.

Al ser una empresa consolidada en el mercado, Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. debe tener la estructura correcta que le facilite optimizar resultados, lograr sus metas o alcanzar los objetivos planteados por la Administración.

Organizar

Toda actividad requiere de una organización que permita resultados exitosos. Si, por ejemplo, se realiza una actividad en la familia, es necesario organizar una lista de invitados, los bocadillos, las bebidas, entre otros detalles importantes. Al respecto, el *Diccionario manual de la lengua española* define el término “organizar” como: “Preparar una cosa pensando y cuidando todos sus detalles. Disponer y preparar un conjunto de personas y medios para un fin determinado. Poner en orden, formar una cosa, armar” (Vox, 2007).

También Koontz et al (2012) brinda una definición de este concepto desde el contexto de una compañía: “(...) se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades, en organizaciones no lucrativas, puede ser la satisfacción de necesidades” (p. 04).

Así, las empresas deben organizar sus proyectos, su personal, sus prioridades, sus procesos en cada una de las diferentes áreas, finanzas, etc. Cada área de una compañía debe contar con la organización correcta que posibilite una funcionalidad adecuada.

La empresa en estudio, Inmobiliaria Dos Príncipes, al realizar una actividad en el área de la construcción de viviendas, necesita que las áreas estratégicas se entrelacen entre sí de forma organizada para obtener resultados con una alta calidad y en el tiempo estimado, con el propósito de contar siempre con un buen servicio al cliente y no encarecer el proceso por no tener la alineación adecuada.

Elementos de la organización

Una organización debe contar con elementos que le permitan relacionarse entre sí, alcanzando una sinergia que asienta el logro de objetivos. Algunos de estos elementos son:

- ✓ Objetivos.
- ✓ Personal.
- ✓ Recursos.

Si estos elementos no interactúan entre ellos, podría causar afectaciones en la operativa de la empresa: divisiones en el trabajo, personal no alineado a las estrategias y objetivos de la compañía y procesos mal estructurados donde se utiliza incorrectamente el recurso humano, así como la materia prima.

Objetivos

Si bien cada organización plantea los objetivos que requiere cumplir en el corto, mediano y largo plazo, en el caso de Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. es vital contar con la información que constituya una guía clara a su equipo de trabajo sobre la orientación a los resultados; de no existir el planteamiento, se tiene un equipo de trabajo sin un norte claro y una Administración que no comprende si los resultados obtenidos en cada periodo son buenos, regulares o malos, al no existir nada contra que comparar lo alcanzado.

Benavides (2014) hace referencia al tema de la siguiente manera:

Hacer transacciones es una de las cosas más difíciles en la toma de decisiones. Cuanto más alternativas se tengan y más objetivos se persigan, más transacciones se tienen que realizar. El problema no es tanto el número de ellas, sino el hecho de que cada objetivo tiene su propia base de comparación (p. 50).

Personal

Cada colaborador que labore para una sociedad debe tener la capacidad de integrarse a un equipo de trabajo, cumplir los objetivos establecidos, contar con el perfil adecuado para alcanzar los resultados esperados por la administración y realizar a cabalidad las tareas asignadas por la gerencia. De igual manera, Inmobiliaria Dos Príncipes requiere contar con el talento humano adecuado que le permita lograr el cumplimiento de sus objetivos, funcionarios que comprendan a cabalidad el negocio y, por ende, cuenten con el correcto perfil.

Recursos

Castillo (2012) menciona:

Siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros, podemos vislumbrar la importancia que tiene para las empresas el que sus directivos adquieran la mejor comprensión del concepto, proceso, propósito y evolución de la Administración de Personal (p. 2).

Dentro de los recursos de una organización, se deben identificar varios factores, algunos tangibles y otros no tangibles, tales como la estructura física del edificio u oficinas donde se ubica la empresa, la mercadológica de marca e imagen y el recurso humano; todos juegan un papel importante en cada empresa. En Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., se realiza una inversión significativa mes tras mes con los recursos que tiene la compañía.

Organizaciones funcionales

Las organizaciones funcionales son todas aquellas empresas que aplican el principio de especializar las funciones para cada área; ofrecen líneas de producción con una alta calidad, tanto en empresas de servicio como de bienes tangibles.

Según Castillo (2012), “las organizaciones de negocios que menos efectos han sufrido como consecuencia de la recesión económica mundial son aquellas distinguidas por sus políticas de personal orientadas hacia la conciliación de sus objetivos con las reales necesidades de sus clientes y colaboradores” (p. xv).

Este tipo de organización funcional facilita considerablemente la supervisión porque el gerente o encargado de cada departamento solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades; debe conocer la totalidad de la organización, sin embargo su enfoque y especialización es en su área a cargo.

Las organizaciones funcionales se caracterizan por:

- ✓ Sus líneas de mando están muy bien definidas y existe un amplio conocimiento del encargado de cada departamento.
- ✓ A pesar de haber gerencias con niveles más altos, no existe un poder total sobre el personal de la compañía; es decir, se respetan los canales de mando.
- ✓ Respecto a la parte de comunicación, existe una mayor fluidez.

Al ser una empresa pequeña, Inmobiliaria Dos Príncipes podría tener todos los beneficios que aportan las organizaciones funcionales, permitiéndole estandarización en los proyectos, comunicación más fluida y eficaz, personal con tareas especializadas y, por ende, producción más lineal y resultados más sobresalientes.

Ventajas y desventajas de una organización funcional

Si bien las organizaciones funcionales tienen una gama amplia de beneficios, de igual forma tiene sus ventajas y desventajas el contar con un tipo de administración así.

DAmbrosio (2009) indica al respecto:

Organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- ✓ Especialización.
- ✓ Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- ✓ La división del trabajo es planeada y no incidental.
- ✓ El trabajo manual se separa del intelectual.
- ✓ Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- ✓ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores.
- ✓ Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- ✓ La no clara definición de la autoridad da lugar a razonamientos entre jefes (p. 08).

Dentro del trabajo de investigación, se debe validar si la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. cuenta con una organización funcional; de ser así, es necesario analizar los beneficios que le ofrecería a la operativa del negocio o, de lo contrario, analizar las desventajas que repercutirían en las actividades propias de la constructora.

Áreas funcionales de las organizaciones

El autor Koontz et al (2012) definen las áreas funcionales de las organizaciones como:

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente – al menos en algún nivel – en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas que no solo representan la base de la organización departamental, sino que también – y muy a menudo – la departamentalización al más alto nivel (p. 218).

El modelo de áreas funcionales fue elaborado por Fayol en 1916, quien considera que en toda la organización, independientemente de sus áreas especiales, sea grande o pequeña, pública o privada, manufacturera o de servicios, se realizan unas funciones comunes o básicas.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados, se puede definir que las áreas funcionales son todos aquellos departamentos que no permiten ordenar la operativa en una empresa, enmarcar objetivos específicos para cada uno de esos departamentos, concretar planes de trabajo ni tener los indicadores correspondientes que posibiliten evaluar la funcionalidad de cada área.

Para la Inmobiliaria, a pesar de ser una empresa pequeña, le podría ser muy beneficioso contar con departamentos que ejecuten planes de acción para alcanzar los objetivos planteados por la Gerencia y alinear cada área al lograr el mayor enfoque que tiene la organización.

Comportamiento Organizacional

El autor Koontz et al (2012) definen el comportamiento organizacional de la siguiente manera: “Da importancia al comportamiento de las personas en grupos, se basa en la sociología y psicología sociales, y primordialmente estudia modelos de comportamiento grupal” (p. 24)

Otra definición es la de Chiang, Martin y Núñez (2010), quienes mencionan:

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales este representando una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional (p. 14).

De acuerdo con lo expuesto, el comportamiento organizacional encierra una serie de variables que son propias del accionar de cada individuo, un comportamiento que incluso puede variar según el espacio donde se desenvuelva cada persona y sopesa mucho también la subjetividad de cada colaborador en su accionar.

Para la Inmobiliaria Dos Príncipes, se requiere validar el tipo de comportamiento organizacional que existe en la empresa, en la ejecución diaria de sus funciones y en el sentir de cada una de las personas que le brinda un servicio a la compañía. Es necesario realizar el estudio para determinar si es una variable que puede afectar en el logro de los objetivos planteados.

Objetivos del comportamiento organizacional

Gonzalez y Enrique (2008) citan:

El comportamiento organizacional tiene como objetivos generales predecir, controlar y mejorar el desempeño de las personas; la interacción entre los integrantes de las organizaciones se convierte en el aditivo, que obstaculiza o facilita las

actividades, por lo que la herramientas y modelos para administrar el capital humano ofrecen mecanismos para explicar en qué forma se afectan los resultados de la organización. El enfoque de la gestión de capital humano ofrece de manera específica y oportuna alternativas para optimizar el factor humano (p. 12)

Con base en estos objetivos, lo importante en cada organización es definir la forma de ser de los individuos y tomar en cuenta cada uno de esos factores, ya que pueden incidir en los resultados de cada colaborador.

En la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes se debe realizar un estudio para validar cómo influyen esos objetivos en el personal que le brinda servicios a la sociedad y con ello establecer si incluso esos factores afectan de alguna manera en los resultados de la empresa.

Enfoques del comportamiento organizacional

Hitt, Black y Porter (2006) explican los enfoques generales:

Enfoque uno, el entorno organizacional: la administración tiene lugar en las organizaciones.

Para iniciar el estudio de la administración, conviene saber que las organizaciones sirven de contexto para aquélla. Y que los administradores, como en un escenario, constituyen el apoyo constante para los actores de una obra. Para los propósitos de este libro, tal contexto podría ser cualquier tipo de organización que emplee a personas: compañías, universidades, despachos de abogados, hospitales e instituciones gubernamentales, entre otras. De hecho, aunque el tamaño y el tipo de la organización afectan ciertas dimensiones de la administración eficaz, la esencia de la administración no cambia (p. 11).

Enfoque dos, el factor humano: la administración requiere que las personas realicen las tareas.

La función de administrar entraña la intención de alcanzar un objetivo mediante los esfuerzos de dos, tres, diez, cien, o incluso miles de individuos más. Alguien que actúa totalmente solo, ya sea que él o ella estén escribiendo un poema o tomando la decisión sobre una inversión crucial, podría tener la intención de alcanzar una meta específica y aun así no estaría administrando. La administración es, por su naturaleza misma, una actividad basada en la gente. Los gerentes, sin importar lo talentosos que fuesen, no serían capaces de hacer todo por sí solos. Si quieren ser eficaces, necesitan emplear las habilidades y la energía de otras personas, además de las propias (p. 14).

Enfoque tres, paradojas de la administración: La administración requiere controlar de manera simultánea múltiples situaciones potencialmente conflictivas.

Como casi siempre sucede, si la tarea de administrar fuera algo sencillo no estaría tan bien remunerada. Uno de los factores clave que distingue a los administradores exitosos de los administradores mediocres es el reconocimiento, la aceptación y el dominio de las paradojas administrativas, es decir, la habilidad para enfrentar fuerzas que impulsan a los gerentes en direcciones opuestas. Los administradores exitosos no evitan dichas tensiones, sino que las reciben, las controlan y las utilizan de la mejor manera (p. 17).

Enfoque cuatro, mentalidad emprendedora: Los administradores deben buscar y aprovechar las nuevas oportunidades de manera continua.

Los administradores necesitan comprometerse para aprender de forma continua y para crear valor para otros. No obstante, para sobrevivir en el súper competitivo escenario que prevalece en el siglo XXI, es necesario que busquen en forma habitual las nuevas oportunidades en su mercado actual o las ideas que les permitan crear nuevos mercados y, además, estar abiertos a ellas. El espíritu emprendedor entraña identificar las nuevas oportunidades y aprovecharlas. Por lo tanto, los administradores deben tener una mentalidad emprendedora (p. 22).

Se concluye que en el comportamiento organizacional cada área de una empresa tiene gran importancia, desde el recurso humano hasta la operativa que envuelve las actividades diarias de las compañías. Se deben validar los enfoques que se aplican en la empresa en estudio, para conocer si existe una alineación en todo el operar de la sociedad.

Modelos del comportamiento organizacional

Chiang et al (2010) indican lo siguiente:

Se pueden distinguir tres clases de modelo de clima: aditivos, mediadores e interactivos.

Modelos aditivos: son los más simples, fáciles de utilizar y abundantes en la literatura. Asumen que cada variable influye separada pero directa y acumulativamente en los resultados. Su limitación básica reside en tratar de modo independiente lo que en la realidad está altamente interrelacionado, imposibilitando captar relaciones multinivel y de nivel cruzado.

Modelos mediadores: en ellos se asume que algunas variables contextuales ejercen su influencia de modo indirecto, afectando en principio a otras variables más directamente relacionadas con los resultados. Es posible considerar que el clima, más que actuar directamente sobre los comportamientos organizacionales, actúe fundamentalmente sobre las condiciones de posibilidad de las variables inmediatas que afecten directamente a dichos comportamientos. El clima, así conceptualizado, vendría a funcionar a modo catalizador.

Modelos interactivos: estos modelos son los más complejos a causa de la interpelación de cada variable con las otras. Asumen que el clima no solo influye, sino que es influido por el conjunto de variables en un proceso múltiple y de

simultaneidad de efectos, tanto si es de manera directa como mediatizada. Las variables en estos modelos pueden ser utilizadas tanto como variables dependientes como independientes (p. 74).

Concluyentemente cada modelo tiene sus ventajas y desventajas que permiten administrar con diferentes enfoques cada organización. Cada empresa debe proceder con el análisis de los objetivos estratégicos planteados y validar la opción que más se alinee a sus requerimientos.

Áreas de mando

Según Koontz et al (2012), las áreas de mando o bien niveles en una organización, se definen de la siguiente manera:

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias (p. 202).

Se denomina cuadro de mando integral a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Koontz et al (2012), definen dos tipos de organizaciones para establecer los niveles requeridos:

Organización con ámbitos estrechos

Ventajas:

Supervisión estrecha.

Control estricto.

Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas:

Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.

Muchos niveles administrativos.

Altos costos por los numerosos niveles.

Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Organización con ámbitos amplios

Ventajas:

Los superiores están obligados a delegar.

Deben establecerse políticas claras.

Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas:

Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.

Riesgo de que el superior pierda el control.

Se requiere de administradores de calidad excepcional (p. 203)

Las áreas de mando se refieren a la jerarquía de una empresa en las relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización. La cadena de mando no solo establece la rendición de cuentas, sino también las líneas de autoridad y poder de toma de decisiones en una empresa. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tenga una persona que asuma la responsabilidad del desempeño.

Para la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes, se debió validar si desde la creación de la compañía se analizó una estructura organizativa que permitiera la canalización adecuada de las diferentes áreas de trabajo.

Factores que determinan eficiencia en un área de mando

Según Koontz et al (2012):

Como ya se mencionó, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que ésta varía según los gerentes y sus puestos (p. 204)

Como bien se detalla, para lograr la eficiencia en las áreas de mando, el personal debe estar capacitado para poseer un gran conocimiento de toda la operativa, de igual manera la forma en la que se comunica al personal cada uno de los cambios o nuevas directrices debe ser bien orientada, ya que de ahí se desprende qué tan exitoso será el resultado que se obtendrá.

Koontz et al (2012) mencionan factores para lograr eficiencia con diferentes estilos de áreas de mando:

Plena capacitación a los subordinados.
 Delegación clara y tareas bien definidas.
 Planes bien definidos para operaciones repetitivas.
 Objetivos verificables que se emplean como estándares.
 Cambios lentos en ambientes externos e internos.
 Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.
 Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.
 Reuniones efectivas.
 Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).
 Gerente competente y capacitado.
 Tarea sencilla.
 Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.
 Subordinados maduros (p. 205).

En el caso de la sociedad en estudio, la Inmobiliaria Dos Príncipes, es fundamental alcanzar gran eficiencia en sus áreas de mando, ya que la información es tan sensible que puede causar un mal servicio a todos sus clientes, lo que provocaría una afectación directa en sus ventas.

Gestión Administrativa

La Real Academia Española de la Lengua (2014) explica que administración es la acción de administrar. Por su parte, señala que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Origen y evolución de la gestión administrativa

Hitt et al (2006) citan:

Cambio, tecnología y globalización son, y es imposible negarlo, tres de los retos más importantes que afectarán de manera significativa a los administradores del futuro cercano. En consecuencia, se traerán a colación en este y en cualquier otro capítulo del resto del texto. Nosotros los percibimos como tres situaciones que se entrelazan de manera continua con los distintos temas que conforman la llamada “administración” (p. 05).

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

A nivel general, se visualiza que la gestión administrativa siempre ha existido y poco a poco ha ido surgiendo de mejor manera; la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un Gobierno más eficaz es el reto de la gestión administrativa moderna.

Hitt et al (2006) citan:

Cambio, tecnología y globalización, tres situaciones que se entrelazan de manera continua con los distintos temas que conforman la llamada “administración”.

Cambio: constituye el área de desafío más persistente, más difundida y de mayor influencia, a la cual todo gerente deberá hacer frente en cualquier tipo de organización y en cualquier área geográfica del mundo industrializado. Sin importar qué tan novato o experimentado sea como administrador, usted será confrontado tanto por la necesidad como por la oportunidad de cambiar. Es poco probable que realizar ningún cambio en absoluto sea una opción. Como lo escribió un filósofo griego hace varios siglos: “Cambiar solo es no cambiar”. Tal afirmación sigue siendo tan vigente hoy como en aquel entonces.

Tecnología: en el mundo actual, ningún gerente podría ignorar la gran influencia de la tecnología, ni la forma en que ésta afecta su trabajo y su empresa. Los avances tecnológicos, por supuesto, suelen forzar a los administradores a realizar cambios, aunque no quieran hacerlos. Basta con señalar hacia Internet para demostrarlo. La Internet ha tenido efectos de largo alcance en la manera en que los gerentes realizan su trabajo.

Globalización: es decir, la creciente naturaleza internacional de cualquier ámbito de la vida, desde la política hasta los negocios. Los administradores ya no pueden afirmar que “lo que pasa en el resto del mundo no nos afecta ni a mí ni a mi organización”. No importa si usted llega a administrar una empresa fuera de su país de origen o no, aunque cada vez será más probable que así sea. Más bien, la cuestión fundamental es que de manera casi inevitable los acontecimientos globales llegarán de afuera hacia adentro de su organización, lo cual afectará la forma en que usted establece metas, toma decisiones, coordina y dirige el trabajo de otras personas (p. 07).

A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua, ya que nace con el hombre mismo, puesto que en todo tiempo ha habido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y de ejecutar; de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la actualidad.

Aunque se podría decir que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. Este es el reto que tiene la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., lograr validar si su gestión administrativa es la correcta.

Funciones de la gestión administrativa

Koontz et al (2012) definen el proceso administrativo de la siguiente manera:

El enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa. Este enfoque reconoce que hay un cúmulo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente en su campo. Cuestiones como línea y asesor personal (staff), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se ubican en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros campos, incluidos la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría de la decisión, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación del análisis y los conceptos matemáticos (p. 26).

Dentro de una gestión administrativa es fundamental la planeación, organización, control y la dirección para lograr una funcionalidad adecuada y el resultado de unos indicadores positivos.

Planeación es el primer paso del proceso administrativo. Consiste en fijar los resultados que se espera alcanzar (objetivos), así como las acciones que se deben realizar para lograrlos. Los factores internos y externos que pueden afectar al emprendimiento deben ser revisados en esta etapa, y se tomarán decisiones para llegar a los resultados deseados.

Organización consiste en la disposición o arreglo de los recursos materiales y humanos que están disponibles para llevar a cabo el emprendimiento, así como de las actividades que serán realizadas con ellos. Se tiene un especial cuidado, en esta etapa, con la distribución del trabajo entre las personas (recursos humanos) que van a estar involucradas. Al estar divididas y asignadas las tareas, se tendrá un ambiente adecuado de trabajo y se podrá llegar a la meta.

Control incluye verificar durante los procesos o al final de los mismos el desempeño del grupo de trabajo. Esta verificación se realiza teniendo en cuenta los planes iniciales y las decisiones que se habían tomado en cuanto a las acciones a realizar. El control muestra dos aspectos importantes: si se están siguiendo o no los planes y si estos funcionan bien o no. A partir del control, se deben tomar medidas de corrección que reencaminen el trabajo y que puedan llevar al equipo hacia los resultados.

Dirección consiste en liderar al equipo de trabajo hacia la realización de las acciones programadas para alcanzar los resultados deseados. Incluye la supervisión de las actividades, la motivación del equipo para que todos contribuyan eficientemente a los objetivos, así como una adecuada comunicación para facilitar las actividades y evitar conflictos interpersonales.

Se puede analizar que de la última función, control, se pasa nuevamente a la primera función que es la planeación; es decir, es un ciclo continuo que debe recorrer la administración de un proyecto o emprendimiento.

Toda administración debe lograr la funcionalidad de estos factores que se integran entre sí y crean resultados muy positivos en el corto y largo plazo, al permitir medir los resultados y tomar decisiones a tiempo; es acá donde Inmobiliaria Dos Príncipes debe validar que el ciclo se cumpla en la operativa.

Cultura Organizacional

Koontz et al (2012) explican respecto a la cultura organizacional: “La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p. 262).

Otra conceptualización es la indicada por Gonzalez et al (2008):

La constante demanda de cambios al sistema organizacional por parte del entorno, la globalización, la evolución tecnológica, la necesidad de mantener operaciones eficientes, la diversidad laboral y de mercados y los cambios sociodemográficos de la población, son algunas condiciones de nuestra realidad que, aunadas al estancamiento en los sistemas de trabajo de la era industrial y la gestión tradicional de los recursos, presentan un amplio campo de oportunidad para la intervención del comportamiento organizacional en la creación de ambientes laborales productivos y de vanguardia, que respondan de manera adecuada a las demandas de producción y de servicios que se presentan alrededor del mundo (p. 09).

De acuerdo con las definiciones anteriores, es la cultura de cada individuo que influye en cada organización, pero por sí sola cada empresa tiene su propia cultura que, como bien se dice, define su identidad. En el caso de la empresa en estudio, fue importante conocer cuál es su cultura organizacional, ya que por ser un sistema de significados compartidos, se fundamenta en la conciencia colectiva de la organización.

Clima organizacional

Koontz et al (2012) señalan en cuanto al clima organizacional:

Liderazgo y motivación están muy interconectados. Al entender la motivación podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que también las incitan o desalientan mediante el clima organizacional que desarrollan,

y estos dos factores son importantes tanto para el liderazgo como para la capacidad de dirigir” (p. 412).

En general, el clima organizacional se puede interpretar como el nombre dado por diversos autores al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Como el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da y las relaciones interpersonales, se debió valorar cuál es el clima de Inmobiliaria Dos Príncipes, certificar si tiene lugar en torno a la empresa y las diversas regulaciones formales que afectan el trabajo.

Elementos de una cultura organizacional

Koontz et al (2012) citan:

La cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea general de lo que representan (p. 263).

Se puede hacer mención a algunos aspectos formales que fortalecen la cultura organizacional: organigrama, misión y visión, manuales de procedimientos, manuales de puestos, objetivos corporativos, toda la parte de tecnologías, uniformes, indicadores de gestión.

De igual manera existen otros informales que logran ser parte de una empresa, como: percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, expectativas compartidas por sus integrantes, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable, y lo que es malo y no deseable, y normas grupales no establecidas, pero sí conocidas por todo el personal, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas relevantes en la organización.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartido; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. Se debe validar si Inmobiliaria Dos Príncipes contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la autorganización.

Factores de la cultura organizacional

Jones y George (2010) señalan los factores que tiene la cultura en la organización:

La cultura organizacional se debe a la interacción de cuatro factores principales: las características personales y profesionales de los integrantes de la organización, la ética organizacional, la naturaleza de las relaciones laborales y el diseño de su estructura organizacional. La conjunción de esos factores produce culturas diferentes en organizaciones diferentes y provocan cambios en la cultura a lo largo del tiempo (p. 373).

De igual manera se puede mencionar que algunas funciones de la cultura organizacional es todo aquello que define la organización, su identidad, sus funcionarios, la relación que existe con los clientes y proveedores. En el caso de Inmobiliaria Dos Príncipes, al ser una empresa con una oferta de servicios para todos aquellos clientes que requieren una solución de vivienda, debe poseer dentro de su cartera proveedores importantes que le permitan ser competitiva en el mercado inmobiliario, al igual que contar con el personal capacitado en el cumplimiento de sus funciones.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

Para la confección del estudio, se realizó una búsqueda de información sobre los tipos de investigación, que favoreció a determinar la capacidad de utilizar el enfoque cualitativo, por cuanto se planeó llevar a cabo cuestionarios (entrevistas), los cuales fueron conducidos de forma abierta y democrática, con el propósito de garantizar el correcto uso del enfoque seleccionado.

No se hizo ninguna elaboración estadística, por lo que toda la información alcanzada se presentó en el informe a través de los aspectos y los puntos de vista de los participantes -expertos en el tema en cuestión- con el objetivo de obtener información detallada y profunda acerca del tema investigado.

En relación con el tema, Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el enfoque de la investigación de la siguiente manera: “(...) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Siendo esto así, existen tres enfoques de la investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto” (p. 4).

Con esta investigación se pretendió examinar la forma en que los entrevistados perciben todos los fenómenos que los rodean en el día tras día, logrando con la aplicación del instrumento profundizar en sus apreciaciones y obtener mayor información sobre todo lo que abarca el tema en análisis.

Método de la Investigación

El método de la investigación es naturalista, apegado a la etnografía que se orienta al estudio de los diferentes grupos sociales de una forma descriptiva, trabajando en la representación de los fenómenos. El paradigma naturalista se denomina también humanista o interpretativo y parte de reconocer la diferencia existente entre los fenómenos sociales y naturales.

Sus propósitos esenciales están dirigidos a la comprensión de la conducta humana a través del descubrimiento de los significados sociales; estos se relacionan con el enfoque cualitativo,

debido a que se centran en la descripción y comprensión de lo individual, lo único, lo particular, lo singular de los fenómenos, más que en lo generalizable.

El diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, por ello la presente investigación utilizó esta medición, por cuanto su orientación fue de acción participativa. Este enfoque tuvo como fuente principal de recolección de datos los cuestionarios (entrevistas), los cuales posibilitaron recabar el conocimiento y las opiniones de los expertos en el tema y así garantizar una participación activa entre el investigador y los sujetos entrevistados.

La investigación abarcó aplicar entrevistas a todos los grupos sociales de la empresa como lo son: gerente, jefatura, personal de ventas, administrativo, etc.; a fin de recolectar la mayor información de cada uno de ellos, de manera siempre individual, sin afectar la privacidad del funcionario.

Hernández et al (2014) mencionan:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (p. 92).

Con la ayuda de las entrevistas a los funcionarios y realizando una observación en un ambiente determinado para identificar las realidades, el sistema de relaciones y su estructura dinámica, los hechos, los procesos, la estructura y las personas, tratando de descubrir tantas cualidades como fuera posible, se entendió cómo se encuentra la estructura organizacional de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. en la actualidad.

Muestra de la Investigación

Población

Según Hernández et al (2014), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo” (p. 174).

En el caso de esta investigación, al tener la empresa en estudio una cantidad pequeña de trabajadores, la población se definió como la totalidad de los colaboradores de la Inmobiliaria Dos Príncipes SA. El instrumento utilizado fue aplicado con el consentimiento del gerente al 100 % en los sujetos de estudio.

Los colaboradores que aplicaron el instrumento fueron el gerente de la empresa, el ingeniero, personal del área de ventas y el asistente administrativo; personal activo en el periodo de tiempo de la investigación.

Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son unidades de observación seleccionadas de antemano que se convierten en el objeto de la categorización. Las unidades de análisis deben ser definidas claramente para obtener la información de cada una de ellas ya que son representativas del objeto en estudio y se refieren al qué o quién es objeto de interés en una investigación. Las unidades de análisis de la presente investigación fueron:

Estructura organizacional

Se conoce la estructura organizacional como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos. De igual manera se podría decir que la estructura como un todo no puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización, considerando para esto la posición que ocupan los colaboradores dentro de esa estructura con las funciones específicas que deben cumplir y las líneas de mando que deben seguir.

Gestión administrativa

La administración es un proceso específico que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. La administración se desempeña para determinar y alcanzar objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de lo expuesto, se podría decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Con la planeación adecuada y efectiva se prepara al personal para el cumplimiento de objetivos organizacionales y se integran las funciones administrativas que permitan controlar las operaciones de la organización. De igual manera, es importante controlar cada una de las actividades y validar que estén enfocadas de acuerdo a los planes de la organización para medir eficacia y riesgo en la operativa diaria. Todo esto lleva un trabajo en equipo primordial que genera una operativa más lineal y el compromiso del personal de lograr los resultados no solo de manera individual, sino grupal.

Aspectos necesarios

Para seleccionar una estructura adecuada, es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades. En la organización funcional cada trabajador debe responder ante varios supervisores o jefaturas; cada uno de estos mandos medios debe supervisar a los trabajadores en los asuntos de su competencia, evitando pasos intermedios con jefaturas de un alto nivel, sino que exista una especialización por procesos.

Algunos de los aspectos requeridos para que la compañía sea más funcional son la especialización por departamentos, mandos medios con claridad de su alcance en la operativa diaria de la empresa y un excelente servicio al cliente interno y externo, aparte de analizar si la operativa necesita colaboradores intermediarios que son personas que dentro de una empresa están en medio de dos áreas que necesitan tener una comunicación más directa.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Hernández et al (2014) explican que la medición es “el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos” (p. 200). Para conseguir la información necesaria, se utilizan los siguientes instrumentos:

Cuestionarios

Según Hernández et al (2014), el cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p. 217), las cuales pueden ser cerradas o abiertas dependiendo del tipo de investigación que se desee realizar.

El instrumento empleado en esta investigación fue el cuestionario, el cual debió ser estructurado cuidadosamente por medio de la construcción de un conjunto de preguntas, que se redactaron de forma coherente y organizadas con secuencia y estructura lógica, respondiendo a las interrogantes y variables definidas en el estudio, con el objetivo de que al final las respuestas brindaran la información requerida, que guiara a la investigadora a plantear las soluciones y propuestas que más se ajustaran a la realidad y objetivos planteados.

El cuestionario que se aplicó a la población en estudio fue abierto por lo cual las preguntas fueron abiertas o libres, es decir, no tienen las alternativas de respuesta delimitadas de antemano.

Entrevistas

La entrevista es básica, por cuanto muchas veces no se tiene constancia de algunos aspectos que preocupan al investigador o donde son fundamentales las valoraciones de las personas involucradas. De acuerdo con Hernández et al (2014):

(...) la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Es a través de las preguntas y respuestas que se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto al tema (p. 403).

Por el tema en investigación, se efectuó un cuestionario respecto a las variables en estudio para profundizar en el tema en cuestión y así obtener mayor información de los entrevistados. Por ello, la entrevista se aplicó a cada colaborador de la empresa de manera individual; cada cita fue debidamente programada, ya fuera en la estación de trabajo o en el lugar donde al interrogado le fuera de mayor conveniencia. Además, en relación con lo expuesto, el tipo de entrevista utilizada fue la semiestructurada porque permite ampliar las opiniones y percepciones de los colaboradores que contribuyan con la investigación.

Proceso para la Recolección de Datos

Hernández et al (2014) describen estas fuentes de la siguiente manera: “(...) las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61).

En relación con las fuentes secundarias, Hernández et al. (2014) explican:

(...) hay una gran variedad de fuentes secundarias, entre las cuales se encuentran los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros (p. 24).

En la presente investigación no se utilizaron fuentes secundarias para la recolección de los datos. Todo el material bibliográfico se empleó solo para fundamentar teóricamente los temas expuestos.

El estudio se basó en las fuentes primarias de la investigación como son las entrevistas aplicadas a la población en estudio, las cuales abarcan al personal de Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., para lo que se siguió un proceso detallado, el cual consistió primeramente en su respectiva selección, concientización sobre la naturaleza del estudio, junto a la aceptación del sujeto objeto de este para ser entrevistado y grabado, así como la conveniencia en hora y día de ambas partes para la aplicación del instrumento.

Los datos recolectados de las entrevistas aplicadas se analizaron y procesaron, obteniendo los resultados de la investigación. La información resultante se presentó en el informe y fue el sustento del análisis de resultados, fomentando en la propuesta de cambio la mejora operativa en la empresa.

Método de Análisis de la Investigación

Según Hernández et al (2014), el proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas se clasifica en:

- ✓ Recolectar los datos: entrevistas, grupos de enfoque, observaciones, documentos, artefactos, anotaciones, registros, etcétera).
- ✓ Revisar todos los datos: material inicial y adicional.
- ✓ Organizar los datos e información: determinar criterios de organización, organizar los datos de acuerdo con los criterios.
- ✓ Preparar los datos para el análisis: limpiar grabaciones de ruidos, digitalizar imágenes, filtrar videos, transcribir datos verbales en texto (incluyendo bitácoras y anotaciones).
- ✓ Descubrir las unidades de análisis: elegir cuál es la unidad de análisis o significado adecuada, a la luz de la revisión de los datos.
- ✓ Codificación abierta de las unidades, primer nivel: localizar unidades y designarles categorías y códigos. De esta se derivan la siguientes:
- ✓ Describir las categorías emergentes de la codificación abierta o primer nivel: conceptualizaciones, definiciones, significados, ejemplos o ilustraciones.
- ✓ Codificación axial de las categorías, segundo nivel: agrupar categorías en temas y patrones, relacionar categorías, ejemplificar temas, patrones y relaciones con unidades de análisis (p. 423).

Existen diferentes métodos que permiten el análisis de la información, los cuales se eligen según el enfoque y demás variables que enmarquen la investigación. Para el análisis de la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., se realizó un análisis de los datos y se clasificaron diferentes categorías en las tres unidades en estudio. Así, obtenidas las respuestas de todos los entrevistados, se procedió con la definición de cada categoría y al análisis correspondiente de acuerdo a las respuestas de los participantes.

Las unidades que se exploraron correspondieron a los contenidos de los objetivos específicos de la presente investigación. Luego de analizar cada categoría, se interrelacionaron para

darle respuesta al problema de investigación. Al respecto, Hernández et al. (2014) indican que “En la codificación cualitativa, las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (p. 429). También, los autores señalan que las categorías de análisis deben guardar una relación estrecha con los datos.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo describe la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y la información adicional obtenida de las entrevistas efectuadas para el mejor desarrollo de la investigación.

Al respecto, se presenta una tabla que indica las unidades de análisis con sus respectivas categorías, teniendo claro que las unidades de análisis provienen de los tres objetivos específicos planteados para el desarrollo de la investigación y las categorías se derivan de la información obtenida en las entrevistas aplicadas.

En una segunda etapa, se describe y analiza cada una de las categorías de análisis, mediante la comparación de lo citado y recopilado por medio de las entrevistas. Una vez descritas las categorías con su respectivo análisis, se realiza una interpretación, con el fin de enlazar las categorías y brindar una solución al problema formulado en la investigación.

Tabla 1: Unidades y categorías de análisis

Unidad	Categorías
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de gestión 2. Eficiencia 3. Eficacia 4. Control administrativo 5. Manuales para usuarios 6. Procesos 7. Servicio al cliente 8. Funcionamiento 9. Inestabilidad laboral 10. Frecuencia 11. Promoción
Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Dependencia operativa 3. Comunicación 4. Dirección administrativa 5. Distribución de funciones 6. Mejora continua 7. Gestión administrativa
Aspectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Línea administrativa 2. Rotación de personal 3. Análisis de resultados 4. Procesos operativos 5. Áreas de mando 6. Procedimientos 7. Comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2017

Unidad de Análisis 1: Estructura

La primera unidad de análisis hace referencia a la estructura organizacional, lo que se conoce como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos. De igual manera, la estructura es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades, que colabora y contribuye a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de varias maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determina los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que puede alcanzar. Por tanto, la estructura organizacional de la empresa u organización permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a distintas personas, departamentos o filiales.

La primera unidad se divide en 11 categorías de análisis, las cuales son:

1. Control de gestión.
2. Eficiencia.
3. Eficacia.
4. Control administrativo.
5. Manuales para usuarios.
6. Procesos.
7. Servicio al cliente.
8. Funcionamiento.
9. Inestabilidad laboral.
10. Frecuencia.
11. Promoción.

En el desarrollo de la unidad se describe cada categoría con respecto a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. en las preguntas que se plantearon en el instrumento utilizado.

Categoría 1: Control de gestión

Descripción.

El control de gestión es el proceso administrativo que evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o el gobierno corporativo. Incluye al control operativo y lo desarrolla a través de un sistema de información; aparte integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El control es necesario en todas las fases de la actividad, en especial en el nivel de la alta dirección. El gerente es el responsable del éxito de la empresa, él puede asignar responsabilidades y delegar la autoridad cuando así se amerite; pero no puede delegar su responsabilidad como dueño de la empresa.

Esta categoría en análisis, se deriva de la consulta sobre si está claro de la posición que ocupa dentro de la organización, en donde los entrevistados han indicado:

- ✓ “Sí, ocupo la Gerencia General y estoy involucrado en todos los procesos” (entrevistado 1).
- ✓ “La estructura organizativa a la fecha es básica y funciona relativamente bien, sin embargo, requiere de una dirección más permanente de parte del propietario o en su defecto de disponer de un gerente general que tome el control administrativo de la organización” (entrevistado 2).

Análisis.

Según Koontz et al (2012) el control es: “medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p.31).

Basándose en la teoría, el control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o

gobiernos corporativos. Con las entrevistas efectuadas, se puede interpretar que existe una concordancia con las respuestas de los entrevistados.

En la parte de control de gestión, hay una oportunidad de mejora en la operativa de la empresa; en la actualidad una sola persona forma parte esencial en cada uno de los procesos que tiene la institución. Si bien la empresa en análisis mantiene una estructura limitada por ser una compañía pequeña, es importante que exista la separación de las responsabilidades y los controles requeridos en cada etapa de los diferentes procesos para una mejor operativa.

Categoría 2: eficiencia

Descripción.

La eficiencia se define de distintas maneras: capacidad para lograr un efecto determinado, habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado, recursos empleados, resultados alcanzados, entre otros. Hoy es una capacidad o cualidad muy apreciada por las empresas u organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc., limitados y en varias ocasiones en situaciones complejas y muy competitivas.

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

Considerando lo expuesto, se analizan los comentarios de los entrevistados que dan respuesta a la consulta sobre si es funcional la estructura actual con la que cuenta la Inmobiliaria:

- ✓ “Creo que la estructura nos ha funcionado por varios años, sin embargo, creo que se puede mejorar buscando mayor eficiencia y el mejor uso de los recursos” (entrevistado 1).
- ✓ “Sí, como vendedora es lograr realizar una venta efectiva y la preparación de todos los documentos del cliente para la conformación del expediente” (entrevistado 6).

Análisis.

Según las respuestas de los entrevistados, se valida que en efecto no existe un proceso fluido en el que se logre el uso óptimo de los recursos, sino lo contrario, una sola persona tiene el control de toda la empresa.

Según Koontz et al (2012), la eficiencia consiste en "La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos" (p. 14). Al no delegar el control en otros encargados, no hay eficiencia en los procesos ya establecidos por Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. Hay un entramamiento en la operativa porque se depende de la resolución de un solo individuo.

Si se confronta el significado de la eficiencia, se encuentra una gran oportunidad de mejora en relación con validar si la empresa en estudio es capaz de obtener los resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

Categoría 3: eficacia

Descripción.

La eficacia se vincula con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Así, la eficacia es la medida en que se consigue el objetivo o un resultado. Las organizaciones deben ser eficaces para ver cumplidos los objetivos planteados en el periodo, por lo tanto se deben efectuar las tareas y asignaciones propuestas.

Una empresa que impulse en sus colaboradores un porcentaje de eficacia alto en todos los procesos que se llevan a cabo, podría generar estrategias para motivar aún más al personal que labora para la organización. Considerando lo expuesto, se analizan los comentarios de los entrevistados nuevamente sobre la consulta de si es funcional la estructura actual con la que cuenta la Inmobiliaria:

- ✓ “Creo que la estructura nos ha funcionado por varios años, sin embargo, creo que se puede mejorar buscando mayor eficiencia y el mejor uso de los recursos” (entrevistado 1).

Análisis.

Como lo expone el entrevistado dando réplica a la pregunta número dos, a pesar de que la empresa se ha mantenido dentro del mercado y tiene indicadores positivos en su gestión diaria, existe una gran oportunidad de mejora que permite conseguir la eficacia en cada proceso: crear conciencia en todos los colaboradores del grado de responsabilidad que conlleva ser inoperantes.

Para Maldonado (2011),

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades o implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes. (p. 01).

El mejor uso de los recursos permitirá a la Inmobiliaria concentrarse en otras actividades que le generen un mayor valor agregado en la gestión diaria, aparte de conseguir un mayor posicionamiento en el sector de la construcción, mejorando sus servicios.

Categoría 4: control administrativo

Descripción.

El control administrativo se define como la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita cumplir los planes, aunque la planeación debe preceder del control.

Los planes no se logran por sí solos, estos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

En la entrevista aplicada a los colaboradores de la inmobiliaria con la consulta que hace referencia a las responsabilidades a cargo del puesto actual que ocupa, se evidencian las siguientes respuestas respecto a esta categoría de análisis

- ✓ “Sí, como gerente general tengo claro las responsabilidades, lo que he venido manifestando es que termino participando en cada una de las decisiones y me limita el tiempo” (entrevistado 1).
- ✓ “La estructura organizativa a la fecha es básica y funciona relativamente bien, sin embargo, requiere de una dirección más permanente de parte del propietario o en su defecto de disponer de un gerente general que tome el control administrativo de la organización” (entrevistado 2).
- ✓ “La empresa sí cuenta con personal y/o profesionales internos y externos, sin embargo, hay gestiones administrativas que aún no tienen responsables directos, lo cual ocasiona atrasos en el proceso interno” (entrevistado 4).
- ✓ “Sí, debo tener el control de mis ventas y mantener un buen servicio al cliente” (entrevistado 5).

Análisis.

Los autores Hitt et al (2006) definen el control administrativo de la siguiente manera:

Por sí misma, la palabra “control” parece negativa. Significa restricciones, limitantes o revisiones. Ello denota claramente una libertad restringida para la acción - idea que muchas personas, en especial en ciertas culturas, consideran desagradable. Es cierto que dentro del contexto de las organizaciones, el control implica la regulación de actividades y conductas. Controlar, en el contexto organizacional, significa

ajustarse o estar en conformidad con las especificaciones o los objetivos. Entonces, en ese sentido, las responsabilidades que tienen los administradores en cuanto al control buscarían restringir la libertad de alguien. Un administrador no puede controlar sin aplicar restricciones. Sin embargo, ya sea esto bueno o malo para el individuo o grupo a los que se controla, el individuo que determina la cantidad y el tipo de control, o la organización en su conjunto, dependen de las consecuencias del control, cuyas perspectivas están en consideración. Es inevitable que en las organizaciones haya cierto grado de control. La esencia de las organizaciones consiste en que los individuos renuncian a su independencia absoluta, de manera que sea posible alcanzar metas y objetivos comunes. Como mencionó un experto en organizaciones, “una función importante del control es establecer la coordinación y el orden de los intereses diversos y de las conductas potencialmente diversas de los miembros” (p. 568).

En la Inmobiliaria todo el equipo de trabajo está consciente y claro de las responsabilidades que debe realizar, no obstante, esto ha sido aprendido por la ejecución del día tras día y no por una planificación de la Gerencia.

Al proceder con la consulta a los funcionarios de la Inmobiliaria, se logra evidenciar que no existen controles internos que permitan validar las diferentes tareas que se realizan en la organización, no hay indicadores de medición de las funciones efectuadas. Como bien se dice, el control administrativo requiere de responsabilidades y la participación de todo un equipo de trabajo para lograr los objetivos planteados. Inmobiliaria Dos Príncipes cuenta con el aporte del dueño de la empresa en todas las funciones, pero no existe otro gerente o administrador que tome las riendas del negocio y establezca las pautas operativas.

Categoría 5: manuales para usuarios

Descripción.

Los manuales de descripción de puestos son herramientas administrativas que describen las actividades o tareas y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como sus interrelaciones internas y externas. También pueden incluir información importante respecto al perfil que se requiere contratar para aspirar a un puesto específico.

Cada descripción de puesto contiene como mínimo el nombre del puesto, a quién se reporta, a quién supervisa, requisitos mínimos, descripción general y específica, especificaciones y relaciones de trabajo.

La categoría en análisis se deriva de la consulta sobre si los colaboradores consideran que existe confusión en la realización de las tareas, debido a una mala explicación de las mismas. A continuación se muestran las respuestas de los entrevistados respecto a la categoría en estudio:

- ✓ “Sí, se debería trabajar en un manual de responsabilidades para lograr un trabajo más eficiente” (entrevistado 1).
- ✓ “Sí las conozco porque son inherentes a mi gestión, sin embargo, no es un tema que me hayan descrito inicialmente y en el proceso durante dos años no ha sido frecuente la revisión de responsabilidades” (entrevistado 2).
- ✓ “Correcto, en algunas áreas de la empresa existen confusiones o no se sabe el procedimiento ya que no existe inducción o gestión administrativa para la realización de tareas” (entrevistado 3).
- ✓ “No, me parece que los procedimientos podrían mejorar y de acuerdo a la jefatura se podría mejorar los canales de procedimiento tanto de atención al cliente como de la producción”. (entrevistado 5).
- ✓ “Sí, mi posición es vendedora inmobiliaria, pero no existe una inducción que facilite el conocimiento del puesto y las responsabilidades que conlleva” (entrevistado 6).

Análisis.

En el proceso de las entrevistas, los colaboradores manifiestan que sí conocen sus responsabilidades a nivel general porque es la tarea que ejecutan cada día, pero que ninguno ha recibido de la empresa algún documento que estipule sus alcances en las funciones asignadas.

Al respecto, Koontz et al (2012) señalan que:

Todos los puestos gerenciales deben definirse; una descripción del puesto informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo (p.261)

Como la empresa ha crecido y ha logrado un mejor posicionamiento en el mercado, cada vez es más complicado ordenar las funciones, ya que ingresa personal nuevo y no existe una forma única de realizar las labores. De cara a los clientes no hay claridad en los procesos por seguir cuando se presentan quejas que atender, lo cual crea también molestias porque cada persona intenta resolver la situación de la manera más conveniente, acrecentando aún más la molestia de los clientes.

Categoría 6: procesos

Descripción.

La Real Academia Española (2014) describe el proceso como la acción de avanzar o ir hacia adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial. Por lo tanto, se podría definir un proceso como una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en conseguir algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los seres humanos para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. En este sentido, es importante hacer

hincapié que los procesos son, ante todo, procedimientos diseñados para servicio de las personas en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Desde el punto de vista de una empresa, un proceso da cuenta de una serie de acciones que se toman en el aspecto productivo para que la eficiencia sea mayor, en efecto, las empresas buscan continuamente aumentar su rentabilidad produciendo más y bajando sus costos. Para ello diseñan sistemas de actuación que garantizan esta circunstancia luego de análisis descriptivos.

Para lograr analizar la categoría de procesos, se consulta a los funcionarios de la Inmobiliaria, si ellos creen que existe sobrecarga de tareas debido a la falta de coordinación.

Tomando en consideración lo anterior, se validan las respuestas de los entrevistados:

- ✓ “Creo que la gerencia general tiene demasiada injerencia en todos los procesos” (entrevistado 1).
- ✓ “Correcto, porque al no contar con una canal de comunicación directo y preciso se crean reprocesos que sobrecargan mis funciones” (entrevistado 2).
- ✓ “Correcto, las personas administrativas no tienen claro cómo es el manejo de la operación creando confusión en los procesos” (entrevistado 3).
- ✓ “No, la oficina sufre muchos cambios constantemente sin lograr establecer procesos definidos y logra una inestabilidad. No tengo comunicaciones por escrito cuando cambia algún proceso (que es muy seguido)” (entrevistado 4).
- ✓ “Existen distractores que afectan la ejecución de las tareas por área. Para lograr dar respuestas efectivas a los clientes, se descuidan las tareas reales que les corresponden” (entrevistado 6).

Análisis.

La empresa en estudio no posee información de sus procesos. Según comentan los entrevistados, desde que inició la compañía, el crecimiento ha sido de cierta forma desordenado al no existir ningún flujo del proceso. Los cambios son muchos y muy continuos, lo que provoca en todo el personal frustración por no saber cuál es la operativa que debe practicar. Lo anterior conlleva a procedimientos erróneos, reprocesos, mal servicio al cliente, tiempos de respuesta inadecuados, entre un sinnúmero de situaciones que afectan la operativa de la empresa.

Maldonado (2011) indica que:

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa (p. 01).

Al tener dos aristas en la parte inmobiliaria, la compañía debería definir los diferentes procesos y flujos para que así sus colaboradores tengan una mayor claridad de cuál es la forma correcta en la que deben operar.

Categoría 7: servicio al cliente

Descripción.

El servicio al cliente es lo que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que brinda la compañía con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Cada vez el servicio al cliente es uno de los temas más relevantes en una organización, ya que se podría tener una excelente oferta de productos o servicios, pero si los funcionarios no ofrecen un buen servicio, los clientes preferirán tener una relación con otra empresa.

De esta forma, servicio se podría resumir como la gestión que lleva a cabo cada persona que trabaja en una empresa así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.

Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que compran y permiten ser viables) como a los clientes internos, y diversas áreas de la empresa.

Para lograr analizar la categoría se establece a los funcionarios la interrogante sobre si la Inmobiliaria cuenta con personal especializado que atienda las diferentes situaciones que se puedan presentar en cada proceso. Los entrevistados expresan lo siguiente con respecto a esta categoría:

- ✓ “Sí cuenta con personas idóneas en las diferentes áreas de ejecución y servicio” (entrevistado 3).
- ✓ “Las personas que brindan servicio en la oficina no son exclusivos de ellos, lo que cada consulta o proceso afecta mucho el servicio al cliente, no somos rápidos al atender las consultas de los clientes ni vendedores, y cuando existen conflictos la manera de resolverlos no son encarando, lo hacen por medio de personas que no conocen el proceso, esto cuando se logra una respuesta, de lo contrario no la reciben, los clientes tienen que llegar a medidas máximas para tener una reunión clara y en muchas ocasiones incluye temas legales” (entrevistado 4).
- ✓ “No, me parece que los procedimientos podrían mejorar y de acuerdo a la jefatura, se podría mejorar los canales de procedimiento tanto de atención al cliente como de producción” (entrevistado 5).

Análisis.

Castillo (2012) explica:

El cliente es lo primero. Este principio guía el accionar de toda organización, hacia la satisfacción de las expectativas del cliente. Esto implica que las expectativas del cliente deben ser identificadas, para lo cual es necesario colocarse en su lugar y así establecer una clara comunicación que permita conocer sus necesidades. Estas expectativas y necesidades del cliente son convertidas en normas y requisitos del trabajo que se realiza en cada división de la empresa (p. 254).

Según las entrevistas realizadas a los funcionarios, todos tienen la claridad de la importancia en el tema analizado; sin embargo al no existir en la compañía un estándar de servicios documentados que permita crear una única línea de atención, perciben que el esfuerzo que realizan en el servicio se pierde por la diversidad de criterios que utiliza cada colaborador.

No existen documentos que definan un estándar en servicio a los clientes internos o externos de la inmobiliaria, por lo que la atención puede ser diversa, ya que depende de muchas variables: conocimiento del funcionario, estado de ánimo, área en la que atiende, entre otras razones. En resumen parece existir una gran oportunidad de mejora en este aspecto que podría crear en la compañía un valor agregado.

Categoría 8: funcionamiento

Descripción.

Una empresa es una unidad organizada de carácter económico, que mediante diferentes factores de producción tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para que una empresa funcione, requiere factores humanos, recursos financieros, económicos y medios técnicos. Todas estas variables crean un funcionamiento adecuado en la organización; si alguno de esos factores no existe o está muy débil, afectará la operativa y, por ende, el alcance de los objetivos que se tienen planteados.

Con esta categoría se relaciona la consulta realizada sobre si el personal tiene bien definido a quien debe acudir en cada situación que deba resolver en sus labores diarias. Las respuestas de los entrevistados son:

- ✓ “Sí es funcional según las funciones que desempeño” (entrevistado 3).
- ✓ “No llega a tiempo y por lo general no es completa para poder terminar mi tarea pendiente” (entrevistado 4).
- ✓ “Tengo definido a quién acudir, pero esa persona te manda donde otra y otra hasta llegar nuevamente hasta la Gerencia de la empresa” (entrevistado 5).
- ✓ “Sí, el no tener la claridad hace que uno interfiera en procesos que no me competen pero para poder agilizar. Existen distractores que afectan la ejecución de las tareas por área. Para lograr dar respuestas a los clientes efectivas se descuidan las tareas reales que les corresponden” (entrevistado 6).

Análisis.

Nuevamente se evidencia el tema de existir un entramamiento en toda la operativa de la empresa, pues existen los elementos necesarios para su operación, pero no así el orden requerido con el fin de lograr un proceso fluido y que el funcionamiento en todas sus áreas sea el adecuado.

De acuerdo con Koontz et al (2012) “Para que la estructura funcione, todos los miembros de una empresa deben comprender su organización, lo que requiere su enseñanza. Como la organización formal se complementa con la informal, los miembros de una empresa deben comprender ambos funcionamientos” (p.261).

Para obtener grandes resultados, debe existir un engranaje a lo interno de la empresa que permita la lógica en la operativa, que no cree reprocesos y que los funcionarios tengan la claridad de sus funciones y el orden que deben tener en cada una de las diversas tareas.

Categoría 9: inestabilidad laboral

Descripción.

La inestabilidad laboral en las personas puede estar supeditada a diversas circunstancias, como por ejemplo, funcionarios que en realidad son inestables en todos los aspectos de su vida. Todos los que cumplan con sus obligaciones tienen el derecho de mantener la estabilidad, sin embargo, uno de los motivos más fuertes que provoca la inestabilidad en una empresa son los temas de remuneración y motivación.

Cuando las personas perciben a lo interno de la empresa grandes oportunidades de mejora y nadie que las atienda, se crea una gran disconformidad, provocando que los funcionarios prefieran irse de la compañía, llevándose con ellos conocimiento y experiencia, por ende dejando vacíos en algunos momentos importantes.

La inestabilidad crea en las empresas una mala reputación que se comenta muy rápido en el mercado, por lo cual se origina resistencia, incluso entre los mismos clientes. La consulta sobre la estructura actual con la que cuenta la Inmobiliaria es funcional, los entrevistados se pronuncian de la siguiente manera:

- ✓ “No, la oficina sufre muchos cambios constantemente sin lograr establecer procesos definidos y logra una inestabilidad” (entrevistado 4).

- ✓ “No siempre, existe entramamiento en los procedimientos, no hay personal que dé soluciones prontas, existe mucha rotación de personal por lo que crea mucha inestabilidad” (entrevistado 6).

Análisis.

Chiang et al (2010) hacen referencia a la estabilidad laboral de la siguiente manera:

La relación existente entre la satisfacción laboral y la rotación del empleo es muy similar a la del absentismo. Los resultados sugieren que esta es directa y negativa, aunque la magnitud es más bien pequeña, debido a una gran diversidad de factores. Desde el punto de vista de la rotación laboral, tiene especial importancia que los empleados más competentes están razonablemente satisfechos, ya que ellos son los que la organización menos se puede permitir perder (p. 215).

Se puede concluir que la inestabilidad tiene repercusiones no muy positivas para una organización. Los colaboradores de Inmobiliaria Dos Príncipes perciben una rotación significativa del personal. Según lo que externan, es difícil mantenerse por la falta de procedimientos y demás estatutos que guíen la forma de trabajar y realizar cada una de las funciones. Una operativa tan entrabada y con vacíos genera la rotación y, por ende, la inestabilidad que perciben en su ambiente laboral.

Categoría 10: frecuencia

Descripción.

Se designa frecuencia a la repetición menor o mayor de un suceso, por ejemplo, la frecuencia con la que se revisan los procesos operativos de la compañía. Se menciona el término porque en la empresa hay un tiempo establecido para revisar documentos, procesos, acuerdos, etc. Un concepto que se puede transformar a la administración de una empresa, contabilizando y dando seguimiento a los eventos que enmarcan una situación particular.

La pregunta sobre las responsabilidades a cargo del puesto actual que ocupa, un entrevistado señala lo siguiente en relación con esta categoría:

- ✓ “Sí las conozco porque son inherentes a mi gestión, sin embargo, no es un tema que me hayan descrito inicialmente y en el proceso durante dos años no ha sido frecuente la revisión de responsabilidades” (entrevistado 2).

Análisis.

Nuevamente, a pesar de tener la claridad en las responsabilidades de las tareas de manera empírica, no se ha evidenciado en los años de actividad de la empresa algún documento donde se estipulen periodos de tiempo para la revisión de la operativa interna.

La Real Academia Española (2014) indica frecuencia como número de veces que se repite un proceso periódico por unidad de tiempo. Las responsabilidades, procedimientos, atención a clientes, manuales, entre otros documentos de gran importancia para la compañía no se validan en el tiempo ni se ajustan a los cambios del entorno.

Categoría 11: promoción

Descripción.

Para muchas personas la palabra promoción se vincula directamente a la parte de las ventas, cuando en realidad una adecuada promoción puede generar: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo y venta personal.

A modo de resumen, la promoción es una herramienta del *marketing*, incluye un conjunto de instrumentos como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el *marketing* directo, las ventas personales, entre otras para el logro de sus objetivos.

En las entrevistas aplicadas, la pregunta sobre las responsabilidades a cargo del puesto actual que ocupa, un individuo menciona lo siguiente:

- ✓ “Sí, mi responsabilidad como asesor inmobiliario es de promocionar y vender las propiedades de la Inmobiliaria” (entrevistado 5).

Análisis.

Reforzando el concepto de promoción, los autores Koontz et al (2012) lo definen como:

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, es indudable que los empleados están a favor de una política de promoción interna. El evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos y da a los empleados un monopolio establecido de las vacantes gerenciales; sin embargo, éstos llegan a dudar de la efectividad de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción (p. 295)

Si bien el personal en el área de las ventas tiene claridad que debe promocionar las soluciones inmobiliarias con las que cuenta la empresa, no posee el conocimiento de la estrategia que se desea trabajar para cada nicho de mercado, proyecto o en una época específica del año, lo cual genera en el personal de ventas una gran impotencia porque sus ingresos son producto de las ventas efectivas que concretan cada día.

La empresa puede generar alguna promoción particular, pero el personal que labora para esta muchas veces no conoce ni tan siquiera los medios que se están utilizando para la promoción o las condiciones con las que se está promoviendo alguna oferta en el mercado.

Unidad de Análisis 2: Gestión

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos; con la planeación adecuada y efectiva se prepara al personal para el cumplimiento de objetivos organizacionales e integrar las funciones administrativas que permitan controlar las operaciones de la organización.

Se debe tener en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informado de cómo realizar la gestión de manera correcta. La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y

controlar, es decir, llevar a cabo las tareas básicas sistemáticamente. Todo esto implica un trabajo en equipo primordial que genera una operativa más lineal y el compromiso del personal de lograr los resultados no solo de manera individual, sino grupal.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y, en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible, no se puede ignorar que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando efectúe la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La segunda unidad se divide en 7 categorías de análisis, las cuales son:

1. Trabajo en equipo.
2. Dependencia operativa.
3. Comunicación.
4. Dirección administrativa.
5. Distribución de funciones.
6. Mejora continua.
7. Gestión administrativa.

En el desarrollo de la unidad se describe cada categoría con respecto a la información obtenida de las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa en análisis.

Categoría 1: trabajo en equipo

Descripción.

El trabajo en equipo es el ejecutado por varios individuos, donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. En los

equipos de trabajo, se elaboran reglas que se deben respetar por todos los miembros del equipo, las cuales se vinculan al comportamiento y son establecidas por los mismos compañeros. Estas reglas proporcionan a cada sujeto una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.

La necesidad de trabajar en equipo surgió de la mano de propuestas como la calidad total, sistemas integrados de gestión, reingenierías y procesos de cambio, Premio Nacional a la Calidad, programas de integración regional y otros que requieren la participación e interrelación de diversos sectores funcionales de las empresas.

Para trabajar en equipo se incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un equipo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La categoría se deriva la consulta realizada a los entrevistados de si consideran que en la empresa, se desarrolla trabajo en equipo que permita el cumplimiento de los objetivos planteados. Los entrevistados indican los siguientes comentarios:

- ✓ “Hay un buen ambiente y trabajo en equipo” (entrevistado 3).
- ✓ “El trabajo es muy individual no puedo catalogar que exista un equipo de trabajo como tal, lo puedo definir como un grupo de trabajo cada quien en lo suyo” (entrevistado 4).
- ✓ “Sí, hasta cierto punto ya que tratamos de trabajar en equipo, pero muchas veces chocamos por diferencias de criterios” (entrevistado 5).

Análisis.

Las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos llevaron a las empresas a pensar en los equipos como una forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las

organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Koontz et al (2012) hacen mención al equipo de trabajo como:

El trabajo en equipo es cada día más importante en la organización moderna, pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse con el rediseño radical” (p. 210).

La estructura de la Inmobiliaria es más plana y con menos niveles jerárquicos, por lo tanto, requiere de una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Los colaboradores de la Inmobiliaria Dos Príncipes han trabajado entre ellos para lograr tener una relación de trabajo en equipo, sin embargo, según sus observaciones, al no existir procedimientos definidos ni líneas de mando establecidas, es muy difícil trabajar de una manera sincronizada, ya que cada quien ajusta sus procedimientos a conveniencia. La relación existente entre las partes es bastante buena, pero es necesario alinear muchos procedimientos operativos y estructuras para que así todos tengan una meta en común.

Categoría 2: dependencia operativa

Descripción.

En una empresa donde exista un muy buen establecimiento y definición de responsabilidades en cada una de las áreas y el personal y se cuente con el personal capacitado de acuerdo a las funciones que está realizando, se puede lograr una fluidez en el proceso. Por regla general, la dependencia operativa que se establezca es única. No obstante, teniendo en cuenta que los cometidos asignados a algunas de las unidades pueden estar dentro del ámbito de responsabilidad.

Si en la compañía solo hay una persona capacitada para resolver todos los pormenores que se presenten en el día tras día, se ocasiona un entramamiento en el operar de todos los colaboradores porque se depende de un solo miembro del equipo para solucionar cualquier percance. Una dependencia operativa se enfoca directamente en el recurso humano, al ser necesario tener personal capacitado y consciente de las responsabilidades que debe asumir en la operativa.

Ante la interrogante de la claridad de los colaboradores, sobre a quién deben acudir en cada situación que deba resolver en sus labores diarias, los entrevistados de la empresa en análisis mencionan:

- ✓ “La falta de niveles de mando y responsabilidades claramente definidas sumado a la completa dependencia de mi participación en todas las decisiones hacen difícil que se desarrolle un ambiente que estimule el trabajo en equipo” (entrevistado 1).
- ✓ “Tengo definido a quién acudir, pero esa persona te manda donde otra y otra hasta llegar nuevamente hasta la Gerencia de la empresa” (entrevistado 5).

Análisis.

Castillo (2012) se refiere a la dependencia operativa de la siguiente manera:

Si bien es cierto que existe una dependencia mutua entre los asalariados y los patronos que hace que el mejoramiento de la calidad de sus relaciones sea una tarea conjunta, es la dirigencia empresarial la que tiene la mayor responsabilidad en el mantenimiento de unas relaciones adecuadas, mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos funcionales (p. 141).

Nuevamente se identifica que solo el dueño de la empresa funge como única persona autorizada para resolver y atender consultas diversas a los funcionarios de la inmobiliaria. Al ser él una persona encargada también de otros negocios, la gestión se hace muy complicada, ya que se depende de la disponibilidad de tiempo que tenga para atender llamadas, consultas, correos o demás requerimientos de los funcionarios.

Según lo externan, el no contar con un encargado por flujos de proceso provoca frustración por no lograr avanzar con sus clientes en ventas nuevas, procesos constructivos, resolución de quejas, entre otras labores propias del puesto que deben atender.

Categoría 3: comunicación

Descripción.

En cuanto al tema en estudio interesa validar la comunicación organizacional que exista en la Inmobiliaria. Se debe tener claridad que este tipo de comunicación consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o también externo.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, directrices, replanteamiento de nuevos objetivos, etc. Toda organización exitosa debe contar con una fluidez de la información horizontal o verticalmente, según corresponda.

La comunicación se puede realizar por diferentes canales como lo son correos electrónicos, mensajes por escrito, llamadas telefónicas, reuniones de personal, manuales para el usuario, etc. Es responsabilidad del gerente o de quien esté ejerciendo el máximo poder en la organización validar cuál es el medio más efectivo para comunicar algo específico, pues dependiendo de la seriedad o lo delicado del tema, lo ideal es que ese tipo de comunicados se realicen de manera presencial.

La categoría se desarrolla por las respuestas obtenidas de los entrevistados ante la consulta de si se conocen los objetivos de la empresa y las estrategias para lograr cumplir esos objetivos. Los entrevistados mencionan al respecto:

- ✓ “Los objetivos están claros, pero en el camino la estrategia pierde claridad y hace difícil alcanzar los objetivos planteados o al menos atrasar la consecución de los mismos” (entrevistado 1).
- ✓ “No tengo información sobre las estrategias para cumplir objetivos. Desde mi perspectiva solicito las fechas de entrega de proyectos y ponemos en práctica un programa de actividades, recursos y tiempos a lo interno para lograr dichos objetivos. Sin embargo, de

parte de la Gerencia no se han definido las estrategias o al menos no se nos informa” (entrevistado 2).

- ✓ “Correcto, porque al no contar con una canal de comunicación directo y preciso se crean reprocesos que sobrecargan mis funciones” (entrevistado 4).

Análisis.

En toda corporación la comunicación es esencial para que exista un alineamiento en todo el equipo de trabajo. Según mencionan los colaboradores, sí existe la comunicación del dueño de la empresa para con ellos, el problema radica en la forma en la que se transmite el mensaje que no logra lo esperado.

Koontz et al (2012) señalan que “Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p. 456). Por lo general, en la Inmobiliaria el medio utilizado es el correo electrónico, lo que es beneficioso por ser un canal ágil en la comunicación, pero posee la deficiencia de no poder determinar qué tanto se comprendió el objeto de mensaje o qué tan clara fue la redacción del mensaje.

Al no validar de manera individual con cada compañero varios temas como haber recibido el correo, lograr comprender lo que se indicaba o aclarar todas las dudas que se generaron del comunicado; se crea nuevamente confusión y cada uno aplica a su parecer los procedimientos.

Categoría 4: dirección administrativa

Descripción.

La dirección administrativa se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que conlleven al buen funcionamiento operativo-administrativo de la Institución. No sirven técnicas complicadas en cualquiera de los elementos mencionados anteriormente, sino se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide

temporalmente con una buena dirección, siendo todas las demás técnicas útiles si permiten dirigir y realizar mejor los trabajos.

Una adecuada dirección administrativa pone en marcha los lineamientos planteados, controla temas de conducta y valores institucionales y genera una calidad adecuada en las funciones que se realizan.

La categoría se deriva de la consulta sobre si se considera que en la empresa, se desarrolla trabajo en equipo que permita el cumplimiento de los objetivos planteados. Los funcionarios entrevistados comentan:

- ✓ “La falta de niveles de mando y responsabilidades claramente definidas sumado a la completa dependencia de mi participación en todas las decisiones hacen difícil que se desarrolle un ambiente que estimule el trabajo en equipo” (entrevistado 1).
- ✓ “La empresa es pequeña, sin embargo con un volumen de trabajo importante, que posee un importante grupo humano, que se esfuerza pero le falta dirección para que todas las áreas trabajen de manera conjunta por objetivos del propietario” (entrevistado 2).
- ✓ “Me parece que la parte de mandos no están definidas ya que falta una coordinación jerárquica que asuma las funciones y el rol que se requieren” (entrevistado 5).

Análisis.

Como parte neurálgica del proceso de dirección, la gestión humana comprende, entre muchos otros temas, la motivación, el liderazgo y la comunicación, componentes principales para efectuar una buena gestión humana y su importancia está en que son bases fundamentales para que la dirección sea un proceso integral. Al respecto, Castillo (2012) señala:

El desempeño de los trabajadores de una empresa es el resultado de múltiples actividades de la administración de personal que están altamente relacionadas entre sí conformando un sistema. Al desarrollar aisladamente algunas de las funciones

descuidando las demás, la eficacia de la gestión de personal tiende a disminuir, lo mismo que la productividad de la compañía (p. 08).

Los funcionarios de la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. manifiestan que existe una cantidad importante de trabajo, pues la compañía recibe solicitudes de clientes cada día de la semana, lo cual aumenta si se genera alguna publicidad con promociones particulares. Los ejecutivos de ventas y el encargado administrativo no tienen claridad de un director que los guíe en los procesos por seguir y se han creado algunas formas de realizar las tareas para que los compañeros avancen con sus gestiones, sin embargo no siempre son tan efectivas. En la empresa no existen mandos medios que gestionen la atención de los clientes y vendedores, no hay poder de decisión en el momento de un evento, lo cual crea en los clientes una gran molestia.

Categoría 5: distribución de funciones

Descripción.

Cuando una organización cuenta con los manuales adecuados y los perfiles establecidos para cada puesto que se desempeña en la compañía, se establecen cargas de trabajo equilibradas para cada función. La distribución de funciones es una síntesis de las actividades y tareas que se realizan en un sector o departamento y el tiempo que cada funcionario dedica a cada actividad. Responde a las interrogantes: ¿Qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cuánto tiempo demora en hacerlo?

Existen programas de simplificación de tareas que comienzan con el análisis de la distribución de las mismas. Es decir, con el cumplimiento del principio de división del trabajo que permite establecer sobrecargas, reorganizar un servicio o sector, examinar y reasignar objetivos.

La consulta desarrollada a los entrevistados sobre si consideran que puede existir sobrecarga de tareas debido a la falta de coordinación, se comenta lo siguiente:

- ✓ “Las personas que brindan servicio en la oficina no son exclusivos de ellos, lo que cada consulta o proceso afecta mucho el servicio al cliente, no somos rápidos al atender las consultas de los clientes ni vendedores, y cuando existen conflictos la manera de resolverlos no son encarando, lo hacen por medio de personas que no conocen el proceso, esto cuando

se logra una respuesta, de lo contrario no la reciben, los clientes tienen que llegar a medidas máximas para tener una reunión clara y en muchas ocasiones incluye temas legales” (entrevistado 4).

- ✓ “Podría ser mejor, existen procesos incompletos, parece que la empresa esta aun en formación, no existe un enfoque de la gerencia claro en la estructura” (entrevistado 5).
- ✓ “Existen distractores que afectan la ejecución de las tareas por área. Para lograr dar respuestas a los clientes efectivas se descuidan las tareas reales que les corresponden” (entrevistado 6).

Análisis.

Analizando la teoría, dentro de esta categoría es importante comprender el tema de las cargas de trabajo, ya que tiene una relación directa con la distribución de las funciones en toda organización. Maldonado (2011) se pronuncia al respecto:

Las palabras de moda, en nuestro tiempo, son innovación, velocidad, flexibilidad, adaptabilidad, servicio y calidad. Si las empresas han de competir y esforzarse en este nuevo entorno, es preciso realizar cambios importantes. Es preciso pensar de nuevo y rediseñar la forma de trabajar. Es necesario rediseñar el que: los procesos de trabajo para aprender a trabajar en forma más inteligente, no más dura (p. 127).

Al no existir un documento formal como, por ejemplo, un perfil de puestos donde se estipulen las responsabilidades de cada colaborador, en la Inmobiliaria se crean sobrecargas de trabajo que afectan el servicio, ya que al abarcar funciones desde el inicio de la venta hasta el final con la entrega de la vivienda, se imposibilita, por ejemplo, en los vendedores el enfoque a la gestión de la inmobiliaria: lograr la venta de soluciones de vivienda a lo largo del mes.

Así, se afecta de manera directa el servicio porque no se realiza el debido seguimiento a cada una de las gestiones hechas, sino que se atienden porque surge algo que incomodó al cliente o a lo interno está afectando, de lo contrario son tareas que se quedan sin finalizar. Aunque los funcionarios cuentan con un sistema CRM que les permite tener la gestión de los clientes, no se

alimenta de la manera correcta por el mismo motivo, al no tener un orden de funciones cada quien hace lo que puede.

Categoría 6: mejora continua

Descripción.

El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas y preventivas, así como el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental se utilizan para conseguir calidad total. Para aplicar la mejora continua, los procesos deben ser claros y existir calidad desde el ingreso de la información inicial para que el resultado de cada tarea sea de calidad. Otro factor significativo en la mejora continua es medir cada tarea y validar si existen oportunidades de mejora.

La categoría se deriva de la consulta sobre los controles con los que cuenta la empresa para la administración operativa. Los funcionarios de la empresa en estudio mencionan:

- ✓ “Sí los reconozco y existen, lo que no tenemos garantía en el cumplimiento al 100 % de los controles establecidos” (entrevistado 1).

- ✓ “Sí cuenta con personas idóneas en las diferentes áreas de ejecución y servicio” (entrevistado 3).

- ✓ “Los objetivos es vender, las estrategias no son las mejores, no es un tema de ser los más baratos hay un tema de servicio y referencias que se debe de mejorar” (entrevistado 4).

Análisis.

En ocasiones, los funcionarios han percibido que se hace un esfuerzo por buscar la mejora en los diferentes procesos que se realizan, pero no es continua, sino que al poco tiempo se regresa a lo mismo, quizá por el mismo motivo de no existir una dirección administrativa que lleve el orden de la empresa.

Según Koontz et al (2012), “La administración de la calidad total es el compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes” (p. 564).

Los funcionarios de la empresa comentan no tener una retroalimentación correctiva que les permita no volver a cometer el mismo error una y otra vez, sino que cuando surge algo con un cliente o en los procesos que se llevan con cada venta es cuando les llaman la atención por el error causado, pero no se crea el procedimiento para evitar el error en otro funcionario.

Categoría 7: gestión administrativa

Descripción.

La gestión administrativa es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados. Se realiza a través de cuatro funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años, algunos autores añadieron una función más: la integración del personal.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga este. Se debe tener en

cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

La consulta sobre el conocimiento de los objetivos de la empresa y las estrategias para lograr cumplir esos objetivos, dan soporte en el análisis de la categoría planteada. Los colaboradores brindan los siguientes comentarios:

- ✓ “No tengo información sobre las estrategias para cumplir objetivos. Desde mi perspectiva solicito las fechas de entrega de proyectos y ponemos en práctica un programa de actividades, recursos y tiempos a lo interno para lograr dichos objetivos. Sin embargo, de parte de la gerencia no se han definido las estrategias o al menos no se nos informa” (entrevistado 2).
- ✓ “La empresa es pequeña, sin embargo, con un volumen de trabajo importante, que posee un importante grupo humano, que se esfuerza pero le falta dirección para que todas las áreas trabajen de manera conjunta por objetivos del propietario” (entrevistado 3).
- ✓ “Y nos dan la estrategia para conseguirlos” (entrevistado 5).

Análisis.

Al no contar con una gestión administrativa correcta, se crean reprocesos y no se logra la eficiencia y eficacia en los procesos realizados, sino que cada quien lo hace a la mejor manera que pueda. Como bien lo indican los autores Hitt et al (2006):

Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.

Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.

Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de ambos.

Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.

Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes (p. 08).

No hay líneas de mando ni procesos establecidos. La gestión administrativa proporciona soluciones a las irregularidades halladas, por lo cual se considera que el conocimiento de la misma es indispensable para la formación académica y el desarrollo profesional de los administradores. Las actividades gerenciales, enmarcadas dentro de la globalización y la competitividad existente, necesitan revitalizarse y nutrirse de herramientas que les garanticen la eficiencia y el éxito en cada una de las áreas de la organización.

Unidad de Análisis 3: Aspectos

En la organización funcional cada trabajador debe responder ante varios supervisores o jefaturas. Cada uno de estos mandos medios debe supervisar a los trabajadores en los asuntos de su competencia, evitando pasos intermedios con jefaturas de un alto nivel, sino que exista una especialización por procesos.

Algunos de los aspectos que se requieren para que la compañía sea más funcional son la especialización por departamentos, mandos medios con claridad de su alcance en la operativa diaria de la empresa y un excelente servicio al cliente interno y externo, aparte de analizar si la operativa necesita colaboradores intermediarios que son personas que dentro de una empresa están en medio de dos áreas que requieren más bien tener una comunicación más directa.

La tercera unidad se divide en 7 categorías de análisis, las cuales son:

1. Línea administrativa.
2. Rotación de personal.
3. Análisis de resultados.
4. Procesos operativos.
5. Áreas de mando.

6. Procedimientos.

7. Comunicación.

En el desarrollo de la unidad se describe cada categoría con respecto a la información obtenida en las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa en análisis.

Categoría 1: línea administrativa

Descripción.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. Algunas de sus características son:

- ✓ La existencia de un objetivo hacia el cual se enfoca la administración.
- ✓ Busca la eficacia, es decir, alcanzar los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
- ✓ Busca la eficiencia, o sea, al logro de los objetivos al menor costo y la máxima calidad.
- ✓ La administración se da en grupos sociales.
- ✓ Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
- ✓ Se pretende productividad, que es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

La línea administrativa permite mantener la adecuada comunicación en cada uno de los procesos, la relación que debe existir entre las diferentes líneas de mando.

La categoría se deriva de la consulta relacionada con si las líneas de mando están bien definidas en la empresa. En esta categoría el entrevistado indica:

- ✓ “Hay líneas de mando definidas como lo son en el área de ventas y áreas técnica, sin embargo, falta que funcione la línea administrativa de la organización que pueda unir el

resto de las áreas y llevar una dirección conjunta a través de procedimientos definidos con análisis de resultados de manera periódica” (entrevistado 2).

Análisis.

Koontz et al (2012) señalan:

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.

La capacidad de inspirar.

La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (p. 414).

Por lo tanto, en algunas áreas sí existen personas identificadas que les ayudan a los colaboradores a resolver las dificultades de la operativa, sin embargo no hay una comunicación entre áreas, por lo que se pierde el esfuerzo realizado en algunas etapas. Las líneas administrativas deben permitir validar las líneas de autoridad y tramos de control, conocer las funciones de cada uno de los órganos administrativos y de todas las funciones delegadas en el personal. A partir de lo mencionado, se encuentra una gran oportunidad en la inmobiliaria, al haber una carencia.

Categoría 2: rotación de personal

Descripción.

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo, aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Rotación es el acto y el resultado de rotar. Este verbo refiere a girar en torno a un eje o a seguir un cierto turno. Personal, por su parte, es un término con varios usos: puede tratarse de aquello vinculado a una persona o del grupo de individuos que trabajan juntos en un mismo lugar.

Existen dos tipos de rotación del personal: voluntaria e involuntaria. Cada una de ellas tiene diferentes causas.

La rotación de personal voluntaria es cuando los empleados renuncian. Esto puede deberse a la búsqueda de otra posición en otra empresa, el conflicto con un supervisor o jefe o una razón personal como dejar de trabajar y quedarse en casa con la familia. La rotación de personal involuntaria es cuando un empleado es despedido en general debido a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo desempeño.

A la consulta sobre si se considera que las responsabilidades se encuentran muy bien definidas, un colaborador revela en esta categoría:

- ✓ “No siempre, existe entramamiento en los procedimientos, no hay personal que de soluciones prontas, existe mucha rotación de personal por lo que crea mucha inestabilidad” (entrevistado 6).

Análisis.

Según Koontz et al (2012), la rotación de personal se define de la siguiente manera:

El cuidado que se sigue en la selección e introducción del personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para las organizaciones; sin embargo, por la gran competitividad que prevalece en el mercado y el valor que se concede al recurso humano experimentado, existe rotación de personal (p. 370).

Se percibe una rotación de personal significativa en la empresa, tanto en el Área de Ventas como en la Administrativa. Además, al estar ubicada la inmobiliaria en la zona de Cartago y ser un lugar prácticamente pequeño y donde la mayoría de las empresas que se encuentran en el mercado se conocen, se creó una mala reputación de la falta de control interno.

El tener personal que ingresa y rápidamente se va de la empresa crea desgaste en los funcionarios activos, origina fuga de información y, lo más importante, ocasiona que al no haber tenido un adecuado control operativo, quizás muchos de los clientes que atendió ese ejecutivo

fueron ventas perdidas para la empresa. La rotación de personal genera en los colaboradores frustración de no lograr que se establezca un equipo más sólido con el conocimiento y adiestramiento requeridos para alcanzar los objetivos.

Categoría 3: análisis de resultados

Descripción.

El análisis de resultados obtenido por un determinado fondo es un proceso que se desarrolla en dos etapas. Primero, se compara la rentabilidad del fondo respecto a su índice de referencia. Luego, se analizan los métodos utilizados por los gestores para llegar a ese resultado.

El análisis de resultados quiere decir procesar los datos recabados durante el proceso de experimentación, es decir, lo que se observó, las cantidades que se obtuvieron, lo que se descubrió, lo que se averiguó, etc. Las conclusiones van ligadas a los objetivos que se hayan propuesto y se comparan con lo obtenido en los resultados, de igual manera se describe si las hipótesis (en caso de haberlas) fueron ciertas y el "por qué sí" o el "por qué no".

La categoría se deriva de la consulta realizada sobre si están bien definidas las líneas de mando en la empresa. Uno de los entrevistados menciona lo siguiente en relación con esta categoría:

- ✓ “Hay líneas de mando definidas como lo son en el área de ventas y áreas técnica, sin embargo, falta que funcione la línea administrativa de la organización que pueda unir el resto de las áreas y llevar una dirección conjunta a través de procedimientos definidos con análisis de resultados de manera periódica” (entrevistado 2).

Análisis.

En cualquier función que realice, toda persona requiere información que le posibilite conocer en qué debe mejorar, cómo está realizando las tareas asignadas y cómo podría maximizar aún más su producción. Koontz et al (2012) menciona al respecto:

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar resultado en la obtención de utilidades, el marketing, la contraloría o cualquiera que sea su área de responsabilidad. Tampoco es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como gerente: algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz (p. 318)

El análisis de los resultados es necesario en cualquier empresa, se debe proceder con esta actividad en todas las áreas de la compañía, al ser la única manera de poder visualizar cómo se está operando y si presenta oportunidades de mejora. En la inmobiliaria se lleva un detalle de las ventas generadas, sin embargo es un número que no se analiza y no se comparte con el equipo de trabajo.

Categoría 4: procesos operativos

Descripción.

Los procesos administrativos operativos en una empresa se refieren a los lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado. Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimientos acerca de cómo deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa y cada cierto tiempo se evalúan para conocer si los mismos han sido debidamente aplicados.

Por ejemplo, en el proceso en el Área Administrativa se podrían indicar algunos procedimientos como vestimenta en el personal, horarios, rotulación de accesos, reglamento en códigos disciplinarios, entre otras variables.

A esta categoría se asocia la consulta realizada sobre si la información relacionada con el trabajo, llega a tiempo y completa. El resultado de las entrevistas en esta categoría se presenta a continuación:

- ✓ “Muchas veces la carencia de personal calificado nos dificulta el manejo eficiente y puntual de la información” (entrevistado 1).

- ✓ “No, todas las decisiones recaen en una sola persona difícil de localizar y los puestos de mandos medios no tienen poder de dar una respuesta clara ni certera” (entrevistado 2).
- ✓ “No siempre. En algunos temas tengo parámetros pequeños para poder tomar decisiones, en las decisiones grandes se depende de la Gerencia” (entrevistado 3).
- ✓ “En lo absoluto, no se cuenta con poder de decisión, las decisiones y respuestas son muy al temperamento que tenga la GG” (entrevistado 4).
- ✓ “No siempre, existe entramamiento en los procedimientos, no hay personal que dé soluciones prontas, existe mucha rotación de personal por lo que crea mucha inestabilidad” (entrevistado 6).

Análisis.

La teoría de Castillo (2012) indica: “(...) los elementos constituyentes del subsistema de la gestión de personal son los procesos administrativos de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Estos procesos a su vez están integrados por las funciones de personal” (p. 13).

Los funcionarios de la empresa mencionan con insistencia el tema de la ausencia de control en los procesos operativos y la concentración de las consultas en un solo recurso: el dueño de la empresa; persona que es poco accesible y, por ende, atrasa la operativa, es la única que resuelve todos los temas planteados.

Solo el Área Técnica logra trabajar de una mejor manera porque son los ingenieros los expertos en el proceso constructivo, por lo que no dependen en su operativa de las gestiones de la Gerencia. El personal reclama la línea administrativa que vele porque los procesos se encuentren alineados y bien definidos a las necesidades del negocio.

Categoría 5: áreas de mando

Descripción.

Una menor cantidad de subordinados representa más posibilidades de que un director pueda realizar bien su trabajo. El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar la planificación y el control. Algunas de las ventajas y desventajas de las áreas de mando son:

Ventajas: la supervisión es más estrecha, se puede ejercer un control mayor y la rapidez de la comunicación.

Inconvenientes: puede haber una mayor injerencia por parte del director, mayores costes, aumenta la burocracia puesto que hay más niveles y existe pérdida de la información.

La categoría en análisis se deriva de la consulta sobre la frecuencia con la que se reciben órdenes de personas ajenas al área o departamento. Los funcionarios detallaron en esta categoría:

- ✓ “Como es la Gerencia General, no se reciben órdenes de otros departamentos” (entrevistado 1).
- ✓ “La empresa es pequeña, sin embargo, con un volumen de trabajo importante, que posee un importante grupo humano, que se esfuerza pero le falta dirección para que todas las áreas trabajen de manera conjunta por objetivos del propietario” (entrevistado 2).
- ✓ “Se sabe que hay un jefe (dueño), que es el que da las órdenes, pero no hay un líder bien establecido para cada área” (entrevistado 6).

Análisis.

Koontz et al (2012) revelan:

La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos (p. 284).

De acuerdo con uno de los entrevistados, al ser el gerente y dueño de la empresa el que da las órdenes o directrices, no existe otra área o persona que se atreva a cambiar o recomendar alguna mejora en la directriz girada. El personal solicita profesionales conocedores de la actividad que ejerza la inmobiliaria, jefaturas o encargados que guíen la forma correcta de operar en las diferentes áreas, que establezcan todos los controles de los cuales, según la entrevista, carecen. En resumen, en la actualidad las áreas de mando no existen, solo el dueño de la empresa es quien define lo que desea alcanzar.

Categoría 6: procedimientos

Descripción.

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que deben realizarse de la misma forma para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, un procedimiento de emergencia). También, procedimiento es un término que hace referencia a la acción de proceder, que significa actuar de una forma determinada. Por otra parte, el concepto está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

En este sentido, un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

La categoría responde a la interrogante sobre si se tiene la libertad de tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo. Los colaboradores entrevistados señalaron lo siguiente:

- ✓ “Aquí es donde hay mayor problemas pues a pesar de que hay definidos departamentos todas las decisiones se toman en base en mi criterio final y esto me impide desligarme de algunas instancias y me amarran a algunas cosas de menor importancia” (entrevistado 1).
- ✓ “Hay líneas de mando definidas como lo son en el área de ventas y áreas técnica, sin embargo, falta que funcione la línea administrativa de la organización que pueda unir el resto de las áreas y llevar una dirección conjunta a través de procedimientos definidos con análisis de resultados de manera periódica” (entrevistado 2).

Análisis.

Los procedimientos instruyen la forma en la que se deben llevar a cabo las diferentes tareas, se ejecutan para representar los flujos del proceso; por ende ayudan con todos los sistemas internos. Los autores Koontz et al (2012) explican que “los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar -más que para pensar- que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades” (p. 112).

En el análisis de las respuestas obtenidas por los entrevistados, se determina que las responsabilidades en la empresa están definidas de forma verbal, es decir, no existen documentos que definan el detalle de lo que cada quien debe hacer. Los procedimientos no están citados en un documento, sino que de igual manera cada quien realiza las diversas tareas de la forma que le parezcan mejor.

Los procedimientos pueden brindarle a la empresa en estudio estandarizar un servicio y aumentar la eficiencia y la eficacia. El resultado de los procedimientos influiría directamente en el servicio al cliente.

Categoría 7: comunicación

Descripción.

La comunicación es un proceso de cambio de información en el que un emisor transmite a un receptor algo a través de un canal, esperando que se produzca una respuesta en un contexto. En la comunicación se encuentran varios elementos, como lo son:

Emisor: quien emite el mensaje.

Receptor: es quien recibe el mensaje y lo interpreta.

Mensaje: lo que se desea comunicar.

Canal: el medio que se utiliza para realizar el proceso de la comunicación.

Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

La categoría deriva de la consulta sobre el modo que les llega la información de la empresa. En la aplicación de las entrevistas, esta categoría se refleja de la siguiente manera:

- ✓ “Por correo electrónico o en reuniones personales” (entrevistado 2).
- ✓ “La mayoría de ocasiones por medio de correo electrónico” (entrevistado 5).
- ✓ “No, por lo general es el gerente quien suministra los datos y es poco accesible, no existen respuesta oportunas. Mucha burocracia. Incapacidad en toma de decisiones por conocimiento” (entrevistado 6).

Análisis.

La comunicación es la base del desarrollo de la humanidad, sin esta no habría forma de saber las diferentes necesidades de las personas. Todo ser que forma parte de un grupo o sociedad

necesita comunicarse, o sea compartir, enviar y además recibir la información. El análisis de la comunicación constituye un componente relevante de los análisis de situación más amplios que se llevan a cabo en apoyo en las labores diarias.

Según Koontz et al (2012), la comunicación es:

El propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

Establecer y difundir las metas de una empresa.

Desarrollar planes para su logro.

Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto, eficaz.

Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.

Controlar el desempeño" (p. 456).

Por lo general, la comunicación ejercida en la compañía es por medio del correo electrónico, lo cual, según explican los entrevistados, es con gran frecuencia. Todos los funcionarios deben estar pendientes del correo porque ese es el medio oficial por el que el gerente procede con los comunicados y, de igual manera, los funcionarios se comunican con la Gerencia en la confección de sus consultas o quejas expuestas por los clientes.

Interpretación de los Datos

En la actualidad en el ámbito empresarial, existe una gran competencia en el mercado y los clientes cada vez son más exigentes, tienen mayor conocimiento de sus derechos y saben exigir y crear objeciones cuando se trata de generar una venta con ellos. Además, en una actividad comercial o en una de servicio, tanto el cliente como los colaboradores tienen un papel muy importante, ya que de ellos depende el éxito de la compañía y el mejor uso de los recursos económicos, financieros, humanos, entre otros.

Al existir colaboradores capacitados, motivados, con estabilidad laboral y con espacios físicos acordes con sus funciones, brindarán un mejor servicio al cliente externo e interno porque se están respetando sus derechos y se les están suministrando los recursos que requieren para lograr dar lo mejor en su desempeño. En relación con lo anterior, la estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización e identificar cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización para obtener mejores resultados.

En el análisis realizado, se contemplaron todas las categorías que reforzaban la necesidad de validar si la empresa en estudio contaba con los requerimientos mínimos para operar de una manera correcta y efectiva. Revisando cada una de las entrevistas aplicadas, se determinó que Inmobiliaria Dos Príncipes si bien es una empresa con una trayectoria importante en el mercado inmobiliario, ha crecido de una manera desordenada, sin una administración en toda su operativa y sin nadie que guíe el talento humano.

La relación que se mantiene es distante pues los funcionarios señalan que la única persona que puede solucionar alguno de sus problemas es el gerente, quien es poco accesible por las demás funciones que realiza en sus otros negocios, generando en el equipo de trabajo una sensación de “trabajar para una empresa poco formal”, donde no se les garantiza una estabilidad ni las reglas del negocio con claridad.

La Inmobiliaria no cuenta con una estructura formalmente definida, cada colaborador que trabaja en la empresa conoce con el pasar del tiempo cuáles son sus funciones y responsabilidades, las cuales pueden cambiar en cualquier momento. Si bien la empresa ha tenido con los años mejores resultados en la colocación de las soluciones de vivienda en diferentes proyectos inmobiliarios, por la no formalidad en su operativa ha perdido grandes oportunidades de negocio y se ha creado una mala imagen por el desorden interno que se experimenta.

Los entrevistados mencionaron varios aspectos sensibles y de alto riesgo operativo por la ausencia de control: nadie lleva el control detallado de la cantidad de clientes que ingresan a solicitar información, de clientes que visitan los proyectos, de las quejas y no conformidades, no se controla el tiempo que conlleva la compra del inmueble desde que llega el cliente hasta que se

cancela el monto del proyecto, no se registran los detalles específicos de costos por procesos, entre otras variables.

La empresa en análisis no posee líneas de mando, procedimientos, manuales, perfiles de puestos, códigos de conducta, entre otros; documentos que son muy importantes en la administración de una organización y guían a todo el personal a un fin común. El personal con el que cuenta la empresa en su mayoría es de individuos ya maduros, tienen grandes responsabilidades que los han hecho mantenerse en la empresa y poseen oportunidades de mejora -de acuerdo a lo expresado en las entrevistas-. Existe un cariño ya creado a la empresa con la que han trabajado por un periodo de tiempo significativo, sin obviar la frustración que viven cada día por no tener una línea administrativa clara.

El gerente de la empresa manifestó realizar una gran inversión en publicidad y promociones para generar más clientes, sin embargo, al no existir una adecuada comunicación con los colaboradores ni estrategias definidas para el lanzamiento de las promociones, nuevamente se crea un desperdicio del recurso financiero, al no lograr capturar los clientes que ingresan por información, dejando vacíos en servicio y seguimientos inconclusos.

La mayor publicidad generada por la empresa es a través de sus páginas en Facebook, es el medio que en el tiempo les ha generado mayor afluencia y aceptación por parte de los clientes. Al ser este medio tan sensible, se requiere de alguien que le brinde atención a todas las consultas, realice la distribución de los interesados a los ejecutivos de ventas y proceda con toda la formalidad en el uso de esta herramienta.

Cada funcionario de la empresa realiza sus ocupaciones de acuerdo a un “orden” establecido a lo interno, pero sin un documento de procedimientos que estipule la forma correcta de operar. Un procedimiento que debe ser revisado cada cierto plazo y ajustado a las necesidades del mercado y a los cambios en el mercado inmobiliario. Tampoco la Inmobiliaria tiene estándares en servicio, atención, seguimiento, códigos disciplinarios; nada que ayude a los colaboradores a realizar de una forma ordenada el trabajo ni estandarizar la forma de llevar a cabo las diversas tareas y proyectar una buena imagen de la empresa en el medio.

Al no existir una gestión administrativa adecuada, las áreas no se relacionan de la mejor manera:

Los ejecutivos de ventas pasan discutiendo por la parte constructiva porque requieren que la vivienda se entregue en el menor plazo posible, al estar en juego sus comisiones. De igual manera, cuando están atendiendo clientes nuevos, no tienen a quién consultar condiciones particulares que solicitan los compradores.

La persona encargada de la parte del crédito discute con los ejecutivos por la demora en la entrega de los documentos y demás requisitos que se necesitan para el ingreso del expediente al banco. Al demorar este proceso, no se concreta el resto del trámite y, por consiguiente, se afecta el flujo de caja de la empresa, ya que tampoco está percibiendo los dineros que el banco otorga a los clientes.

Ingeniería demora sus avances constructivos al no percibir a tiempo los giros de dinero necesarios para la compra de materiales, pagos en mano de obra a los trabajadores y alquileres de maquinaria, lo cual crea un incumplimiento en el plazo de entrega de cada vivienda y genera en ocasiones problemas financieros a los clientes.

El Área Administrativa no da soporte a los ejecutivos en la atención de los clientes y al no existir procedimientos, no se aprovechan al máximo los recursos tecnológicos. Se cuenta con un CRM, pero no se alimenta con la información que se recopila en cada una de las etapas, no existe nadie nombrado para realizar las tareas, esta es una inversión que hace el gerente sin tener resultados positivos.

Si se estudian los resultados de los entrevistados en relación con las tres variables en análisis, se determina que si bien las funciones se realizan, la operativa continúa, la generación del negocio se mantiene, la construcción de las soluciones habitacionales se concluye y demás detalles; existe una gran oportunidad de mejora en darle mayor formalidad a toda la estructura de la organización y crear los procesos administrativos y las líneas de mando requeridas que permitan un mejor ambiente laboral.

Con una empresa mejor organizada, una buena estructura piramidal, objetivos claros y una planificación adecuada, se podrían tener mejores resultados en el corto plazo: un personal con ideas claras, mayor proactividad, proyección positiva y menor dependencia en la toma de las decisiones. La importancia de la jerarquía en los profesionales crea un orden en la ejecución de las tareas y agiliza la toma de decisiones en cada una de las diferentes etapas, porque se cuenta con un profesional entendido y con la autoridad suficiente de tomar las decisiones correspondientes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

No existe la separación de las responsabilidades y los controles requeridos en cada etapa de los diferentes procesos, por lo que la operativa mantiene constantes problemas en la calidad.

Se evidencia la carencia de un proceso fluido en el que se logre el uso óptimo de los recursos, no se delega el control en otros encargados ni existe eficiencia en los procesos ya establecidos por Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

No se promueve la eficacia en los procesos ni los colaboradores tienen clara la responsabilidad por la inoperancia que ejerzan. Además, la administración de los recursos no es adecuada, no permite el aprovechamiento que cada colaborador podría ejercer en diferentes puestos.

Se debe realizar una planificación en la Gerencia que contemple todos los aspectos requeridos dentro de la operativa de la empresa. Asimismo, fomentar la implementación de controles internos que permitan brindar información para la toma de decisiones.

La empresa no cuenta con manuales de puestos o procedimientos que definan el operar de cada funcionario o cada área, tampoco están estipuladas las responsabilidades y la forma correcta en la que se debería llevar a cabo cada función. Los colaboradores no tienen claridad operativa que les permita operar productivamente.

El no tener un diagrama de flujo ocasiona un desorden operativo por no existir el detalle de la manera correcta en la que se debe realizar el proceso, o bien, los diferentes procesos que operan en la compañía.

No se cuenta con un modelo estándar de servicio al cliente externo, por lo tanto, no hay procedimientos que definan tiempos de respuestas para cada situación analizada ni formatos específicos para responder a los clientes.

No existe una vinculación sólida entre los diferentes procesos o áreas, por lo que se pierde la comunicación a lo interno de la empresa. Por la misma razón, los funcionarios no tienen claro dónde dirigir sus consultas.

Se manifiesta frustración en el personal por la falta de orden y planificación, esto ha ocasionado inestabilidad laboral en los funcionarios que ingresan a laborar en la compañía. Se realizan procedimientos erróneos, reprocesos, mal servicio al cliente, tiempos de respuesta inadecuados y una serie de situaciones que afectan la operativa de la empresa.

No está estipulado cada cuánto la empresa debe efectuar la revisión de todos los procesos internos: trimestral, semestral o anualmente. No se han creado nuevas políticas de una manera formal.

La empresa cuenta con personal capacitado para realizar el trabajo, sin embargo, no se establecen estrategias claras que les permitan a los funcionarios una mejor colocación de los productos o cómo promocionarlos.

No se promueve el trabajo en equipo ni desde la Gerencia no se estipula una regulación interna. La ausencia de controles no posibilita la comunicación e interacción entre las áreas. Existe una actitud poco cooperativa e individualista.

Los funcionarios se frustran al no avanzar con sus clientes en ventas nuevas, procesos constructivos, resolución de quejas, entre otras labores propias del puesto que deben atender. Se ha generado una inestabilidad laboral importante, con repercusiones no muy positivas para una organización.

La comunicación que se implementa es impersonal y poco explicativa para los colaboradores. El único medio para comunicar los acuerdos, políticas, promociones, entre otros, es a través de un correo electrónico.

Existe una sobrecarga de funciones en los ejecutivos de ventas por la no creación de procedimientos y funciones; además, al no haber una estructura más amplia, deben sopesar toda la carga administrativa del proceso, afectando la poca gestión en la venta.

Se identificó una afectación en el tema de servicio al cliente por la poca formalidad de la empresa en el tema estructural. Se tiene un sistema para la gestión de clientes, pero no es utilizada de la manera correcta por los funcionarios.

No se promueve la mejora continua en los procesos y el equipo de trabajo realiza intentos que no son perdurables en el tiempo. No se hace una retroalimentación a los colaboradores para mejorar, por lo que se continúan cometiendo los mismos errores.

Es muy frecuente el reproceso, lo que afecta el servicio. No se promueve la eficacia y eficiencia operativas; por ende, tampoco los controles de calidad.

No se encuentran establecidas las líneas de autoridad, no hay una comunicación entre las áreas de la empresa.

Se presenta una fuerte rotación de personal que crea un ambiente negativo en la empresa y dificulta estabilizar el equipo de trabajo y ver mejores resultados en un mediano plazo.

No se realizan análisis de resultados que evidencien y permitan a los colaboradores tomar acciones correctivas. No hay indicadores de gestión para validar qué tan eficiente está siendo la operativa diaria.

No se cuenta con controles operativos, los procesos no están alineados y bien definidos a las necesidades del negocio.

Se evidencia una deficiencia en las líneas de mando, no se cuenta con profesionales o personal capacitado que conduzca a las diferentes áreas de la empresa hacia un fin común. En los comentarios de los entrevistados se evidencia que la estructura actual de la Inmobiliaria es muy plana.

No están establecidos de manera escrita todos los procedimientos requeridos en los distintos procesos de la empresa. Todo se maneja verbalmente.

La comunicación es deficiente, informal, no se cuenta con formatos específicos para enunciar los cambios o promociones internas. No hay protocolos de servicio.

Recomendaciones

Tomando en cuenta que la Inmobiliaria Dos Príncipes ha estado en el mercado durante un tiempo significativo, debe crear una formalidad en su operativa y lograr un alineamiento en los procesos y fluidez en todas las funciones que se realizan, por ello se recomienda al gerente y dueño de la empresa crear un manual de puestos o perfil de puestos que identifique las responsabilidades de cada colaborador en el área que ejerza sus funciones y así estandarizar la forma en la que se deben llevar a cabo las tareas y crear claridad de las responsabilidades de cada funcionario.

El documento tendría que ser elaborado por el mismo gerente de la empresa, quien posee la claridad absoluta de lo que se requiere -operativamente hablando- en cada funcionario para cumplir con el proyecto de vivienda de cada cliente. El manual de puestos sería para todas las áreas de la empresa, por lo que se desarrollaría una descripción del puesto del ingeniero, el asistente administrativo, el encargado operativo, el gestor de crédito, el supervisor de ventas y el perfil de los ejecutivos de ventas.

Para crear en los procesos de la empresa eficiencia y eficacia, así como establecer métodos fluidos y que relacionen a todas las áreas, se recomienda crear los procedimientos de cada unidad de trabajo: Ingeniería, asistente administrativo, encargado operativo, gestor de crédito, supervisor de ventas y los ejecutivos de ventas. Estos se encontrarían contenidos en documentos formales que establezcan responsables de las actividades y el detalle de la operativa que se debe seguir para cada etapa en la que se está con el cliente. Los procedimientos que se determinen deben ser revisados con una frecuencia mínima semestral por el encargado operativo, de esta manera se podrán ajustar a las nuevas necesidades del mercado o de la misma empresa.

Ahora bien, con el fin de generar una competencia en cada uno de los colaboradores de la compañía, se recomienda hacer un reporte mensual que posibilite visualizar la gestión realizada en las diferentes áreas, por ejemplo: resultados de los ejecutivos de venta, créditos formalizados en la banca, soluciones de viviendas entregadas, clientes que ingresan para información, porcentajes de efectividad en cierres de ventas, tiempo efectivo en el proceso, entre otros. Son análisis de resultados que promueven en los funcionarios competitividad, ya que exponen públicamente los resultados obtenidos y evidencian aquellos colaboradores con mayores oportunidades de mejora y, por ende, los que sobresalen en la operativa.

También se aconseja elaborar un manual de servicio al cliente que permita estandarizar la parte de servicio con protocolos de atención. En una empresa como la inmobiliaria, donde es fundamental el servicio y seguimiento a los clientes, es necesario tener estandarizada la forma en la que se debe proceder en cada situación que se presente, así los clientes indiferentemente de quien los atiende no percibirán diferencias en el servicio. Este es un documento que podrá ser realizado por el encargado operativo, quien tiene la responsabilidad de manejar todo el proceso principal de la empresa.

Para lograr una mejor visualización de las etapas del proceso, se requiere mapear el flujo, de esta manera los colaboradores tendrán una guía para validar en qué etapa se encuentran y cómo deben proceder. Un diagrama de flujo evidencia toda la línea completa del proceso, lo que ayuda a tener un orden visual y un documento para consultas.

Para poder brindarle una estructura más formal a la compañía, se debe confeccionar el organigrama con el detalle de la propuesta en las líneas de mando. Una estructura básica que sea ejecutable fácilmente, que ayude a organizar todos los procesos internos y se identifiquen las responsabilidades. Esta estructura agilizará las funciones y la toma de las decisiones. Se recomienda ingresar los nuevos puestos del encargado operativo y supervisor de ventas, representaciones que no existen en la operativa actual de la compañía. Aunado a lo anterior, se invita a mejorar las líneas de mando para crear mayor fluidez en el proceso. La modificación radica en mover al gestor de crédito para que responda directamente al encargado operativo y así este tenga el control en todo el proceso de la gestión con el cliente.

Respecto a la publicidad y promoción que se efectúa en la compañía, se propone crear un cronograma que permita ejecutar un plan de mercadeo mejor focalizado, con una estrategia definida y que los colaboradores la conozcan. Las promociones se deben planear en fechas estratégicas a lo largo de un año, coordinando con las áreas involucradas el impacto que tendrá en el ingreso de nuevos prospectos de clientes. El organizar los lanzamientos de publicidad de manera paulatina permitirá a la Gerencia analizar los resultados de la inversión realizada al poder medir el impacto de la cantidad de clientes aceptados que generó la estrategia utilizada.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CAMBIO

La Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. ha optado por mantener una posición muy pasiva en su operativa, sin embargo, a pesar de las deficiencias que se validaron en el análisis, la sociedad se ha mantenido en el mercado con resultados nada desfavorables. Debido a lo anterior, se plantea una estrategia de cambio para enunciar las variables estudiadas como lo son estructura, gestión y aspectos. La propuesta radica en recomendar a la empresa la implementación de procedimientos, organigrama, flujo de proceso, perfil de puestos y otros que suministren a la operativa diaria un orden lógico y una estructura más sólida.

El organigrama propuesto genera la visualización de las líneas de mando que hoy están ausentes en la compañía; promoviendo con esto una mejor comunicación entre las áreas, la distribución de las diferentes funciones de acuerdo a las diversas tareas y la inteligencia en el proceso. La propuesta del organigrama se dirige al capital humano y a la administración de los recursos con los que cuenta la empresa.

Aunado al organigrama, se confeccionan los manuales de puestos o perfiles de puestos, documento donde se establecen las responsabilidades de los colaboradores de la empresa; herramientas administrativas que permiten un orden interno importante y crean la formalidad en todas las gestiones. El perfil de puestos es fundamental porque al ser el documento que define las responsabilidades de cada individuo, con base en este documento se pueden crear evaluaciones del desempeño, mediciones de productividad, validación de las cargas de trabajo, entre una serie más de información que posibilita tomar decisiones en una organización.

Si bien el organigrama y el manual de puestos son insumos significativos para la mejora en la gestión operativa, de igual manera se recomienda en la propuesta la elaboración de los procedimientos operativos: procedimiento para el trámite y formalización de crédito, procedimiento para el asistente administrativo y procedimiento para el proceso constructivo. Lo anterior porque es igualmente relevante que exista un documento donde se estipule la forma correcta de realizar cada función en la Inmobiliaria.

Los procedimientos son guías de trabajo que permiten la eficacia y la eficiencia ya que periódicamente se deben revisar y proceder con los ajustes pertinentes según los cambios en el

mercado, o bien, en la administración de la empresa. De igual manera se debe velar por el cumplimiento del procedimiento.

Asimismo, toda organización debe contar con una misión y visión que orienten mejor sus acciones de *marketing* y ayuden a afrontar de forma óptima sus imprevistos, pues tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y qué deben realizar para poder conseguirlo. Por lo tanto, en esta propuesta de cambio, se incorporan la misión y visión sugeridas para la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. La misión define principalmente cuál es la labor o actividad en el mercado y la visión señala las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Fomentar una estructura organizacional, un manual que describa los puestos del personal y los procedimientos de cada área operativa en la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Objetivos específicos

Representar de una forma más clara el orden jerárquico de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Detallar los puestos más relevantes, para el buen funcionamiento del servicio al cliente y la operativa general de la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Establecer los procedimientos operativos que se realizan en la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Desarrollo de la Estrategia de Cambio

Misión

En el proceso de entrevistas realizado a los funcionarios de la Inmobiliaria, se indicó que la empresa en la actualidad no cuenta con una misión, por lo que dentro de la propuesta de mejora se recomienda la siguiente:

Atender satisfactoriamente las necesidades en soluciones de vivienda y prestar un servicio adecuado a todos los clientes.

Comprometidos con el medio ambiente y perseverantes en el desarrollo de los colaboradores en sus competencias profesionales, basamos nuestro progreso en la diversificación y expansión a otras zonas, con un compromiso de superación permanente para alcanzar nuestros objetivos y conseguir la fidelidad de nuestros clientes.

Visión

De igual manera se identifica la necesidad de proponer una visión para la empresa en análisis, la cual capte la forma en la que se visualiza en el futuro a la compañía. La propuesta es la siguiente:

La visión de nuestra compañía es ser una empresa gobernadora en el sector de la construcción y de la comercialización de bienes raíces. Posicionarnos como líder en el sector inmobiliario. Aspiramos día tras día a obtener la excelencia en el trabajo, ser una empresa en continua evolución, que trascienda y genere valores sólidos y resultados de carácter ético y sostenible.

Organigrama

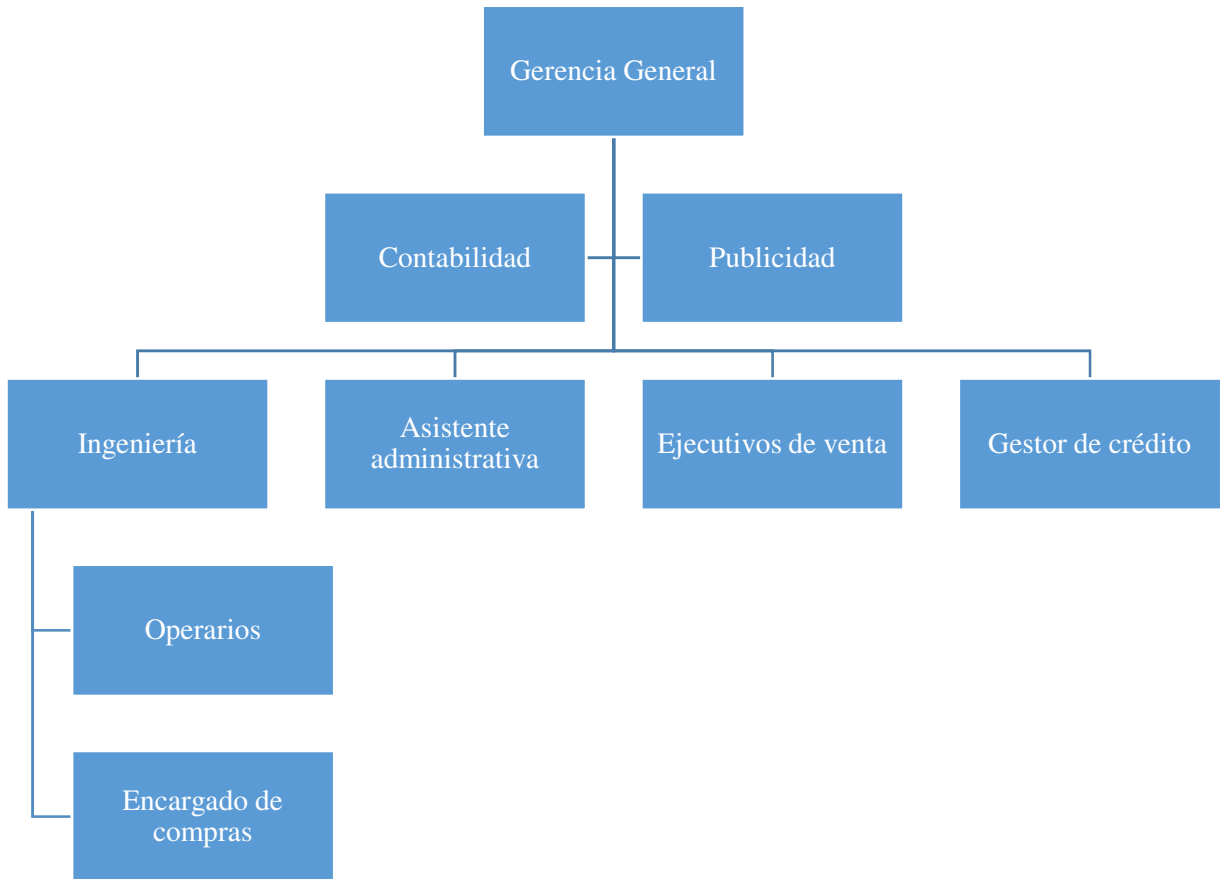
Actualmente Inmobiliaria Dos Príncipes no cuenta con un organigrama que refleje la estructura adecuada, por lo que se establece uno que muestre las funciones, departamentos y relaciones en la empresa.

La empresa cuenta en la actualidad con personal de ventas, un ingeniero, una asistente administrativa y un gestor de crédito, pero no hay mandos medios que ayuden a controlar el proceso; todos reportan directamente a la Gerencia General. Como propuesta se recomienda aumentar dos puestos de trabajo nuevos, que son el encargado operativo y el supervisor de ventas, personas que serán clave en la operativa actual al tener el control principal en el motor de la compañía: “el área de negocios”.

De igual manera, en este organigrama se recomienda que el gestor de crédito le reporte directamente al encargado operativo y no a la Gerencia General, logrando con esto un proceso más fluido y una mejor comunicación entre dos áreas que necesariamente deben trabajar y avanzar de forma paralela.

Al implementar el ingreso de dos colaboradores más en la operativa y evitar que todos le reporten directamente al gerente general, se obtendrá un mejor seguimiento de las tareas, consultas, procesos de atención a molestias de clientes, seguimiento con el avance en los procesos que se tienen activos con la banca, tiempos de entrega de las viviendas, entre varios detalles que según los resultados analizados hoy no se controlan y están creando una mala reputación y, por ende, una afectación directa en la venta de las soluciones habitacionales.

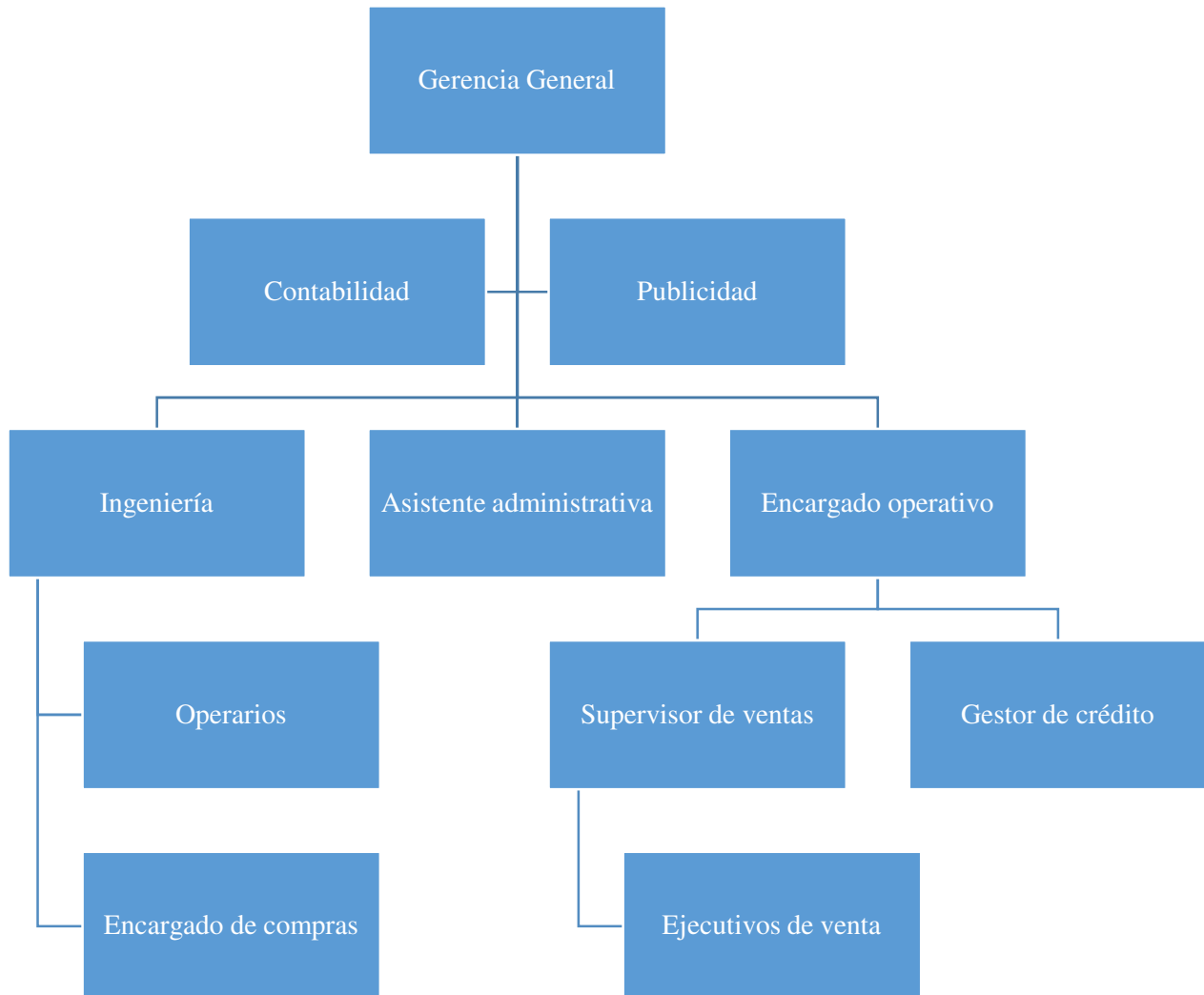
El organigrama actual de la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, 2017

Se evidencia una estructura muy plana, como se ha expuesto, donde todo el personal le reporta directamente al gerente de la empresa, provocando demoras significativas en todos los procesos.

El organigrama propuesto para la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, 2017

En esta propuesta se incorpora al encargado operativo y al supervisor de ventas; también se realiza una modificación con el gestor de crédito, quien tendría que reportar directamente al encargado operativo.

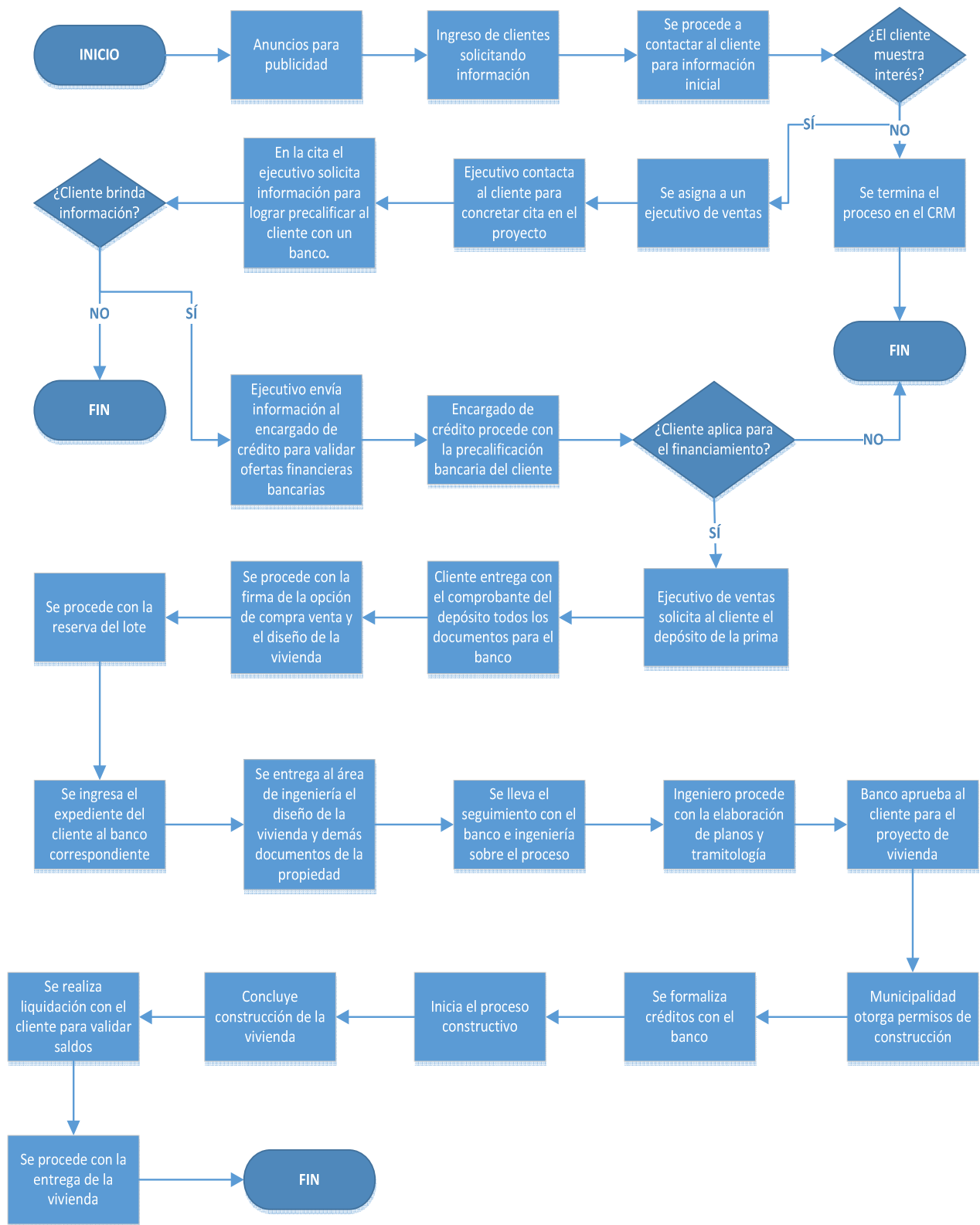
La proposición se basa fundamentalmente en que la mayor concentración operativa, además de ser también la más sensible para la organización, está en la parte de negocios; por ello se recomienda la modificación en la estructura y así se fomente una comunicación y un engranaje más fluido entre los departamentos de Ventas y Crédito y la Gerencia General.

Diagrama de flujo

El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del proceso, muestra descriptivamente los pasos o procesos por seguir de inicio a fin. La secuencia que se evidencia en estos diagramas es una guía para el usuario acerca de la ubicación de las etapas en las que se encuentra la gestión. Los análisis de los procesos o procedimientos se fundamentan con base en el flujo confeccionado, por lo tanto deben ser de la manera más detallada y específica posible, para que no induzcan a nadie en el error.

El diagrama adjunto mapea el proceso de principio a fin, desde que la compañía inicia con la publicidad de sus soluciones habitacionales hasta que se concreta la entrega de la vivienda al cliente. Es en cada procedimiento donde se detalla aún más toda la parte operativa y los responsables de cada tarea. El flujo presenta el engranaje que existe en las diferentes áreas, se muestra que definitivamente debe prevalecer la comunicación para que sea cada vez mejor el proceso, sin crear atrasos a los clientes o a las otras áreas sensibles de la empresa.

En la actualidad la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. no cuenta con un diagrama de flujo elaborado, los funcionarios realizan los diferentes procesos como mejor lo crean pertinente, todo es verbal, no existe un documento que defina la forma correcta de operar. Con la propuesta adjunta se espera crear una guía para el usuario, un documento disponible para que cada interesado que trabaja en la empresa conozca cuál es el orden lógico de todo el proceso. Asimismo, cuando ingrese personal nuevo a la empresa, será más sencillo explicar la operativa y el proceso con el diagrama adjunto.



Fuente: Elaboración propia, 2017

Al ser este un documento nuevo para la empresa y de gran importancia para la eficiencia operativa, en él se contempló todo el detalle de la gestión con un cliente, desde que ingresa a solicitar información hasta que se entrega, cuando así aplique, la solución habitacional.

En el diagrama propuesto existe la interrelación de todos los departamentos, creando el engranaje correcto para fomentar la eficiencia operativa. Es en el procedimiento de cada área donde se detallan de mejor manera todas las funciones operativas.

Manual de puestos

Parte de los resultados analizados en la aplicación de las entrevistas fue el tema de las cargas de trabajo, la falta de conocimiento sobre las tareas propias del puesto, la rotación del personal por la falta de planificación y el orden interno a nivel general.

La elaboración de un manual de puestos, o bien, la definición de un perfil de puestos es con el fin de tener una idea más clara de cada proyecto u objetivo por conseguir en común junto con un equipo de trabajo, el cual está respaldado por medio de los valores y políticas de cada organización.

Un perfil de puestos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben llevarse a cabo en la operativa, es decir, en la realización de las funciones de una unidad. El documento indica las responsabilidades y alcances que la empresa requiere de ese funcionario.

Para la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A., se confeccionó un manual de puestos para todos los perfiles nuevos que se recomienda ingresar en la estructura y los que ya se encuentran operando en la empresa, los cuales son sensibles en la gestión diaria y es fundamental que exista la claridad del alcance en cada uno de ellos.

Se adjunta la propuesta de los siguientes manuales: descripción del perfil del ingeniero, descripción del perfil del asistente administrativo, descripción del perfil del encargado operativo,

descripción del perfil del gestor de crédito, descripción del perfil del supervisor de ventas y la descripción del perfil de los ejecutivos de ventas.

Cada uno de los puestos existentes en la empresa se requieren modelar en este documento y que sea la guía para la inducción del nuevo funcionario y seguimiento incluso de los que ya laboran para la empresa.

Descripción del perfil del ingeniero.

IDENTIFICACIÓN	
<u>Título del puesto:</u>	INGENIERO
<u>Unidad:</u>	Ingeniería
<u>Reporta a:</u>	Gerente general
NATURALEZA DEL PUESTO	
Colabora con la oferta de los diferentes modelos de vivienda que mantiene la inmobiliaria para ofrecer a los clientes.	
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de sus funciones.	
Colabora con la atención de consultas sobre los procesos constructivos que se desarrollan.	
Brinda el servicio de toda la parte de tramitología de permisos de cada proyecto.	
RESPONSABILIDADES	
1. Crear y formular diferentes diseños de vivienda para diversos tipos de presupuestos.	
2. Realizar de inicio a fin todo el proceso en la confección de planos y tramitología con los entes correspondientes: CFIA, municipalidades, entre otros.	
3. Supervisar el cumplimiento de las reglamentaciones, normativas procesos y políticas establecidas que rigen en cada uno de los condominios o residenciales donde se construye.	
4. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los planos y permisos.	
5. Resolver de la mejor manera los casos especiales que se identifiquen.	
6. Reportar a la Gerencia los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.	
7. Ejecutar las disposiciones, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la empresa.	
8. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo.	
9. Brindar respuesta a las consultas generadas por los clientes sobre el tema de la construcción, o bien, sobre el diseño de la casa.	
10. Asistir a las reuniones cuando se le convoque.	

11. Fomentar la mejora continua, automatización e innovación en los procesos que faciliten la toma de decisiones en la implementación de proyectos.
12. Mantenerse actualizado en las nuevas tendencias habitacionales y de servicio que puedan brindar beneficio con su implementación y participar activamente.
13. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.
14. Mantener un constante y adecuado canal de comunicación con las otras áreas de la empresa.
15. Fomentar la mejora continua y la revisión periódica de los procedimientos.
16. Colaborar en la elaboración de informes periódicos y otros específicos de los resultados y/o temas afines a su área.
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
Bachillerato en Educación Media.
Bachillerato universitario en Ingeniería Civil o carrera afín.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Conocimientos generales:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Power Point, Word). • Servicio al cliente. • Conocimientos del sector inmobiliario.
Conocimientos técnicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía. • Buena comunicación. • Autocat.
REQUISITOS EXPERIENCIA
2 años de experiencia en puestos similares.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería, Crédito y Administrativo.
EXTERNAS
Desarrolladores inmobiliarios, CFIA y municipalidades.
SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte de la Gerencia General.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto ejerce supervisión a los trabajadores de la construcción: maestros de obras, peones y operarios.

CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.
Conocimiento.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción del perfil del asistente administrativo.

IDENTIFICACIÓN
Título del puesto: ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Unidad: Operaciones
Reporta a: Gerencia General
NATURALEZA DEL PUESTO
Colabora con la atención de todos los clientes que ingresen a solicitar información por los diferentes canales de atención.
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de sus funciones.
Confecciona y administra el expediente de cada cliente, para coordinar con las otras áreas lo que corresponda según los procesos internos.
Atiende las solicitudes de la Gerencia General.
RESPONSABILIDADES
1. Velar por el buen estado y funcionamiento de las instalaciones y equipos asignados.
2. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los clientes para el proceso.
3. Alimentar las bases de datos que se requieran para generar las estadísticas de productividad. CRM.
4. Identificar posibles casos especiales de acuerdo a los procedimientos establecidos y canalizarlos de la manera correcta.

5. Reportar a la Gerencia los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.
6. Ejecutar las disposiciones, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la empresa.
7. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo.
8. Dar apoyo en aquellas actividades que requiera, dentro de sus conocimientos y habilidades.
9. Asistir a las reuniones de personal que se realicen.
10. Fomentar la mejora continua, automatización e innovación en los procesos.
11. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.
12. Cumplir con las políticas, procedimientos y disposiciones internas.
13. Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.
14. Mantener un constante y adecuado canal de comunicación con las otras áreas de la empresa.
15. Participar en la actualización de expedientes de clientes.
16. Colaborar en la elaboración de informes periódicos y otros específicos del área.
17. Atender las consultas de los clientes y efectuar una entrevista inicial para validar el grado de interés del consumidor.
18. Atención de la central telefónica.
19. Revisión y seguimiento a las páginas web que tiene la empresa.
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
Bachillerato en Educación Media.
Técnico en Secretariado o Asistente Administrativo.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Conocimientos generales:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Power Point, Word). • Servicio al cliente.
Conocimientos técnicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía. • Buena comunicación. • Buena habilidad para la gestión de ventas.
REQUISITOS EXPERIENCIA
1 año de experiencia en puestos similares o de servicio al cliente.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería, Crédito y Administrativo.

EXTERNAS
N/A
SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte del gerente general.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto no ejerce supervisión.
CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción del perfil del encargado operativo.

IDENTIFICACIÓN	
<u>Título del puesto:</u>	ENCARGADO OPERATIVO
<u>Unidad:</u>	Operaciones
<u>Reporta a:</u>	Gerente General
NATURALEZA DEL PUESTO	
Colabora con la oferta de productos que mantiene la inmobiliaria en sus dos aristas de correduría y construcción.	
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de sus funciones.	
Colabora con un acompañamiento a cada ejecutivo de ventas en el proyecto de venta, fomentando la mejora continua.	

Brinda las estadísticas y reportes en general que permitan visualizar el ejercicio de la empresa.
RESPONSABILIDADES
1. Crear y formular planes de negocios.
2. Generar estrategias que permitan a los ejecutivos de ventas un mayor cierre de ventas efectivas en el mes.
3. Supervisar el cumplimiento de las reglamentaciones, normativas procesos y políticas establecidas para regir el accionar de la empresa.
4. Velar por el buen estado y funcionamiento de las instalaciones y equipos asignados.
5. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los clientes para el proceso crediticio.
6. Alimentar las bases de datos que se requieran para generar las estadísticas de productividad. CRM.
7. Resolver de la mejor manera los casos especiales que se identifiquen.
8. Reportar a la Gerencia los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.
9. Ejecutar las disposiciones, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la empresa.
10. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo.
11. Programar reuniones periódicas para la revisión de resultados con el personal.
12. Dar apoyo en aquellas actividades que requiera, dentro de sus conocimientos y habilidades.
13. Asistir a las reuniones en representación de la empresa.
14. Fomentar la mejora continua, automatización e innovación en los procesos que faciliten la toma de decisiones en la implementación de proyectos.
15. Mantenerse actualizado en las nuevas tendencias habitacionales y de servicio que con su implementación puedan brindar beneficio y participar activamente.
16. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.
17. Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.
18. Mantener un constante y adecuado canal de comunicación con las otras áreas de la empresa.
19. Fomentar la mejora continua y la revisión periódica de los procedimientos.
20. Colaborar en la elaboración de informes periódicos y otros específicos de los resultados y/o temas afines a ventas y crédito.
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
Bachillerato en Educación Media.
Bachillerato universitario en Mercadeo o carrera afín.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Conocimientos generales:

• Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Power Point, Word).
• Servicio al cliente.
• Conocimientos del sector inmobiliario.
Conocimientos técnicos:
• Redacción y ortografía.
• Buena comunicación.
• Buena habilidad para la gestión de ventas.
REQUISITOS EXPERIENCIA
2 años de experiencia en puestos similares o de servicio al cliente.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería, Crédito y Administrativo.
EXTERNAS
Desarrolladores inmobiliarios, bancos públicos y estatales.
SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte de la Gerencia General.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto ejerce supervisión al supervisor de ventas y al gestor de crédito.
CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción del perfil de gestor de crédito.

IDENTIFICACIÓN	
Título del puesto:	GESTOR DE CREDITO
Unidad:	Operaciones
Reporta a:	Encargado operativo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Colabora con la oferta de productos que mantiene la inmobiliaria en sus dos aristas de correduría y construcción.	
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de sus funciones.	
Colabora con un acompañamiento a cada cliente en el proyecto de compra, fomentando la mejora continua.	
Fomenta la mejor opción bancaria para el cliente y la empresa, logrando mejores resultados para ambas partes.	
RESPONSABILIDADES	
1. Participar en la formulación de planes de acción para el financiamiento de los clientes.	
2. Velar por el buen estado y funcionamiento de las instalaciones y equipos asignados.	
3. Revisar las operaciones generadas por los bancos para validar que todo esté de acuerdo a la solicitud y necesidad del cliente.	
4. Coordinar y participar en el proceso de mensajería interna y externa relacionado con los servicios de crédito.	
5. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los clientes.	
6. Solicitar, coordinar y controlar con entidades externas (bancos) y profesionales externos (peritos) todo lo referente al proceso.	
7. Alimentar las bases de datos que se requieran para generar las estadísticas de productividad.	
8. Velar porque se generen las opciones crediticias bajo el mejor criterio acorde a las políticas y procedimientos.	
9. Identificar posibles casos especiales de acuerdo a los procedimientos de riesgo.	
10. Reportar a la Jefatura los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.	
11. Ejecutar las disposiciones, políticas, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la inmobiliaria.	
12. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo.	
13. Asistir a las reuniones en representación del área, cuando sea requerido.	
14. Responder por los equipos y elementos de trabajo que se le asignan.	

15. Dar apoyo en aquellas actividades donde se requiera, dentro de sus conocimientos y habilidades.
16. Asistir a las reuniones de personal.
17. Fomentar la mejora continua, automatización e innovación en los procesos que faciliten la toma de decisiones.
18. Mantenerse actualizado en las nuevas políticas y regulaciones financieras.
19. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.
20. Cumplir con las políticas, procedimientos y disposiciones internas.
21. Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.
22. Mantener un constante y adecuado canal de comunicación con las otras áreas.
23. Participar en la actualización de expedientes de clientes.
24. Colaborar en documentar, actualizar e implementar los procesos relacionados a los productos y servicios del Área de Crédito.
25. Colaborar en la elaboración de informes periódicos y otros específicos de los resultados y/o temas afines a crédito.
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
Bachillerato en Educación Media.
Estudios iniciales universitarios en Administración, o bien, técnico en carrera afín.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Conocimientos generales:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Power Point, Word). • Servicio al cliente. • Conocimientos del sector inmobiliario. • Conocimiento en crédito general.
Conocimientos técnicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía. • Buena comunicación. • Buena presentación.
REQUISITOS EXPERIENCIA
1 año de experiencia en puestos similares o de servicio al cliente.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería y Administrativo.
EXTERNAS
Banca pública y privada.

SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte del encargado operativo.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto no ejerce supervisión.
CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción del perfil del supervisor de ventas.

IDENTIFICACIÓN
<u>Título del puesto:</u> SUPERVISOR DE VENTAS
<u>Unidad:</u> Operaciones
<u>Reporta a:</u> Encargado operativo
NATURALEZA DEL PUESTO
Colabora con la oferta de productos que mantiene la inmobiliaria en sus dos aristas de correduría y construcción.
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de las funciones de los ejecutivos de ventas.
Velar por el adecuado uso del CRM; captura y actualización de toda la información que se maneja a lo largo de cada proceso de venta.
Cuando se requiera, colabora con un acompañamiento a cada cliente en el proyecto de compra, fomentando la mejora continua.
RESPONSABILIDADES
1. Participar activamente en la formulación de planes de negocios.

2. Supervisar el cumplimiento de las reglamentaciones, normativas, procesos y políticas establecidas para regir el accionar de la empresa.
3. Velar por el buen estado y funcionamiento de las instalaciones y equipos asignados.
4. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los clientes cuando sea requerido.
5. Alimentar las bases de datos que se requieran para generar las estadísticas de productividad. CRM.
6. Identificar posibles casos especiales de acuerdo a los procedimientos establecidos y canalizarlos de la manera correcta.
7. Reportar a la Jefatura los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.
8. Ejecutar las disposiciones, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la empresa.
9. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo
10. Asistir a las reuniones en representación del área, cuando sea requerido.
11. Dar apoyo en aquellas actividades que requiera, dentro de sus conocimientos y habilidades.
12. Asistir a las reuniones de personal.
13. Fomentar la mejora continua para el cierre de ventas.
14. Mantenerse actualizado en las nuevas tendencias habitacionales y de servicio que con su implementación puedan brindar beneficio y participar activamente.
15. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.
16. Cumplir con las políticas, procedimientos y disposiciones internas.
17. Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.
18. Mantener un constante y adecuado canal de comunicación con las otras áreas de la empresa.
19. Colaborar en la elaboración de informes periódicos y otros específicos del Área de Ventas.
20. Mantener una supervisión directa sobre los ejecutivos de ventas.
21. Velar por el cumplimiento de las metas establecidas
22. Controlar los clientes que se refieren a los ejecutivos: seguimientos, ofertas, cotizaciones, respuestas a consultas, entre otros.
23. Tener estadísticas del porcentaje de clientes efectivos y no efectivos que se atendieron en un plazo determinado.

REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS

Bachillerato en Educación Media.

Técnico en Ventas.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Conocimientos generales:

- Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word).
- Servicio al cliente.
- Conocimientos del sector inmobiliario.

Conocimientos técnicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía. • Buena comunicación. • Buena habilidad para la gestión de ventas.
REQUISITOS EXPERIENCIA
1 año de experiencia en puestos similares.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería, Crédito y Administrativo.
EXTERNAS
N/A
SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte del encargado operativo.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto ejerce supervisión a los ejecutivos de ventas.
CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Descripción del perfil de los ejecutivos de venta.

IDENTIFICACIÓN
Título del puesto: EJECUTIVO DE VENTAS
Unidad: Operaciones

Reporta a:	Supervisor de ventas
NATURALEZA DEL PUESTO	
Colabora con la oferta de productos que mantiene la inmobiliaria en sus dos aristas de correduría y construcción.	
Debe velar por un adecuado servicio al cliente, seguimiento y demás desarrollo de sus funciones.	
Colabora con un acompañamiento a cada cliente en el proyecto de compra, fomentando la mejora continua.	
Debe cumplir con las metas estipuladas por la jefatura inmediata.	
RESPONSABILIDADES	
1. Participar en la formulación de planes de negocios.	
2. Velar por el buen estado y funcionamiento de las instalaciones y equipos asignados.	
3. Coordinar, controlar y trasladar a la instancia respectiva la documentación de los clientes para el proceso crediticio.	
4. Alimentar las bases de datos que se requieran para generar las estadísticas de productividad. CRM.	
5. Identificar posibles casos especiales de acuerdo a los procedimientos establecidos y canalizarlos de la manera correcta.	
6. Reportar a la Jefatura los resultados de la operación o, en su caso, cualquier situación de índole administrativa.	
7. Ejecutar las disposiciones, normas y procedimientos que se han establecido para la operación de la empresa.	
8. Aplicar las normas relacionadas con las operaciones a su cargo.	
9. Dar apoyo en aquellas actividades que requiera, dentro de sus conocimientos y habilidades.	
10. Asistir a las reuniones de personal.	
11. Fomentar la mejora continua, automatización e innovación en los procesos que faciliten la toma de decisiones en la implementación de proyectos.	
12. Mantenerse actualizado en las nuevas tendencias habitacionales y de servicio que con su implementación puedan brindar beneficio y participar activamente.	
13. Acatar las normas de presentación, comunicación e imagen establecidas.	
14. Cumplir con las políticas, procedimientos y disposiciones internas.	
15. Realizar las demás funciones que le asigne su superior inmediato y que guarden relación con la naturaleza de su cargo.	
16. Participar en la actualización de expedientes de clientes.	
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
Bachillerato en Educación Media.	

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA
Conocimientos generales:
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de cómputo (Excel, Word). • Servicio al cliente. • Conocimientos del sector inmobiliario.
Conocimientos técnicos:
<ul style="list-style-type: none"> • Redacción y ortografía. • Buena comunicación. • Buena habilidad para la gestión de ventas.
REQUISITOS EXPERIENCIA
1 año de experiencia en puestos similares o de servicio al cliente.
INTERRELACIONES
INTERNAS
Departamentos: Ingeniería, Crédito y Administrativo.
EXTERNAS
N/A
SUPERVISIÓN RECIBIDA
Supervisión general de las labores que se ejecutan en este puesto de trabajo por parte del supervisor de ventas.
SUPERVISIÓN EJERCIDA
Este puesto no ejerce supervisión.
CONSECUENCIAS DEL ERROR
La consecuencia de un error puede afectar negativamente a la inmobiliaria, en el campo financiero, si es un error de una mala gestión, o en un incumplimiento de un procedimiento.
De imagen, si no se cuenta con la actitud y el conocimiento verdadero de los productos que se ofrecen para dar un buen servicio; económico y moral.
COMPETENCIAS
Capacidad de planificación.
Flexibilidad y adaptación.
Calidad en el trabajo.
Orientación al cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia, 2017


Procedimientos

Procedimiento es un término que hace referencia a la acción de proceder, es decir, actuar de una forma determinada; sin embargo el concepto está vinculado a un método o una manera de ejecutar una tarea. En este sentido, un procedimiento consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz, proceso que se desea implementar en la Inmobiliaria Dos Príncipes, el cual permita ser una guía de consulta para los colaboradores.

La propuesta consiste en iniciar con los siguientes procedimientos: procedimiento para la gestión de ventas, procedimiento para el trámite y formalización de crédito, procedimiento para el asistente administrativo y, por último, el procedimiento para el proceso constructivo; que son los más fuertes y es donde se genera mayor consulta y entramamiento con cada venta generada.

De igual manera, la confección de los procedimientos se realiza para mejorar la operativa y darle claridad al usuario de cómo debe proceder desde que ingresa un cliente hasta que se entrega el producto final. Este documento es vital para capacitar al personal de nuevo ingreso e incorporarlo más fácilmente a la operativa diaria de la empresa, generando la confianza y mayor conocimiento desde un inicio.

Procedimiento para la gestión de ventas.

	Procedimiento para la gestión de ventas	Código: O-V 01
		Versión: 01
	Operaciones	Vigencia: abril 2017

Objetivo

Brindar una herramienta que permita al colaborador una toma de decisiones correcta en el proceso de la gestión de ventas.

Matriz de cambios

Control de cambios

Actividad/ versión	Fecha	Descripción de la revisión o actualización
Actualización/ versión 01	01/04/2017	Se confecciona por primera vez el procedimiento

Aspectos generales

1. El ejecutivo de ventas recibe a los clientes de la compañía para que proceda con la gestión requerida.
2. La empresa no garantiza el éxito en cada cliente asignado al ejecutivo.
3. Los ejecutivos de venta tienen la responsabilidad de ingresar al CRM toda gestión realizada con los clientes.
4. El cliente debe participar activamente de todo el proceso, hasta que se logre concretar el proyecto de la compra de vivienda.

Descripción del proceso

Paso	Descripción	Responsable
1	El asistente administrativo realiza una primera gestión con el cliente; de notar interés en este, se asigna el interesado a un ejecutivo de ventas.	Asistente administrativo
2	El ejecutivo de ventas contacta al cliente para brindarle la información y coordinar la cita en el proyecto de interés. Actualiza información en el CRM.	Ejecutivo de ventas
3	El ejecutivo atiende al cliente en el proyecto y brinda información y asesoría sobre el plan de compra.	Ejecutivo de ventas
4	Si el cliente muestra interés, se solicitan los documentos e información para realizar la precalificación bancaria y se actualiza CRM.	Ejecutivo de ventas
5	El gestor de crédito revisa la solicitud de la preaprobación, valida referencias y capacidad de pago del cliente y procede con la respuesta al ejecutivo.	Gestor de crédito


	Debe actualizar el CRM.	
6	El ejecutivo expone la recomendación al cliente y de estar de acuerdo, le solicita el depósito de la prima y documentos para el ingreso del expediente al banco.	Ejecutivo de ventas
7	El cliente deposita la prima y presenta el comprobante y demás documentos.	Cliente
8	El ejecutivo completa el expediente para el banco y lo entrega al gestor de crédito. Actualiza CRM.	Ejecutivo de ventas
9	El gestor de crédito realiza todo el proceso del financiamiento y la coordinación con el Área de Ingeniería. Actualiza CRM	Gestor de crédito
10	Ingeniería inicia el proceso de la confección de planos y toda la tramitología con las entidades correspondientes.	Ingeniería
11	Se hace la formalización del crédito con el banco y se inicia el proceso constructivo.	Gestor de crédito
12	Se brinda el seguimiento correspondiente al cliente con las consultas que tenga durante la construcción.	Ejecutivo de ventas
13	Se realiza la liquidación de la venta con el VB de la Gerencia General	Gestor de crédito
14	Se entrega al cliente la liquidación correspondiente. De existir diferencia, se coordina el pago del dinero faltante o la devolución del mismo en caso que aplique.	Gestor de crédito

15	Al tener liquidado el proyecto, se hace la entrega de la vivienda. Actualiza CRM con fecha de entrega.	Supervisor y ejecutivo de ventas
-----------	---	----------------------------------

Una vez entregada la vivienda, el cliente ingresa una solicitud de revisión de la propiedad, o bien, una queja o sugerencia, la misma debe ser atendida por el asistente administrativo y este canaliza la consulta según corresponda al Área de Ingeniería, Crédito o Gerencia General.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Procedimiento para el trámite y formalización de créditos.

 OMEGA PROPIEDADES	Procedimiento para el trámite y formalización de créditos	Código: O-C-01
		Versión: 01
	Operaciones	Vigencia: abril 2017

Objetivo

Brindar una herramienta que permita al colaborador una toma de decisiones correcta en el proceso del financiamiento para el cliente.

Matriz de cambios

Control de cambios		
Actividad/ versión	Fecha	Descripción de la revisión o actualización
Actualización/ versión 01	01/04/2017	Se confecciona por primera vez el procedimiento

Aspectos generales

1. Para que el gestor de crédito realice la precalificación bancaria al cliente, requiere de toda la información por parte del ejecutivo de ventas.
2. La empresa no garantiza la aprobación del crédito por parte de la banca, ya que depende de qué tan honesto sea el cliente en la información que brinda.
3. Con información incompleta, no se puede proceder con el análisis.

4. El cliente debe participar activamente de todo el proceso, hasta que se formalice el crédito.

Descripción del proceso


Paso	Descripción	Responsable
1	Atender y entrevistar al cliente con el fin de conocer la necesidad específica del mismo. El ejecutivo de ventas debe dejar evidencia en el CRM de la atención y términos acordados.	Ejecutivo de ventas
2	El ejecutivo entrega los documentos completos al gestor de crédito (Solicitud de Compra) y demás datos requeridos cuando así aplique.	Ejecutivo de ventas
3	El gestor de crédito realiza una revisión de toda la información, solicita al cliente lo que sea requerido y procede con la precalificación bancaria.	Gestor de crédito
4	Se efectúa el ofrecimiento al cliente de las opciones de financiamiento con las que cuente, o bien, se le indica que no se puede realizar el crédito.	Gestor de crédito
5	El ejecutivo de ventas gestiona el cierre de la venta en caso de tener una respuesta afirmativa por parte de crédito.	Ejecutivo de ventas
6	El cliente procede con el depósito de la prima para darle inicio al proyecto habitacional.	Ejecutivo de ventas
7	Se entregan los documentos originales del cliente al banco para que se asigne un ejecutivo de crédito.	Gestor de crédito
8	Se brinda seguimiento en todo el trámite con el banco, incluso se debe coordinar la atención del perito al proyecto, para la no afectación del avalúo.	Gestor de crédito
9	Una vez aprobado el crédito, se hace la formalización del proceso. Antes de la firma, se debe validar que el	Gestor de crédito

	plan de desembolsos sea el correcto para no afectar el proceso constructivo.	
10	Se entrega una liquidación inicial al cliente de acuerdo al giro del banco.	Gestor de crédito
11	Se lleva el control de los avances que realiza el banco a la Inmobiliaria para la conclusión de la obra.	Gestor de crédito
12	Contra la entrega de la vivienda, se realiza una liquidación total; en caso de existir diferencias a favor o en contra del cliente, se resuelven antes de indicar fecha de entrega de la vivienda.	Gestor de crédito y supervisor de ventas

Si bien es responsabilidad del gestor de crédito todo el proceso con la banca, se depende totalmente de la respuesta ágil que brinde el cliente con la información que en algún momento solicite el ejecutivo de crédito del banco correspondiente. Si el cliente no atiende en tiempo las gestiones y el crédito se ve afectado, es responsabilidad total del comprador.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Procedimiento para el asistente administrativo.

 OMEGA PROPIEDADES	Procedimiento para el asistente administrativo	Código: G-A 01
		Versión: 01
	Gerencia General	Vigencia: abril 2017

Objetivo

Brindar una herramienta que permita al colaborador una toma de decisiones correcta en las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto.

Matriz de cambios

Control de cambios		
Actividad/ versión	Fecha	Descripción de la revisión o actualización

Actualización/ versión 01	01/04/2017	Se confecciona por primera vez el procedimiento.

Aspectos generales

1. El asistente administrativo tiene la responsabilidad de mantener un control y orden adecuado de los expedientes de los clientes con quienes se ha concretado una venta.
2. Debe velar por la atención correcta de cada consulta que ingrese a la empresa por los diferentes medios como lo son la web, central telefónica, correo o presencialmente.
3. Proceder con la vigilancia de las páginas web respecto a la atención y consultas de los clientes.
4. Participar activamente en los otros procesos de la compañía cuando así se requiere.

Descripción del proceso


Paso	Descripción	Responsable
1	Mantener la atención en los nuevos prospectos de clientes que ingresan por los diferentes canales.	Asistente administrativo
2	Generar en el CRM un listado de todos los clientes que se refieren al área de ventas para su debido seguimiento.	Asistente administrativo
3	Si el cliente presenta interés, debe referirlo a un ejecutivo de ventas.	Asistente administrativo
4	El ejecutivo de ventas realiza su función, contacta al cliente y programan cita en el proyecto.	Ejecutivo de ventas
5	De concretar el cierre de la venta y firma por parte del cliente de los documentos de la empresa: solicitud de compra, contrato constructivo, entre otros; se procede con la apertura del expediente.	Asistente administrativo
6	Se coordina con el gestor de crédito la nueva venta para que se inicie todo el proceso de tramitología en el banco y por parte del ingeniero.	Asistente administrativo

7	Se atienden las consultas generadas por los clientes en el proceso. Se debe canalizar de la forma correcta.	Asistente administrativo
----------	---	--------------------------

De generarse consultas, quejas o recomendaciones por parte de los clientes luego de la entrega de la vivienda, el asistente administrativo es quien debe atender y canalizar según el tipo de gestión.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Procedimiento para el proceso constructivo.

 OMEGA PROPIEDADES	Procedimiento para el proceso constructivo	Código: G-I 01
		Versión: 01
	Gerencia General	Vigencia: abril 2017

Objetivo

Brindar un procedimiento que establezca la forma correcta en la operativa que conlleva el proceso constructivo.

Matriz de cambios

Control de cambios		
Actividad/ versión	Fecha	Descripción de la revisión o actualización
Actualización/ versión 01	01/04/2017	Se confecciona por primera vez el procedimiento.

Aspectos generales

1. El ingeniero tiene la responsabilidad de mantener un control y orden adecuados en todo el proceso constructivo.
2. Debe velar por la confección de los planos y toda la tramitología que se requiere.
3. Mantener una oferta adecuada de soluciones habitacionales a la empresa para ser ofrecida a los clientes en diferentes segmentos económicos.

Descripción del proceso

Paso	Descripción	Responsable
1	Una vez cerrada la venta, el gestor de crédito procede con el envío al ingeniero de: modelo de la vivienda, plano catastro y estudio de registro certificados.	Gestor de crédito
2	El ingeniero inicia el proceso de la confección de planos y demás tramitología.	Ingeniero
3	El ingeniero reporta a la empresa el monto que se debe cancelar para el CFIA y municipalidad.	Ingeniero
4	Se procede con los pagos correspondientes al Área de Ingeniería.	Gerente general
5	Una vez obtenidos los permisos constructivos y formalizado el proceso con el banco, se inicia con la construcción de la vivienda.	Ingeniero
6	El ingeniero debe coordinar con el gestor de crédito el avance en la obra para la solicitud de fondos al banco.	Ingeniero
7	Se solicitan al banco los giros correspondientes para el avance en el proceso.	Gestor de crédito
8	Se coordina con los proveedores correspondientes la confección de puertas, ventanas, muebles de cocina, puertas de baño y demás acabados de la vivienda.	Gerente general/ingeniero
9	Se finaliza la construcción de la vivienda, se limpia el terreno de todo tipo de escombros y se lleva a cabo una limpieza final a la casa de habitación para su entrega al cliente.	Ingeniero

Al existir por ley 5 años de garantía en el tema de vicios ocultos, el ingeniero deberá responder por las quejas o solicitudes que ingresen de los clientes una vez habitadas las viviendas.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Presupuesto

De acuerdo a la propuesta de cambio realizada, se modifica la estructura organizacional de la empresa, por lo que se debe contemplar dentro del presupuesto la carga financiera en la aplicación de la planilla. Según se conversa con el gerente general, todos sus colaboradores están bajo la modalidad de servicios profesionales, por lo que no se estipula en el presupuesto el ajuste de las cargas sociales correspondientes.

La propuesta consiste en crear un incentivo de pagos que promueva una mejor generación de negocio a lo largo de los meses y, por ende, la satisfacción del personal que labora ya para la inmobiliaria y el que se requiere contratar, logrando la estabilidad laboral y fomentando una mejora continua en el desarrollo de las actividades.

Si se estabilizan los niveles de ventas al mes, todos tendrían la oportunidad de generar un ingreso mensual importante; por ello se propone tener una parte del ingreso como fijo y la otra variable, de esta manera irían todos alineados hacia un bien común para percibir su remuneración mensual.

Los ingresos tomados en cuenta dentro de la propuesta fueron consultados en la página del Ministerio de Trabajo en Costa Rica, en ella se estipulan los ingresos mínimos para ese tipo de trabajadores. Se tomaron los ingresos mínimos de técnicos y bachilleres universitarios, porque así es como se definió el perfil de los puestos requeridos.

Inmobiliaria Dos Principes S.A.
Costo Económico de la Propuesta

Puesto	Inversion Mensual	Plan Incentivo
Ingeniero	550,000.00	1% por cada plano realizado y aprobado
Encargado Operativo	530,000.00	0.3% del total de las ventas mensuales
Asistente Administrativo	350,000.00	Solo salario base
Gestor de Crédito	350,000.00	0.2% de los créditos formalizados
Supervisor de Ventas	332,000.00	0.5% de todas las ventas mensuales
Total	2,112,000.00	

Fuente: Elaboración Propio, 2017

Se recomienda a la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. definir una partida presupuestaria para las capacitaciones que se recomiendan ejercer al personal, las cuales se pueden programar por cada área como mínimo seis meses, fomentando el crecimiento personal de cada uno de los colaboradores, lo cual afecta positivamente en los resultados de la empresa, ya que cuenta con personal cada vez más especializado y crea un buen clima laboral en la empresa.

Algunos temas que se podrían iniciar con los entrenamientos serían: servicio al cliente, importancia de los CRM, gestión de venta, regulación financiera, situación económica a nivel nacional, entre otros; siempre que sean en relación a la actividad de la empresa. No todos los temas se impartirían al 100 % de la población, sino conforme y amerite la operativa que ejerza el funcionario.

Inmobiliaria Dos Principes S.A.
Costo Económico de la Propuesta

Puesto	Inversion Semestral	Fecha Propuesta	Plan de Capacitacion
Personal de Ventas	600,000.00	jun-17	CRM y Gestion de Venta
Todo el personal	1,200,000.00	ago-17	Servicio al Cliente
Gestor de Crédito	500,000.00	oct-17	Regulación Financiera
Total	2,300,000.00		

Fuente: Elaboración Propio, 2017

Cronograma

Se promueve la implementación de las propuestas a un corto y mediano plazo en el orden de prioridades, según se estipula en el cronograma adjunto. Con su implementación se espera una mejora en los resultados de la empresa y una guía que fomente la excelencia operativa. Al ser progresiva la incorporación de las propuestas, le permite a la Administración poder incluir en sus presupuestos mensuales los ajustes correspondientes a temas de planillas, capacitaciones y demás incentivos que motiven el cambio en el personal.

De igual manera, es importante detallar que con la propuesta general de cambio se espera que los indicadores de la empresa puedan mejorar paulatinamente y crear al gerente general una mayor utilidad en cada negocio realizado. A continuación, se muestra el cronograma propuesto para la Inmobiliaria Dos Príncipes S.A.

Inmobiliaria Dos Principes S.A.
Cronograma de Actividades

#	Actividades	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17
1	Detallar a los funcionarios el nuevo organigrama de la empresa.							
2	Comunicar la nueva Misión y Visión de la sociedad.							
3	Explicar a todo el equipo de trabajo el diagrama de flujo. Detallar las implicaciones y los beneficios en la operativa.							
4	Capacitación al personal de ventas.							
5	Contratación del encargado operativo.							
6	Contratación del supervisor de ventas.							
7	Capacitación a todo el personal de la empresa.							
8	Contratación de mas fuerza de Ventas.							
9	Entrega del manual de puestos a todos los colaboradores.							
10	Capacitación al gestor de crédito.							
11	Refrescamiento de la nueva operativa adquirida en la Inmobiliaria / Repaso general ya con el equipo completo.							

Fuente: Elaboración propia, 2017

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benavides, R. (2014). *Administración. 2a Ed.* México: Editorial McGraw-Hill Interamericana

Brito, A. (2010). Diseño de un modelo organizacional para la Empresa CETA, C.A., Universidad Nacional Experimental Politecnica. Venezuela

Castillo Aponte, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.* 3a. ed. Bogotá, Editorial Ecoe Ediciones.

Chiang, V, Martín, R., Núñez, P. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid, ESPAÑA: Universidad Pontificia Comillas.

D'Ambrosio, S. (2009). *Organización formal e informal.* Córdoba: España: Editorial El Cid Editor

Hernandez, R.S., Fernández. C.C., y Baptista. P. L. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: MC Graw Hill.

Jones, G. R., y George, J. M. (2010). *Administración contemporánea* (6a. ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz H., Weihrich H, y Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva global* (14.ed ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos).* Madrid, España: EUMED.

Martinez, R. (2013). *Estructura administrativa y funcionamiento de los Comités de Recreación y Deporte en Costa Rica.* Costa Rica

Michael A. Hitt, J. Stewart Black, L.y Porter, W. (2006). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.

Obando, J. (2013). *Propuesta de una estructura organizacional y un manual de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A.* Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*, (23ª ed.). Recuperado de: <http://www.rae.es/>

Romero González, R. E. (2008). *Comportamiento organizacional: nuevos retos*. México, D.F.: Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Salazar, V. (2016), *Estructura organizacional de la empresa STIA Comercializadora S.A.*, Costa Rica: Universidad Internacional de las Américas.

Tenesaca, I. (2010), *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto*. Universidad de Cuenca. Ecuador, Cuenca.

ANEXOS

Anexo A Entrevista

Universidad Internacional de las Américas (U.I.A.)

Tema de tesis: Estructura organizacional de la empresa Inmobiliaria Dos Príncipes S.A. para el primer semestre del 2016.

Alumna: Yesenia Hernández Solano

Nombre del entrevistado:	
Puesto que desempeña:	
Tiempo de laborar:	
Fecha de la entrevista:	

1. ¿Está claro de su posición en la estructura de la empresa?
2. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que la estructura actual con la que cuenta la Inmobiliaria es funcional?
3. Según su criterio, ¿las líneas de mando están bien definidas en la empresa?
4. ¿Reconoce los controles con los que cuenta la empresa para la administración operativa?
5. ¿Conoce los objetivos de la empresa y las estrategias para lograr cumplir esos objetivos?
6. De acuerdo a su experiencia, ¿considera que en la empresa se desarrolla trabajo en equipo que permita el cumplimiento de los objetivos planteados?

7. ¿Tiene bien definido a quién debe acudir en cada situación que deba resolver en sus labores diarias?
8. ¿Sabe si la Inmobiliaria cuenta con personal especializado que atienda las diferentes situaciones que se puedan presentar en cada proceso?
9. ¿Recibe a tiempo y completa la información relacionada con su trabajo?
10. ¿De qué modo le llega a usted la información de la empresa?
11. ¿Tiene la libertad de tomar decisiones en caso de presentarse algún imprevisto durante su trabajo?
12. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades a cargo del puesto actual que ocupa?
13. ¿Considera que sus responsabilidades se encuentran muy bien definidas?
14. Según su experiencia, ¿considera que existe confusión en la realización de las tareas debido a una mala explicación de las mismas?
15. ¿Considera que pueda existir sobrecarga de tareas debido a la falta de coordinación?
16. ¿Con qué frecuencia recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?

Muchas gracias por la atención.