Diseño del manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021

Jessica Benavides Valencia

Directora

Luz Elena Montoya Rendón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas, Contables y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Colombia, 2022

Resumen

La presente investigación establece como objetivo general diseñar el manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira- Risaralda, 2021, para lo que fue necesario llevar a cabo una investigación mixta, debido a la necesidad de analizar datos cuantitativos y cualitativos, teniendo como herramienta de investigación la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa y la observación participante. Los resultados de la investigación señalan que la empresa LONJICAFÉ S.A.S cuenta con una planeación estratégica y una gestión de control interno en cierta medida bien estructurado, pues esta se ha preocupado por establecer los objetivos generales de la empresa y desarrollar un plan para alcanzarlos, teniendo siempre presente hacia donde se dirige la organización y las prioridades que deberían considerarse para lograrlo. No obstante, es necesario que los directivos registren de manera formal la orientación que pretenden dar a la empresa a través de las funciones y responsabilidades más importantes en la empresa como diferenciación que aporta a la ventaja competitiva de la organización

Palabras clave: estructura organizacional, manual de funciones, ventaja competitiva.

Abstract

The present investigation establishes as a general objective to design the manual of functions and responsibilities as a competitive advantage from the internal control in the Real Estate LONJICAFÉ SAS of Pereira-Risaralda, 2021, for which it was necessary to carry out a mixed investigation, due to the need to analyze quantitative and qualitative data, having as a research tool the survey applied to the company's workers and participant observation. The results of the investigation indicate that the company LONJICAFÉ SAS has strategic planning and internal control management to a certain extent well structured, since it has been concerned with establishing the general objectives of the company and developing a plan to achieve them, always having present where the organization is headed and the priorities that should be considered to achieve it. However, it is necessary for managers to formally record the orientation they intend to give to the company through the most important functions and responsibilities in the company as a differentiation that contributes to the competitive advantage of the organization.

Keywords: organizational structure, functions manual, competitive advantage.

Contenido

Generalidades 12
Contexto de estudio – Planteamiento del problema 12
Formulación del problema 15
Justificación 15
Objetivos 21
Objetivo general 21
Objetivos específicos 21
Alcance 22
Marco referencial 23
Estado del arte 23
Marco contextual de la Inmobiliaria LONJICAFÈ S.A.S 25
Marco teórico 27
Marco conceptual 51
Marco normativo 55
Marco metodológico 58
Línea de investigación 58
Sublínea de investigación 58
Tipo de investigación – etapas y método. 58
Objeto de estudio 59
Población y censo 59
Población 59
Censo 58
Métodos, técnicas e instrumentos aplicados a cada objetivo 59
Análisis y discusión de resultados 64
Conclusiones 132

Recomendaciones 136

Referencias 136

Anexos..... 136

Lista de tablas

Tabla 1. Caracteristicas identificadas: Base de instrumento aplicado 62
Tabla 2. Procesos de selección 73
Tabla 3. Procesos operativos. 73
Tabla 4. Procesos de control. 75
Tabla 5. Procesos de apoyo. 75
Tabla 6. Planta de personal de LONGICAFÉ S.A.S.. 77

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de procesos 26
Figura 2. ¿Tiene conocimiento respecto a lo que es un manual de funciones en una empresa? 87
Figura 3. ¿Usted sabe si la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. cuenta con un manual de funciones formal para sus trabajadores en cada dependencia? 88
Figura 4. ¿En la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. están visibles las funciones de los trabajadores? 90
Figura 5. ¿Cono con detalles cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.? 91
Figura 6. ¿En el momento en el que usted ingresó a la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se le dieron instrucciones específicas respecto a sus funciones y responsabilidades en la organización? 92
Figura 7. ¿En el tiempo en el que usted se ha desempeñado como trabajador en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S le han asignado funciones diferentes a las que le indicaron en el momento en el que ingresó a la organización? 94
Figura 8. ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.? 95
Figura 9. ¿Tiene conocimiento de las funciones que se realizan en cada una de las dependencias diferentes a la suya con las que usted debe tener contacto? 97
Figura 10. ¿Usted considera que en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S hay falta de claridad en lo que concierne a las funciones que se realizan en cada departamento de la compañía? 98
Figura 11. ¿Considera que la falta de claridad en las funciones que se deben realizar en cada dependencia ha generado afecciones sobre el clima organizacional de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S? 99
Figura 12. ¿Considera que la claridad en las funciones de cada uno de los trabajadores en los diferentes departamentos contribuye a un buen clima organizacional entre el personal que labora en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.? 100
Figura 13. ¿Se tiene conformidad con las funciones y responsabilidades asignadas en la empresa LONJICAFÉ S.A.S? 101
Figura 14. ¿Cuenta con todos los implementos y herramientas que le permitan lleva a cabo de manera adecuada sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S? 103

Figura 15. ¿Se siente seguro en el espacio que le fue asignado para la ejecución de sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S? 104
Figura 16. ¿Está de acuerdo en cambiar de funciones por eventualidades que así lo requieran? 105
Figura 17. ¿Tiene conocimiento sobre las reglas, medidas o políticas en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S frente al incumplimiento de funciones? 106
Figura 18. ¿la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se lleva a cabo rotación de funciones según las necesidades diarias? 108
Figura 19. Flujograma propuesto 135

Lista de anexos

Anexo A Encuesta a trabajadores de la organización 141

Introducción

Garantizar el adecuado funcionamiento de los procedimientos organizacionales es fundamental para crear valor en las empresas, para lo cual es necesario establecer procedimientos diseñados de manera óptima con el propósito de reducir los errores de procesos específicos llevados a cabo en la empresa. En este sentido, la organización y determinación de funciones les proporciona a los miembros de la compañía un sentido de dirección que no debe romperse, pues al incumplir con las responsabilidades y funciones correspondientes, generan impactos negativos sobre las empresas, dado que, la ausencia de un manual de funciones genera problemas como: desconciertos laborales, conflictos organizacionales, una baja captación y aceptación de responsabilidades en los diferentes cargos debido a la falta de claridad en la asignación de obligaciones y bajos estándares de formación e información a los trabajadores.

Al respecto, actualmente tanto medianas como pequeñas empresas no se encuentran preparadas para elaborar documentos formales que contengan información precisa sobre las funciones y responsabilidades de sus trabajadores, dado que en ocasiones se considera que por la existencia de poco personal, no es necesario formular y controlar funciones específicas en los mismos, en las diferentes áreas de la corporación o en otros casos incluso desconocen la relevancia de establecer un manual o documento formal de funciones.

Por su parte, la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S es considerada como una empresa que cuenta con una trayectoria significativa dedicada a prestar servicios en el campo de avalúos, arrendamientos, administración, venta de inmuebles y planificaciones, lo que le ha llevado a adquirir mayor responsabilidad con sus usuarios y a su vez incrementar necesariamente la satisfacción de los mismos; sin embargo, la ausencia o no aplicación de un

manual de funciones ha generado que se presenten deficiencias en el control absoluto de situaciones relacionadas con las obligaciones y responsabilidades vinculadas a cada trabajador, provocando situaciones de desacierto, retraso en los diferentes procesos, incapacidad para resolver eventualidades inesperadas, cargas laborales inequitativas, afecciones sobre la interacción armónica entre los administrativos y colaboradores y con ello la afectación sobre el crecimiento de la empresa.

Desde esta perspectiva se considera fundamental para la organización contar con una propuesta de diseño sobre un documento formal que establezca las funciones derivadas de cada cargo que compone la empresa. En este sentido, el presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar el manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021.

A raíz del propósito de la investigación se elabora un trabajo que se constituye de cuatro capítulos. El primer capítulo contiene las generalidades del estudio, donde se establecen aspectos asociados al problema de investigación, justificación y objetivos. El segundo capítulo cuenta con un marco referencial, donde se evidencia el estado del arte, marco teórico, marco conceptual y marco normativo; el tercer capítulo establece todos los elementos vinculados al diseño metodológico de la investigación, tales como: enfoque, instrumentos y procedimientos; el cuarto capítulo se constituye de los resultados derivados del cumplimiento de cada objetivo; y, finalmente las conclusiones generales del estudio.

Generalidades

Contexto de estudio – Planteamiento del problema

El engranaje que debe existir entre los diversos roles que se desempeñan dentro de una empresa, es de vital importancia para la productividad de esta; los colaboradores, sin distinguir si es administrativo u otro rango, son fundamentales en la ejecución de las actividades empresariales y la armonía existente entre ellos, y así lograr la materialización de los objetivos propuestos por la empresa. La relevancia de un documento que establezca un manual de funciones radica en que este contiene las mejores prácticas de una empresa, las cuales definen el enfoque sistemático que debe utilizar la misma para lograr expectativas, planes y rutinas de trabajo de la manera acertada, Blomberg (2016).

El objetivo de este manual es servir como material de formación y, además, garantizar la coherencia, lo cual se verá reflejado en el incremento de valor en la organización, por lo que según Ramos (2018) estos procedimientos están creados para ayudar y minimizar las eventuales variaciones y reducir en gran medida los errores dentro de un proceso en particular, de modo que, determinar claramente el objetivo de cada proceso es realmente útil para lograr la cooperación o el cumplimiento, y les brinda a los trabajadores un sentido de dirección y urgencia, por lo que hacer omisión del mismo ocasiona riesgos de suma importancia para las organizaciones.

Sin embargo, en la actualidad las empresas y especialmente las pymes o pequeñas organizaciones no lo implementan, pues según Coronel et al. (2018) debido al tamaño de las mismas, al tipo de cadena de producción que emplean o a la actividad que se dedican estas, consideran como no esencial implementarlo o en otros casos omiten la relevancia de establecer un manual de funciones. De acuerdo con esta fuente, la carencia de un manual de funciones genera contratiempos como desconciertos laborales, conflictos organizacionales, una baja captación y aceptación de responsabilidades en los diferentes cargos con ocasión a la

falta de claridad en la asignación de obligaciones y bajos estándares de formación e información a los trabajadores.

Según Micolta y Palacios (2013) algunas de las dificultades que se han identificado con la ausencia de un manual de funciones y responsabilidades en los cargos del sector inmobiliario se encuentran principalmente en que algunos trabajadores desempeñan funciones sin poseer las competencias necesarias para realizarlas, lo que conlleva a fallas en los procesos. Igualmente, se han detectado anomalías en lo que respecta a los procesos de contratación, ya que, al no establecer las funciones y responsabilidades específicas, la contratación de personas se realiza sin tener presente el perfil buscado e idóneo, lo que da lugar a una rotación constante del personal. Entre otros problemas que se desencadenan por no implementar este recurso, es el excesivo trabajo que pueden realizar algunos trabajadores ya que se encuentran obligados a realizar funciones de otros cargos y en otros casos existen individuos con cargas laborales inferiores a las debidas, así como también existe un desconocimiento de las líneas de jerarquía y /o autoridad, dando lugar con ello a un irrespeto del conducto regular.

De acuerdo con Portafolio (2021) el sector inmobiliario presentó un crecimiento del 1,9% en el 2020 respecto al 2019, lo que indica un comportamiento a la alza (positivo) del sector, pues según esta fuente, las actividades inmobiliarias son indispensable para la economía colombiana, ya que generan un aporte importante al crecimiento constante del país, pues en los últimos diez años este ha tenido un crecimiento positivo, incluso en el 2020 con la llegada de la pandemia por covid-19, este sector fue uno de los que menos se afectó en el país, lo que ratifica su relevancia dentro del desarrollo económico nacional. Igualmente, se resalta que en el 2020 fueron 78.000 individuos ocupados en actividades inmobiliarias para abril 2020, lo que incrementó a un total de 237.000 para diciembre del mismo año. Con ello generándose un indicador, esto es, la alta participación de los trabajadores en este sector y al

mismo tiempo se menciona el sentido fundamental de que estas empresas se mantengan a flote a través de las buenas prácticas organizacionales, adoptando una adecuada planeación estratégica, fortaleciendo las acciones de asignación óptima de funciones y responsabilidades a los trabajadores, a fin de contrarrestar los efectos desfavorables de no contar con este recurso tan esencial.

En este sentido, la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S es considerada como una empresa que cuenta con una trayectoria significativa dedicada a prestar servicios en el campo de avalúos, arrendamientos, administración, venta de inmuebles y planificaciones, con que conlleva a adquirir mayor responsabilidad con sus usuarios y a incrementar necesariamente la satisfacción de los mismos; sin embargo, la ausencia o no aplicación de un manual de funciones ha generado que se presenten deficiencias en el control absoluto de situaciones relacionadas con las obligaciones y responsabilidades vinculadas a cada trabajador, provocando situaciones de desacierto, retraso en los diferentes procesos, incapacidad para resolver eventualidades inesperadas, cargas laborales inequitativas, afecciones sobre la interacción armónica entre los administrativos y colaboradores, y con ello la afectación sobre el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con Ramos (2018) las ventajas de implementar un manual de funciones en una organización radican en que al ser un fundamento vital en las diferentes actividades que se realizan de manera regular y permanente en la organización, se permite llevar realizar un adecuado seguimiento secuencial sobre las funciones al interior de la organización y por ende permiten originar altos índices de eficiencia en los procesos, lo que representa en una ventaja competitiva para la empresa.

De la misma manera, afirma que un manual de procedimientos es una de las herramientas más eficaces para la toma de decisiones en la administración. De esta forma, la creación y adecuada implementación del Manual de Funciones y Procedimientos, es un

elemento fundamental en la estructura organizacional, ya que permite reconocer los propósitos y necesidades de la empresa, así como permite “detallar las tareas, líneas de autoridad, establecer con claridad las responsabilidades, impedir duplicidad de funciones, con el fin de materializar el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente”. En esta medida prevenir los reprocesos y generando la eliminación de los tiempos de improductividad, lo que suministra a las empresas la oportunidad de generar ventajas competitivas.

Por lo mencionado con anterioridad, es necesario crear un manual de funciones que permita a los trabajadores desarrollar sus actividades de manera adecuada y tener una clara información respecto a las responsabilidades propias de cada cargo, dando lugar al desempeño óptimo de sus ocupaciones y contribuyendo al funcionamiento adecuado de la empresa. En este sentido, la pregunta a la que se le pretende dar respuesta en el presente estudio se establece de la siguiente manera:

Formulación del problema

¿Cómo diseñar el manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021?

Justificación

El manual de funciones es un elemento de alto valor que permite a las empresas contar con una dirección específica para los miembros de la misma y al mismo tiempo conservar o mejorar la ventaja competitiva de la misma, a través del aporte que el documento formal tiene sobre la planeación estratégica y el sistema de control en la organización, generando con ello procesos eficientes y eficaces, para la obtención de resultados exitosos en la inmobiliaria.

A partir de lo anterior, el reconocimiento del manual de funciones y responsabilidades como una herramienta esencial en la estructura organizacional de la empresa, es uno de los

principales elementos que se establecen para dar lugar a la gestión de talento humano, en lo que corresponde a la determinación de funciones y competencias laborales, se fija que el diseño del mismo es crucial para generar ventaja competitiva en las organizaciones, por lo que es primordial que una empresa cuente con un manual adecuadamente estructurado, que esté basado no solo en los objetivos, misión y visión de la empresa, sino también en la percepción de los trabajadores, de ahí que este tema sea tan relevante para la INMOBILIARIA LONJICAFÉ S. A. S.

Desde esta perspectiva, hacer parte integral de una empresa, ya sea en calidad de propietario o como colaborador de la misma, es sin duda alguna parte de los deseos personales de las personas; por un lado, los profesionales con vida productiva activa, y que desean emplearse y poner a disposición de las empresas sus aptitudes y actitudes, sueñan con encontrar una que no sólo busque sus servicios, habilidades y fortalezas, sino que a su vez los proyecte y los impulse en su futuro; tanto a corto, como a mediano y largo plazo; y aquellos emprendedores que dan comienzo a un negocio, anhelan con que este contribuya al mejoramiento de la economía y el crecimiento, generando empleo y mejores condiciones de vida no solo para ellos sino para sus futuros trabajadores.

De acuerdo con uno de los factores que se beneficia a partir de la adecuada estructura organizativa es precisamente el clima laboral, puesto que un manual de funciones que detalle de manera óptima las funciones y responsabilidades del talento humano que labora dentro la organización es una pieza clave para que los integrantes de la misma, logren adoptar un sentido de pertenencia institucional y con cada una de sus obligaciones, generando resultados satisfactorios tanto en el aspecto financiero para la ente empresarial, como en el aspecto personal y social que se efectúa al interior de la compañía, abriendo camino a la consecución de logros esperados, metas proyectadas cumplidas, facilitando la toma de decisiones y proporcionando mayor destreza en el manejo y dirección de la organización en general.

La ventaja competitiva es según Muñoz (2007) uno de los factores que se promocionan a partir de la organización planteada en el manual de procedimientos, ya que posibilita al personal tener un mayor nivel de capacitación y paralelamente una visión más integral de la empresa. Lo que a su vez facilita el cumplimiento de los principios y los procesos de la compañía, generando con ello, una definición adecuada de la cadena de valor o mapa de procesos, llevando en la misma medida a la organización una obtener una ventaja competitiva.

La empresa puede además producir cambios planificados en la conducta y el comportamiento de cada uno de los integrantes de la misma, ya sea de forma personal como de carácter colectivo, basados en la estructura organizacional. Partiendo del fundamento de que el talento humano es el principal activo de toda organización y su desarrollo, crecimiento y evolución, generando efectos en la productividad y eficacia. Es así que, se reitera que el manual de funciones es un factor clave del éxito y como se ha mencionado, propicia la competitividad a nivel organizacional. De esta manera, se encuentra una relación benéfica que radica en el hecho de que el objetivo principal de los trabajadores debe ser cumplir con los objetivos definidos en la empresa y los fines para los cuales fueron contratados, para lograr el éxito de la misma, y a su vez la empresa requiere de un funcionamiento fluido, elementos que se logran a partir de estructuras organizacionales bien definidas.

De acuerdo con Ramos (2018) la introducción del manual de funciones y procedimientos en una organización es de carácter prioritario, porque dicho documento permite desarrollar un sistema de control interno dentro de la organización, lo que a su vez amplia las posibilidades de aplicación y ejecución de actividades de manera acertada. De acuerdo con Chiavenato (2001) el diseño organizacional es un apoyo esencial que se presenta como instrumento de operación, el cual orienta y brinda las pautas a los miembros de la empresa de lo que deben y no deben gestionar o realizar, mediante la descripción de cargos,

procedimientos y rutinas laborales, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño y sistemas de evaluación, entre otros elementos, lo que se evidencia de manera detallada en los manuales de rutinas y procedimientos de la organización.

Según Micolta y Palacios (2013) los manuales administrativos son proyectados como uno de los elementos más indispensables para toma asertiva de decisiones a nivel administrativo, puesto que agilizan el aprendizaje y suministran la orientación concreta que requiere la acción humana en cada una de las áreas administrativas que comprenden la empresa, particularmente a nivel operativo o de ejecución, ya que son una fuente de información que se encamina en guiar y progresar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la apropiada realización de las actividades que han sido direccionadas. Intervenir en las actividades inmobiliarias impulsando el uso del manual de funciones, permite ampliar el desempeño de los trabajadores, obtener diferenciación organizacional, tener competitividad en el mercado y hacer que la empresa genere utilidades y sea sostenible en el tiempo.

Desde la perspectiva de David (2013) la adecuada comunicación y la retroalimentación al interior de las organizaciones es suma importancia para materializar un adecuado proceso de administración estratégica, la cual hace referencia al grado en que se suelen especificar a los participantes, donde se determinan sus responsabilidades, los deberes y el enfoque de la compañía, teniendo presente que esto también depende del tamaño de la misma. De esta manera, se afirma que la administración estratégica abre el espectro de acción a que una empresa sea proactiva en mayor medida, ejerciendo más dominio sobre su propio destino, por lo que la manera en que se efectúa la administración estratégica es excepcionalmente relevante y en esta parte es fundamental que sea clara la comprensión y el compromiso por parte de los gerentes y de los trabajadores, ya que este causa significativos beneficios a la organización, pues es así como se ofrece a la mano de obra empoderamiento,

lo que a su vez permite reforzar el sentimiento de eficacia en los individuos y los motiva a la proyección a ser partícipes de la toma de decisiones, mientras se les recompensa por hacerlo.

Esta investigación se llevó a cabo con la finalidad de aportar al conocimiento existente sobre la importancia del manual de funciones como un elemento que contribuye de manera significativa a la adecuada estructura organizacional y con ello a la ventaja competitiva de la organización. Desde esta perspectiva, el estudio se abordó desde un enfoque mixto, dado que se considera la relevancia tanto del método cuantitativo como cualitativo y la información primaria y secundaria, para efectuar un estudio que permita la propuesta de diseño de un manual de funciones, también es importante conocer cifras que ayuden identificar aspectos asociados a la necesidad de dicho documento y los aspectos en los que contribuye, específicamente en aquellos relacionados con la ventaja competitiva de la INMOBILIARIA LONJICAFE S.A.S.

Por otra parte, el aporte de la investigación será bastante significativa para los procesos metodológicos de la inmobiliaria, ya que desde una perspectiva teórica se ha demostrado que el manual de funciones se concibe como una herramienta metodológica que coopera a mejorar los procesos organizacionales y con ello el desempeño de las actividades que cada trabajador desarrolla en su cargo, mejorando la productividad a nivel general de la empresa y con ello la ventaja competitiva de la misma, frente a las compañías que son consideradas como su competencia.

Desde este criterio, la estructura organizacional de la empresa se encuentra diseñada de manera lineal, constituida por la gerencia, la subgerencia, el área de asesoría técnica, el área de mercadeo y ventas y la secretaría de apoyo. El manual de funciones es vital para la inmobiliaria, puesto que el número de trabajadores en la organización son aproximadamente entre cinco y seis trabajadores, lo que significa que las responsabilidades en cada cargo son amplias y que es fundamental que cada uno las tenga bastante claras. En este sentido, el

manual de funciones mejorará el sistema de información de la empresa y logrará un impacto en los resultados proyectados en el planeamiento estratégico.

Por otra parte, los conocimientos adquiridos durante la maestría son un pilar esencial para el desarrollo de la presente investigación, especialmente las materias sobre desarrollo de habilidades directivas y gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional, pues los conocimientos adquiridos mediante la aprobación de estas materias permiten una mayor perspectiva de problemáticas empresariales, donde la estructura organizacional es un eslabón esencial de las mismas.

De ahí que la temática analizada sea una problemática de interés para esta investigación, pues en el trayecto de la formación académica se han examinado este tipo de problemas, ya que la ausencia de una estructura organizacional bien definida aunada a la carencia de un manual de funciones adecuado es una dificultad que genera consecuencias negativas en la empresa, asociadas a errores, fallas en la producción, mayores costos y deficiencias en la competitividad.

Acorde con lo mencionado, se afirma que la materialización del manual de funciones es una herramienta útil y necesaria para la inmobiliaria debido a que es a través del mismo que se definen funciones, con las actividades y tareas que corresponden a un cargo y que hacen referencia al perfil de cada trabajador. Como se resalta, el manual de funciones permite a los trabajadores cumplir a cabalidad con los objetivos estratégicos de la organización, por lo que su aplicación se considera como una herramienta de apoyo a la gestión y por lo tanto se concibe como un elemento que debe estar implícito en cada miembro de la organización, para que se desarrollen de manera óptima la misión y los objetivos, con el propósito de alcanzar la visión en el tiempo en el que se ha establecido.

Por otra parte, la aplicación de la investigación sobre esta temática es de relevancia para la investigadora, puesto que es un instrumento pedagógico útil que permite enriquecer el

conocimiento en el área y fortalecer proyectos posteriores que se relacionen con el tema, y le permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría y lograr experiencia tanto en el aspecto investigativo como en el campo profesional. De modo que representa una actualización de conocimientos ya existentes, dando lugar a análisis y conexión de teorías relativas al tema. Igualmente, se establece que la presente investigación es beneficiosa para estudios futuros que se realicen acerca de esta relación de variables y su aplicación en el sector inmobiliario o en cualquier otro tipo de sector, por lo cual se denota como un antecedente a nivel territorial que se tendrá en cuenta como referente para nuevas investigaciones.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira- Risaralda, 2021

Objetivos específicos

Identificar lineamientos teorías y conceptos que aplica la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda a sus trabajadores mediante la descripción de componentes de su planeación estratégica y de sistema de gestión para el control interno.

Diagnosticar desde la ventaja competitiva de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda el aporte que a ella hace el manual de funciones y responsabilidades como medio para el seguimiento y control interno de sus procesos y procedimientos estratégicos, misionales y administrativos o de apoyo.

Diseñar el manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda y revisión de la percepción de los trabajadores frente a su importancia.

Alcance

Diseñar el manual de funciones y responsabilidades como una ventaja competitiva y de control interno en la Inmobiliaria LONJICAFË S.A.S desde su planeación estratégica y las necesidades del mercado de forma tal que este documento se convierta en una competencia distintiva que agrega valor a las actividades y tareas que desarrolla cada uno de los trabajadores desde sus respectivas áreas o dependencias, sin que eso signifique rigidez del cargo, sino que, por el contrario, amplía la visión hacia el fortalecimiento del talento humano con miras a que crezca profesionalmente en razón de los retos estratégicos, tácticos y operacionales que se plantea la empresa.

Esta investigación abarcó un diagnóstico que permitió perfilar el manual de funciones y responsabilidades a la medida de la Inmobiliaria LONJICAFË S.A.S que no desconoce la Ley laboral y tampoco las normas que rigen el sector y el planeamiento estratégico que determinó su objeto social, su visión y su misión. Además, es un producto académico, resultado de un proceso de investigación disponible en el repositorio de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD como referente para la consulta de la comunidad académica.

Marco referencial

El presente apartado establece cuatro ítems para el desarrollo del estudio. Estos son: 1) estado del arte, el cual hace alusión a investigaciones previas realizadas en base a la temática y que son punto de referencia para indagar sobre aspectos metodológicos utilizados y otros elementos asociados a los resultados o hallazgos de dichas investigaciones, 2) marco teórico, aporta las teorías que son solución a los diferentes aspectos que comprende el problema de investigación. 3) marco conceptual, útil para el análisis de conceptos claves asociados al objetivo de estudio. 4) marco normativo, que aportó las disposiciones legales sobre la temática y el análisis de regulaciones legales y reglas judiciales establecidas en el país, pertinentes al problema específico.

Estado del arte

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, donde según García, Domínguez y San Agustín (2012) determinan que la vigilancia específica a las necesidades de los trabajadores genera un aumento significativo y relevante en la satisfacción y con ello en la productividad de los mismos. De acuerdo con esta fuente, las condiciones laborales fijan el rendimiento de los trabajadores o productividad, pues dichas condiciones se entrelazan de manera crucial con la satisfacción que ellos perciben.

De la misma manera, Kopelman, Prottas y Davis (2008) concluyen que más adelante surge las teorías X y Y de McGregor, donde se trataron aspectos positivos y negativos de los trabajadores; los cuales incluían necesidades sociales, motivaciones personales, metas profesionales, entre otros aspectos, que de una u otra manera alteran la conducta y el comportamiento individual y por ende el trabajo en equipo, estableciendo una relación ajustada entre las relaciones humanas, las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. La teoría de MacGregor parte de que las relaciones humanas se desenvuelvan

a partir de principios en los que se pretende una integración de intereses de los individuos, afirmando que el ser humano por naturaleza requiere de gobierno y/o direccionamiento.

Desde esta perspectiva, el manual de funciones establece no solo la dirección que deben tomar los trabajadores, sino que tiene efectos sobre el ambiente de la empresa y la competitividad de la misma. El clima organizacional es el resultado de múltiples factores que pertenecen a la estructura empresarial; según Quintero y Faria (2008) el tamaño de la empresa, los modos de comunicación, el estilo de liderazgo, entre otros crean y forman un clima particular dentro de la funcionalidad de cada compañía donde sobresale las características que contribuyen en el comportamiento y conducta de sus integrantes, ya sea de forma individual como su actuar colectivo. En este sentido, se determina que el clima organizacional se supedita en gran medida a un adecuado manual de funciones para cada una de las áreas de trabajo, pues a partir de esto se perfecciona la administración interna del personal y se alcanza un ambiente óptimo de trabajo, lo que interviene en la productividad de los trabajadores y al mismo tiempo fomenta la competitividad de la empresa.

Por otro lado, se encuentra también el estudio de Villa y Cruz (2008) en el que se plantea como objetivo construir una nueva estructura organizacional para la empresa de Energía de Pereira S.A. ESP soportada en claras líneas de poder entendida esta dentro del marco de autoridad, comunicación interacción, participación y aporte que conteste a la necesidad de modernización institucional, al trabajo por procesos, el desarrollo de competencias humanas y el cambio organizacional. Esta investigación se desarrolló en base a una metodología mixta, de tipo descriptiva, donde se emplearon como principales instrumentos de recolección de información la Matriz Transaccional de cargas de Trabajo y los formatos de manual de funciones y competencias que se encontraban vigentes en la organización. Desde esta óptica, los resultados de la organización indican que toda formación y reconstrucción organizacional que se realice en los entes empresariales debe responder al

direccionamiento estratégico, a la modernización corporativa y al cumplimiento legal, a la satisfacción plena de las necesidades y objetivos personales y laborales de los trabajadores, de modo que el clima organizacional adecuado es vital en la estructura organizacional, por lo que se debe pensar en este elemento para elaborar propuestas de nuevas estructuras.

En esta línea de investigaciones se encuentra el estudio de Rendon y García (2007) que tiene como objetivo general diseñar una estructura organizacional y un programa de salud ocupacional para la empresa A & L ingeniería y servicios, para lo cual se utilizó una metodología cualitativa, de tipo descriptiva, donde se empleó un diseño de campo para la recolección de la información, teniendo como instrumentos de investigación la observación directa y la entrevista estructurada. A partir de dicho análisis, estos autores lograron llegar a la conclusión de que establecer un manual de funciones no solo es vital y primordial para controlar los procesos organizacionales, sino que esto permite perfeccionar las actividades desarrolladas dentro de la función administrativa y al mismo tiempo conlleva el cumplimiento de las metas programadas, generando altos índices de eficiencia en las dinámicas empresariales y accediendo a un mayor nivel de competitividad en el sector en el que se desempeña la organización.

Marco contextual de la Inmobiliaria LONJICAFÈ S.A.S

LONJICAFÉ S.A.S es una empresa que se dedica a la prestación de servicio de avalúos, arrendamientos, administración, venta de inmuebles y planificaciones FINAGRO, por lo que se encuentra comprometida con alcanzar la plena satisfacción de los clientes, del personal y de los socios-accionistas diferenciándose por su calidad y fiabilidad al momento de realizar procesos en los servicios que oferta, empleando personal competente y comprometido, que se orienta a realizar actividades con un mejoramiento continuo y haciendo frente a la gestión del riesgo. Cabe mencionar que, para garantizar la protección y promoción de la seguridad y salud de todos los trabajadores, la empresa realiza la

identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos y la definición de los respectivos controles.

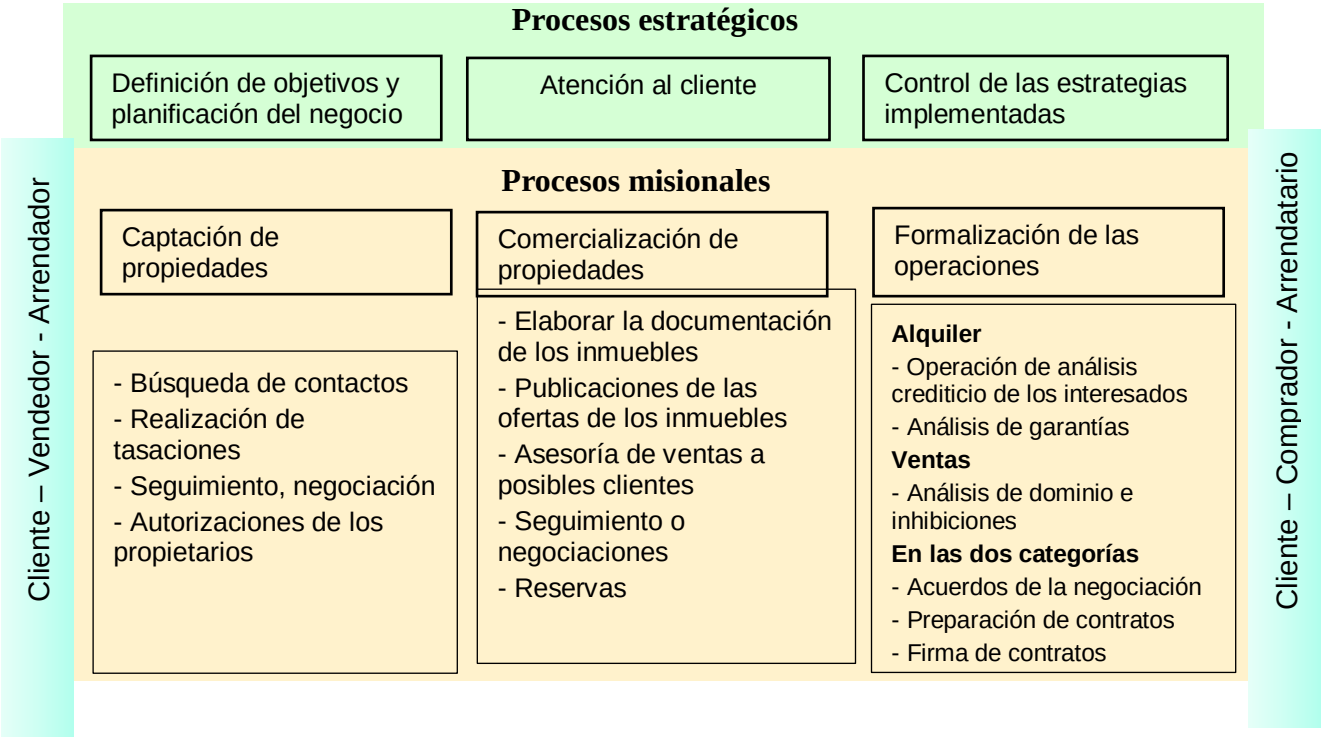
Planeación estratégica

Visión. Para el año 2023 la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S busca satisfacer las necesidades del mercado inmobiliario con el posicionamiento en el Eje Cafetero; mediante la consolidación de una cultura de mejoramiento continuo y el compromiso con nuestros clientes a través de un equipo de trabajo profesional y orientados en los principios de transparencia, ética y solidez.

Misión. Empresa del sector inmobiliario dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes en los servicios de avalúos de bienes muebles e inmuebles, arrendamientos y ventas de bienes inmuebles, y formulación de proyectos agropecuarios de la línea de crédito FINAGRO. Conformada por profesionales comprometidos con el cambio, la excelencia, la calidad y eficiencia; basándose en principios éticos y proporcionando valor agregado en todos sus servicios mediante el aprovechamiento de las oportunidades que el medio ofrece.

Figura 1.

Mapa de procesos



Procesos de apoyo

Estudios contables

Liquidación de salarios
Liquidación de impuestos
Capacitaciones externas

Asesoramiento legal

Elaboración de contratos
Sucesiones
Asesoramiento notarial
Preparación de escrituras

Acciones publicitarias y otras (Estrategia de comunicación)

Diseño web, imagen comercial, folletos
Portal inmobiliario
Sistemas de información de ofertas
Informes de dominio y comerciales
+
Software de administración

Fuente. Elaboración propia del autor a partir de documentos que pertenecen a la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S., 2021.

Marco teórico

De acuerdo con Sampieri (2014) el marco teórico es una herramienta fundamental en la investigación, puesto que de la revisión de literatura se permite la formulación del planteamiento del problema de investigación, que posteriormente sirve para refinarlo y contextualizarlo. En la opinión de este autor, el marco teórico posibilita orientar el estudio, así como prever errores, amplificar el horizonte, implantar la necesidad de la investigación, así como también facilitar la posibilidad de ayudar en la formulación de hipótesis y genera la posibilidad de obtener ideas nuevas que serán beneficiosas para nuevos hallazgos.

En cuanto a la relevancia del marco teórico, cabe mencionar que la adopción de una o más teorías implica que se aborden diferentes enfoques y puntos de vista de autores importantes en el campo de estudio. En lo que respecta al presente proyecto, se tuvo en cuenta en gran medida los planteamientos de Chiavenato (1998), debido a que en su teoría de la administración considera que en un sistema de funcionamiento empresarial es importante distribuir el trabajo y crear grupos de individuos a quienes se asigne funciones específicas de manera acertada reconociendo sus capacidades y basándose en el alcance de objetivos, lo que ayuda a la obtención de resultados deseados en la organización.

Planeación estratégica. La planificación estratégica es según Zegarra y Torres (2018) un proceso de observar hacia el futuro y con ello reconocer tendencias y problemas con los cuales alinear las prioridades organizativas de las dependencias. Dentro de ellas, significa enfilar una división, sección, unidad o equipo a una estrategia de nivel superior. La estrategia a menudo se trata de conseguir un objetivo de la manera más efectiva y eficiente posible, por lo que la estrategia consiste en alcanzar una misión comparativamente mejor que otra organización (es decir, la competencia). La planificación estratégica se trata de englobar los desafíos, las tendencias y los problemas; establecer con claridad quiénes son los beneficiarios o clientes clave y qué necesitan; y determinar la forma más adecuada posible de cumplir el mandato. Una buena estrategia estimula el enfoque, la responsabilidad y los resultados.

La planificación estratégica ayuda según Sanchis, Guillen y Campos (2007), a concretar la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, haciendo concordar sus recursos con su entorno cambiante y, en particular, sus mercados, clientes y clientes, a fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. La planificación estratégica es proyectada como una disciplina relevante, sistemática y continua que ofrece a las empresas la posibilidad de planificar el uso y la aplicación de sus recursos, habilidades y conocimientos con la meta de materializar los objetivos organizacionales propuestos y elementos como la misión, visión o metas.

Por otra parte, Candy y Gordon (2011) consagran que la planificación estratégica es un proceso sistemático que facilita la posibilidad de visionar un futuro anhelado, generalmente esta planificación simboliza objetivos a mediano y largo plazo, los cuales se encuentran altamente definidos. En contraste, la planificación en el largo plazo tiene un inicio en el fin deseado y su funcionamiento se genera hacia atrás hasta el estado actual. Según este autor la gestión estratégica ofrece un tipo de guía, que particularmente indica los propósitos,

direcciones, elecciones, cambios, gobernanza, organizaciones y desempeño de las empresas en su industria, mercado, contextos sociales, económicos y políticos. Igualmente, se dispone que mientras las teorías de la gestión estratégica convencional se refieren a la relación causal entre la ventaja competitiva y el desempeño financiero como la de Porter, existen otras que hablan sobre la ventaja sostenible de los recursos de una empresa como la de Barney. No obstante, según Candy y Gordon (2011) a grandes rasgos en la planeación estratégica se estudia al detalle el papel de la estructura, la conformidad, la distancia de poder y la diversidad, ya que se implanta conjuntamente dentro de la visión basada en las instituciones, y se cierra a partir de una discusión sintética que estudia los recursos humanos como un ingrediente complementario pero esencial de la visión fundada en los recursos.

Por otro lado, Chiavenato (1998), afirma que la planificación estratégica hace referencia a la manera en la que una organización intenta emplear una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, lo que indica que es generalmente una planeación global y a largo plazo, de modo que según Naranjo, Mesa y Solera (2005) esta definición del Chiavenato (1998) permite reflexionar que la planeación estratégica es un proceso que va desde el planteamiento de metas empresariales hasta el desarrollo de planes detallados que permiten consolidar la implementación de las estrategias, donde se encuentra inmersa la necesidad de tener suficientemente clara la planificación a tiempo sobre el talento humano, lo que envuelve la preparación de un direccionamiento que tenga herramientas como los manuales que indiquen las responsabilidades y las actividades que deben estar acordes con el talento humano. De acuerdo con David (2003) la planeación estratégica debe garantizar la creación y el sostenimiento de una ventaja competitiva, de modo que la evaluación de las estrategias debe tener en cuenta la naturaleza de las ventajas asociadas con la posición de la organización, donde se ejecute una revisión de objetivos y valores y se estimule la creatividad en la generación de alternativas y formulación de criterios de evaluación.

Manual de funciones. De acuerdo con Taylor (1987) el estudio del trabajo en cuanto a la reducción de energía y tiempos, así como en la supresión de movimientos necesarios en una empresa son importantes en la reestructuración de operaciones organizacionales. Este autor es uno de los precursores de la definición y el establecimiento óptimo de los cargos y tareas, donde afirma que mientras una tarea hace alusión a una actividad de menor unidad en la división del trabajo, la cual es realizada por un individuo en la empresa, el cargo es el conjunto de tareas que se ejecutan de modo cíclico o repetitivo, por lo que considera que el diseño de un cargo debe contener la especificación de su contenido, es decir, las tareas y los métodos que deben incorporarse para obtener una conexión o relación con los demás cargos.

Según este autor la división del trabajo y especialización del trabajador es de suma relevancia para el diseño de cargos pues guardar relación con las cuestiones propias para crearlos, proyectarlos y combinar los mismos con otros cargos para ejecutar las tareas, de modo que la simplificación de los mismos produzca ventajas como la minimización de los costos de capacitación o entrenamiento y la reducción de errores en el desempeño del trabajo, reduciendo desperdicios y devoluciones. De la misma manera, la especificación de cargos da lugar a la mayor facilidad de supervisión y control sobre los trabajadores, aumentando la eficiencia de cada uno y con ello la productividad del conjunto de trabajadores.

De acuerdo con Chiavenato (2009) la teoría neoclásica plantea que la empresa ha pasado a estructurarse funcionalmente en departamentos, donde se afirma que esta es una característica típica de las grandes corporaciones, ya que está relacionada con el tamaño de las empresas y a su vez con la dificultad de las operaciones que se efectúan en la misma. Desde esta perspectiva, se expresa que en la empresa se alcanza gran relevancia la designación de áreas, divisiones o segmentos, sobre los cuales existe una autoridad que ejecuta actividades específicas de supervisión, de modo que la departamentalización es un medio que posibilita obtener homogeneidad de tareas en cada órgano, donde los principales

tipos de departamentalización son: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por clientela, por etapas del proceso y por proyectos.

Desde este criterio, Chiavenato (2001) expone que una organización funcional requiere de una estructuración por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos, a cuyas directrices deben sostenerse todos los miembros de la empresa. De modo que, según este autor, alcanzar la funcionalidad de los recursos y los procesos relacionados a la empresa, es fundamental plantear de manera racional y adecuada los cargos y tareas realizadas por las personas que participan en tal dinámica. Cabe mencionar que, según Chiavenato (1998) el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos con la finalidad de obtener el cumplimiento a los requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Según este autor, las condiciones primordiales para el diseño de cargos involucran: el contenido del cargo, los métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad. Dichos cargos debe contener las dimensiones sustanciales, tales como: variedad, autonomía, significado de la tarea, identidad con la tarea y retroalimentación.

Según Chiavenato (2001) hace alusión al concepto de cargo como un equivalente de puesto, que al igual que el de departamento, hace alusión a un subproducto del modelo burocrático de administración, como deducción directa del método cartesiano y de la división del trabajo en un ente empresarial. De esta manera, demarca un puesto como una unidad empresarial, el cual radica en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo separan y diferencian de otros puestos. En este sentido, expone que es relevante diseñar y estructurar los puestos de trabajo, poniendo en conocimiento a los trabajadores las especificaciones de los puestos y las descripciones en lo que respecta a las tareas, obligaciones y responsabilidades en cada uno de los cargos, de tal forma que se brinde al trabajador la

información completa sobre los medios con los que se coopera al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Valencia (2012) el manual de organización y funciones hace referencia a un documento formal que las organizaciones realizan a fin de simbolizar y plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, el cual sirve como documento orientador para todo el talento humano que se encuentra vinculado en la organización, ya que contiene de manera fundamental una estructura organizacional, lo que se considera como organigrama y a su vez, consagra la descripción de las funciones de todos los miembros de las empresas. En este sentido, esta fuente afirma que el manual de funciones es un documento que autoriza a las empresas a delimitar las responsabilidades y funciones de los trabajadores, de modo que su adaptación debe tener presente una descripción pormenorizada de todas las actividades de la empresa y con ello entregar las responsabilidades en cada uno de los cargos, ya que la labor cotidiana de un trabajador hace imprescindible que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento, por lo que posterior al posicionamiento del trabajador, es importante seguir con una breve inducción del cargo y de las dependencias en las que debe desempeñarse para la correcto cumplimiento de sus actividades.

Por otra parte, Brito, Sánchez y Procel (2019) precisa que un manual de funciones en una compañía hace mención a un conjunto de ilustraciones y conocimientos idóneamente organizados y clasificados, lo que entrega información clara, precisa y organizada acerca de las prácticas administrativas que contiene datos e información sobre procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otras. En este sentido, se afirma que un manual de oficina es un instrumento para los trabajadores que proveen un marco sobre una empresa y las responsabilidades individuales, de modo que el manual establece una oficialización de las prácticas administrativas que todos deben conocer, respetar y cumplir. El propósito de los manuales de oficina es instaurar los procedimientos estándar aprobados para realizar

operaciones de forma segura para producir bienes y proporcionar servicios, con el fin de ahorrar tiempo, crear pautas estándar para todos y generar una base sólida de conocimiento.

Estructuración del manual de funciones. De acuerdo con Chiavenato (2001) el término "puesto" se fundamenta en las nociones de tarea, obligación y función, donde la tarea es mirada como una actividad concreta e individual que debe ser ejecutada por el ocupante de un cargo que se le imputa a los puestos simples y repetitivos; la obligación, como una actividad individualizada y llevada a cabo por el ocupante, basada en una actividad atribuida a puestos más diferenciados; y la función es catalogada como un conjunto de tareas realizadas de manera sistemática o cotidiana por el trabajador y que son materializadas por una persona, sin que se requiera que sea ocupante del puesto, desempeña provisional o definitivamente una función. A partir de esto, el autor delimita que el puesto se constituye por todas las actividades que ejecuta un individuo y que se agrupan en un todo unificado ya que se apropia de una posición formal en el organigrama de la empresa.

De esta manera, el autor determina que diseñar un puesto envuelve plantear cuatro condiciones esenciales:

> 1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto). 2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). 3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura. 4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados. (Chiavenato, 2001, p. 172)

Es así como señala que el diseño del puesto consiste en la delimitación del contenido del puesto, de los métodos y de las relaciones con los demás puestos, buscando el cumplimiento de los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del trabajador. Es a partir del diseño de puestos que los administradores o autoridades amparan

los puestos individuales y los mezclan formando unidades, departamentos y organizaciones. Cabe mencionar que, según este autor, el diseño de los puestos puede ser obligación del área de recursos humanos, del departamento de ingeniería industrial o del departamento de organización y métodos.

Teniendo en cuenta que los puestos deben estar conforme a los objetivos organizacionales, han surgido diferentes modelos en dicho diseño, donde según Chiavenato (2009) el modelo clásico detalla el diseño de los puestos partiendo de distintas etapas: primero, se basaban en el supuesto básico de que el hombre es un simple apéndice de la maquina como un recurso productivo, de modo que este solo sirve a la tecnología y a los procesos de producción; segundo, el trabajo se subdivide y se fragmenta a fin de que cada persona realice una tarea simple y reiterativa, donde cada individuo debe indagar la manera de obtener una misión fragmentada; en tercer lugar, este diseño parte de la conjetura y estabilidad y la temporalidad de largo plazo del proceso productivo, lo que señala que este diseño es estable y no hay modificaciones; y, finalmente el énfasis supeditarse a la eficiencia que demuestren los individuos, de modo que el trabajo se supone a partir de un estudio sobre tiempos y movimientos. Según este autor, el modelo clásico quedó detenido en el tiempo ya que no se encontraba consecuente con las variaciones sociales culturales y tecnológicas del mundo actual.

Por otra parte, este autor, señala que el modelo humanista que surgió en la década de 1930 y que fue una viraje debido a que consagraba la relevancia de los estudios sobre el liderazgo, la motivación, comunicación y demás asuntos relativos a las personas, no consiguió formar un modelo de puestos que reemplazara al modelo tradicional, sino que atendió a lo externo y lo superficial del mismo, por lo que recibió diferentes críticas en cuanto a las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones.

En cuanto al modelo situacional Chiavenato (2009) establece que este es un enfoque en cierta medida actual y amplio ya que tiene en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores delimitadas, de modo que este depende del ajuste del diseño del puesto a dichas variables. Sobre este modelo se han encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, tales como: variedad, que implica el número y las diversas habilidades que exige el puesto; la autonomía, como el grado de independencia y de criterio personal para planear y llevar a cabo la labor; el significado de la labor, como el volumen del efecto reconocible que el puesto genera en los demás; la identificación con la tarea, establecida como el grado que el puesto requiere que la persona ejecute una unidad integral de trabajo; la retroalimentación, como el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia.

Respecto al enfoque motivacional del diseño de puestos, se plantea que este se enlaza con el modelo antes mencionado, en lo que corresponde a las cinco dimensiones señaladas, de modo que, si en un puesto se encuentran presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos, como: la percepción de significado, la percepción de responsabilidad y el conocimiento de resultados. Desde este criterio, se tiene la existencia de seis conceptos de adaptación de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos, que son: las tareas combinadas, la formación de unidades naturales de trabajo, la relación directa con el cliente o usuario, la carga vertical, la apertura de canales de realimentación y la creación de grupos autónomos.

Estructura organizacional. La estructura organizativa comprende el diseño formal de la fuerza laboral de una empresa, delimitando la agrupación física del trabajador y estableciendo líneas de autoridad gerencial. Sin embargo, la estructura organizacional es más que la construcción de organigramas simples, ya que constituye las bases que mantienen en funcionamiento a los trabajadores y en general a la empresa. En este sentido, el manual de

funciones es un instrumento o alternativa esencial para constituir dicha organización y reúne las diferentes descripciones en los puestos de trabajo, que son fundamentales para originar mayor eficiencia y al mismo tiempo mayor ventaja competitiva.

Para Fuentes y González (2018) la adopción de la estructura organizacional es necesitada para la ejecución de la planeación estratégica de la organización y materializar la visión si bien a largo plazo, también en el corto y mediano plazo. Así se asegura la organización del diseño de la empresa requerido para el desarrollo de los "Procedimientos necesarios para optimizar y facilitar la prestación del servicio y, programas que aporten al desarrollo organizacional y desarrollo humano, dirigidos a maximizar lo productividad y lograr competitividad en un entorno tan exigente como el actual" (p.12).

La teoría de la organización, la administración y el análisis del liderazgo también se describe en una diversidad de estilos: como una guía práctica con orientaciones normativas sobre cómo administrar, organizar y liderar, o como un cuerpo complejo de investigaciones teóricas. En este sentido, Blomberg (2016) determina que la teoría organizacional fue un resultado de la revolución industrial para apoyar a las empresas a apoderarse de su fuerza laboral. En ese momento, los trabajadores no se catalogaban como personas, sino habilidades agrupadas, de esta manera, los valores y las motivaciones de los trabajadores se transformaron en un factor importante alrededor de la década de 1960 a medida que las empresas se expandían y era urgente que los gerentes funcionaran de forma más autónoma. Esto generó las teorías que predominan en los negocios actuales: el sistema abierto, la teoría de la contingencia y el modelo de organización de Weick, sobre las cuales, el autor realiza un breve bosquejo.

Esta fuente, afirma que la teoría organizacional tradicional se desarrolló a fines del siglo XIX y partió de una estructura de estilo burocrático, donde existía un jefe burocrático que conducía muchas burocracias. En esta teoría, el jefe de la organización tiene el rol de

autoridad central y debajo de él se encontraban todos los diversos gerentes que preside. Las tareas de gestión se delegan para lleva a cabo una de las siguientes funciones: planificación, organización, dotación de personal y control. Con poca fortuna, este tipo de estructura organizacional da un mínimo crédito a las habilidades y motivaciones humanas para ser productivo en la fuerza laboral. Los trabajadores no son catalogados como personas, con la capacidad de autogobernarse, ni cuentan participación gerencial. La dirección y la estrategia del negocio se direccionan desde arriba y la función del gerente es materializarla.

Desde esta perspectiva, la estructura organizativa tradicional no tiene en cuenta el "factor humano", que son las emociones y los motivadores que motivan a las personas en el lugar de trabajo, pero la teoría del sistema abierto sí lo hace. Las empresas aceptan los motivadores sociales y culturales que estimula a las personas a tener éxito y los emplean para aumentar la productividad en todos los niveles gerenciales. En esta teoría, las empresas no están cerradas (funcionan de forma autónoma); poseen otras formas de trabajo, divisiones, subsidiarias e instalaciones. Por lo tanto, no es posible que las empresas se direccionen de forma centralizada; necesitaría varios gerentes a cargo de sus diferentes operaciones, lo que desencadenaría en que comprender sus motivaciones sea más importante. La teoría del sistema abierto no solo ofrece más poder a los gerentes, sino que también concede más importancia a las instalaciones subcontratadas en las operaciones de la empresa.

Por otro lado, Blomberg (2016) menciona que el diseño del sistema se escuda en la teoría de los sistemas abierto, manifestando que existen muchos sistemas interconectados para operar una empresa de forma eficaz. Los sistemas en sí poseen la mayor importancia en esta estructura, con los jefes de negocio enfocados en mantener los diversos departamentos funcionando de manera eficiente. Dado que el enfoque está en ejecutar las unidades interconectadas, pero autónomas, se da mucha relevancia a las tareas de gestión. Con una alta probabilidad de avería, como consecuencia de problemas en departamentos individuales, es

valioso estar al tanto de los diversos problemas o limitaciones que puedan generarse en las interacciones del día a día. El diseño del sistema guarda relación con la sinergia, conservando los diversos sistemas autónomos funcionando en armonía para maximizar los recursos de la empresa.

Igualmente, este autor menciona que la teoría de la contingencia considera el crecimiento del negocio en lugar de centrarse en sus recursos. Asume que una vez que una empresa ensaya un crecimiento en activos, capital y recursos, mantener en una estructura organizativa estática (o inmutable) es improductivo. En cambio, las empresas deben examinar continuamente las necesidades de sus organizaciones y mantener los recursos para satisfacer las nuevas oportunidades y amenazas que se generan con la expansión. Para potencializar el rendimiento, una empresa debe estudiar constantemente las variables de contingencia, que deberán ser nuevas oportunidades para subcontratar, expandir las instalaciones, reorganizar los sistemas operativos o actualizar a un modelo comercial más eficiente.

Por otro lado, Minterzberg (1979) definió la estructura organizativa como el contexto de las relaciones sobre puestos de trabajo, sistemas, procesos operativos, individuos y grupos que buscan materializar metas propuestas. De modo que, la estructura organizativa es proyectada como una agrupación o un agregado de métodos que se encargan de dividir una determinada tarea en funciones específicas, al mismo tiempo que las coordina.

Desde esta perspectiva Ali, Mehrpour y Nikooravesh (2016) citan a Hold y Antony (1991) quien considera que la estructura no es un instrumento que permite efectuar coordinación y que impacta los procesos organizacionales, indica que, en lugar de esto, la estructura organizacional hace referencia a los modelos de relaciones internas de organización, donde se dilucidar el poder y relaciones, canales que autorizan la comunicación, encargo de responsabilidades y toma de decisiones.

De acuerdo con Arnold y Feldman (1986) la estructura organizacional ayuda al flujo

de información, pues es una forma de apoyar la toma de decisiones, así como de ocasionar una reacción óptima sobre el entorno y sobre las alternativas para dar solución a los conflictos entre individuos. Es así como, la relación que existe entre los principios en los que se cimienta la empresa y la coordinación realizada entre sus actividades y relaciones organizativas de carácter interno representan algunos de los deberes que se encuadran en la estructura organizacional.

La conceptualización de la estructura organizativa es según Ali, Mehrpour y Nikooravesh (2016) la exteriorización del pensamiento sistemático. La organización cuenta con relaciones entre elementos y estructura de relaciones como una generalidad que generan una unidad. La estructura se establece según estos autores como una integración de diversas relaciones entre componentes organizativos, lo que forma una filosofía de existencia en la que se basa la actividad organizativa. En este sentido, esta fuente identifica de tres dimensiones, tales como, la dimensión de jerarquía, en la que se localizan los rangos relativos de las unidades organizativas a través de un método similar de organigrama; dimensión funcional, donde se demuestran diversos trabajos ejecutados en la organización; dimensión de inclusión, que radica en la distancia cercana o lejana que posee cada individuo en la compañía en relación al núcleo central de la empresa. La combinación acertada de las dimensiones mencionadas da a conocer la estructura formal como se indica en el organigrama y en los manuales de funciones.

Robbins y Judge (2009), establecen que los principios establecidos por Henri Fayol han sido primordiales para comprender el rol tan esencial que realizan los administradores y aunque las funciones administrativas concebidas por Fayol son cinco: planeación organización, dirección, coordinación y control, en la actualidad son esencialmente cuatro las que sobresalen: planeación, organización, liderazgo y control. A partir de esto se ha logrado determinar que una de las funciones en la administración también radica en el diseño de la

estructura de la organización, lo que se considera en la segunda función, sin embargo, se afirma que el diseño de dicha estructura depende también de las otras fases mencionadas, pues es a través de todas que se obtiene la fijación de metas, la formulación de planes y el delineado de arreglos estructurales.

En base a los diferentes puntos de vista de los autores Neis, Pereira y Maccari (2016), consagran que la estructura organizacional no solo abarca cuestiones relacionadas con los canales de comunicación entre trabajadores sino más bien de una estructura que promueve las relaciones cotidianas entre las personas al interior de la organización, pues este es un concepto que teóricamente se establece como bastante técnico y que si bien cumple la característica de ser un vínculo de comunicación entre los trabajadores, es más que eso, pues decreta una relación entre los mismos. en este sentido, se dispone que planificar esta estructura organizacional posibilita a la empresa contar con una estructura sin desaprovechar tiempo ni recursos. En esta medida la estructura organizacional debe apoyar los objetivos comerciales de la empresa, pues en caso contrario corre el riesgo de funcionar en su contra.

Desde esta óptica, se delimita un vínculo íntimo entre la estructura organizacional y la planeación estratégica, ya que las etapas de formulación e implementación del proceso de planificación estratégica intervienen en los elementos de la estructura organizacional pues según Amitabh y Gupta (2010) la estructura es uno de los factores claves para la implementación de una estrategia exitosa, con ocasión a que el rendimiento de la empresa se encuentra altamente influenciado por la organización y estructura de las ocupaciones, de modo que la ejecución y puesta en práctica exitosa de la estrategia también se encuentra directamente relacionado con la cultura organizacional y a su vez, esta coopera a que se lleve a cabo un proceso de planificación estratégico óptimo.

El Talento Humano como factor clave del desarrollo empresarial. La participación de todos los actores implicados en la dinámica empresarial, sin distingo de

cargo, rango jerárquico, orden de intervención, funciones y roles, es importante y de vital trascendencia en el resultado final de producción o de prestación de servicio al consumidor final; es por ello que se hace necesario que todos formen una sincronía que garantice el complemento y engranaje adecuado que encamine al equipo de trabajo en pro del logro de objetivos planteados a nivel empresarial.

En la sociedad actual, inmersa en el consumismo, factores como el capital, la tierra y la tecnología siguen siendo indispensables para la evolución de una empresa y su perdurabilidad; pero el talento humano, es sin lugar a dudas un factor primordial y escaso y sin duda alguna el más valioso y con más importancia para lograr la competitividad que se requiere para sobresalir en el mercado y para permanecer vigente a largo plazo; es por ello que la capacitación, la satisfacción y el bienestar del talento humano han pasado a formar parte indispensable de las prioridades empresariales.

Contar con el personal idóneo, preparado y capacitado en cada uno de los cargos creados dentro del organigrama empresarial, es importante para el desarrollo de las actividades, pero esta labor debe trascender a que el personal esté comprometido con la cultura empresarial y con la obtención de las metas propuestas desde la gerencia.

De acuerdo con Lozano (2007) los profesionales con talento, logran resultados superiores a través de la interacción con terceros, para que dicha interacción sea efectiva, el talento individual debe contar con tres características, capacidad, compromiso y acción; un profesional capaz, es aquel que cuenta con conocimiento, habilidades y competencias; un profesional comprometido entrega su máximo esfuerzo para la compañía y posee sentido de pertenencia hacia la misma por que se halla motivado y un profesional con acción es aquel que trabaja al ritmo que la empresa exige e innova y no se para hasta que logra lo propuesto; además se mantiene constante en esta con el fin de ser líder sin importar el rol que desarrolla y de actuar y reaccionar ante cualquier eventualidad. Al respecto, Ramírez (2001) menciona

que el talento requiere de los tres ingredientes al mismo tiempo; si falta uno de ellos no se materializa los resultados supremos, por lo que se entendería que es profesional carente de talento.

Bordas (2016) sostiene las primeras teorías sobre la organización, propias de la corriente tradicional, remontándonos a la segunda mitad del siglo XIX en Estados Unidos, fundaban sus bases, en el hecho de que al trabajador no le gustaba trabajar, y que lo hacía simplemente por dinero o por necesidad, cambiando los escenarios laborales en un contexto fabril, donde era reiterativo hallar conflictos entre patronos y trabajadores; ya que la simbiosis entre las creencias que se poseían en la teoría evolucionista de Darwin y el planteamiento económico de Adam Smith, junto a la necesidad de maximizar la eficacia de las recién estrenadas organizaciones industriales. Dio lugar a una estrategia administrativa y a un tipo de contrato psicológico poco favorecedor para la comodidad de los trabajadores en muchos de los casos. Otros representantes destacados de esta corriente tradicional, Taylor con su teoría de la Organización Científica del Trabajo en 1911, Fayol con la teoría de la administración científica en 1916.

Afortunadamente más adelante con el surgimiento de sociológica se concibe al trabajador como un ser social desde su naturaleza; y como la interacción en la sociedad, y en especial en su entorno laboral, afecta su comportamiento y su conducta y por ende el comportamiento y la conducta de todos los participantes dentro de la misma; considerando el grado de satisfacción obtenido por el trabajador como la principal causa de su rendimiento laboral y su productividad, que recae directamente en los resultados obtenidos por la empresa como tal.

La comunicación Interna una poderosa herramienta organizacional. Dentro de la dinámica corporativa, debe existir una comunicación constante y permanente entre la estructura que la compone y es de vital importancia que se establezcan los lineamientos que

la regulen para que sea efectiva y garantice la resolución de eventos inesperados que afecten el normal funcionamiento de las actividades propias de la empresa. Los jefes y subalternos deben saberse comunicar, así como entre áreas y procesos de modo tal que se complementen y logren un engranaje adecuado y sobre todo eficaz.

Esto se conoce actualmente como Contar a la Organización, lo que la organización está haciendo; no está bien, por ejemplo, que los administrativos o gestores no se encuentren enterados de las acciones que se ejecuten dentro de su área ni mucho menos lo que se está omitiendo, porque esto perjudica significativamente el alcance de objetivos. La comunicación Interna asertiva crea un clima laboral como menciona Pinillos, (1995), de participación e integración de los trabajadores hacia su compañía, el cual aumenta la motivación y apresura la productividad, siendo una de las claves de la competitividad y un componente diferenciador.

Así mismo, hay que analizar los obstáculos que imposibilidad que dicha comunicación sea efectiva, si es el caso; Silva et al. (2020), expresa que la asertividad es una representación de todo individuo que satisface su mensaje a través de la comunicación, pues, es el sentido a la transferencia constante de mensajes, por ende, la asertividad es la destreza y la actitud comunicativa en función a la facultad para dar solución situaciones de inconvenientes y conflictos, de una forma asertiva manifestando pensamientos, emociones, y pensamientos, sin perturbar o entorpecer los derechos de otros miembros, teniendo en cuenta que la misma ubica en una actitud de escucha para lograr ser escuchado.

La comunicación organizacional está compuesta por procesos de información que orientan y aportan a su funcionamiento para dar cumplimiento a los objetivos planteados y logra el éxito empresarial, siendo así, influenciadas por el entorno laboral y su interacción y deben estar inmersas en un ambiente de diálogo, sinceridad cooperación y fluidez de la información, la cual a su vez debe ser veraz y oportuna, favoreciendo de esta manera el

engranaje corporativo y logrando la optimización de recursos como lo son el tiempo y el trabajo en equipo.

Otro aspecto importante de la comunicación interna efectiva es el hecho de que, a través de esta, se genera una cultura organizacional que se transmite de un integrante del equipo a otro, y por ende la estructura organizacional y las cuestiones como el conducto regular juegan un rol de crucial importancia a la hora del desenvolvimiento tanto individual como en equipo.

Capacitación empresarial y su importancia en el desempeño laboral. La capacitación empresarial es crucial en el desempeño de los trabajadores, puesto que la prestación de un servicio implica que un trabajador tenga presente cuáles son sus funciones, pues en caso de desconocer sus roles dentro de la estructura, se arriesga a dejar su trabajo incompleto y generar un proceso mal ejecutado que dificulte la prestación óptima del servicio de calidad que debe caracterizar a la empresa para producir ese éxito corporativo que se pretende. Y ni hablar, en temas de producción, donde sería un caos el incorporar un trabajador que desconozca el procedimiento adecuado para la elaboración de un producto o de parte de él ya que los estándares de calidad se verían afectados de manera que el producto final no sería óptimo y probablemente estaría destinado al fracaso. Por ende, según lo manifiesta Bonilla, Macero y Mora (2018); la formación del trabajador supedita la posibilidad de que el individuo realice sus funciones de forma eficiente y acertada por lo cual el conocimiento institucionalizado (educación formal) y el conocimiento certificado por instancias profesionalizantes o de capacitación permite acelerar y aumentar la productividad laboral.

Calidad de vida laboral. De acuerdo con Leitão, Pereira y Gonçalves (2019) el estudio general actual de las teorías que hacen referencia al bienestar y la calidad de vida en el trabajo concuerdan en que la causa central de la felicidad en las organizaciones

generalmente esta relacionada con la organización en sí, el contexto laboral y se enlazan en gran medida con los procesos eficientes de productividad. A su vez, el término calidad de vida laboral se refiere a la favorabilidad o no de un entorno laboral total para los trabajadores. Sin embargo, el desarrollo de este término presenta un amplio recorrido teórico, en el que se están presentes autores relevantes que han expuestos sus aportes en este campo y sobre los que se hará una breve mención de sus consideraciones.

Según Mamedu (2016) en la década de 1970 surgen aportes teóricos importantes, como el de Walton (1973) que es considerado como uno de los principales teóricos en crear el término de calidad de vida en el trabajo. Este autor cita a Walton (1973) afirmando que, es uno de los que hace mayor insistencia en los principios ambientales y humanos, pues es quién afirma en la exposición de sus ideas que la sociedad industrial descuida estos principios, centrándose en los avances tecnológicos y económicos.

Borges et al. (2017) Citan a Hackman y Oldham (1975) como otros autores precursores del análisis del término, pues su aporte radica en que la calidad de vida en el trabajo está estrechamente ligada a los aspectos de motivación interna, satisfacción laboral y enriquecimiento funcional. En términos generales, esta depende, precisamente, de la armonía entre el trabajo y otros aspectos personales, el rol social de la organización y la relevancia de adecuar la productividad a la calidad de vida en el trabajo. En este sentido se sostiene que Hackman y Oldham (1975), enfatizan su teoría en la impresión del individuo en relación con su trabajo, mencionando que el enfoque de la calidad de vida en el trabajo está coordinado con las tareas que ejecuta su responsable y abarca tanto los atributos de las metas de las tareas como la apreciación de lo que el individuo hace a partir de las determinaciones variables de su entorno de trabajo.

Desde esta perspectiva Borges et al. (2017) también destacan a otros autores como França (2010) afirmando que este último también realizó aportes significativos en la

definición del término, pues para este autor la calidad de vida en el trabajo presenta un panorama más amplio, ya que es imprescindible vincularla con factores como el bienestar y la garantía de la salud, entre otros, debido a que para este autor la calidad de vida en el trabajo está asociada de manera importante con la calidad total.

Igualmente, se cita a este autor como un analítico del desafío de la productividad en las organizaciones como una condición esencial para el entorno productivo de la organización, donde se detalla la importancia de mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, pues desde este punto de vista el desempeño de los trabajadores se asocia con el contexto social, toda vez que este impacta su vida personal y al mismo tiempo, afecta la satisfacción laboral, generando situaciones de mayor o menor desgaste.

Gestión de talento humano. En general, en la literatura de las ciencias sociales, Tansley y Sempik (2008) afirman que los trabajadores con talento han sido catalogados como las personas que pueden realizar la máxima distinción al desempeño organizacional con su contribución directa o en el período más largo, al representar los niveles más altos de potencial. Es así como afirman que el alto rendimiento individual está supeditado a un alto potencial. Por esta razón, el talento debe estar en el corazón estratégico de la organización, ya que ambos pueden brindar o prestar servicios reales de alta calidad y moverse como innovadores de casos de productos y servicios. De acuerdo con Pérez (2012) la gestión del talento humano posibilita a la organización el contar con calidad del talento humano, ya que los procesos de gestión óptimos generan la integración de las personas en un proyecto común, por lo que organizar a las personas indicadas estratégicamente en cargos específicos y con condiciones integrales, conlleva a que las organizaciones progresen, lo que se debe a la calidad del talento humano que en ellas labora.

En cuanto a la definición de gestión de talento humano Acar y Yener (2016) afirman que reclutar, retener, desarrollar, recompensar y hacer que las personas se desempeñen en la

organización es parte de la gestión del talento que se conoce como RRHH Estratégico. De acuerdo con esta fuente, las empresas que se enfocan en la gestión del talento son estratégicas y deliberadas en la forma en que obtienen, atraen, seleccionan, capacitan, desarrollan, retienen, promueven y mueven trabajadores a través de la organización, pues la gestión de talento humano es una de las funciones más relevantes de la gestión estratégica de recursos humanos, pues es considerado como el recurso más valioso e importante para la empresa.

De acuerdo con Petkovic y Dordevic (2013) las aplicaciones de gestión del talento no son solo para encontrar y educar las habilidades, también son para fomentar el puesto al trabajador potencial o talentoso sin conservarlos demasiado. Es decir, el gerente forma trabajadores exitosos al comienzo de su carrera y es fundamental dejarlos crecer o poner en conocimiento sus potenciales y habilidades en lugar de frenar sus acciones u impedir la oportunidad en la organización. En este punto, la flexibilidad y la apertura son valiosas dentro de la empresa. Según los investigadores, la gestión del talento se sobrepone prácticamente en todas las actividades de la gestión de recursos humanos, como reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, recompensa, etc., sin embargo, la sustancia de estas actividades tiene diferencias particulares. A raíz de ello, se generan perspectivas teóricamente diferentes como el enfoque y la aplicación de la gestión del talento.

La gestión del talento ha sido un área de rápido crecimiento y los investigadores en el campo continúan debatiendo sobre este concepto y discutiendo los límites teóricos de la gestión del talento. Los 14 principios de gestión (Principios de gestión 2008) establecidos por Henri Fayol son los más utilizados y adoptados en la empresa. Estos son los siguientes: división del trabajo, remuneración, autoridad y obligación, disciplina, unidad de mando, grado de centralización, cadena escalar, orden, estabilidad y permanencia del personal, lealtad, iniciativa, esprit de corps, subordinación de intereses y unidad de propósito. Se piensa que los elementos mencionados se fundamentan en mayor medida en las capacidades

asociadas al liderazgo, estilos de liderazgo e incluso la voluntad con la que cuentan los gerentes para materializar los propósitos, metas y objetivos empresariales. Cabe resaltar que estas varían y se adaptan en función de la estructura de las empresas, los objetivos finales y la voluntad de los líderes para implementarlas. Es como dichos principios de gestión proporcionan factores vitales que dan lugar al éxito administración. Varían según cómo los líderes los apliquen en el entorno organizativo. Estos principios de gestión sirven como indicador para la toma de decisiones y otras gestiones comportamiento. Cabe mencionar que, el enfoque general de la teoría de Fayol incluye la división del trabajo, además de la ejecución de un proceso de carácter administrativo y la promulgación de criterios técnicos que son propicios para dirigir la función administrativa.

Por su parte Chiavenato (2001) menciona que en la actualidad se hace mención a los recursos humanos como una forma del enfocar el uso de las personas para ganar o mantener la ventaja autosostenida de las corporaciones frente a los competidores del mercado. En este sentido, la estrategia constituye el enfoque global que las empresas acojan para asegurarse de que los individuos den cumplimiento con la misión de la organización de manera óptima. Es así como Chiavenato (2009) afirma que la gestión del talento humano es una serie de políticas y prácticas que se emplean para ejecutar la dirección de los procesos organizacionales y especialmente los administrativos en lo que se relaciona a los recursos humanos. De esta manera, las empresas tienen una dependencia directa e ineludible con las personas, puesto que a través de las mismas se posibilitan operar, producir bienes y servicios y al mismo tiempo alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa tanto desde una perspectiva estratégica como desde un ámbito general. Igualmente, este autor afirma que las personas necesitan de las corporaciones en las que realizan sus actividades laborales, pues a través de estas, logran también sus intereses individuales y cumplir con objetivos personales.

Es así como se considera la interdependencia y conexión obligatoria entre la empresa y el talento humano, de ahí que se derive la importancia de la gestión en este aspecto.

En este orden de ideas, Dessler y Varela (2011) hacen referencia a la gestión de talento humano como un semejante de la administración de recursos humanos, donde afirma que esta hace mención a las prácticas y a las políticas imprescindibles que dan la facultad de manejar los asuntos vinculado con las relaciones personales de la función gerencial y particularmente hace alusión a las acciones de reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y posibilidad de brindar un ambiente seguro, empleando un código de ética que este sujeto a aplicar justicia para los trabajadores de la organización. De acuerdo con este autor, las prácticas y políticas incluyen los siguientes elementos:

> Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada trabajador); Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto; Seleccionar a los candidatos para cada puesto; Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores; Evaluar el desempeño; Administrar los sueldos y los salarios (remunerar); Proporcionar incentivos y prestaciones; Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar); Capacitar y desarrollar a los trabajadores actuales; Fomentar el compromiso de los colaboradores. (Dessler y Varela, 2011, p. 2)

De acuerdo con este autor, la gestión de los recursos humanos debe ser un foco de atención por parte del gerente de la empresa, por lo que este debe tener un total y absoluto conocimiento de aspectos como: la igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa; la salud y la seguridad de los trabajadores, así como el trato justo; las quejas y las relaciones laborales (p. 2). En este sentido, los gerentes deben estar enterados de no cometer equivocaciones al respecto, pues corren diversos riesgos, entre los que se encuentran: que los trabajadores no se desempeñen con su mayor capacidad; que se contrate al trabajador de

manera incorrecta para un cargo determinado; que se experimente una alta rotación de personal; que se encuentre empleados que no generen su mayor potencial; que la empresa presente inconvenientes legales por trato discriminatorio a sus trabajadores; que la empresa ejecute practicas inseguras en relación con las leyes estatales de seguridad laboral; y que no se tenga presente la relevancia y connotación de la capacitación, afectando la eficacia de los diversas áreas.

Desde los mencionados postulados teóricos, Mondy (2010) afirma que la administración de recursos humanos guarda íntima relación con las actividades que involucra la coordinación en la participación de individuos para la consecución de objetivos organizaciones, lo que origina como resultado que, los administradores de todos los niveles se interesen en dicha gestión de talento humano. De esta manera, se determina que es una premisa que todo administrador tolera o no que se lleven a cabo los objetivos a través de los esfuerzos de otros, por lo que se plasma la necesidad de una administración eficaz y particularmente de buen funcionamiento con los recursos humanos.

> Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a un sin números de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que varía de forma constante, marcos regulatorios estatales que están siempre presentes y la revolución tecnológica. (…) Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (Mondy, 2010, p. 5)

Igualmente, esta fuente asegura que aquellos trabajadores que participan en la administración de recursos humanos necesariamente deben ejecutar sus labores desde un sistema integrado de administración de recursos humanos, sin dejar a un lado que estas se

enmarcan principalmente en cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los trabajadores. Es a partir de las cinco funciones mencionadas como se regulan un gran número de factores interrelacionados que repercuten en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es así como desde la perspectiva de Venegas (2012) la gestión de talento humano constituye una herramienta estratégica que le posibilita enfrentar los desafíos con los aportes de las nuevas tecnologías, de modo que esta es imprescindible para enfrentar nuevas metas impuestas por el medio, lo que le ayudará a impulsar un nivel de excelencia de las competencias individuales y al mismo tiempo garantizar la administración del potencial de los individuos.

Marco conceptual

En el desarrollo de la presente investigación es de vital importancia conocer alguna terminología que facilita la comprensión de esta:

Cultura Organizacional. De acuerdo con López (2013) la cultura organizativa es una forma característica de una empresa respecto al estilo de pensar y realizar las cosas producto de la interrelación entre los diferentes actores que la conforman y su ajuste al entorno y a las tensiones que se presentan en el desarrollo de las actividades incluyendo temas coyunturales para la empresa tales como la acción colectiva, la el lapso del tiempo en que se implementan acciones políticas y toma de decisiones y el establecimiento de procedimientos formales e informales que conlleva el reconocimiento de mecanismos de desarrollo y formación como símbolos, lenguajes propios, recompensas y estímulos o castigos, entre otros. Para Palma (2011) la cultura se exterioriza en un nivel inicialmente observable a través de la imagen externa y los procesos empresariales y en un nivel que se considera como implícito en las creencias y valores organizacionales, por ende, la relación entre cultura y clima laboral se

debe estudiar comprendiendo las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calidez – apoyo y conflicto.

Estructura Organizacional. En la ejecución de la actividad empresarial se ejecutan funciones roles y responsabilidades en cada uno de los cargos y áreas establecidas para la realización de los diversos procesos y procedimientos que se acomodan a la actividad a la cual la empresa se dedica. Moreno y del Pilar (2009) definen la estructura organizacional como una repartición intencional de roles y la manera en cómo se organiza el trabajo por áreas y tareas y su acertada coordinación; así mismo resalta que dentro de este concepto de estructura organizacional deben existir ideas como el proceso de toma de decisiones conocido como la centralización y como se divide la mano de obra o la diferenciación y el conjunto de normas y políticas establecidas para ordenar y controlar las actividades o formalización.

Diseño organizacional. Este concepto tiene que ver más con el rol de gestor o de administrador que cumplen los jefes o administrativos de una empresa ya que consagra la forma como se organizan o se logran adaptar todas las personas hacia el cumplimiento de un objetivo institucional; es decir cómo se coordinan y se dirigen las actividades para su correcto funcionamiento como equipo de trabajo y como entidad. Moreno y del Pilar (2009) consideran el diseño organizacional como un proceso a través del cual los gerentes poseen la posibilidad de tomar decisiones en lo que concierne a la idoneidad de la estructura, como un componente que debe encajar con la estrategia empresarial y entorno a la que los integrantes de la organización cuenten la posibilidad de poner en práctica dicha estrategia. Por ende, el diseño organizacional, otorga la posibilidad de que los gerentes contengan dos puntos de vista de manera simultánea: hacia adentro y hacia afuera de la empresa; y esto supone al gestor la libertad de acción y de capacidad modificar un sistema impactando de esta manera la forma en que funciona la empresa.

Manual de Funciones y procedimientos. Un manual de Procedimientos es la documentación mediante la cual una organización consagra orientación a los miembros y empleados para que ejerzan sus funciones de manera correcta y razonablemente eficiente. Documenta los procedimientos estándar aprobados para desarrollar operaciones de manera acertada para producir bienes y prestar servicios. Palma (2010). Es un documento que sirve como medio de comunicación y que regula y guía el actuar empresarial. Su importancia radica en el control de la ejecución de las actividades estableciendo de manera organizada las funciones y responsabilidades de los colaboradores y líderes de procesos, presentando una visión general de la empresa y permitiendo establecer la jerarquía de la organización, tan importante para la dinámica corporativa y el seguimiento de un conducto regular que asegure el fortalecimiento de las relaciones laborales y la dinámica empresarial como tal.

Los manuales de procedimiento son la herramienta idónea para plasmar el proceso de las actividades específicas dentro de una organización ya que se detallan los lineamientos que determinan políticas, procedimientos y controles para lograr la eficiencia y la eficacia que se desea dentro de la empresa.

Recurso humano. De acuerdo con Montoya y Boyero (2016) el recurso humano es el factor fundamental de la ventaja competitiva por lo que se instituye como un componente esencial para cualquier tipo de institución, de modo que dicho elemento es el gran diferenciador que existe entre las organizaciones y que permite la existencia de la competitividad, dado que debe demostrarse, medirse y compararse. En este sentido, el autor resalta que el recurso humano no solo es un elemento fundamental de la organización, sino que además consiente el uso de los demás recursos y sistemas, lo que además facilita afirmar que el personal de la organización ejecuta habilidades y competencias que conjuntamente con otros recursos permite la ventaja competitiva de tipo sostenido y permanente en el tiempo. Por lo anterior, se establece que la importancia del recurso humano cumple un papel notorio

dentro del plan estratégico de la organización, pues de ahí radica el buen desempeño y eficiencia de las estrategias o metas empresariales.

Dirección estratégica. Según Palacios (2016) hace alusión principalmente a las ideas o acciones fundamentales que generan una mayor coherencia en la estrategia a lo largo del tiempo, la dirección estratégica guarda relación con los aspectos políticos, metas y recursos que son necesarios para la organización y que se encuentran ajustados con una estrategia definida, por lo que son decisivos para el desarrollo y eficacia de las empresas.

De este modo, el direccionamiento estratégico hace alusión al proceso de comprender hacia dónde van los negocios con el fin de buscar expansión, generar utilidades y permanecer en el mercado, el cual está relacionado de manera significativa con los principios empresariales, la visión y la misión organizacionales, es decir, se refiere a los planes que deben ejecutarse para que una organización progrese hacia su visión y cumpla sus metas. Lo anterior afianza que los propietarios y la dirección puedan comunicar el valor del trabajo de la mano de obra y su contribución al logro de los objetivos comerciales

Plan estratégico. La planificación estratégica es según Maleka (2014) un proceso de mirar hacia el futuro y reconocer tendencias y problemas con los que enfilar las prioridades organizativas del Departamento u Oficina. Dentro de los Departamentos y Oficinas, significa distribuir una división, sección, unidad o equipo a una estrategia de nivel superior. La estrategia a menudo se trata de materializar un objetivo de la forma más efectiva y eficiente posible. Para algunas entidades la estrategia consiste en llevar a cabo una misión comparativamente mejor que otra organización (es decir, la competencia).

Según esta fuente, a grandes rasgos, la planificación estratégica se trata de entender los desafíos, las tendencias y los problemas; incluir quiénes son los beneficiarios o clientes clave y qué necesitan; y establecer la forma más eficaz y eficiente posible de cumplir el

mandato. A partir de lo anterior, se dispone que a partir de una acertada estrategia se estimula el enfoque, la responsabilidad y los resultados de las empresas.

Organigrama. Los organigramas (o diagramas de jerarquía) son de acuerdo con Chuquiguagua (2015) la muestra gráfica de la estructura de una organización, este es ampliamente empleado como una herramienta en el área de las ciencias administrativas para estudios teóricos y también para acciones prácticas. El fin de este instrumento es representar las relaciones de subordinación y las cadenas de mando que se encuentran sumergidas en la empresa. El organigrama de las compañías debe consagrar al detalle el diseño de la empresa, de una forma comprensible, donde se determinen el número de niveles y el cargo en el que encaja cada trabajador de la organización

Al respecto, se manifiesta que los organigramas constituyen un elemento esencial en las empresas porque exteriorizan la división de funciones, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad que deben considerarse al estipularse canales formales de comunicación y mantener las relaciones existentes entorno a los puestos de trabajo de la empresa en cada departamento y sección.

Marco normativo

Existen disposiciones normativas que se enfocan en regular o reglamentar aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos en Colombia, las cuales se encuentran compilados en la constitución, leyes, resoluciones y decretos, lo que plantea elementos relacionados con la relación que debe existir entre trabajador y empleador y los requisitos específicos que se asocian con la seguridad de los recursos humanos.

El reglamento interno de trabajo es un documento que hace alusión a la norma reguladora del funcionamiento de las empresas y específicamente en lo relacionado con el trabajador, el cual fue derogado por la Ley 1429 de 2010 a través del cual se expide la ley de formalización y generación de empleo, donde se establece que el reglamento interno de

trabajo no necesariamente requiere de la aprobación del Ministerio de la Protección Social. no obstante, en el código sustantivo del trabajo se establecen elementos relacionados con las formas de contratación, el concepto de salario, sus modalidades, derechos y deberes de los trabajadores y empleadores. Inicialmente, se hace alusión al Decreto 1072 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, donde se establecen los manuales de funciones de las entidades públicas como un elemento vital para permitir y facilitar la implementación de actividades laborales, como una manera de generar organización laboral.

En cuanto a la Resolución 0253 de 2019, se menciona que a través de esta se modifica y se adopta el manual especifico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Ministerio de Trabajo, donde se articulan diferentes elementos que deben ser tenidos en cuenta sobre los aspectos funciones y competencias de los trabajadores públicos, bajo aspectos como requisitos y experiencia.

Existe un reglamento que regula las actividades del sector inmobiliario en Colombia entre las que se destacan:

La ley 820 de 2003, en la que se regulan temas asociados a los tipos de vivienda habitacional, a las obligaciones del arrendador y del arrendatario, a la manera y elementos relacionados con el contrato de arrendamiento y a la regulación de pagos mensuales. De la misma manera, se encuentra la Ley 675 de 2001 o también conocida como Ley de Propiedad Horizontal, mediante la cual se regula los inmuebles donde confluyen los derechos de propiedad exclusiva asociada a bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y otros bienes comunes. Sobre la Ley 1673 de 2013 se encuentran aspectos reglamentarios entorno a la actividad del evaluador y se dictan otras disposiciones que tienen por objeto regular y establecer responsabilidades y competencias a los avaluadores en Colombia, con el

propósito de prevenir algún tipo de riesgo social que impliquen actos como la falta de equidad, la injusticia, ineficiencia, y falta de transparencia, entre otros actos desleales.

Marco metodológico

El marco metodológico permite comprender la estructura de la investigación y también los diferentes referentes que la orientan. Desde ese contexto, el presente proyecto aplicado, parte de la estructura de la investigación de la ECACEN para la Maestría Administración de las Organizaciones y se ubica dentro de la siguiente línea de investigación, entre otros componentes del marco metodológico:

Línea de investigación

Dinámica organizacional

Sublínea de investigación

Gestión y desarrollo del talento humano

Temática

Nuevas tendencias de gestión del desarrollo humano en las organizaciones.

Tipo de investigación – etapas y método.

El presente proyecto aplicado, alcanzó sus objetivos a partir de la investigación mixta (enfoque cuantitativo y cualitativo), de tipo descriptiva. Para Hernández y Mendoza (2014) este tipo de investigación es multimétodos, la cual se desarrolla por etapas.

Hipótesis.

De acuerdo con DeCanio, Dibble y Amir (2000) el éxito de la compañía depende de una estructura organizacional acertada, puesto que, si la estructura está idóneamente definida, será fácil para los miembros de la empresa comunicarse o tener líneas claras de comunicación, esto es, transferir información. En este sentido, si los recursos humanos y el talento de la empresa se ejecutan adecuadamente, la compañía podrá tener éxito, pues la organización estructurada posibilitará el detalle de metas y la implementación de proyectos

de cualquier índole de manera óptima, permitiendo también conocer el talento disponible y con ello el alcance de este talento.

Objeto de estudio

Funciones y responsabilidades del talento humano según estructura organizacional de LONJICAFË S.A.S.

Población y censo

Población

La población en general que se tuvo en cuenta para desarrollar el presente proyecto fueron los trabajadores de la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, a quienes se les aplicó el instrumento de investigación a fin de diseñar el manual de funciones y responsabilidades para la mencionada empresa.

Censo

Esta opción se seleccionó porque el instrumento de investigación se aplicó a la totalidad de trabajadores de la empresa, con el fin de evitar sesgos y de incrementar el nivel de confianza en la misma. Además, que la cantidad de trabajadores es mínima y no amerita calcular la muestra.

Métodos, técnicas e instrumentos aplicados a cada objetivo

La investigación mixta se obtuvo a partir de fuentes de información primaria y secundaria, pues además de realizar un análisis de la información contenida en diversas fuentes bibliográficas, se empleó la encuesta como instrumentos de recolección de información y posterior análisis. La encuesta se fundamentó en un cuestionario de preguntas cerradas, la cual se aplicó tanto a sus administrativos como a sus colaboradores, con el fin de llevar a cabo el diseño del manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva desde el control interno en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021.

El método que se aplicó a cada objetivo fue de tipo inductivo o deductivo según correspondió. Cada uno, según Sampieri (2014) se basa en un método que utiliza las fortalezas de ambos tipos de indagación, de modo que involucra un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en la misma investigación. Desde esta perspectiva, la investigación se caracteriza por ser principalmente de tipo descriptivo, ya que según el autor mencionado, esta tiene por objetivo describir de forma detallada y sistemática aspectos relacionados con el control interno de las labores realizadas por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de la unidad investigada y considerar el fenómeno estudiado así como sus componentes y definición de variables involucradas, que para el presente caso consiste en la descripción de roles, funciones y desempeño de los integrantes en la organización. De esta manera, se llevó a cabo una identificación de causas, elementos y características de la problemática analizada, buscando proponer alternativas de solución ante el mismo.

Primer objetivo. Identificar lineamientos teorías y conceptos que aplica la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda a sus trabajadores mediante la descripción de componentes de su planeación estratégica y de sistema de gestión para el control interno.

El método que se aplicó para alcanzar este objetivo es deductivo – inductivo (parte de lo general a lo particular). La información se obtuvo mediante la revisión de artículos y libros encontrados en páginas oficiales como ResearchGate, Science Direct y Scielo, realizando una búsqueda mediante palabras clave como “manual de funciones” “estructura organizacional” y “ventaja competitiva”. Los resultados arrojaron treinta documentos con información posiblemente relevante, sin embargo, para realizar el filtro definitivo, se tuvieron en cuenta criterios de inclusión y de exclusión.

Entre los criterios de inclusión se tuvo en cuenta que cada uno de los documentos guardara relación con los aspectos tratados en el presente trabajo; así como también se

consideró rigurosamente que estos procedieran de instituciones, entidades, universidades o revistas reconocidas. En cuanto a los criterios de exclusión que se efectuó sobre los estudios se excluyeron aquellos que representaran poco aporte y relevancia para la presente investigación, se eliminaron otros estudios que no fueran encontrados a texto completo o que no contaran con información válida y actualizada. Cabe mencionar que la selección de los documentos acertados tuvo lugar a partir de la revisión minuciosa por parte de la autora involucrada, quien verificó que la información contenida en los artículos cumpliera a cabalidad con los criterios o condiciones antes mencionados.

Segundo objetivo. Diagnosticar desde la ventaja competitiva de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda el aporte que a ella hace el manual de funciones y responsabilidades como medio para el seguimiento y control interno de sus procesos y procedimientos estratégicos, misionales y administrativos o de apoyo.

El método que se aplicó para alcanzar este objetivo es inductivo – deductivo (parte de lo particular a lo general). Corresponde al diagnóstico que desde la ventaja competitiva de la inmobiliaria se realizó para evaluar el aporte que a ella debe proporcionar el manual de funciones y responsabilidades; además de ser elemento para el seguimiento y control interno del apoyo que brinde a los procesos y procedimientos estratégicos, misionales y administrativos. El diagnóstico se realizó a partir de una encuesta que se aplicó a todos los trabajadores de la inmobiliaria; tanto a sus administrativos como a sus colaboradores. Así, se indagó sobre cumplimiento de condiciones que aplican a la estructura organizacional los diferentes cargos de la organización según los niveles que indica la planeación estratégica de LONJICAFÉ S.A.S. En los Anexos X y Anexo X se consultan las diferentes variables indagadas y evaluadas en este segundo objetivo.

Tabla 1.

Características identificadas: base de instrumento aplicado

Característica	Importancia para la investigación
Descripción de componentes de su planeación estratégica y de sistema de gestión para el control interno **Planeación estratégica** • Comprensión de la empresa y el sector en el que se desempeña • Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas • Definición de objetivos y establecimiento de metas • Planes de acción • Parámetros de diseño de la planificación estratégica **Control interno** • Sistema de gestión para el control interno • Control sobre el medio ambiente • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión • Gestión • Junta directiva • Auditores • Segregación de las funciones de los trabajadores • Asignar funciones específicas a cada miembro que labora en la empresa • Asignaciones de trabajo y cumplimiento de las políticas de la organización y la normatividad vigente del país	La planificación estratégica es una actividad propia de la gestión organizativa, la cual se implementa con el propósito de precisar prioridades, focalizar la energía y los recursos, consolidar las operaciones, garantizar que los trabajadores y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer acuerdos sobre los resultados esperados y evaluar y ajustar los objetivos de la organización. Un sistema de controles internos correctamente diseñado tiene como objetivo garantizar la integridad de los activos, permite obtener información contable y presentación de informes financieros confiables, mejora la eficiencia dentro de una organización y brinda pautas y posibles consecuencias para tratar las infracciones. Los controles internos son procesos diseñados para ayudar a salvaguardar una organización y minimizar el riesgo para sus objetivos. Los controles internos minimizan los riesgos y protegen los activos, aseguran la precisión de los registros, promueven la eficiencia operativa y fomentan el cumplimiento de las políticas, normas, reglamentos y leyes.
Conocimiento sobre el aporte que a hace el manual de funciones y responsabilidades a la ventaja competitiva de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda como el medio para el seguimiento y control interno de sus procesos y procedimientos estratégicos, misionales y administrativos o de apoyo. • Sistema de gestión para el control interno	Un manual bien escrito proporciona a los trabajadores una comprensión clara de sus responsabilidades. El manual también sirve como brújula para las políticas y procedimientos de la organización. Por ejemplo, informa a los trabajadores cuáles son los procedimientos para solicitar tiempo libre o vacaciones. El manual de operaciones ayuda a los integrantes que constituyen la empresa a efectuar sus actividades de manera confiable

• Control sobre el medio ambiente • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión • Gestión • Junta directiva • Auditores • Segregación de las funciones de los trabajadores • Asignar funciones específicas a cada trabajador • Asignaciones de trabajo y cumplimiento de las políticas de la organización y la normatividad vigente del país	y eficiente con resultados consistentes. Un buen manual reducirá el error humano e informará a todos con precisión lo que deben hacer, ante quién y de quién son responsables.

Fuente: Documentación de Inmobiliaria LONGICAFÉ, instrumento aplicado, 2021.

Tercer objetivo. Diseñar el manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda y revisión de la percepción de los trabajadores frente a su importancia.

Para elaborar el tercer objetivo fue necesario conocer los cargos existentes en la compañía, sobre los cuales se realizó la indagación de funciones que les correspondían y aspectos asociados a las responsabilidades de los mismos, así como los jefes inmediatos de cada uno de los cargos. En esta medida fue posible llevar a cabo un análisis sobre las funciones esenciales para el funcionamiento adecuado y desempeño óptimo en cada puesto de trabajo, identificando el perfil requerido, entre otros elementos vitales.

Análisis y discusión de resultados

En este capítulo, se presentan los resultados y análisis de cada uno de los objetivos formulados, por lo que contiene información desarrollada y elaborada en base al cumplimiento de las finalidades del estudio, así como la propuesta para llevar a cabo el diseño del manual de funciones y responsabilidades como ventaja competitiva para la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Primer objetivo. Lineamientos teorías y conceptos que aplica la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda a sus trabajadores mediante la descripción de componentes de su planeación estratégica y de sistema de gestión para el control interno.

El resultado de este objetivo es evidente en el marco teórico y conceptual del presente estudio que fueron el insumo que nutrió las caracterizaciones identificadas y su importancia en la investigación para generar desde ese conocimiento el instrumento para encontrar la información pertinente a este proyecto aplicado y que se describió en el marco metodológico.

De acuerdo con Brito, Sánchez y Procel (2019) actualmente una empresa requiere de diversas actividades con el fin de materializar su crecimiento, para lo cual se necesita gestionar a través de sus distintos canales y desde su naturaleza la forma de originar procesos que aporten valor a cada una de las labores que se deben ejecutar internamente, mediante la capacitación y la manera de direccionar una empresa, donde se resalta la estructura organizacional.

Según esta fuente, el cumplimiento de los objetivos organizacionales son un efecto del funcionamiento y la respuesta que se origina a partir de la estructura organizacional, pues el planteamiento acertado de dicha estructura y la manifestación explicita y formal de las funciones y responsabilidades de los miembros de una empresa, son vitales para proporcionar

los procesos que deben realizarse en la compañía, lo que al mismo tiempo permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el propósito de la organización.

A partir de esto, a nivel organizacional se ha intentado desarrollar e implementar diferentes manuales de procesos en los que se consideran los diversos parámetros a tener en cuenta en los procesos de análisis de operaciones de arrendamientos, ventas y avalúos. Con la aplicación de instrumentos, fue posible reconocer que gran parte de la responsabilidad operativa en dichas áreas corresponde al gerente y subgerente, pues entre sus funciones se encuentran: la verificación de análisis y procedimientos sobre propiedades e inmuebles que se pretenden examinar para los servicios de asesorías, entre otras actividades.

Por otro lado, el negocio inmobiliario implica efectuar procesos de compra, venta o alquiler de propiedades, edificio, casa o terreno. Los agentes inmobiliarios ayudan a los propietarios de viviendas, empresas e inversores a realizar este tipo de acciones con las propiedades. Desde esta perspectiva, es importante que la empresa diversifique las responsabilidades de los trabajadores, puesto que la compañía realiza diferentes operaciones que requieren de personal altamente capacitado y con un alto nivel de compromiso frente a las funciones que realiza, pues en este tipo de organizaciones se llevan a cabo gestiones a partir de recursos de los clientes, por lo que es de suma importancia que se manejen las acciones bajo un control exhaustivo y a través de una planeación estratégica que permita a la empresa cumplir con los objetivos organizacionales, como con las expectativas de los clientes.

Sobre lo mencionado, es necesario hacer referencia a las actividades y operaciones que se desarrollan en la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S., donde se afirma que esta es una organización que cuenta con una trayectoria de más de 15 años en el mercado inmobiliario, la cual es reconocida por ofrecer servicios de calidad, especialmente en lo que respecta a operaciones de arrendamientos, ventas, avalúos y créditos FINAGRO. En cuanto a

las intervenciones de arrendamiento, la inmobiliaria presta acompañamiento durante todo el proceso, recibiendo y ofreciendo espacios en óptimas condiciones para los clientes, con contratos garantizados. Por otra parte, sobre las operaciones de ventas, se realizan asesorías y procesos garantizados de adquisición de acuerdo con las especificaciones del cliente, donde se hace alusión a las ventajas que genera la compra de inmuebles y se garantiza o se asesora sobre los acuerdos y contratos de compra y venta de viviendas, entre otros inmuebles.

En cuanto a las operaciones de avalúos, la empresa LONJICAFE S.A.S. cuenta con una importante experiencia en la planificación y ejecución de avalúos rurales y urbanos, pues se identifica como una empresa transparente y que cuenta con un personal totalmente profesional en la aplicación de técnicas de cálculo de valor para la valoración de inmuebles. La organización mencionada cuenta con un equipo profesional en el área de avalúos, lo que le ha permitido a la misma contar con el Registro Nacional de Avaluadores y con el Registro Abierto de Avaluadores, generando garantías sobre su idoneidad en el análisis de diversos elementos urbanísticos, estructurales o de mercado, que conllevan a determinar el valor preciso de los bienes o propiedades.

Respecto a los créditos FINAGRO, la compañía LONJICAFÉ S.A.S. también cuenta con una amplia trayectoria de más de 10 años sobre la planificación y asesoramiento de créditos en el sector agropecuario en las líneas FINAGRO, con lo que pretende fomentar el desarrollo del sector rural colombiano, mediante los instrumentos de financiamiento que estimulan el sector primario y su encadenamiento productivo. En este sentido, las acciones que promueve la empresa radican en asesorar a los involucrados en actividades de producción agropecuaria a comercializadores de las cadenas agropecuarias y demás actividades rurales.

A partir de lo anterior, se reconoce que la diversidad de operaciones que se realizan en la empresa en diversos campos le demanda contar con trabajadores que además de estar adecuadamente capacitados, conozcan los planes estratégicos y los sistemas de control de la

empresa, con bases esenciales que les permitan efectuar sus actividades de manera adecuada, donde es indispensable que conozcan sus funciones y responsabilidades, de modo que contribuyan al óptimo cumplimiento de las metas y los objetivos formulados en la inmobiliaria.

En este sentido, es preciso mencionar que los manuales estructurados que permiten organizar las funciones de la mano de obra son la forma escrita de una planificación que va desde la forma en que se estructura la organización a través de su personal humano, hasta la forma en que cada uno desempeñará sus funciones, sus límites, ambiente de trabajo, perfil requerido y capacitación. De este modo, llevar a cabo las operaciones que involucren a la organización tanto a nivel interno como externo implica una adecuada aplicación de este elemento.

Una de las variantes más esenciales en el mundo empresarial actual está dada por los avances tecnológicos, a partir de lo cual, la gestión administrativa tiene el reto de mantenerse actualizada y emplear las herramientas emergentes que le permitan lograr los objetivos establecidos. En este sentido, el reto se da a su vez para los manuales de organización de funciones, ya que cada vez más empresas se suman a la automatización de procesos lo que conlleva a una constante reorganización de los manuales.

Desde la perspectiva de Brito, Sánchez y Procel (2019) en la actualidad es necesario contar con manuales de organización sobre las funciones de cada miembro de la empresa, no solo porque es una condición para las certificaciones de calidad, sino porque el uso interno y permanente del mismo genera una minimización de los conflictos en las áreas, determinando responsabilidades, ocasionando una división óptima del trabajo e incrementando la productividad general de la empresa, es decir, tanto a nivel individual como organizacional.

De acuerdo con Solana (2013) la necesidad de este manual de funciones radica en que este es una herramienta de trabajo fundamental que además de detallar las funciones de los

trabajadores, permite determinar una normatividad al respecto y al mismo tiempo, demarcar responsabilidades, logrando una acertada implementación de cargos entre puestos y estructura organizacional. De esta manera, el establecimiento del manual de funciones aprueba buscar al personal idóneo que encaje con el perfil del trabajador, permitiéndole implantar su participación, el valor de su cargo, así como la visión al detalle de su puesto de trabajo, lo que se considera primordial para la ejecución de un trabajo en equipo que permita generar los resultados esperados en la empresa.

A partir de lo mencionado, la empresa no cuenta con un manual de funciones establecido, en el que se tengan en cuenta los cargos, se asignen responsabilidades, actividades y otros aspectos que deberían plasmarse de manera formal en la misma, sin embargo, los trabajadores conocen elementos básicos relacionados con sus funciones y las responsabilidades que recaen en ellos, pues son capacitados e informados sobre estos elementos cuando ingresan o han ingresado a la compañía, de manera que están conscientes de estas funciones con la trayectoria y la experiencia que adquieren día a día con las actividades y tareas que deben realizar.

Desde esta perspectiva, se afirma que existe una necesidad vital de que la empresa establezca un manual de funciones y responsabilidades, puesto que dicho documento permite llevar a cabo una planeación estratégica y un sistema de gestión para el control interno adecuado. De esta manera, la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S. A. S si bien no cuenta con un manual de funciones orientado a los trabajadores, establece las áreas funcionales de la empresa, con las cuales cuenta para materializar y ejecutar un plan de acción estratégico, el cual se basa principalmente en la optimización del servicio al cliente, la fidelización del mismo y el mejoramiento de los servicios ofertados.

La inmobiliaria objeto de estudio implementa una planificación estratégica de negocios como un proceso sistemático que le permite desarrollar la dirección de la

organización, donde articula los objetivos y las acciones requeridas para lograr la visión futura. Es así como se hace referencia a la visión de la empresa, donde se establece que para el 2023 la inmobiliaria busca satisfacer las necesidades del mercado inmobiliario, lo que se encuentra acompañado del posicionamiento en la zona del eje cafetero que es el lugar donde opera principalmente la empresa, para lo cual se busca consolidar una cultura de constante mejoramiento y compromiso con los clientes, mediante un equipo de trabajo profesional y bajo el principio de transparencia, ética y solidez.

Bajo la premisa de que el propósito de la planificación estratégica es establecer los objetivos generales de la empresa y desarrollar un plan para alcanzarlos, teniendo siempre presente hacia donde se dirige la organización y las prioridades que deberían considerarse para materializarlo, es necesario que a nivel interno, los directivos se tomen el tiempo de identificar exactamente hacia donde se dirige el negocio y el equipo de trabajo que labora en la misma, con lo cual se mitigarán los riesgos asociados con el crecimiento del negocio, pues la planificación estratégica impulsa el éxito a largo plazo, al reforzar aspectos como: el enfoque y dirección, la eficiencia operacional, el ambiente competitivo, la moral de los trabajadores, y la estabilidad.

A partir de la observación directa en la empresa fue posible identificar que la inmobiliaria LONJICAFE S.A.S se rige por una planeación estratégica que si bien no se encuentra establecida en un documento formal se aborda desde cuatro elementos principales: comprensión de la empresa y el sector en el que se desempeña; definición de objetivos y establecimiento de metas; y planes de acción.

Planes de acción

De la misma manera, la empresa estructura planear hacia el futuro, por lo que se dividen los objetivos en tareas individuales, donde se reconoce la importancia de asignar las responsabilidades en los trabajadores, pues efectuar tareas individuales implica que el

proceso se realice en determinados plazos y se creen diversas responsabilidades, pues al seguir un cronograma, se deben realizar seguimientos y análisis regulares sobre el progreso y el cumplimiento de cada tarea, lo que a su vez garantiza que exista un progreso hacia los objetivos.

Desde este panorama, los directivos se preocupan por llevar planes de acciones que incluyan revisiones constantes tanto a las tareas efectuadas como sobre el equipo de trabajo, pues se tiene presente la relevancia de capacitar a los trabajadores y evitar continuar con planes obsoletos que puedan obstaculizar el avance de las actividades y del cumplimiento de objetivos.

Es así como se evidencia que establecer responsabilidades y funciones sobre los trabajadores es esencial para el buen funcionamiento de la empresa, de modo que la planeación estratégica al ser un proceso a través del cual se compromete a toda la organización en lo que respecta a la búsqueda de objetivos, metas y planes de acción, es fundamental que los equipos de trabajo se encuentren debidamente orientados, con funciones y responsabilidades claras y explicitas, de tal forma que logren un adecuado desempeño.

Por otro lado, es preciso señalar que, a grandes rasgos, los planes estratégicos fallan por muchas razones, incluida la falta de propiedad o confusión sobre el plan entre las partes interesadas, la falta de responsabilidad o empoderamiento, la falta de vinculación de la estrategia con el presupuesto, la falta de vinculación de los incentivos de los trabajadores con la estrategia, lo que convierte a las funciones de la mano de obra en un aspecto vital para el acertado funcionamiento de dichos planes.

El éxito depende de un plan de implementación de calidad que comienza con los altos directivos, ya que son estos quienes deben asumir la responsabilidad de encabezar la ejecución. Sin embargo, es esencial que todas las partes interesadas participen y para esto es necesario contar con otros factores como evaluación del presupuesto, reconocer si se cuenta

con los trabajadores adecuados, los recursos, el contenido y los sistemas apropiados y suficientes para ejecutar el plan. De modo que es fundamental apuntar cualquier debilidad antes de intentar poner el plan en marcha.

Como con la mayoría de las cosas, la comunicación es clave, capacitar a las partes interesadas sobre la importancia de la planificación estratégica, del modo en que esta se llevara a cabo y sobre las responsabilidades y funciones que cada trabajador ejerce, proporcionando información respecto al papel tan significativo que cada uno ejerce, de modo que también se refuerce el conocimiento sobre el plan y los objetivos específicos que respaldan la misión y los valores de la empresa, y cómo el trabajo diario de los trabajadores impacta en el éxito de la misma.

En este sentido, es importante establecer la responsabilidad de las tareas a las partes apropiadas, un cuadro de mando para seguir y monitorear el progreso, y un sistema de recompensa y gestión del desempeño. En este sentido, es importante que el gerente o directivo de la empresa se informe sobre cómo el trabajo de la mano de obra se traduce en el cumplimiento de los objetivos y se verifique regularmente con ellos el progreso, pues incluso es importante que se mantenga conversaciones estructuradas sobre el desempeño en toda la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

De la misma manera, se considera vital que en la empresa se efectúen revisiones estratégicas trimestrales para monitorear el progreso y con los resultados realizar ajustes pequeños o grandes según sea necesario. Durante las revisiones anuales, es importante revisar todos los elementos del plan, con lo que se efectúan nuevas evaluaciones y al mismo tiempo ajustar los objetivos organizacionales.

Teniendo presente que la empresa lleva a cabo procesos de planificación estratégica y que tienen en cuanta la participación adecuada del trabajador, es relevante que debido al estado de crecimiento de la inmobiliaria se tengan en consideración diferentes factores que

son relevantes para continuar con el éxito reflejado en sus indicadores y procesos, donde es inevitable que se tengan en cuenta los riesgos a los que se exponen y que comprometen el crecimiento de la organización cuando no se establecen elementos que indiquen los lineamientos exactos respecto hacia donde se quiere llevar a la empresa y la importancia de la participación de los trabajadores en la visión que se debe revisar constantemente y que se modifican de acuerdo a los requerimientos y novedades que se consideren relevantes para el buen funcionamiento de la empresa.

En esta medida, es esencial que se dedique tiempo a establecer la manera en cómo se debe cumplir con las metas y con la visión empresarial, pues es importante conocer los medios y las herramientas que se requieren para lograr un progreso sostenido en la organización. En este sentido, es necesario que los trabajadores conozcan los elementos y los métodos formulados por los directivos, de modo que las herramientas proporcionadas y las capacitaciones o inducciones otorgadas a los trabajadores, les permitan tener una clara noción sobre los procedimientos que deben efectuar para lograr las metas y objetivos empresariales, de manera que a futuro sea posible alcanzar la visión que se ha proyectado en la inmobiliaria.

Acerca de los procesos de la entidad, la planeación estratégica actual de la empresa se estructura en diferentes procesos, sobre los que se realizan seguimientos tanto a los responsables de las actividades y operaciones, como sobre el progreso de los mismos y que se desagregan de la siguiente manera:

- ✓ Procesos de dirección
- ✓ Procesos operativos
- ✓ Procesos de control
- ✓ Procesos de apoyo

Tabla 2.

Procesos de dirección

Procesos de dirección			
Procesos	**Objetivos y metas**	**Responsable**	**Seguimientos**
Direccionamiento estratégico	Dirigir a la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ a cumplir con los objetivos y metas establecidos en periodos determinados.	Gerencia y subgerencia	reevaluar la estructura interna de la organización, evaluar las estrategias actuales y afirmar la implementación de esas estrategias en toda la empresa.
	Establecer un conjunto de estrategias para la organización que le permitan lograr un mejor desempeño.	Gerencia y subgerencia	Formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias

Fuente: elaboración propia del autor, 2021.

Tabla 3.

Procesos operativos

Procesos operativos			
Procesos	**Objetivos y metas**	**Responsables**	**Seguimientos**
Control sobre el análisis de operaciones de arrendamientos, ventas y avalúos	Evaluar a través de la aplicación de diferentes sistemas de control, el nivel de eficiencia, eficacia y rentabilidad económica la valoración de inmuebles o propiedades	Gerencia y subgerencia	Verificación de análisis y procedimientos sobre propiedades e inmuebles que se pretenden examinar para los servicios de asesorías y contratación en las operaciones.

	destinadas a las diferentes operaciones que se desarrollan en la organización.		
Asesoría y control sobre proyectos agropecuarios y créditos FINAGRO	Planificar los créditos de Finagro, sobre proyectos agropecuarios y en base a las necesidades de los clientes.	Subgerencia	Análisis de los procedimientos correctos en los proyectos agropecuarios y análisis de los créditos Finagro
Contacto con clientes	Asesorar y desarrollar procesos operativos en cuanto a arrendamientos, ventas, avalúos y créditos FINAGRO a clientes y posibles clientes que la soliciten.	Asesoría técnica y mercadeo y ventas	Verificación sobre la atención a los clientes y sobre las asesorías e información proporcionada a los mismos.
Responsabilidad de los trabajadores	Determinar y establecer las responsabilidades de los trabajadores de la inmobiliaria LONJICAFÉ, de acuerdo al área específica en el que se desempeñan.	Gerencia y Secretaría	Verificación y control sobre las funciones que realizan los miembros de la organización.
Revisión adecuada del marco normativo			

Fuente: elaboración propia del autor, 2021.

Tabla 4.

Procesos de control

Procesos de control			
Procesos	**Objetivos y metas**	**Responsable**	**Seguimientos**
Control interno	Diseñar y aplicar medidas correctivas para disminuir los riesgos en los procesos que se desarrollan en la empresa.	Gerencia	Verificación y revisión de la ejecución de procedimientos y operaciones en las diferentes áreas de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Fuente: elaboración propia del autor, 2021.

Tabla 5.

Procesos de apoyo

Procesos de apoyo			
Procesos	**Objetivos y metas**	**Responsable**	**Seguimientos**
Adquisición y mantenimiento de maquinaria y equipo	Coordinar procesos de adquisición y mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y equipo utilizado en la inmobiliaria LONJICAFÉ.	Secretaría y personal de apoyo de acuerdo con los requerimientos de los procesos.	Seguimiento sobre el buen estado de los equipos que se adquieren en la organización y control sobre el correcto mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos utilizados en los procesos de la compañía.
Recursos humanos	Establecer los procedimientos relacionados con el personal, su vinculación y otros aspectos legales y de capacitación constante, de	Secretaría	Cumplimiento de la normatividad en el tema laboral y de contratación o vinculación de trabajadores a la organización. Seguimiento y verificación de los procesos de capacitación

	modo que se garantice el entrenamiento apropiado y la clara asignación de funciones.		proporcionados a los trabajadores.
Procesos administrativos y financieros	Efectuar y suministrar información sobre los procesos económicos, financieros y contables de la empresa, de modo que se revele información de interés que permita identificar la situación de la empresa.	Contador público externo	Seguimiento sobre la situación financiera, contable y económica de la empresa, verificando que los procesos relacionados se encuentren debidamente realizados y revelen información real de la inmobiliaria.
Sistema de gestión de calidad	Implementar y mejorar el sistema de gestión de calidad en la empresa con la finalidad de mejorar los procesos internos de la organización y cumplir con las expectativas de los clientes incrementando su satisfacción con los servicios prestados.	Gerencia y secretaría	Verificación y seguimiento respecto a la presentación de informes que indiquen los resultados de la empresa y los aspectos a mejorar o las acciones correctivas y preventivas que se deben llevar a cabo para generar mejores resultados en los procesos operativos y directivos de la empresa.

Fuente: elaboración propia del autor, 2021

La planta de personal que está vinculada actualmente a la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S y con la que se cuenta para el logro de los objetivos y funciones

establecidas en la organización, se encuentran organizados de la siguiente manera:

Tabla 6.

Planta de personal de LONJICAFÉ S. A. S.

Planta de personal de LONJICAFE
Nivel directivo
✓ Gerente
✓ Subgerente
Nivel profesional
✓ Asistente técnico
✓ Mercadeo y ventas
Nivel técnico
✓ Contador público (presta sus servicios ocasionalmente)
Nivel asistencial
✓ Secretaría
✓ Personal de apoyo sobre procesos de mantenimiento y adquisición de maquinaria y equipos (presta sus servicios ocasionalmente)

Fuente: elaboración propia de autor, 2021

Cada uno de los cargos antes mencionado son vitales para el adecuado y acertado funcionamiento de la empresa y son cruciales para llevar a cabo procesos de planeación estratégica exitosos, sin embargo, ninguno de los cargos antes mencionados en la planta global de la entidad cuenta con su debido manual de funciones, procedimientos y responsabilidades. De esta manera, las funciones se encuentran especificadas para cada trabajador en su vinculación laboral y a partir de su trayectoria como miembro de la empresa, lo que ha dificultado llevar a cabo los planes de acción, los procesos operacionales y de apoyo de manera adecuada, al mismo tiempo que se profundizan acciones para efectuar los

procesos de control, puesto que la falta de claridad en las funciones implica que los procesos de control y seguimiento se tornen más rigurosos.

El crecimiento permanente de la empresa se debe en gran parte a las funciones y acciones realizadas por cada uno de los trabajadores, de esta manera, se encuentra la necesidad de estructurar y diseñar el manual de funciones y responsabilidades, de modo que los trabajadores conozcan los procedimientos y acciones que deben realizar para lograr un desempeño satisfactorio y contribuir al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Sistema de gestión para el control interno

El sistema de controles internos incluye un conjunto de reglas, políticas y procedimientos que implementa una organización para proporcionar dirección, acelerar la eficiencia y robustecer el cumplimiento de las políticas. Estos son importantes para alcanzar el objetivo comercial, puesto que un plan de organización y control sobre todos los métodos incluyendo medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa protegen sus activos, verifican la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promociona la eficiencia operativa y promueve la adhesión a las políticas gerenciales preservadas.

El control es el procedimiento que permite estudiar y realizar una estimación sobre la ejecución de la planeación estratégica en general, de los planes de acción y realizar ajustes que den lugar a consolidar el logro de la meta empresarial. Durante dicha etapa, los gerentes tienen la posibilidad de materializar acciones de capacitación a los miembros de la organización, según sea necesario y administrar los plazos. De esta manera los directivos o gerentes inspeccionan a los trabajadores y evalúan la calidad de su trabajo. Así mismo, tienen la posibilidad de ejecutar evaluaciones de desempeño y dar retroalimentación a la mano de obra, brindando comentarios positivos sobre lo que están haciendo bien y sugerencias para mejorar, donde también ofrecen incentivos salariales y otros beneficios a los trabajadores de alto rendimiento.

A partir de lo anterior, en la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. se tienen presentes algunos elementos vitales para implementar el sistema de gestión sobre el control interno de la organización , sin embargo, estos no se encuentran condensados de manera formal en la documentación sobre los procesos organizacionales que se deben efectuar en la empresa, no obstante, de manera empírica se identifican cinco componentes que hacen parte del sistema de gestión en el control interno de la inmobiliaria y que se realizan continuamente, los cuales se plantean de la siguiente manera:

Control sobre el medio ambiente. El entorno de control es la base de otros elementos de todos los demás componentes del sistema de control interno. Los valores morales de los miembros de la empresa, las habilidades gerenciales, la honestidad de los trabajadores, la dirección gerencial, entre otros elementos, se encuentran incluidos en el entorno de control de la inmobiliaria, pues son elementos que se destacan en las capacitaciones y en a las jornadas de reunión con los trabajadores. No obstante, se considera importante que este componente se encuentre documentado debidamente, para que la mano de obra tenga en cuenta los aspectos que debe tener presentes para facilitar el control interno.

Supervisión. Cuando el sistema de control interno está en práctica, la organización monitorea su efectividad para traer los cambios necesarios si surge algún problema serio, pero con la expansión de la empresa y la mayor complejidad en los procesos, se necesita el nombramiento de trabajadores y funcionarios adicionales. Actualmente, en la inmobiliaria, la gerencia se ocupa de la supervisión de los cargos, sin embargo, estas acciones no se realizan de manera detallada, lo que genera conflictos en el sistema de gestión sobre el control en general.

En esta medida se establece que, si bien al parecer la inmobiliaria cuenta con un número de trabajadores relativamente pequeño, la gerencia no tiene la posibilidad de ocuparse de la supervisión de cada una de las áreas, puesto que el alcance de la organización

también se amplía. Bajo tales condiciones, se vuelve casi imposible por parte del gerente realizar todas las actividades del negocio por sí solo por lo que es importante que se considere la posibilidad de delegar a una autoridad o a un trabajador algunas labores, convirtiéndose en un apoyo en dicho proceso.

En tales circunstancias, la introducción del control interno se vuelve esencial y es fundamental que se tenga presente que dicho sistema difiere de una organización empresarial a otra según la naturaleza y el tamaño de la empresa. Para lograr los objetivos empresariales, la correcta ejecución de las actividades comerciales a la luz de las leyes vigentes y las condiciones socioeconómicas del país es fundamental contar con un sistema o estructura de control interno.

Desde esta perspectiva, se introduce el sistema de control interno con el propósito de evitar errores y fraudes, teniendo en cuenta el control sistemático de las actividades empresariales, para lo que es importante tener presentes tres elementos en el sistema de control interno, como:

- El control ambiental, que radica en la actitud, el estado de alerta y el celo por el trabajo de los directores, gerentes y accionistas se reflejan a través del control ambiental.
- El sistema de contabilidad, que hace alusión a unos procedimientos y registros con los que se realiza la identificación de las transacciones comerciales, la clasificación, el resumen, la preparación de declaraciones y el análisis para la presentación oportuna de la información correcta.
- Procedimiento de control: son las políticas y procedimientos adicionales adoptados por la autoridad empresarial para asegurar el logro de la meta específica de una organización empresarial.

Estos procedimientos de control son:

✓ Adecuada delegación de poder,

- ✓ Segregación de responsabilidad,
- ✓ Preparación y uso de documentos,
- ✓ Adopción de medidas de seguridad adecuadas para proteger los bienes, y
- ✓ Control independiente sobre la ejecución de las actividades.

Un sistema de control interno no solo previene la falsificación de fraude, sino que también efectúa otros objetivos, como: implementar las políticas de la empresa cumpliendo con las leyes vigentes en el país; la ejecución de las responsabilidades asignadas para aumentar la eficiencia en la realización del trabajo por parte de los trabajadores; la identificación y elaboración de los estados financieros en base a información correcta y confiable manteniendo las cuentas adecuadas.

A la luz de la discusión anterior, se afirma brevemente que las políticas y planes generales adoptados por la administración para la acertada ejecución de las actividades empresariales hacen parte del sistema de control interno, como un factor determinante para su funcionamiento adecuado. Cabe mencionar que según Munirovich et al (2018) es responsabilidad general de todos los trabajadores, funcionarios y gerentes de una empresa dar cumplimiento pleno al sistema de control interno.

Es importante mencionar que existen tres partes vitales que cumplen roles definidos para hacer que el sistema de control interno sea efectivo:

Gestión. El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno eficaz depende principalmente de la dirección. A través del liderazgo y el ejemplo o la reunión, la gerencia demuestra un comportamiento ético e integridad de carácter dentro del negocio. En este sentido, tanto la dirección como los trabajadores son fundamentales en los diferentes procesos de gestión realizados en la organización.

Junta Directiva. El consejo de administración que posee un sólido conocimiento del trabajo da directivas a la gerencia para que estos lleven a cabo procedimientos de control. En

este sentido, la junta directiva busca que se detengan las acciones perjudiciales y contribuyen a reorientar o a generar pautas para llevar a cabo un adecuado funcionamiento. En ocasiones, las indagaciones realizadas por la junta directiva eficiente que tiene acceso al sistema de auditoría interna descubren acciones desleales o diversos elementos que estén perjudicando a la empresa.

Auditores. Una parte importante de los procesos de gestión sobre el control son los auditores quienes evalúan la efectividad de la estructura de control interno de una organización comercial y determinan si las políticas y actividades, procesos u operaciones se siguen correctamente. La red de comunicación ayuda a una estructura de control interno eficaz en la ejecución. Y todos los funcionarios y trabajadores son parte de esta red de comunicación. En este sentido, es importante que las organizaciones dependiendo de su complejidad y tamaño, cuente con estos equipos auditores como un refuerzo importante y de apoyo en los diferentes procesos organizacionales.

Por otra parte y en base a lo encontrado en la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se estableció la relevancia de manejar un sistema de control interno que incluya a todos los trabajadores y donde cada uno conozca sus funciones y responsabilidades, de modo que los procesos de control se efectúen de la mejor manera y se tenga noción de que las acciones y funciones que cada trabajador realice correspondan a las asignadas por la empresa, lo que implicaría una reducción de la dificultad en los procesos de control de la inmobiliaria, logrando un sistema interno en el que se generan informes confiables de cada una de las áreas, operaciones eficaces y eficientes y actividades que cumplen con la normatividad vigente y las regulaciones aplicables en la organización.

Un sistema de control interno efectivo incluye la planificación organizacional de la empresa y adopta todos los sistemas y procesos de trabajo para cumplir con los siguientes objetivos, de esta manera, se establece la importancia de que la inmobiliaria cuente con un

sistema de control interno que cumpla con los siguientes objetivos:

- Salvaguardar los activos comerciales de hurtos y desperdicios.
- Velar por el cumplimiento de las políticas comerciales y las leyes y disposiciones normativas del país.
- Evaluar las funciones de cada trabajador y funcionario para aumentar la eficiencia en la operación.
- Asegurar datos operativos y estados financieros veraces y confiables.

Hay que tener en cuenta que una organización empresarial, ya sea pequeña o grande, disfruta de los beneficios de adoptar un sistema de control interno y que los trabajadores son esenciales en la buena gestión de control, quienes deben servir de apoyo y tener una claridad de sus funciones, ya que son un activo fundamental en las organizaciones, por lo que las empresas deben estar dispuestas a segregar las funciones de los trabajadores y considerarlos como parte vital del buen desempeño de la compañía. Desde esta perspectiva, es necesario que la empresa realice una buena gestión del control interno, mediante las siguientes acciones:

Segregación de las funciones de los trabajadores. La segregación de las funciones de los trabajadores significa que a cada uno se le asignan tareas específicas. Dado que diferentes trabajadores realizan procesos de la misma naturaleza, el trabajo de cada uno se verifica automáticamente. La segregación de las funciones de los trabajadores de una organización reduce la posibilidad de la ejecución de malas prácticas y funciones de activos y, en caso de realizarlas de manera inadecuada, la detección del responsable será más efectiva o rápida.

Asignar funciones específicas a cada trabajador. El trabajador asignado con un deber específico es responsable de sus actividades asignadas. En caso de que surja algún problema, el gerente debe identificar inmediatamente a la persona en cuestión y

responsabilizarla. De esta manera, un trabajador asignado a un trabajo en particular proporcionará fácilmente la información necesaria sobre ese trabajo.

Asignaciones de trabajo y cumplimiento de las políticas de la organización y la normatividad vigente del país. El control interno se vuelve efectivo solo cuando se asegura el cumplimiento de las políticas de la organización y las leyes del país. Para que un sistema de control interno sea efectivo y garantizado, se requiere la designación de trabajadores eficientes y confiables. La puesta en marcha del sistema de control interno depende del tiempo y el trabajo dedicado a la contratación de trabajadores. Debe haber un programa de capacitación para los trabajadores recién nombrados y las políticas de las empresas, deben comunicarse adecuadamente.

Segundo objetivo. Diagnóstico desde la ventaja competitiva de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda sobre el aporte que hace el manual de funciones y responsabilidades como medio para el seguimiento y control interno de sus procesos y procedimientos estratégicos, misionales y administrativos o de apoyo.

Este resultado tiene en cuenta que la ventaja competitiva implica cualquier elemento que le da a una empresa una ventaja sobre sus competidores, ayudándola a atraer más clientes y aumentar su participación en el mercado. La gestión a nivel organizacional y la correcta dirección sobre la misma, permite el correcto desarrollo de las dinámicas en la empresa, logrando sostener o incrementar elementos que permitan lograr una importante ventaja competitiva. Crearla a través de la diferenciación, hace alusión a los servicios que la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S tiene la facultad de ofrecer a los clientes, donde los clientes perciben que tiene propiedades que lo diferencian de los productos y servicios rivales o incluso lo distinguen en ciertas áreas. La diferenciación es más efectiva cuando los clientes están dispuestos a recurrir a la empresa para obtener el servicio que requieren, cuando la competencia no puede imitarlo y cuando los consumidores aprecian la causa de la diferencia.

En este sentido, se pudo identificar que la empresa realiza operaciones que no se limitan a procesos de arrendamiento y venta de inmuebles, ya que el personal de la inmobiliaria cuenta con perfiles profesionales capacitados para efectuar otro tipo de funciones que son requeridas por clientes específicos.

Un elemento que distingue a la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S es que además de estar inmersa en el campo de venta de viviendas, arrendamientos y avalúos, también se involucra en el aspecto crediticio, específicamente para los proyectos agroindustriales y agropecuarios. En este sentido, la ventaja competitiva de la organización es precisamente brindar el servicio en asesoría sobre las decisiones de inversión en proyectos con FINAGRO y en las operaciones de avalúos, pues la empresa no se limita a efectuar procedimientos

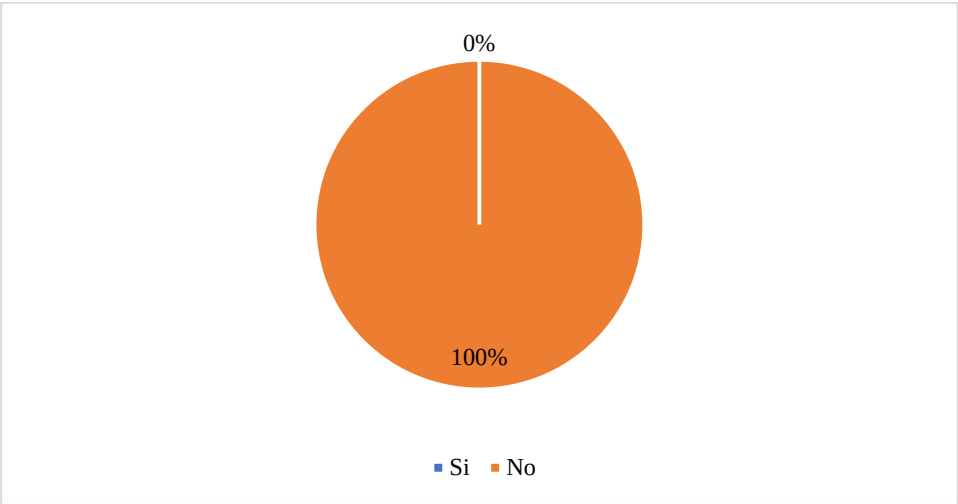
relacionados con arrendamientos, compra y venta de inmuebles, sino que utiliza las habilidades y las capacidades profesionales de los integrantes de la empresa para realizar operaciones más allá de las cotidianas que son realizadas por las compañías del sector.

Pero la visión de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S contempla la sostenibilidad en el largo plazo y a pesar de su ventaja distintiva establecida según los párrafos anteriores, es garantía para lograr, la organización estructural de su talento humano como factor determinante para alcanzar el liderazgo del sector en el mercado. De ahí la importancia del diagnóstico que realizó la empresa para medir en su equipo de trabajo diferentes variables que involucran el compromiso y responsabilidad en el desarrollo de sus actividades acordes con su contrato de trabajo que soporta así mismo, la implementación y uso de un manual de funciones y responsabilidades en la inmobiliaria, como un documento que les permite a los trabajadores tener una noción específica de las funciones que deben realizar y de las responsabilidades que adquieren con la organización.

Desde esta perspectiva, a continuación se conoce los resultados de la encuesta (Anexo A), que se aplicó a la totalidad de los trabajadores, colaboradores, vinculados a la Inmobiliaria LONJICAFË S.A.S. y que manifestaron que no tienen conocimiento sobre lo que es un manual de funciones y el objetivo que este tiene en una organización, pues a grandes rasgos, se evidenció que la totalidad de estos trabajadores afirmaron desconocer lo relacionado con la aplicación del manual de funciones y la importancia que este tiene en los procesos de la compañía, como un pilar esencial de la planeación estratégica y del sistema de control interno, así como también establecieron que este tipo de documentación, no se daba a conocer de manera formal en la empresa.

Figura 2.

¿Tiene conocimiento respecto a lo que es un manual de funciones en una empresa?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

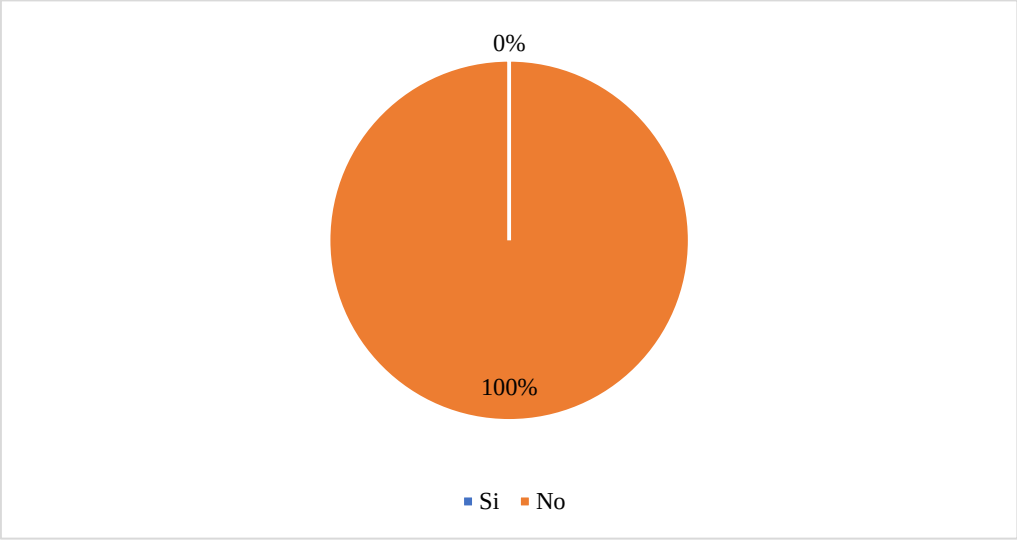
De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta en la Figura 2, se encontró que la totalidad de los trabajadores de la empresa no tienen conocimiento sobre lo que es el manual de funciones y el uso que debe darse del documento en una organización, puesto que el 100% de los encuestados proporcionaron una respuesta negativa al respecto. De esta manera, se determina que la empresa claramente no proporciona a los trabajadores información específica sobre los procedimientos y responsabilidades que están a cargo de cada uno de ellos, pues no se manifiesta formalmente, ni se proporcionan explicaciones explicitas el significado del manual de funciones y la relevancia del mismo en la dirección, inducción y capacitación de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, es importante que los trabajadores conozcan que el manual de operaciones ayuda a los miembros de la organización a realizar sus tareas de manera confiable y eficiente con resultados consistentes, ya que un buen manual reducirá el error humano e informará a todos con precisión lo que deben hacer, ante quién y de quién son responsables, lo que es fundamental para guiar a la fuerza laboral y es vital para el buen desempeño de los mismos. En este sentido, se encuentra la necesidad no solo de diseñar un

manual de funciones en la organización, sino de explicar a cada uno de los trabajadores el objetivo de este documento formal y la importancia que este tiene sobre las funciones y responsabilidades de los trabajadores y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 3.

¿Usted sabe si la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. cuenta con un manual de funciones formal para sus trabajadores en cada dependencia?



Fuente: elaboración propia a partir de fuente primaria, 2021.

En cuanto a los resultados de la encuesta reflejados en la figura 3, en relación a la pregunta que se realizó a los trabajadores sobre la implementación y aplicación de un manual de funciones en la empresa, fue posible determinar que los trabajadores tienen pleno desconocimiento respecto a la elaboración e implementación de un manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S., para las áreas de la compañía. En este sentido, este desconocimiento se debe a que la empresa no cuenta con un documento formal que indique las funciones y responsabilidades de los trabajadores, lo que posiblemente, es resultado de que el área directiva no tiene conocimiento sobre la manera en la que se elaborará dicho manual y la relevancia que tiene el documento su aplicación para el adecuado funcionamiento de la organización (Ver Figura 3).

Cabe resaltar que una de las principales ventajas de expedir un manual de funciones y

responsabilidades bien definidas y orientadas a los trabajadores radica en que estos estén conscientes de la razón de ser existente en torno a su puesto de trabajo y la importancia que dicho cargo ejerce sobre el éxito de la organización. De esta manera, el sello distintivo de las buenas relaciones con los trabajadores, son las políticas de personal estandarizadas y aplicadas de manera consistente.

En su formato más básico, un manual de este tipo define y codifica los parámetros que el trabajador debe tener presente para llevar a cabo los diferentes procedimientos que le han sido asignados, de tal manera que tenga la capacidad de organizar eficazmente su trabajo y cumplir con los requisitos del cargo, con un nivel de conocimiento sobre su rol dentro de la empresa, que le facilita al mismo tiempo efectuar los procesos de comunicación, integración y desarrollo en las actividades laborales.

Es evidente que, para mantener un ciclo exitoso, la empresa necesita de reglas y pautas para llevar a los miembros de la organización a desempeñarse en un trabajo fluido. Ellos también, a su vez, necesitan garantías constantes de que la empresa se preocupa por sus mejores intereses. Toda empresa necesita un manual de funciones y procedimientos para guiar sus operaciones, estrategia y flujo de trabajo. Cuando las políticas establecen las expectativas para el comportamiento de la fuerza laboral, los procedimientos describen los pasos para ello, lo que a su vez asegura la coherencia en la práctica y ayuda a mantener la calidad de la producción.

Un manual de políticas y procedimientos es una alternativa importante y acertada para lograr que los trabajadores establezcan sintonía, dado que esta herramienta permite al trabajador tener una orientación cuando algo genere confusión respecto a procesos, tareas, actividades o esclarecer el panorama en la toma de decisiones, lo que a su vez posibilita que todos los miembros estén al tanto de aspectos legales y de las actuaciones responsables, conscientes y éticas.

En ese mismo sentido, mantener a los trabajadores de la inmobiliaria en sintonía, ya que estos manuales funcionan como referencias en caso de que alguien esté confundido acerca de dar un paso o tomar una decisión y permite que todos se comporten en direcciones ajustadas a derecho, al igual que de manera consciente y ética. Es probable que los trabajadores de organizaciones que sufren de falta de dirección a través de un manual formal y conocimiento pleno sobre los procesos de planificación estratégica, lleve a los mismos, a experimentar baja moral y desubicación sobre las funciones que deben realizar y las decisiones que deben tomar. De esta manera, los trabajadores serán conscientes de su entorno desorganizado y sufrirán estrés y frustración porque tendrán dificultades para ejecutar sus diferentes actividades laborales.

Figura 4.

¿En la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. están visibles las funciones de los trabajadores?

Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

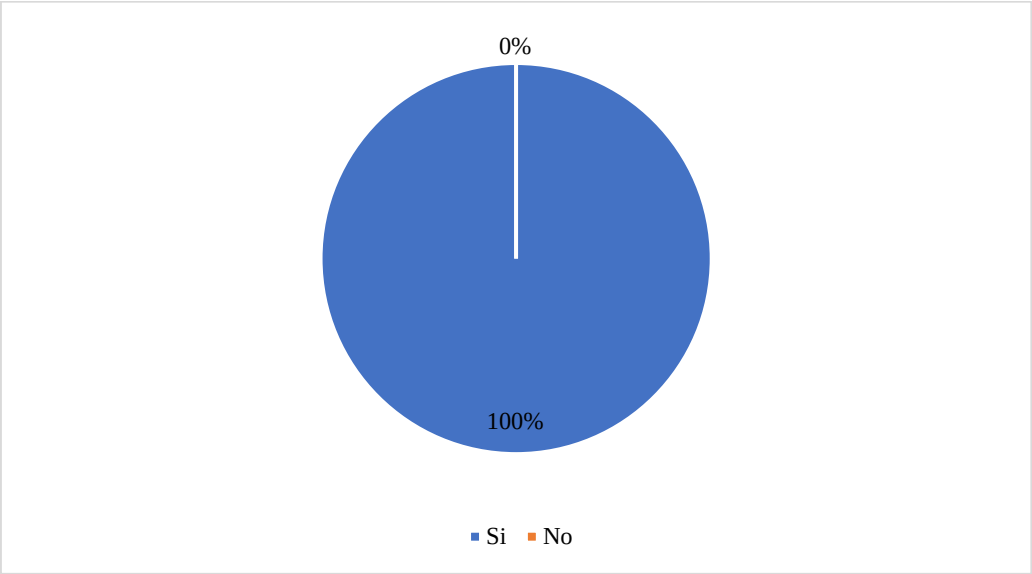
Por otro lado, los resultados de la encuesta reflejados en la figura 4, indican que el 100% de los trabajadores a quienes se les aplicó el instrumento, afirman que las funciones de la fuerza laboral no se encuentran visibles en la empresa, puesto que la misma no proporciona

a los trabajadores información formal y detallada sobre las funciones que deben realizar en la organización, de manera que no existe una organización eficaz sobre estos elementos y en consecuencia, en ocasiones muchos no posean una noción clara de su rol dentro de la empresa e incluso de las decisiones que tienen que tomar para cumplir con las expectativas y los objetivos formulados en la empresa.

La falta de visibilidad de las funciones en la empresa, es el resultado de la inexistencia de un manual de funciones y procedimientos, lo que señala la relevancia de diseñar e implementar este documento acorde con las necesidades de la organización y fundamentado en las bases que los trabajadores deben tener en cuanto a sus responsabilidades y funciones como miembros de la compañía, donde se describe de manera sistemática, tanto las acciones como las operaciones que deben llevarse a cabo para el correcto funcionamiento de la inmobiliaria.

Figura 5.

¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

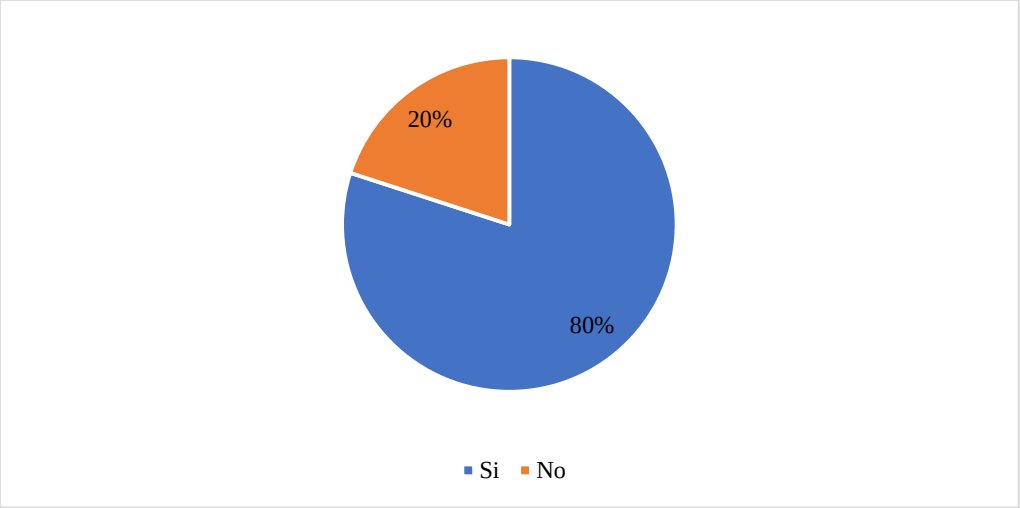
En lo que respecta al conocimiento detallado que los trabajadores tienen sobre las

funciones y responsabilidades que tienen en la inmobiliaria, se encuentra que el 100% de los encuestados afirmaron tener conocimiento de estos elementos, lo que se debe posiblemente a las inducciones realizadas por los directivos cuando los empleados han ingresado a la empresa y a la trayectoria que los mismos tienen o a la experiencia que han adquirido debido a al tiempo de permanencia en la inmobiliaria, lo que les ha proporcionado un conocimiento suficiente sobre los roles que cumplen en la compañía y las funciones que deben desarrollar al estar vinculados a la misma.

Si bien el conocimiento de los trabajadores sobre sus funciones es un aspecto importante y benéfico para la empresa, no se puede dejar de lado que la especificación y definición de sus funciones y responsabilidades es vital para el correcto funcionamiento y especialmente cuando se deben implementar acciones de control o planes estratégicos, donde es necesario conocer las responsabilidades correspondientes a cada trabajador, entre otros elementos que permiten llevar a cabo procesos eficientes y eficaces.

Figura 6.

¿En el momento en el que usted ingresó a la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se le dieron instrucciones específicas respecto a sus funciones y responsabilidades en la organización?



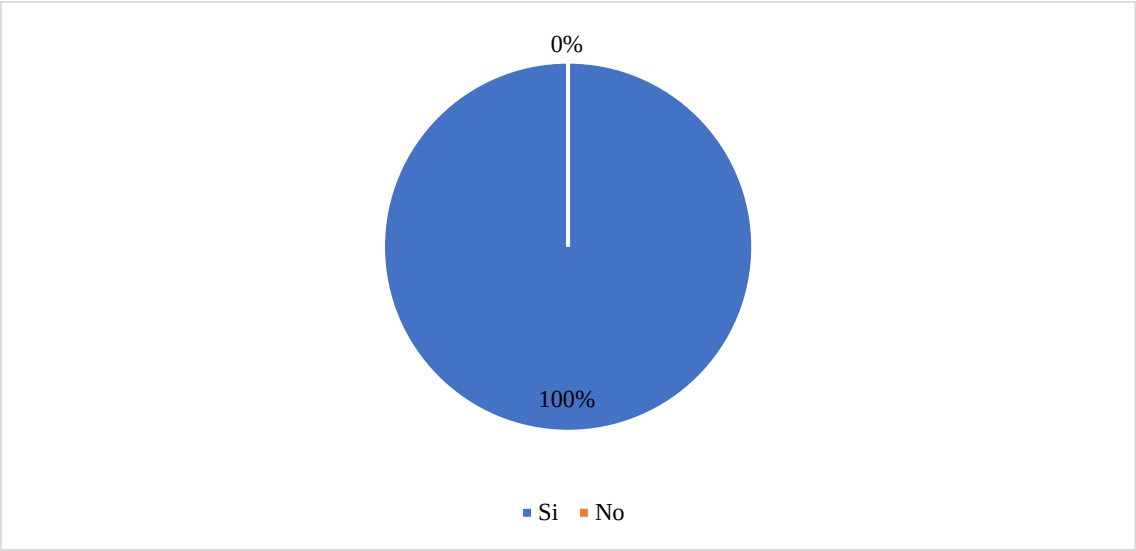
Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Por otra parte, respecto a las instrucciones específicas que se proporcionaron a la fuerza laboral al momento de ingresar a la empresa, se encuentra que el 80% afirma que sí tuvo la oportunidad de recibir instrucciones sobre las funciones y responsabilidades que le correspondían en la organización; no obstante, el 20% menciona que no tuvo la oportunidad de recibir instrucciones, lo que se considera un elemento grave si se tiene presente que una orientación eficaz es de gran utilidad para que los trabajadores sientan más confianza en el desempeño correcto de sus nuevas funciones laborales.

De la misma manera, la ausencia de las instrucciones iniciales genera problemas futuros con el reentrenamiento de los trabajadores que no fueron debidamente orientados y con la compensación del trabajo realizado de manera deficiente o lenta debido a la falta de capacitación. Cabe mencionar que, si bien las instrucciones iniciales son relevantes para que el empleado comprenda sus funciones y responsabilidades, una de las mejores formas de complementar la orientación verbal del personal, es proporcionar a todos los nuevos trabajadores un manual de funciones y responsabilidades. Estos documentos simplifican la orientación verbal y permiten que la empresa se concentre más en la capacitación específica durante la orientación.

Figura 7.

¿En el tiempo en el que usted se ha desempeñado como trabajador en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S le han asignado funciones diferentes a las que le indicaron en el momento en el que ingresó a la organización?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Respecto a la asignación de funciones diferentes al cargo de los trabajadores, los resultados de la encuesta permitieron confirmar que ellos se encuentran expuestos a este tipo de cambios, pues el 100% afirmó que en el tiempo en el que se han desempeñado como trabajadores de la inmobiliaria, si se les han asignado funciones diferentes a las que les señalaron en el momento del ingreso, lo que se percibe como un resultado evidente de la falta de claridad que se tiene en la empresa sobre las funciones y responsabilidades que le competen a cada cargo.

Dicha situación genera confusión en los trabajadores, pues incluso esto conlleva a un incremento en su carga de trabajo, ya que en ocasiones sucede que al momento de efectuar el vínculo del trabajador a la empresa y de realizar los procesos de inducción, se indique al trabajador de manera previa determinadas funciones que debe desarrollar; sin embargo, cuando estas se cambian o se adicionan, esto genera incremento de carga laboral e incluso

llega a perjudicar emocionalmente al trabajador.

Es preciso mencionar que, en ocasiones, es necesaria la modificación de funciones, los cambios o reasignación de responsabilidades a los trabajadores, pero, esto no debe ser resultado de la ausencia de un manual de funciones y responsabilidades previamente definidos en la empresa y tampoco debe ser consecuencia de una actitud inadecuada por parte de los directivos como una manera de afectar los intereses del trabajador. De esta manera, la modificación y la reasignación de funciones deben obedecer a motivos objetivos y justificados.

Figura 8.

¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.?

Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Por otro lado, sobre el conocimiento que los trabajadores tienen respecto a las funciones que se realizan en cada una de las dependencias de la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S., se encontró que el 100% de los trabajadores afirman no tener conocimiento al respecto. En este sentido, es preciso señalar que no es necesario que ellos conozcan a profundidad las funciones que se realizan en otras áreas de la empresa, pues en ocasiones no

se encuentran involucrados con otras dependencias y posiblemente esto no significa que su trabajo se vea afectado.

Sin embargo, es importante que los miembros de la organización estén conscientes de elementos o funciones clave que se desarrollan en otras áreas o dependencias, como un factor que se tiene en cuenta para recurrir a un área determinada en la que se apoyan para resolver algún inconveniente o tratar algún tema que permita obtener respuestas y soluciones y que beneficien o perjudiquen a la compañía.

Por otra parte, existirán áreas que se encuentren directamente conectadas, lo que implica la necesidad de que los trabajadores se encuentren mayormente relacionados, pues incluso los resultados en un área dependen del rendimiento y los procesos efectuados en otra, situación en la que es importante que los trabajadores conozcan las funciones y responsabilidades que competen a otras dependencias. Para el caso de la inmobiliaria, es importante el manejo de información que se trata en cada una de las áreas, pues si bien existen procesos que se realizan en dependencias determinadas, la información bien documentada y elaborada es vital para todas las áreas de la compañía, por lo que es necesario conocer las funciones que se efectúan en todas las esferas organizacionales.

Figura 9.

¿Tiene conocimiento de las funciones que se realizan en cada una de las dependencias diferentes a la suya con las que usted debe tener contacto?

Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

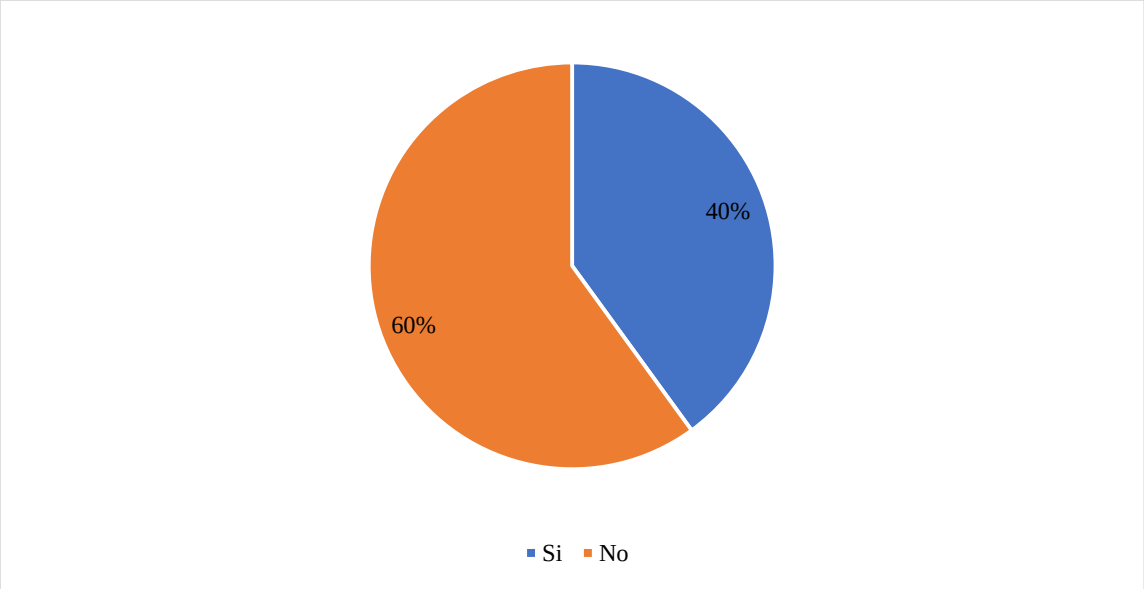
Como se mencionó con anterioridad, tener conocimiento sobre funciones detalladas y específicas de otras dependencias, no necesariamente es determinante en el desempeño de los trabajadores, especialmente cuando estos no se encuentran involucrados o afectados por las decisiones, funciones o procedimientos realizados en otras áreas; sin embargo, este panorama es diferente cuando se trata de dependencias con las que el trabajador obligatoriamente debe tener contacto, ya que no solo impacta sus actividades laborales, sino también el desempeño de la organización en general e incluso sus propios intereses.

Al respecto, la encuesta permitió conocer que el 100% de los trabajadores no tiene conocimiento sobre las funciones que se desarrollan en otras áreas de la empresa, con las cuales es necesario que tengan contacto. Desde esta perspectiva, se asume que esta situación genera inconvenientes a la organización, los cuales derivan complejos eventos en los que se dan confusión y desinformación, pues este desconocimiento afecta el desempeño de los trabajadores en otras áreas y genera conflictos indeseados asociados al rendimiento de la organización.

Cabe resaltar que, el diseño de un manual de funciones, servirá de pilar para que los trabajadores tengan noción de las responsabilidades y las funciones que se realizan en otras dependencias, especialmente en áreas con las que deben relacionarse tanto para procesos y actividades laborales, como para resolver situaciones del interés propio del trabajador, cuando estas áreas son de interés general a todos los trabajadores, como son las de talento humano, procesos de contratación, traslados, entre otros factores.

Figura 10.

¿Usted considera que en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S hay falta de claridad en lo que concierne a las funciones que se realizan en cada departamento de la compañía?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

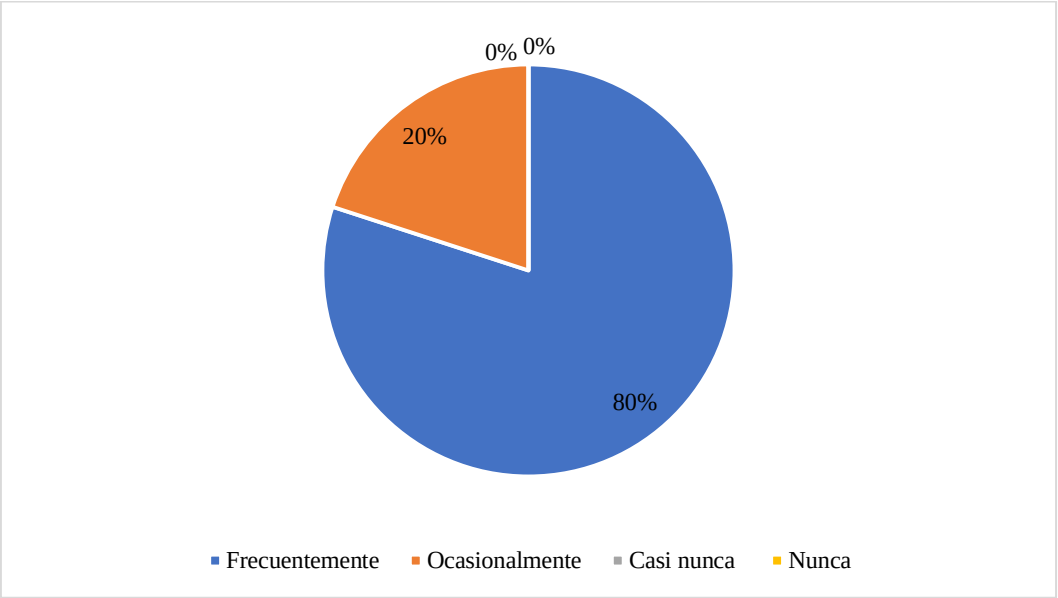
De acuerdo con los resultados de la encuesta, se logró conocer que en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. no siempre existe total claridad en lo que respecta a las funciones de los trabajadores en cada departamento, pues el 60% de los encuestados señalaron que no existe falta de claridad en las funciones efectuadas en cada área, mientras que el 40% reconocieron que si se presentaba esta situación en la empresa.

Definir correctamente las funciones y responsabilidades de acuerdo con el perfil del

puesto de trabajo es primordial para obtener acertados resultados en lo que concierne a la productividad del trabajador, de lo contrario, se perjudican las dinámicas de la empresa. De esta manera, la información específica sobre las responsabilidades, alcances y funciones de los cargos y en cada dependencia, permite que los trabajadores tengan un desempeño de calidad y en la misma medida les ayuda a sentirse satisfechos con la información o las capacitaciones que involucran a su cargo.

Figura 11.

¿Considera que la falta de claridad en las funciones que se deben realizar en cada dependencia ha generado afecciones sobre el clima organizacional de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.?



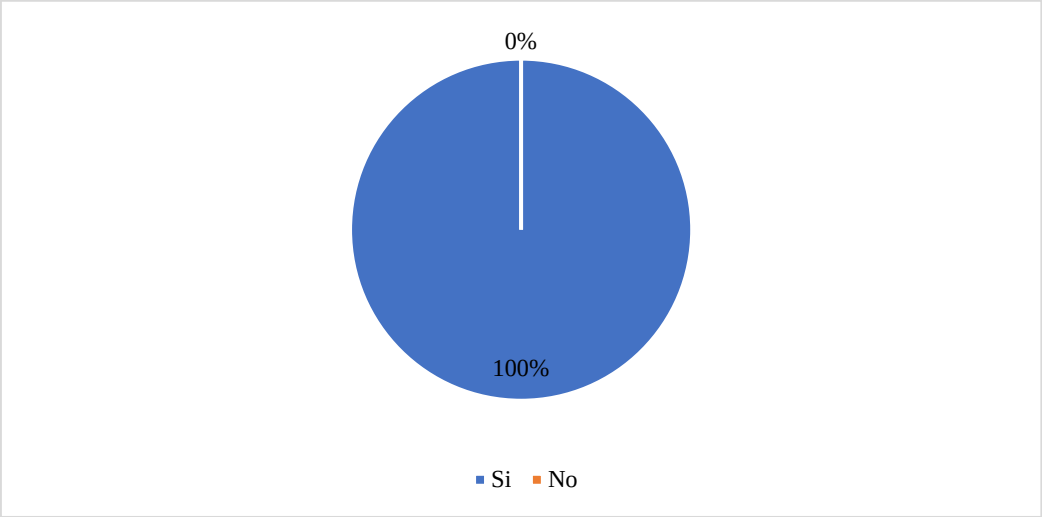
Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Los resultados también permitieron conocer que la falta de claridad en las funciones sí ha generado impactos negativos en la empresa, pues el 80% afirmó que a raíz de esta situación se han ocasionado afecciones sobre el clima organizacional, en tanto que el 20% mencionó que estas afecciones se han propiciado ocasionalmente como consecuencia de ello. Al respecto, es preciso mencionar que la falta de claridad en las funciones representa un

obstáculo para obtener un adecuado resultado final, pues cuando esta situación se presenta continuamente y no se corrige, nadie se hará responsable de las eventualidades negativas ocurridas por las decisiones inadecuadas o la confusión en las funciones de los trabajadores. Además, la falta de claridad en las funciones ocasiona falta de comprensión, errores y fallas en los procesos que efectúan en la empresa y los trabajadores perciben que esto afecta su clima organizacional, pues en términos generales, la baja productividad de los trabajadores sin funciones definidas, da lugar al incumplimiento de los objetivos y a inconvenientes en las relaciones laborales y personales entre los trabajadores.

Figura 12.

¿Considera que la claridad en las funciones de cada uno de los trabajadores en los diferentes departamentos contribuye a un buen clima organizacional entre el personal que labora en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

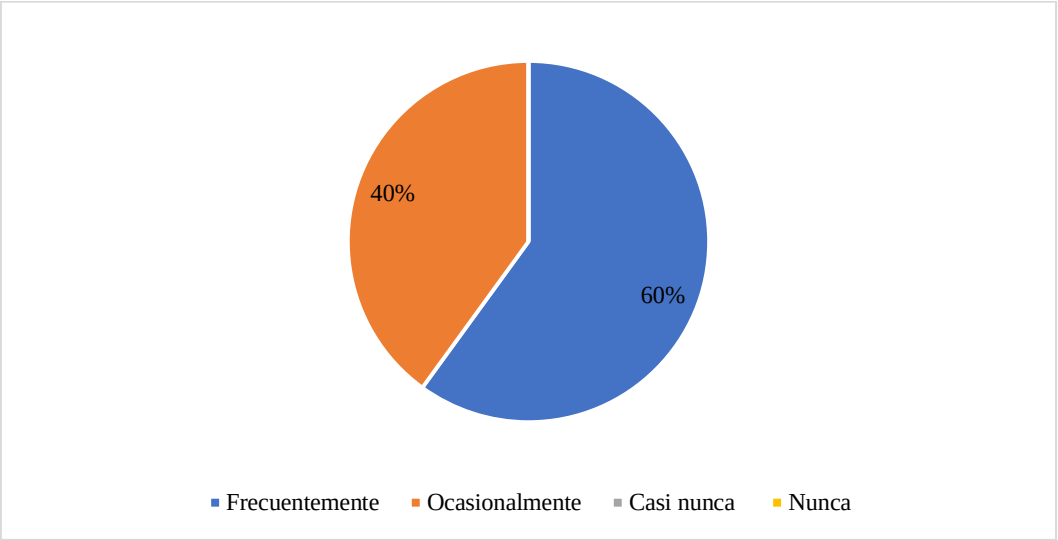
En cuanto a la perspectiva que tienen los encuestados sobre las ventajas que tiene la claridad de las funciones en lo que concierne al buen clima de la organización, el 100% de los trabajadores están de acuerdo en que dicha claridad favorece el clima organizacional entre el personal que labora en la inmobiliaria.

Si bien existen diversos elementos que contribuyen al buen clima organizacional como fomentar un ambiente de apoyo, las adecuadas instalaciones físicas, el reconocimiento de los logros de los trabajadores, proporcionar autonomía y confianza en los trabajadores, generando programas de aprendizaje y desarrollo laboral, entre otros factores, la claridad en las funciones de los trabajadores es un aspecto clave para generar un clima laboral adecuado.

Reforzar la idea de trabajo en equipo implica que todos los trabajadores estén conscientes de las funciones que deben realizar en cada una de las dependencias, pues es importante que todos los individuos se sientan útiles, integrados y partícipes en sus cargos y para la organización en general, para lo que es fundamental que los miembros de la empresa se sientan cómodos y seguros de las funciones y responsabilidades que han adquirido con la empresa, ya que esto no solo contribuye a su bienestar, sino al rendimiento dentro de la empresa y a la mitigación de malos resultados y decisiones inadecuadas.

Figura 13.

¿Se tiene conformidad con las funciones y responsabilidades asignadas en la empresa LONJICAFÉ S.A.S?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

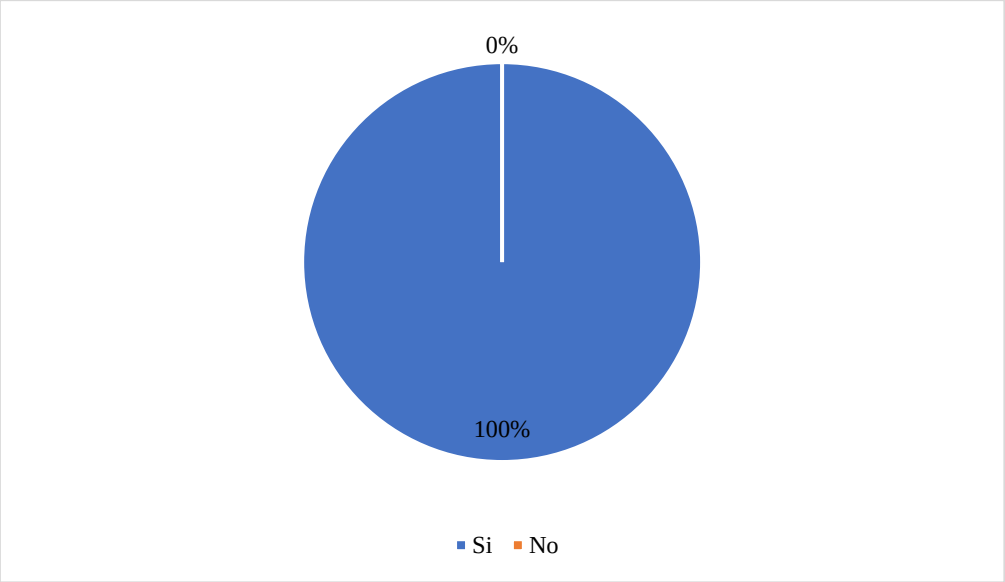
Sobre la conformidad que tienen los trabajadores, respecto a las funciones y

responsabilidades que les ha sido asignadas en la empresa, es preciso afirmar que, en base a los resultados de la encuesta, el 60% de los trabajadores afirman que frecuentemente tienen una sensación de conformidad, mientras que otros empleados representados por el 40% consideran que ocasionalmente lo consideran así. Desde esta perspectiva, se percibe que si bien un grupo importante de trabajadores manifiestan no tener conocimiento sobre la existencia y aplicación de un manual de funciones y están de acuerdo en que la falta de claridad en las funciones y responsabilidades representan un problema para el clima organizacional, tienen sensación de conformidad respecto a las funciones y responsabilidades que han contraído con la organización.

En este sentido, para dar respuesta a esta pregunta los trabajadores tomaron en consideración otros elementos positivos que ofrece la empresa y que los hacen sentir seguros en los procesos y tareas que asumen al ser parte de la compañía. Sin embargo, es probable que la implementación de un manual de funciones proporcione mayores ventajas a los trabajadores y les permita sentirse satisfechos en la empresa.

Figura 14.

¿Cuenta con todos los implementos y herramientas que le permitan lleva a cabo de manera adecuada sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

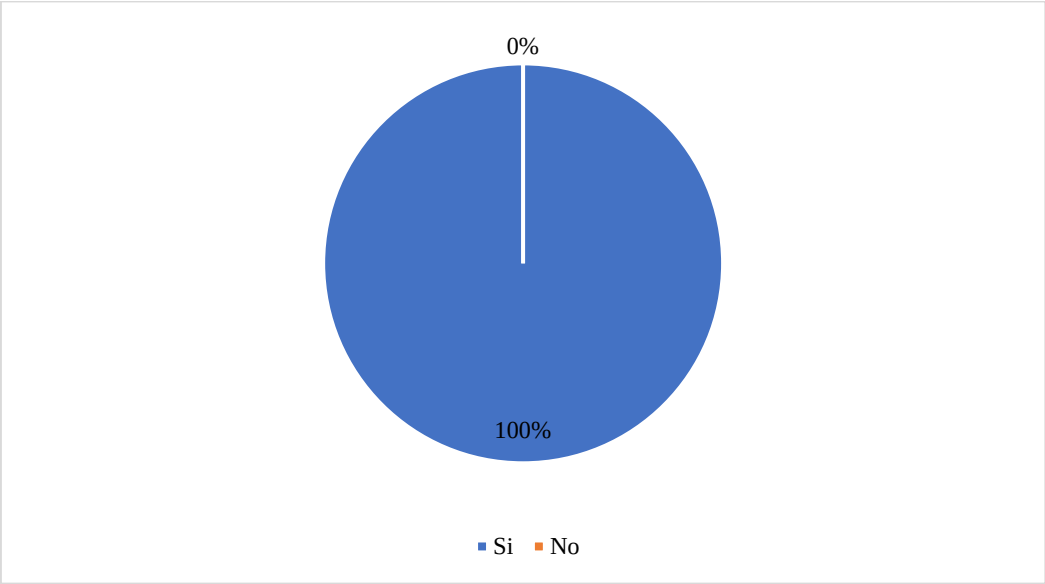
Por otra parte, existen elementos que representan una ventaja importante para el funcionamiento de la organización, pues el 100% de los trabajadores consideran que la inmobiliaria les proporciona implementos y herramientas que les permite efectuar sus funciones de manera adecuada, lo que contribuye en gran medida a su desempeño en los procesos y actividades asignadas. Contar con las herramientas e implementos adecuados facilita el desarrollo de las funciones y al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos, generando resultados satisfactorios en las estrategias establecidas en la planificación de la empresa y al mismo tiempo en el control interno efectuado sobre los trabajadores, sobre los procedimientos y demás aspectos que involucren a la inmobiliaria.

Es preciso resaltar que el adecuado diseño de un manual de funciones en la organización no es todo lo que se necesita para que el desempeño de los trabajadores sea productivo y satisfactorio, pues este factor se complementa con la implementación y uso adecuado de las herramientas de trabajo, ya que sin estas los procedimientos se tornan arduos,

tardíos y complejos. De esta manera, se establece que proporcionar herramientas adecuadas juega un papel esencial en las funciones y responsabilidades que tiene el trabajador.

Figura 15.

¿Se siente seguro en el espacio que le fue asignado para la ejecución de sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Por otra parte, sobre la seguridad que siente el trabajador en cuanto al espacio que le fue asignado para la ejecución de sus funciones, se afirma que el 100% de los trabajadores se sienten seguros al respecto, lo que significa que el espacio que ocupan es adecuado para llevar a cabo las actividades laborales, pues el entorno físico constituye un elemento vital en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias.

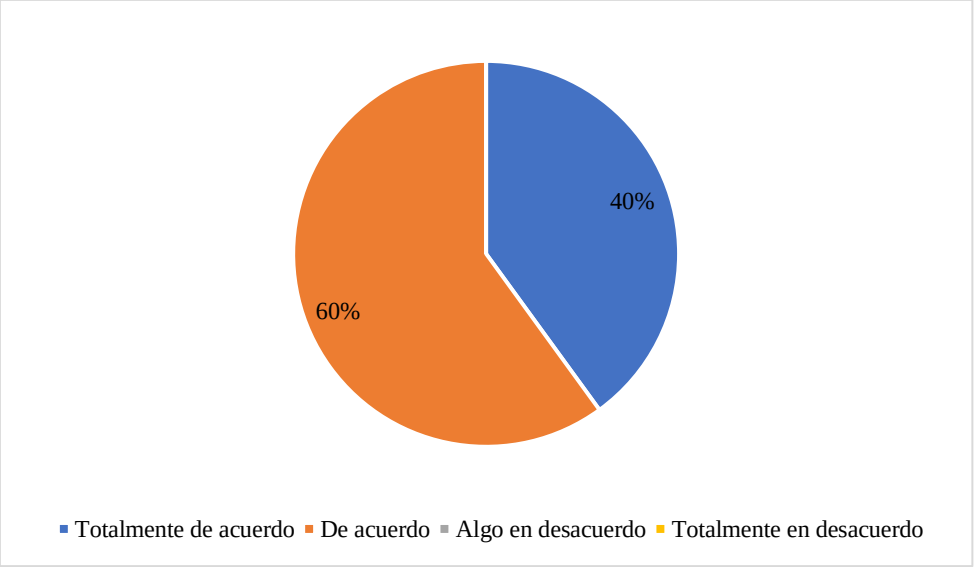
Cabe mencionar que los puestos de trabajo, independientemente de que sean compartidos e individuales, deben estar diseñados teniendo en cuenta el bienestar del trabajador, pues de esto también dependen las facilidades en la comunicación y la organización en las instalaciones, dando lugar al cumplimiento de los objetivos corporativos. Igualmente, la sensación de seguridad y comodidad también se encuentra conectada con las

funciones que le han sido asignadas, de modo que los espacios se relacionen con las responsabilidades y actividades que tienen con la empresa y corresponden a sus conocimientos, capacidades y habilidades.

De la misma manera, como lo manifestaron los trabajadores, se logró determinar que estos estaban conformes con las funciones y responsabilidades, así como también cuentan con los implementos y herramientas, lo que les permite sentir seguridad al momento de efectuar las diferentes actividades y procesos en los espacios que les han sido asignados.

Figura 16.

¿Está de acuerdo en cambiar de funciones por eventualidades que así lo requieran?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

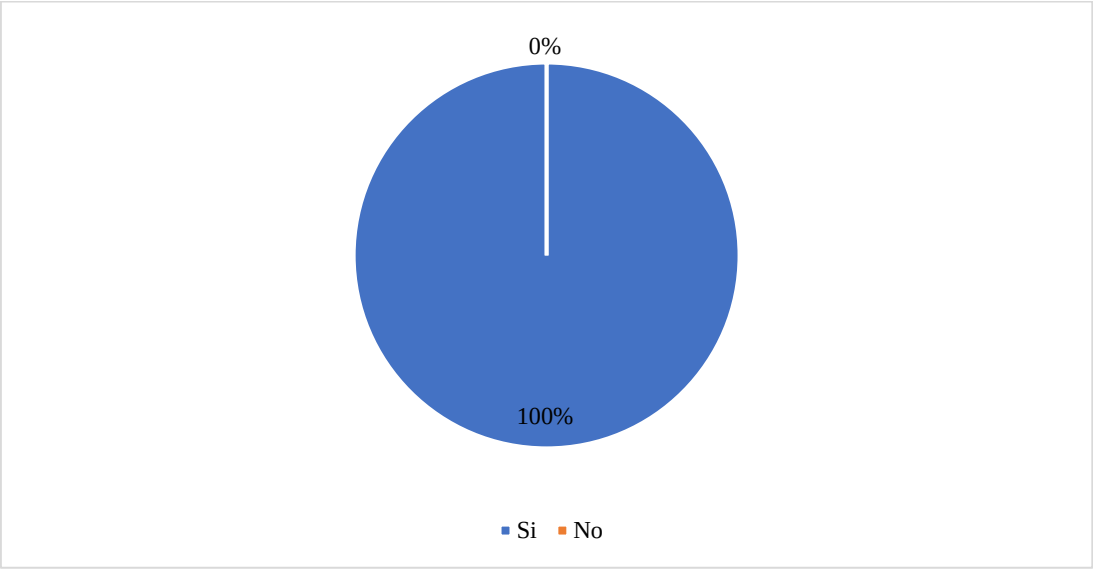
Por otro lado, los resultados de la encuesta permitieron determinar que los trabajadores están de acuerdo en cambiar de funciones cuando se presenten situaciones que así lo requieran, pues el 60% de ellos afirmaron estar de acuerdo, mientras que el 40% mencionó estar totalmente de acuerdo con este tipo de cambios. Cabe precisar que es importante que estos cambios se encuentren acordes con los parámetros legales y no perjudiquen al trabajador en ningún sentido o afecte el bienestar de ellos.

Como se mencionó con anterioridad, la modificación y cambio de las funciones debe

llevarse a cabo a partir de razones objetivas y bien justificadas, bajo un objetivo en común para el beneficio de los procesos empresariales y el cumplimiento de metas y objetivos. De la misma manera, es importante establecer que el cambio de funciones no debe relacionarse con un desmejoramiento del salario y que se deben evitar eventualidades de incremento en la carga laboral que perciben los trabajadores, de manera que el empleador o la empresa no incurran en conductas de acoso laboral y se mantengan siempre bajo las normas y las exigencias permitidas a sus trabajadores, sin generar perjuicios de ninguna clase.

Figura 17.

¿Tiene conocimiento sobre las reglas, medidas o políticas en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S frente al incumplimiento de funciones?



Fuente: elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Sobre el conocimiento que tienen los trabajadores sobre las reglas, medidas y políticas que se realizan en la inmobiliaria en lo que respecta al incumplimiento de las funciones, los trabajadores tienen claros estos elementos y conocen el reglamento existente en la temática. Esto les permite a ellos lograr una mejor eficiencia y conocer las consecuencias que tendrían al no cumplir con los parámetros establecidos en la empresa.

Es importante reconocer que el reglamento interno de trabajo hace alusión al conjunto

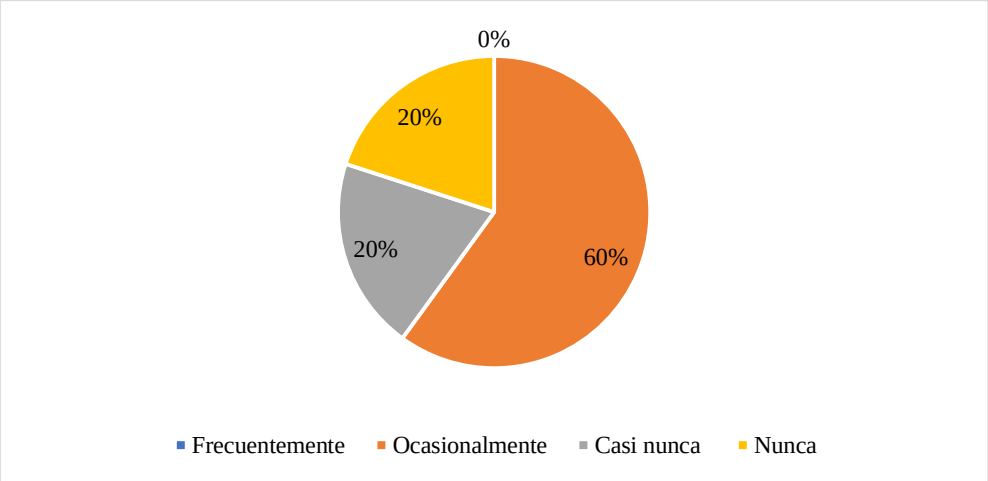
de normas que deben cumplir los trabajadores y que deben estar acordes con sus obligaciones, así como con los derechos que les corresponden. El Reglamento Interno de la empresa tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento de la inmobiliaria para asegurar la integridad y transparencia de las actividades, el control sobre la gestión y cómo se toman las decisiones y el cumplimiento de la legislación y de las obligaciones derivadas del contrato de trabajo.

De acuerdo con Zambrano (2014) en particular, las normas y reglamentos internos incluyen elementos como:

- La estructura organizacional y principales competencias de las unidades internas de la compañía, así como la relación entre las unidades de la compañía, y entre las unidades y la gerencia de la compañía;
- Las competencias de los miembros ejecutivos y no ejecutivos del Consejo de Administración y de sus comisiones;
- Los procedimientos de selección y evaluación del desempeño de la Dirección de la Empresa;
- Las normas que rigen el uso de información privilegiada y su control, las operaciones entre empresas asociadas, el seguimiento de estas operaciones y su adecuada comunicación a los órganos de la Sociedad, al personal clave de la Dirección ya los accionistas.
- Es importante que el reglamento, las medidas y las políticas se comunican por todos los medios oportunos al personal de la Sociedad, a los directivos y, en general, a las personas obligadas por el mismo.

Figura 18.

¿En la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se lleva a cabo rotación de funciones según las necesidades diarias?



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de fuente primaria, 2021.

Respecto a la rotación de funciones según las necesidades diarias, que se llevan a cabo en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, el 60% afirmó que ocasionalmente se evidencian estas rotaciones, en tanto que el 20% dijo que casi nunca se efectúan estos procesos de rotación y el 20% restante considera que nunca se lleva a cabo rotación de funciones. Desde esta perspectiva, la rotación de funciones se requiere, pues este tipo de procesos potencializan el desarrollo profesional de los trabajadores en situaciones específicas, donde se requiere entrenar a colaboradores y otros miembros de la empresa. Pero, si bien, la rotación de las funciones, impulsa y encuentran nuevos talentos en la empresa, asignar trabajadores a áreas que se encuentran más acordes con sus conocimientos, capacidades y habilidades, generar retos y motivación en los trabajadores o explotar otros intereses personales, también son desventajas en los puestos de trabajo, puesto que ocasionan descontento, costos adicionales e impactan de manera negativa en el éxito de la misma, por eso se debe considerar en qué circunstancias es una decisión óptima dar lugar a la rotación de funciones.

Por lo tanto, a partir del análisis de los resultados obtenidos a través del instrumento - encuesta, cabe resaltar que, para la correcta implementación y ejecución del reglamento interno, con las políticas de la empresa y las medidas que se toman a partir del incumplimiento de las actividades y procesos en la organización, es necesario que cada trabajador tenga un conocimiento pleno de sus funciones y responsabilidades y que al mismo tiempo estén consagrados en un documento formal, con el objetivo de llevar a cabo la aplicación correcta del reglamento interno.

Así mismo, a partir del diagnóstico realizado, se establece que el manual de funciones formal es un elemento que los trabajadores de la organización requieren para tener una noción clara de las responsabilidades que tienen con la empresa, la ausencia de este documento formal genera impactos negativos sobre los objetivos de la compañía, perjudica la planificación estrategia formulada y el control interno que se debe llevar a cabo en la empresa. De la misma manera, se afirma que la falta de claridad en las funciones y responsabilidades afecta de manera negativa la ventaja competitiva de la empresa, pues impide el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en la organización.

La definición de un manual de funciones con la estandarización de procesos y la determinación de responsabilidades, es beneficioso para la empresa en general, debido a que mejora la eficiencia y la efectividad de las actividades, previniendo o reduciendo los errores que probablemente tienen los trabajadores. En este sentido, no contar con el manual de funciones en la empresa aumenta los tiempos de respuesta ante una problemática en concreto y retrasar procedimientos, disminuyendo las ratios de eficiencia individual y de efectividad a nivel empresarial.

Igualmente, otra de las afecciones que genera la ausencia del manual de funciones radica en que incrementa los errores de los trabajadores, pues al no contar con parámetros

claros de actuación, se corre el riesgo de que se tomen decisiones inadecuadas respecto a los procesos y actividades que le competen. Cabe mencionar que los errores no solo obstaculizan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que suponen pérdidas económicas para la organización y para los accionistas de la empresa, lo que permite concluir la relevancia de la elaboración e implementación del manual de funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, para dar lugar al cumplimiento total de la política de calidad en la compañía.

Tercer objetivo. Diseño del manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira, Risaralda y revisión de la percepción de los trabajadores frente a su importancia.

A partir de los datos encontrados, el diseño del manual de funciones y responsabilidades en la inmobiliaria es un elemento necesario para garantizar en cierta medida el buen funcionamiento de la empresa, pues es claro que la ausencia del mismo ocasiona perjuicios sobre la planeación estratégica, el control interno de la misma y las ventajas competitivas de la inmobiliaria.

En este sentido, la perspectiva de los trabajadores ha sido vital para conocer que los mismos están de acuerdo en que las definiciones claras de las funciones contribuyen al buen clima organizacional, pues incluso algunos consideran que este ha sido el motivo de que existan conflictos entre los trabajadores, afectando a la organización en general.

Desde esta perspectiva, es importante realizar una delimitación de los cargos existentes en la empresa, los perfiles laborales y con ello la determinación de las funciones y los procedimientos de los cargos. El manual de procesos y procedimientos es una herramienta que permite, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, mejorando la calidad, en la prestación de los servicios que ofrece la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. Además, permite la búsqueda de alternativas que logren satisfacer al cliente.

En este sentido, el diseño de manual de funciones se enfocará precisamente en los objetivos de cada cargo, teniendo presente el perfil del trabajador requerido y el contenido funcional y laboral que hace referencia a las competencias y componentes con los que deben contar los miembros de la organización.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de gerente en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo

Cargo: Gerente

Perfil: A grandes rasgos, las funciones que le competen al cargo de gerente al ser un puesto alta dirección en la empresa radica en planificar, liderar y dar seguimiento adecuado a cada uno de los procesos efectuados en la empresa.

Posición: área administrativa

Jefe inmediato: Ninguno

Objetivo del cargo: Planear, organizar, programar, dirigir y controlar los procesos administrativos, técnicos y operativos en los procesos realizados en la inmobiliaria LONIJICAFÉ S.A.S. a través de conceptos técnicos, para que se mantengan los índices de calidad de la organización.

Representar de manera legal a la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. mediante la toma de decisiones en lo que concierne a la administración de recursos materiales y humanos en la organización.

Consideraciones:

- Planificar, organizar, controlar y orientar las distintas áreas de trabajo que se encuentren o se creen en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Supervisar la gestión del presupuesto.
- Asumir el liderazgo del personal de administración y servicios ofertados por la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Planificar y supervisar la gestión administrativa de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Asesorar a la Dirección General en la toma de decisiones.

Principios de organización

Estos principios deben ser interpretados como lineamientos, los cuales serán vitales para la buena organización en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, de esta manera se tendrán en cuenta los siguientes elementos, con los que el directivo debe contar a cabalidad para el correcto funcionamiento de la compañía:

- Para cada jefe se deben asignar responsabilidades precisas, claras y específicas.
- La autoridad correspondiente, es responsable directa de la instrucción

impartida.

- Debe haber delegación para toda autoridad la cual sea desempeñada en forma segura y adecuada por un trabajador de menor jerarquía.
- La responsabilidad de los trabajadores con menor jerarquía hacia su superior por la autoridad recibida, mediante la delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.
- Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser conocido por las personas a quienes involucre.
- Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se consigna la obligación de suministrar informes acerca de la gestión realizada.
- Sólo las decisiones que no puedan ser adoptadas en un determinado nivel deben ser remitidas hacia el directivo o gerente.
- No deben darse órdenes a los subalternos sin tener en cuenta el visto positivo del jefe responsable.
- Ningún jefe o trabajador que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente y en caso de ser necesario, es importante que exista una justificación que sustente el requerimiento.
- Las observaciones críticas deben hacerse, siempre que sea posible, en privado y en ningún caso en presencia de jefes o agentes de igual o menor categoría.
- Toda situación planteada respecto del personal dependiente de la Dirección General requerirá siempre la aprobación del jefe inmediato superior al mismo.

Funciones generales

- Gestionar la solvencia y sostenibilidad de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, además de la obtención de beneficios y utilidades entre los individuos que constituyen el grupo de accionistas.
- Coordinar recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales, los cuales deben proporcionarse oportunamente a los trabajadores en los diferentes cargos de la empresa.
- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos planteados para la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Lograr un nivel adecuado de eficacia en los procesos organizacionales para alcanzar metas.

- Procurar la eficiencia de la empresa con el fin de lograr sus objetivos con el mínimo de los recursos.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el que se desarrolla.
- Asegurar que la empresa preste sus servicios manteniendo índices o indicadores de calidad.
- Lograr la consecución de objetivos, empleando al personal, mediante técnicas adecuadas.
- Analizar la organización con su ambiente externo, con el fin de dar respuestas a las necesidades de los clientes y la sociedad en general.
- Establecer estrategias y planes con el fin de coordinar actividades.
- Organizar las actividades necesarias para lograr el bienestar de los clientes y trabajadores.
- Poseer una habilidad técnica, a partir del conocimiento para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos.
- Poseer habilidades humanas, para trabajar en un esfuerzo cooperativo y trabajando en equipo.
- Poseer habilidad conceptual, convirtiéndola en la capacidad de ver en conjunto los elementos importantes de una situación y las relaciones existentes.
- Poseer la capacidad para solucionar problemas de tal forma que la empresa se beneficie.
- Procurar el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio, con el fin de satisfacer adecuadamente las necesidades reales.
- Procurar el mejoramiento de la situación socioeconómica de los trabajadores.
- Procurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y parafiscales.
- Procurar no practicar competencia desleal.
- Procurar la promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo dignas.
- Velar por la preservación de las riquezas naturales y culturales.
- Promover la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Velar y optimizar los diferentes recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

• Procurar el manejo adecuado de los recursos financieros. • Promover la inversión. • Coordinar y desarrollar reuniones regulares para analizar diversos aspectos relacionados con los procesos organizacionales. • Determinar las necesidades del cliente, en cuanto a tiempos y calidad del servicio. • Autorizar con su firma los documentos de naturaleza pública o privada que deban otorgarse con el fin de desarrollar actividades de interés para la compañía. • Representar a la sociedad ante los accionistas o ante toda clase de autoridades tanto en el campo administrativo como jurisdiccional. • Convocar asambleas generales o reuniones extraordinarias cuando se consideren necesarias. • Cumplir con las instrucciones y peticiones que se impartan desde la asamblea general o juntas directivas. • Tomar decisiones inmediatas y remediales cuando así lo requiera la situación. **Relaciones de Organización**
El director administrativo es responsable inmediato ante la Dirección General de la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • El gerente es directamente responsable de cada una de las respectivas divisiones que estuvieren creadas estructuralmente bajo su jurisdicción.
Procesos
Procesos inmersos en la presentación de informes de gestión • Determinar el calendario de entrega de informes. • Establecer las fechas, de reuniones acordadas con la junta de socios, accionistas o directivos con el propósito de presentar informes de gestión parciales y de gestión global. • Solicitar información a las secciones o dependencias. • Una semana antes de la fecha determinada para presentar los informes, se solicitan a los respectivos departamentos los informes sobre proyectos logísticos, atención al cliente, entre otros, los cuales deben contener, además, información del estado de desarrollo de proyectos bajo su responsabilidad.

- Reunir y organizar la información.
- Se debe recopilar la información y los indicadores de gestión especificados para la medición de los procesos. Una vez se tiene esta información, se realiza el informe de gestión.
- Realizar presentación de informe.
- El director administrativo, presenta por escrito a la junta de accionistas el informe, si considera pertinente efectúa una presentación formal del informe.

Procesos legales

- Analizar las certificaciones de representación legal.
- Corroborar que los estados financieros y otros documentos relacionados, se encuentren realizados bajo los parámetros legales.

Procesos que involucran los procesos de control en la empresa

- Solicitar informes de seguimiento a los encargados de realizar procesos de calidad.
- Solicitar reuniones de carácter urgente, con el personal de control interno y demás personal responsable cuando se identifiquen irregularidades en los procesos organizacionales.
- Organizar reuniones donde se exponen directrices modificadas en la empresa.

Cuando se presenten objeciones de los trabajadores

- Analizar las objeciones que se han presentado por parte de los trabajadores.
- Analizar y determinar las debilidades y los puntos que afecten a la organización.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de Subgerente en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo	
Cargo: Subgerente	Lonjicafé
Perfil: En términos generales, las funciones que le competen al cargo de subgerente incluyen apoyar al gerente en la organización, planificación y diseño e implementación de estrategias que permitan efectuar la coordinación y supervisión adecuada sobre los	

trabajadores.

En la parte técnica, es necesario que el profesional que se desempeñe en el cargo tenga conocimiento en el área de proyectos agropecuarios y agroindustriales, pues se requiere que planifique y ejecute créditos Finagro y operaciones de avalúos.

Posición: área administrativa

Jefe inmediato: Gerente

Objetivos del cargo

Planear, programar y controlar los procesos administrativos, técnicos y operativos para la recepción y análisis de documentos y administración de las operaciones que se realizan en la inmobiliaria, a través de conceptos técnicos, para que se mantengan los índices de calidad.

Consideraciones

La persona encargada de laborar como subgerente, deberá considerar como parte principal de su proceso los siguientes aspectos:

- Al recibir la documentación referente a los procesos crediticios y sobre operaciones de avalúos, arrendamientos y ventas, es importante que sea sometida a verificación para comprobar si está en orden, lo que significa que los documentos que se reciban, estén acordes con los requerimientos para llevar a cabo la respectiva examinación y poner en marcha los procesos correspondientes.
- Igualmente es necesario que al entregar documentación a los clientes esta también sea sometida a una verificación exhaustiva, con el fin de determinar errores y anticipar inconvenientes. Si se llegase a encontrar inconsistencia, se deberá hacer la salvedad correspondiente, realizando las recomendaciones del caso.
- De la misma manera, es importante que esta área apoye las funciones que debe realizar la gerencia, especialmente en los procesos de planificación y coordinación sobre las operaciones en general que se realicen en la organización.

Funciones Generales

- Atender las solicitudes y requerimientos de los clientes en cuanto a situaciones problemáticas y de interés sobre avalúos.
- Atender a los inspectores de las entidades legales o estatales que intervienen en las gestiones de control, en el momento de las visitas, cuando se adelante cualquier acción que sea competencia de su cargo.
- Atender las solicitudes y requerimientos de los clientes, de tal manera que

se pueda brindar información confiable y oportuna. • Coordinar, monitorear y controlar, los reportes diarios que se entregan desde el cargo de asesoría técnica a través de los medios informáticos. • Prevenir sanciones, adelantando revisiones periódicas y capacitando al personal operativo de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • Presentar informes sobre las operaciones relacionadas con los créditos y avalúos. • Estar actualizado sobre la legislación que compete a las áreas de créditos y avalúos. • Revisar y ordenar la ubicación de levantes para la mercancía. • Revisar y ordenar la documentación y el diligenciamiento de los temas crediticios y de avalúos en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • Instruir al personal para que desempeñe correctamente su labor. • Coordinar los métodos de inspección de la documentación que ingresa a la inmobiliaria. • Velar por el cumplimiento de la normatividad
Funciones generales
• Manejo de Personal • Manejo de documentación crediticia y de avalúos • Permitir a las personas autorizadas el acceso a documentación confidencial sobre los procesos efectuados en la inmobiliaria. • Llevar en forma minuciosa controles sobre la mercancía almacenada (entradas, salidas y transbordos), actualizando constantemente la información. • Revisar y firmar los diferentes formatos de autorización y revisión que se lleven a cabo en las diferentes dependencias. • Manejar confidencialmente la información que se esté examinando para posibles asesorías y procesos. • Buscar soluciones a situaciones que puedan presentarse, las cuales provoquen sanciones. • Proporcionar apoyo a la asesoría técnica ante dudas respecto a la información y solicitudes de crédito o avalúos. • Cumplir normas y procedimientos • Identificarse con las políticas de la compañía

• Asistir a las actividades de capacitación y entrenamiento planificados por la compañía. • Desarrollar las demás funciones relacionadas con el cargo, según las indicaciones que la dirección principal le encomiende en materia de sus funciones • Acatar los estatutos y los reglamentos fijados en la organización.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de Asesoría Técnica en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo
Cargo: Asesor Técnico
Perfil: El perfil que corresponde al cargo de Asesoría Técnica implica principalmente un profesional que tenga la capacidad de manejar vínculos con clientes, de modo que cumpla funciones asesoramiento y planificación de las solicitudes de crédito en las líneas FINAGRO y que se encuentre facultado para apoyar al equipo de avalúos. Es importante que el trabajador encaje en el perfil por su desempeño y experiencia en el tema de créditos y avalúos, así como en el tema de servicio al cliente, ya que es uno de los cargos que tramita solicitudes por parte de usuarios interesados.
Posición: área administrativa
Jefe inmediato: subgerente
Objetivos del cargo • Planear, programar y controlar los procesos de asesoría técnica y operativa para la recepción de documentos pertenecientes a procesos crediticios y de avalúos, a través de conceptos técnicos, para que se mantengan los índices de calidad. • Proporcionar, de manera ética, la información necesaria a los clientes sobre situaciones benéficas como de incertidumbre frente a la toma de decisiones que les es de utilidad para llevar a cabo la contratación de alguno de los servicios prestados por la inmobiliaria. • Apoyar a la subgerencia respecto a los proyectos de crédito y avalúos, presentando informes solicitados y con datos reales sobre dichas operaciones llevadas a cabo en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Consideraciones

El personal encargado de laborar en el departamento de Asesoría Técnica, deberá considerar como parte principal de su proceso los siguientes aspectos:

- Al asesorar en aspectos técnicos a los usuarios, es necesario verificar y analizar la información y documentación proporcionada. Esta será sometida a verificación para comprobar si está en orden, lo que significa que los documentos entregados por los clientes deben ser examinados en detalle para desarrollar una correcta asesoría.
- Igualmente, es importante que los informes elaborados se realicen con la mayor precaución y se redacten de manera correcta, pues es claro que el área es un pilar de apoyo vital para el cargo de subgerencia.

Funciones generales

- Recibir paquetes documentales enviados por los usuarios y que se solicitan sean revisados para efectuar una asesoría adecuada.
- Atender a los usuarios de manera presencial y también a través de canales digitales.
- Revisar minuciosamente los documentos, con el fin de detectar anomalías en su diligenciamiento y constatar que son documentos relevantes para los procesos.
- Diligenciar los formularios o documentos que se requieren para iniciar procesos o proporcionar informaciones a los usuarios en calidad de asesorías.
- Diligenciar y descargar planillas de solicitud de información anotando las inconsistencias que deben ser reportadas tanto a la subgerencia como dependencia que se apoya, como a los usuarios que están interesados en realizar procesos con la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Al detectar errores en el diligenciamiento de los documentos, se dará aviso al subgerente, para que este disponga medidas correctivas y así lograr evitar sanciones o mitigar efectos colaterales.
- Fotocopiar los documentos, conformando y diligenciando la respectiva carpeta para el archivo de la inmobiliaria.
- Preparar el paquete documentario para el cliente. Esta acción se la realizará en el menor tiempo posible, respetando el turno de llegada de la información y de los procesos correspondientes. Este paquete documentario y de información debe estar listo para que el cliente lo retire sin ninguna dificultad.
- Organizar la documentación e información contenidas en las carpetas para

que sean revisadas por la subgerencia, especialmente la documentación relacionada con los aspectos crediticios y de avalúos. • Revisar constantemente la veracidad de la información. • Apoyar al área de secretaría, resolviendo dudas respecto al área y a las funciones de la asesoría técnica. • Analizar las solicitudes que provienen de los clientes y proporcionar respuestas sobre la posibilidad de efectuar procesos con la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • Se deben proporcionar guías, redactar y enviar información por canales virtuales a los usuarios interesados. • Se deberá atender de la mejor manera a los clientes y usuarios que soliciten los servicios de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • Contestar las llamadas y brindar información oportuna a los clientes o usuarios, para lo que se deberá basar según la información contenida en el acceso de servicio al cliente. • Procurar el apoyo mutuo entre compañeros, buscando siempre la asociación. Para ello, se empleará el trabajo en equipo. • Evitar comentarios inoportunos o mal intencionados, procurando un ambiente de armonía y colaboración. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de Seguridad Integral, establecidos por la organización. • Mantener en buen estado los equipos de cómputo y el sitio de trabajo que le sea asignado, reportando cualquier anomalía. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Funciones específicas • Manejo de clientes y usuarios • Permitir a las personas autorizadas el acceso a los documentos pertenecientes a los procesos y operaciones realizadas en la compañía. • Lleva en forma minuciosa controles sobre la información que proporcionan los usuarios y mantenerla actualizada. • Realizar y firmar los diferentes formatos o documentos que se relacionen con el cargo.

- Velar y mantener la información generada o recibida para evitar que esta se pierda ante situaciones irregulares que se presenten en la compañía
- Ser discreto con la información que se esté manejando, siendo reservado en comentarla fuera de su lugar de trabajo.
- Actualizar la información proporcionada por la subgerencia.
- Mantener informado constantemente al subgerente sobre los procedimientos que se pretenden llevar a cabo en la organización.
- Cumplir normas y procedimientos
- Identificarse con las políticas de la compañía
- Asistir a las actividades de capacitación y entrenamiento planificados por la compañía.
- Brindar un servicio al cliente oportuno, con información veraz y actualizada.
- Escuchar a los clientes sobre los problemas o pretensiones sobre avalúos y procesos crediticios.
- Enseñar a los inversores sobre los riesgos y las rentabilidades que se obtienen mediante los procesos que oferta la inmobiliaria.
- Manifestar a los clientes y usuarios información real y transparente sobre las estrategias entorno a las decisiones en ejecución de proyectos.
- Aceptar la responsabilidad de mantenerse informado sobre las actividades de la organización y de asesorar a los usuarios o posibles clientes de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. sobre las diversas operaciones.
- Interpretar y fundamentar las políticas, los procedimientos y los requisitos de la organización.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de Mercadeo y Ventas en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo	
Cargo: Asistente de Mercadeo y Ventas	Lonjicafé
Perfil: El perfil que corresponde al cargo de Mercadeo y Ventas implica principalmente un profesional que tenga la facultad y las habilidades de coordinar cada una de las asesorías y los proyectos de venta con la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.	

Es importante que el trabajador encaje en el perfil por su desempeño y experiencia en el tema de publicidad e imagen, pues esta se encargará de motivar a los clientes a llevar a cabo procesos de venta, a partir de la dirección y producción general de los proyectos organizacionales.
Posición: comercial
Jefe inmediato: Gerencia
Objetivos • Coordinar, programar y asistir de manera ética los procesos de asesorías de los proyectos de venta efectuados en la inmobiliaria. • Contribuir al alcance de las metas a través de las tareas relacionadas con las asesorías correspondientes al servicio de arrendamientos que presta la organización, apoyando a la razón social de la empresa.
Funciones generales
• Atender a los clientes de manera presencial, telefónicamente o por canales virtuales proporcionando información solicitada en lo que respecta al servicio de arrendamientos y procesos relacionados. • Elaborar documentos como contratos, comprobantes, reportes, documentos de aseguradoras y otros elementos relacionados con la parte administrativa del servicio de arrendamiento. • Desarrollar estrategias y enfoques de ventas para los inmuebles que estén disponibles para arrendamientos. • Responder preguntas de los clientes sobre los beneficios de acordar los contratos de arrendamientos. • Mantener excelentes relaciones con los clientes a través de un servicio al cliente superior. • Investigar y desarrollar estrategias de marketing y ventas para los servicios ofrecidos en la empresa. • Realizar un seguimiento de los datos de ventas y crear informes de rendimiento. • Contribuir al desarrollo de estrategias de marketing. • Realizar estudios de mercado sobre servicios adicionales o de valor agregado que ofrecen las empresas rivales.

• Trabajar con el equipo de ventas y arrendamientos para desarrollar estrategias específicas. • Atender las consultas de los clientes sobre especificaciones y usos de los inmuebles o demás servicios que se ofertan. • Seguimiento de los datos de ventas y arrendamientos para garantizar que la empresa cumpla con las cuotas establecidas • Creación y presentación de informes de rendimiento. • Cumplir normas y procedimientos • Preocuparse por la imagen de los establecimientos que se encuentran a disposición para los clientes. • Identificarse con las políticas de la compañía • Asistir a las actividades de capacitación y entrenamiento planificados por la compañía • Las demás fijadas por la ley, los estatutos y los reglamentos.
Funciones
• Gestionar las tareas administrativas diarias • Realizar estudios de mercado e identificar nuevas oportunidades. • Recopilar y analizar datos de comportamiento del consumidor (por ejemplo, tráfico web y clasificaciones) • Generar informes sobre métricas de marketing y ventas. • Contribuir a los esfuerzos de colaboración y organizar eventos promocionales. • Coordinar con los equipos de diseño y contenido de marketing para generar material publicitario digital e impreso. • Mantener y actualizar los registros impecables de métricas de marketing y resultados de campañas pasadas. • Preparar y entregar informes regulares de previsión de ventas. • Supervisar e informar las actividades de marketing y ventas de los competidores. • Recopilar, investigar y resumir datos y tendencias del mercado para redactar informes. • Mantener relaciones con clientes importantes mediante visitas periódicas, comprender sus necesidades y anticipar nuevas oportunidades de marketing.

- Colaborar con otros miembros de la organización claves en el departamento de ventas y marketing para lograr objetivos importantes.
- Asesorar a los clientes sobre los servicios de ventas y arrendamientos de inmuebles ofertados por la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.
- Comprensión de las tendencias comerciales y estrategias de marketing.
- Buenas habilidades de gestión de proyectos.
- Excelentes habilidades interpersonales.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Contar con habilidades de comunicación de alto nivel.
- Demostrar interés en los procesos de asesoría y atención a los usuarios y posibles clientes.
- Mantener relaciones comerciales positivas para asegurar futuras ventas.
- Acelerar la resolución de problemas y quejas de los clientes para maximizar la satisfacción.
- Coordinar el esfuerzo de ventas con los miembros del equipo y otros departamentos.
- Gestionar suministros con informes sobre las necesidades de los clientes, problemas, intereses, actividades competitivas y potencial para nuevos productos y servicios.
- Mejorar continuamente a través de la retroalimentación
- Capacidad para crear y entregar presentaciones adaptadas a las necesidades de la audiencia.
- Velar por la buena organización de los archivos relacionados con los servicios y asesorías.
- Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por el jefe superior inmediato.
- Recibir y entregar todo tipo de bienes inmuebles en arrendamiento.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de Secretaría en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo

Cargo: Secretaría

Perfil: El perfil que corresponde al cargo secretaría, requiere a personas que se encarguen de recibir, custodiar y mantener organizada la documentación y correspondencia que se relacione con las operaciones administrativas y jurídicas de la empresa.

El trabajador que se desempeñe en el cargo de secretaría debe mantener al día y al detalle la agenda de los procesos empresariales y manejar recordatorios sobre asuntos relevantes para las actividades de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Posición: comercial

Jefe inmediato: Gerencia

Objetivos

Orientar las actividades de la empresa a través de las operaciones de apoyo, donde se desarrollen actividades para buscar la permanente coordinación de los elementos externos e internos de la empresa, asegurando el correcto y fluido cumplimiento de metas, considerada en la razón social de la empresa.

Apoyar las actividades cotidianas de la empresa y mantener contacto con los clientes y usuarios interesados en las operaciones y servicios de la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Funciones generales

- Brindar la información adecuada y pertinente que requieren los clientes potenciales y clientes antiguos
- Tener conocimiento sobre los procedimientos para todo el portafolio de servicios que presta la empresa.
- Mantenerse actualizado en las políticas y normas de los servicios que presta la empresa.
- Asistir a todas las reuniones periódicas convocadas por el gerente de la empresa para tratar asuntos de comercialización o administrativos.
- Atender personal, telefónicamente y de manera virtual al público interesado en los servicios de la inmobiliaria.
- Pasar la información e inquietudes requeridas que correspondan al gerente, enrutando las que no correspondan a la dependencia.
- Coordinar los eventos teniendo en cuenta las instrucciones y reuniones que

deba atender el jefe inmediato. • Organizar y llevar la agenda correspondiente recordando al jefe inmediato y a los demás funcionarios sobre los compromisos adquiridos. • Tomar anotaciones sobre elementos que requiere el jefe inmediato y demás funcionarios. • Proyectar y transcribir cualquier documento que solicite el gerente y que se relacione con las operaciones de la empresa. • Elaborar documentos como facturaciones de procesos de arrendamientos y ventas, generar recibos o comprobantes, consignaciones, reembolsos, reportes y documentos asociados con los servicios públicos, de comunicación, administraciones, gastos e insumos de oficina, salarios e impuestos a pagar. • Recibir, organizar y guardar de manera adecuada los documentos relacionados con las operaciones realizadas en la organización. • Responder a las consultas de los clientes, interactuar con las partes interesadas. • Brindar apoyo a la gerencia, redactando borradores y documentos de interés para la organización. • Manejar las solicitudes de los clientes. • Manejar y procesar las necesidades y requisitos de los clientes relacionados con las transacciones inmobiliarias. • Interactuar con clientes, propietarios, inquilinos y arrendatarios y atender sus solicitudes y necesidades. • Asistir y apoyar al personal administrativo en el procesamiento de las solicitudes de los clientes. • Interactuar, planificar y programar reuniones y conferencias entre inquilinos, propietarios, comunidades, desarrolladores de proyectos y abogados. • Mantener y administrar todas las bases de datos relacionadas con las funciones y actividades inmobiliarias. • Ejecutar las actividades del día a día en la organización • Realización de otras funciones que le sean asignadas.
Funciones
• Realizar el manejo de caja menor.

- Revisar los pagos y las facturaciones de arrendatarios y propietarios.
- Efectuar cobros oportunos a los arrendatarios.
- Preparar correspondencia, programar reuniones y hacer arreglos de viaje.
- Preparación de formularios y documentos inmobiliarios.
- Coordinación de exhibiciones, asistencia en jornadas de puertas abiertas y obtención de comentarios.
- Ordenar suministros, preparar y distribuir materiales de marketing.
- Asistir a los agentes inmobiliarios con la coordinación y preparación de eventos exitosos de puertas abiertas.
- Manejar la publicidad de la propiedad en línea y a través de periódicos.
- Obtener información y registros públicos sobre inmuebles en venta.
- Conocimiento práctico de las redes sociales con fines de seguimiento y publicidad.
- Contar con la capacidad para comunicarse de manera acertiva con compradores, vendedores, agentes inmobiliarios y reparadores, tanto verbalmente como por escrito.
- Contar con la capacidad para trabajar de forma independiente pero también bajo las instrucciones del jefe inmediato.
- Efectuar llamadas telefónicas y contacto con los usuarios solicitados por la gerencia.
- Reportar novedades presentadas e informar sobre el cumplimiento de las operaciones en la inmobiliaria.

Definición de las funciones y procedimientos del cargo de Contador Externo en la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S.

Formato de perfil de cargo
Cargo: Contador externo
Perfil: El perfil que corresponden al cargo de contador externo requiere a una persona profesional que se encarguen de recibir, custodiar, mantener y analizar información contable relacionada con la empresa. El trabajador que se desempeñe en el cargo de contador externo, tiene tiempos determinados para analizar la información y debe ser completamente discreto al manejar información confidencial del estado financiero y contable de la organización.
Posición: área administrativa
Jefe inmediato: Gerencia
Objetivos: • Apoyar de manera externa a la gerencia, para establecer una visión financiera más amplia en la toma de decisiones, realizando una labor constante de acompañamiento, seguimiento, revisión, control, prevención e intervención en los aspectos relacionados con las acciones contables de la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. • Ayudar a preparar presupuestos, crear informes mensuales que detallen la información financiera y ayudar la gerencia a decidir si financiar o no nuevos proyectos inmobiliarios.
Funciones generales
• Brindar la información adecuada y pertinente que requieren los clientes potenciales y clientes antiguos. • Tener conocimiento sobre aspectos normativos y jurídicos. • Crear asientos contables bien detallados para realizar un seguimiento de todos los estados de ingresos y gastos • Manejar todas las cuentas por pagar y por cobrar para asegurarse de que cada factura y el informe de gastos sean precisos

• Conciliar todas las cuentas comerciales para garantizar que los registros coincidan y no se pierda ninguna transacción. • Ingresar los datos financieros en el software de la computadora, asegurándose de que todas las cuentas y facturas se presenten correctamente • Facilitar todos los pagos entrantes y cheques salientes, incluida la impresión, la obtención de firmas y la distribución de cheques según sea necesario. • Hacer un seguimiento con los proveedores para las cuentas por pagar y mantenerse en contacto según sea necesario para los cobros y asegurarse de que las facturas se paguen a tiempo. • Prepararse para informes trimestrales utilizando las mejores prácticas estándar y ayudar en los cierres mensuales • Asistir al equipo de bienes raíces u otros contadores del personal con otras tareas contables según sea necesario. • Ayudar a preparar cualquier declaración requerida a efectos fiscales en la inmobiliaria. • Preparar declaraciones de impuestos y supervisar a los contadores jóvenes que forman parte del personal.
Funciones
• Elaborar conjuntamente con el Gerente, las políticas, normas y procedimientos que se necesitan en la administración de recursos financieros, económicos en la inmobiliaria. • Proponer y efectuar planes o programas asociados con el correcto funcionamiento contable de la empresa. • Revisar y analizar los documentos relacionados con los salarios de los empleados de la inmobiliaria. • Presentar informes y documentación asociada con las declaraciones de impuestos, retenciones y otras obligaciones tributarias. • Asesorar sobre el control de cuentas bancarias. • Ordenar y clasificar la información contable. • Organizar y actualizar el archivo contable de la inmobiliaria. • Preparara informes y estados contables de la empresa • Proponer y ejecutar estrategias necesarias para mejorar la gestión

presupuestal y financiera de la organización.

- El presente documento establecido como manual de funciones y procedimientos recopila información sobre los procesos, procedimientos y funciones, que debe cumplir a cabalidad la persona encargada de la dirección y administración de la inmobiliaria LONJICAFÉ S. A. S. El diseño de un manual de funciones sirve de instrumento de información y guía, familiarizando al operario con la labor a desempeñar.
- Cabe precisar que el diseño y aplicación del manual de funciones y procedimientos no garantiza totalmente el buen desempeño de los trabajadores, pues si bien asegura que estos estén conscientes de las funciones y las responsabilidades que han contraído con la organización, es importante que cuenten con instrumentos y herramientas necesarias que les permitan llevar a cabo sus actividades de manera adecuada.
- Este documento, fue creado como elemento de consulta y guía, no es definitivo, ya que es adaptado a las necesidades y tendencias externas, que exijan cambios en la empresa, y así poder brindar un servicio acertado y oportuno. Se debe emplear como elemento de pre- inducción, inducción y re-inducción del personal encargado de operar el área antes mencionada. Desde este punto de vista, las funciones asignadas en el manual serán modificadas acorde con la inclusión de más personal en la organización y en base al incremento en la complejidad de la misma.
- Es preciso recomendar que para cada área exista una copia de los procesos y procedimientos que corresponden a la misma y en la oficina de Control Interno o quien haga sus veces, debe reposar el documento original. De la misma manera, es necesario que este manual se proporcione en cada uno de los cargos y que se explique su finalidad u objetivo y la relevancia que su cumplimiento genera para la organización.

Conclusiones

La inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S. cuenta con una planeación estratégica y un control interno en cierta medida bien estructurado, pues esta se ha preocupado por establecer los objetivos generales de la empresa y desarrollar un plan para alcanzarlos, teniendo siempre presente hacia donde se dirige la organización y las prioridades que deberían considerarse para lograrlo. No obstante, es necesario que los directivos registren de manera formal la orientación que pretenden brindar a la empresa a través de las funciones y responsabilidades más importantes en la misma.

La planificación estratégica impulsa el éxito a largo plazo al reforzar aspectos como: el enfoque y dirección, la eficiencia operacional, el ambiente competitivo, la moral de los trabajadores, y la estabilidad. A partir de las observaciones en la empresa, se identificó que la inmobiliaria LONJICAFE S.A.S., se rige por una planeación estratégica que, si bien no se encuentra establecida en un documento formal, se aborda desde cuatro elementos principales: comprensión de la empresa y el sector en el que se desempeña; definición de objetivos y establecimiento de metas; y planes de acción. Desde esta perspectiva, se considera que a pesar de que la empresa se empeña en efectuar la planificación estratégica y el control interno, es necesario contar con personal capacitado que conozca las funciones exactas.

De la misma manera se conoció que la empresa cuenta con ventajas competitivas en lo que concierne al aprovechamiento de recursos humanos, pues tiene personal altamente calificado para llevar a cabo operaciones que no se limitan a procedimientos de arrendamientos y venta de inmuebles, sino que también se extienden a operaciones de avalúo y asesorías y procedimientos de créditos FINAGRO. Es así como se oferta el servicio de asesoría de inversiones a proyectos agroindustriales y agropecuarios, lo que le otorga una ventaja competitiva sobre otras empresas del sector, ya que ofrece servicios diferenciados para un segmento de mercado determinado.

A partir de lo planteado, se conoció que si bien la empresa cuenta con una ventaja competitiva importante, esto no garantiza su crecimiento o progreso constante, puesto que al no contar con un manual de funciones formal se generan inconvenientes en lo que concierne a las dificultades en las operaciones, a la repetición de funciones, a los retardos en las actividades, a los errores frecuentes y con ello al incremento en los costos de la empresa, lo que ocasiona como resultado, ineficiencia e ineficacia en el cumplimiento de objetivos

organizacionales.

En el diagnóstico realizado sobre los trabajadores, se conoció que ellos estos no poseen conocimiento sobre el objetivo que tiene la implementación de un manual de funciones y como su aplicación genera beneficios tanto para la comprensión de sus funciones como para el desempeño de la organización en general. A raíz de esto reconocen que la ausencia de un documento formal y de la falta de claridad en las funciones produce inconvenientes sobre el clima organizacional y su vez perjuicios significativos a la compañía, por lo que se establece la necesidad de diseñar un manual de funciones adecuado que involucre las funciones del personal que labora en la entidad.

A partir de lo anterior realizó y desarrolló el diseño de una propuesta sobre el manual de funciones para la inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S., donde se establecieron elementos importantes como: el perfil del cargo, el objetivo de cada cargo y las respectivas funciones, entre otros elementos. Cabe precisar que dicha propuesta está propensa a modificaciones y se ha elaborado teniendo presente la actual complejidad de la empresa, su tamaño y las operaciones que se realizan en la misma. No obstante, el crecimiento de la inmobiliaria y el incremento de procesos, conlleva a cambios importantes en el mismo, según lo considere la dirección de la organización.

Recomendaciones

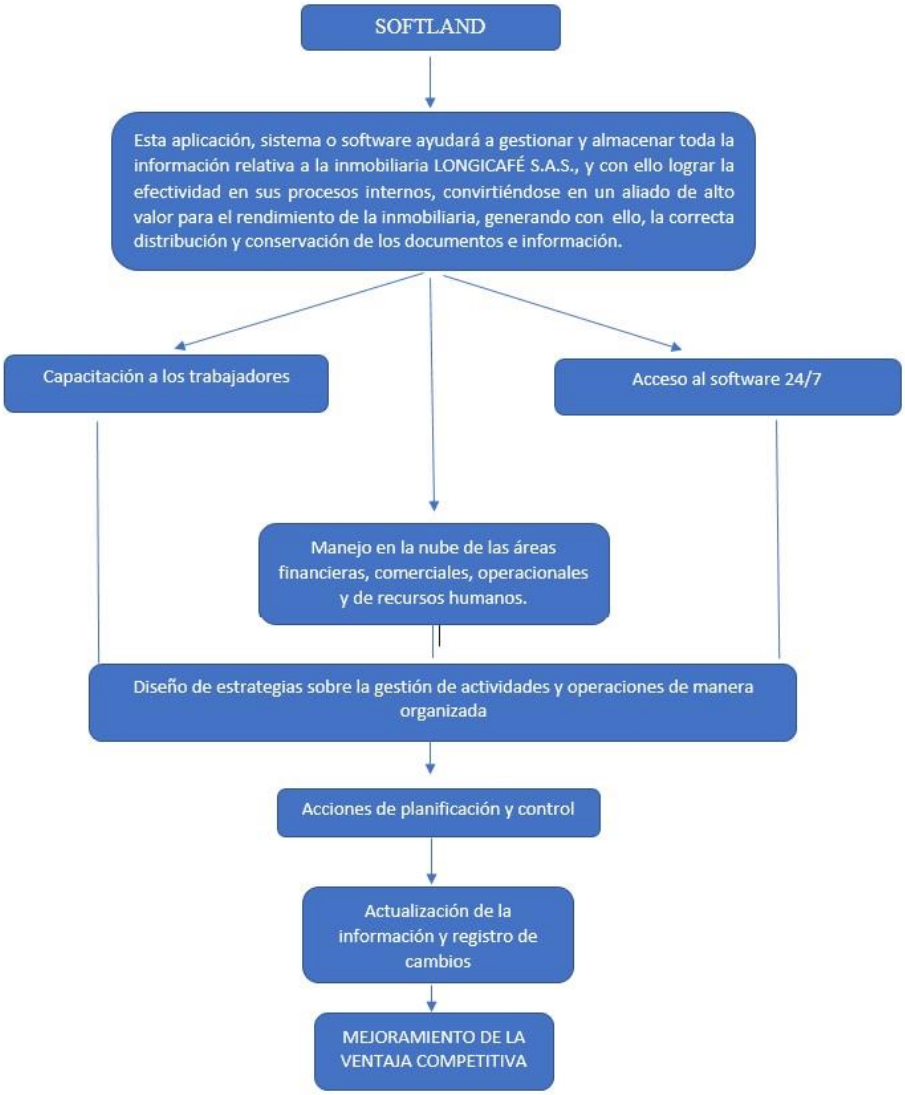
Contar con la documentación organizada es indispensable para analizar la situación de las empresas, esta información se puede almacenar con mayor facilidad mediante el uso de herramientas digitales, sin embargo, la inmobiliaria analizada no cuenta con esta información para acceder de manera rápida a ello, por el contrario, aun se manejan contenedores de archivos en físico que no se encuentran consignados de forma organizada. En esta medida, es importante que se implementen tecnologías de la información y la comunicación para el almacenamiento de información relevante, así como también es importante la capacitación de los trabajadores para enfrentarse a programas informáticos y manejo de archivo.

Es fundamental que los trabajadores de la empresa se mantengan informados sobre las nuevas tendencias de operatividad de las empresas, pues mediante el trabajo investigativo se conoció que, al ser considerada como una pequeña empresa, los trabajadores no se esfuerzan por analizar herramientas y estrategias novedosas que les permitan crecer en mayor medida. En este sentido, es considerable que la empresa genere alianzas con otras compañías, como colaboradores y proveedores para gestionar procesos y fortalecer relaciones, aprovechando también el potencial de la transformación digital, como un canal que permite o facilita los procesos de ventas y comunicación.

Cabe señalar que, la evaluación de la solución no está al alcance de la presente propuesta, por lo que es importante efectuarla en una fase siguiente y ejecutarla una vez se valide el prototipo, etapa que no corresponde al presente proyecto aplicado. A continuación, se presenta un esquema, tipo flujograma, donde se establecen elementos referentes a la gestión de información para llevar a cabo un método adecuado de organización y registro de datos, que permitan mantener actualizado el manual de funciones de la empresa, así como información relacionada.

Figura 19.

Propuesta de esquema en organigrama.



Fuente: elaboración propia del autor, 2021.

Referencias

Acar, P., & Yener, M. (2016). *Theoretical journey of talent management: egalitarian and elitist approach.* Press Academia. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/374994

Ali, G., Mehrpourb, M., & Nikooraveshb, A. (12 de Septiembre de 2016). *Organizational Structure*. Science direct. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816311582?via%3Dihub

Arnold, H., & Feldman, D. (1982). *A multivariate analysis of the determinants of job* turnover. Journal of Applied Psychology. APA PsycNet. https://psycnet.apa.org/record/1982-26855-001

Bonilla Jurado, D. M., Macero Méndez, R. M., & Mora Zambrano, E. R. (2018). *La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato.* Revista Conrado. http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conra

Blomberg, J. (2016). *Organization Theory Management and Leadership Analysis*. Washington D. C.: Sage.

Borges, R., Martins, B., Caixeta, R., da Costa, C., Braga, G., & Antonialli, L. (2017). *Quality of work life: An evaluation of Walton model with analysis of structural equations*. Revista Espacios. https://www.researchgate.net/publication/316598467_Quality_of_work_life_An_evaluation_of_Walton_model_with_analysis_of_structural_equations

Brito, M., Sanchez, D., & Procel, M. (2019). *Manuales de organización de funciones como piedra angular de la gestión de administración*. Universidad, ciencia y tecnología, 23(92), 34-39. http://uct.unexpo.edu.ve/index.php/uct/article/download/951/796

Candy, V., & Gordon, J. (2011). *The Historical Development Of Strategic Planning Theories*. International Journal of Management &Information Systems, 15(4).

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Bogotá D. C.: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Teoría, Proceso y Práctica.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* Bogotá: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGraw Hill.

Chuquiguagua, N. (2015). *Estructuración del organigrama, elaboración del manual de funciones y manual de políticas internas para la empresa diserval de la ciudad de cuenca en el periodo 2014-2015.* Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7760/1/UPS-CT004613.pdf

Coronel, D., Cartuche, D., Rodriguez, L., & Lucero, J. (2018). *Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas*. Revista Innova Research journal, 3(1), 99-112. https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/799

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* Biblioteca virtual Universidad de Guadalajara. http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3229/3/Administraci%c3%b3n%20de%20recursos%20humanos.%20Enfoque%20latinoamericano.pdf

Fuentes, H., & González, D. (2018). *Diseño de la estructura organizacional y planeación estratégica para la empresa Intelogistics S.A.S.* Revista Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2187/

García, M., Domínguez, M., & San Agustín, Y. Q. (2012*). Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. Repositorio Universidad Autónoma de Tamaulipas. https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.zip

Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral. Editorial UNED*. Librería virtual de la UNED. https://www.librosuned.com/LU27439/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-clima-laboral.aspx

Kopelman, R., Prottas, D., & Davis, A. (2008). *Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure*. Journal of Managerial Issues, 20(2). https://www.jstor.org/stable/40604607

López, M. (2013*). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Biblioteca virtual Universidad de Murcia. https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/30644?mode=full

Lozano, L. (2007). *El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales*. Revista EAN, 147-164. https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409

Leitão, j., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). *Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity*. International Journal of Enviromental Research and public Health, *16*, 1-18. doi: doi:10.3390/ijerph16203803

Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). *La estructura y el diseño organizacionales, una revisión bibliográfica. Gestión & Sociedad*. Revista Unisalle. https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/

Maleka, S. (2014). *Strategic Management and Strategic Planning Process*. *Conference:* DTPS Strategic Planning & Monitoring, 1. https://www.academia.edu/48791951/Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process

Mamedu, O. (2016). *Percepción de calidad de vida laboral y logro de objetivos universitarios por parte del personal académico en la zona geopolítica sur-sur de Nigeria*. Revista estadounidense de investigación educativa.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos.* México Pearson. https://www.pearsonenespanol.com/mexico/tienda-online/administracion-recursos1-humanos-mondy-11ed-ebook1

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Revista cientifica visión de futuro. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001

Micolta, R., & Palacios, D. (2013). *Implementación de un manual de funciones y eprfiles de cargo por* competencias de la empresa C. I. Maquilas del Pacífico S. A. Buenaventura:

Universidad del Valle.
https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10790?locale-attribute=en

Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2005). *De la administración por objetivos al control estratégico*. Tecnología en marcha.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/441

Palma, J. (2010). *Manual de Procedimiento*. Monografías.
https://monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml.

Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica.* Bogotá D. C.: Ecoe Ediciones.
https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf

Petkovic, M., & Dordevic, B. (2013*). Global Talent Management as A Factor Of Multinational Companies*. Competitiveness Economic Themes.
http://isc2013.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2013-02.pdf

Portafolio. (29 de Marzo de 2021). Balance del sector de actividades inmobiliarias en 2020. Portafolio. https://www.portafolio.co/economia/balance-del-sector-de-actividades-inmobiliarias-en-2020-550512.

Pinillos, A. A. (1995). *Comunicación Interna, un paseo por el tiempo*. Sitio web del autor.
https://www.albertoandreu.com/uploads/2011/02/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo1.pdf

Quintero, N. & Faria, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal empresa vigilantes asociados costa Oriental del Lago*. Negotium
.https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903

Ramos, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas.* La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.
https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281

Ramírez, D. (2001). La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo. Población y desarrollo, 54-66. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5654236

Robbins, S & Judge, A (2009). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Repositorio UTN Argentina. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Sanchis, J., Guillen J., & Campos, V. (2007). *La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas*. *CIRIEC* (59), 237-258. http://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/10/COMUN006-PONENT4-CAMPOS-GUILLEN-SANCHIS-ok.pdf

Silva, A. K. L., Barrientos, E. J., & Díaz, M. C. C. (2020). *Comunicación Asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?*. Aibi Revista de Investigación, administración e ingeniería, 8(1), 147 – 153. https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657

Tansley, C., & Sempik, A. (2008). *Talent Management: Design, Implementation and Evaluation.* London: CIPD. http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/5086/

United Nations. (2018). *Strategic Plannig Guide for Managers*. United Nations.

Valencia, L. (2012). Manual de funciones Conafé Cooperativa Nacional Cafetera. Pereira: Universidad Católica de Pereira.

Zegarra U. S. J. & Torres, E. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno – 2014 – Perú*. Comuni@ción, 6(2), 5 – 14. https://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/66/69

Anexos

Anexo A Encuesta a trabajadores de la organización

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Encuesta

La presente encuesta tiene como propósito desarrollar el trabajo de grado modalidad Maestría en Administración de Organizaciones **"Diseño del manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021"** en la cual se pretende dar respuesta al objetivo general que establece la propuesta de un manual de funciones y responsabilidades en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S de Pereira-Risaralda, 2021.

En este sentido, el propósito del diagnóstico fue conocer y avaluar el aporte que debe llevarse a cabo mediante el manual de funciones y responsabilidades con el fin de generar ventaja competitiva en la empresa inmobiliaria. Así mismo, se considera que mediante el conocimiento del estado actual de LONJICAFÉ S. A. S. será posible contribuir al seguimiento y control interno de la organización, particularmente al proponer el diseño de un documento formal para llevar a cabo un adecuado funcionamiento de la empresa.

La finalidad del

Preguntas

1. ¿tiene conocimiento respecto a lo que es un manual de funciones en una empresa?

Si____ No____

2. ¿Usted sabe si la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S cuenta con un manual de funciones formal para sus empleados en cada dependencia?

Si____ No____

3. En la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S están visibles las funciones de los empleados

Si____ No_____

4. ¿conoce con detalle cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Si____ No____

5. ¿en el momento en el que usted ingreso a la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se le dieron instrucciones especificas respecto a sus funciones y responsabilidades en la organización?

Si____ No____

6. ¿En el tiempo en el que usted se ha desempeñado como trabajador en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S, le han asignado funciones diferentes a las que le indicaron en el momento en el que ingreso a la organización?

Si____ No_____

7. ¿Conoce usted las funciones de cada una de las dependencias de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Si____ No_____

8. ¿tiene conocimiento de las funciones que se realizan en cada una de las dependencias diferentes a la suya con las que usted debe tener contacto?

Si____ No_____

9. ¿En la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S se lleva a cabo rotación de funciones según las necesidades diarias?

Frecuentemente____ Ocasionalmente_____ Casi nunca_____ Nunca_____

10. ¿Usted considera que en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S hay falta de claridad en lo que concierne a las funciones que se realizan en cada departamento de la compañía?

Si____ No____

11. ¿considera que la falta de claridad en las funciones que se deben realizar en cada dependencia ha generado afecciones sobre el clima organizacional de la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Frecuentemente____ Ocasionalmente_____ Casi nunca_____ Nunca_____

12. ¿considera que la claridad en las funciones de cada uno de los trabajadores en los diferentes departamentos contribuye a un buen clima organizacional entre el personal que labora en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Si_____ No_____

13. ¿Se siente conforme con las funciones y responsabilidades que le ha asignado la empresa?

Frecuentemente____ Ocasionalmente_____ Casi nunca_____ Nunca_____

14. ¿cuenta con todos los implementos y herramientas que le permitan llevar a cabo de manera adecuada sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Si_____ No_____

15. ¿se siente seguro en el espacio que le fue asignado para la ejecución de sus funciones en la Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

Si_____ No_____

16. ¿está de acuerdo en cambiar de funciones por eventualidades que así lo requieran?

Totalmente de acuerdo____ De acuerdo_____ Algo en desacuerdo_____ Totalmente en Desacuerdo____

17. ¿tiene conocimiento sobre reglas, medidas o políticas en la empresa inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S frente al incumplimiento de funciones?

Si____ No_____

18. ¿Cuáles considera que son los elementos mas importantes que le permiten a los empleados llevar a cabo las funciones de manera satisfactoria en la empresa Inmobiliaria LONJICAFÉ S.A.S?

_____ Buena comunicación entre los integrantes de la empresa

_____ Buena relación entre directivos y trabajadores de la empresa

_____ el correcto cumplimiento individual de funciones

_____ Un manual adecuado y visible sobre las funciones y responsabilidades de cada organismo en la empresa

_____ Todas las anteriores

19. ¿Desea agregar alguna observación a la presente encuesta?

_____
_____
_____

Deseando éxitos en su gestión, agradecemos su colaboración