

Plan de Mejoramiento para la Empresa Metro Negocios Inmobiliarios S.A.S.

Paula Andrea Bravo Rodas

Facultad de ciencias y tecnologías

Universidad Santo Tomás

Administración de empresas

Magister Gabriel Rodríguez López

Bogotá, 18 agosto 2021

CONTENIDO

<u>CONTENIDO</u>	2
<u>INTRODUCCIÓN</u>	4
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	5
<u>METODOLOGÍA</u>	6
1. <u>OBJETIVO GENERAL</u>	7
1.1 <u>Objetivos Específicos</u>	7
2. <u>CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA</u>	7
2.1 <u>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	9
3. <u>ANÁLISIS DE ENTORNOS</u>	11
4. <u>CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO</u>	12
4.1. <u>Informe integral</u>	12
4.2 <u>Análisis Componente más fuerte</u>	14
4.3 <u>Análisis componente más débil</u>	16
5. <u>DIAGNOSTICO</u>	21
6. <u>PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR</u>	24
7. <u>PROPUESTA DE SOLUCIÓN</u>	27
8. <u>MARCO REFERENCIAL</u>	28
9. <u>PLAN DE ACCIÓN</u>	32
9. <u>LECCIONES APRENDIDAS</u>	36
10. <u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	38
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	41
<u>ANEXOS</u>	43

Lista de tablas

<u>Tabla 1 Portafolio de servicios</u>	9
--	---



Tabla 2 Análisis informe general	15
Tabla 3 Promedio Análisis situacional	15
Tabla 4 Análisis situacional Componente Asociatividad	17
Tabla 5 Principales áreas con menor puntaje MMGO	17
Tabla 6 Análisis situacional Componente Gestión Humana	21
Tabla 7 Descripción estadios MMGO	22
Tabla 8 Descripción por componentes organizacionales	23
Tabla 9 Convenciones dificultad/impacto	27
Tabla 10 Propuestas de solución	30
Tabla 11 Planes de acción	37
Tabla 12 Lecciones Aprendidas	38
Tabla 13 Recomendaciones	41

Lista de graficas

Gráfica 1 Estructura Organizacional	9
Gráfica 2 Análisis Asociatividad	16
Gráfica 3 Gestión Humana	18



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al negocio inmobiliario el cual se define como la actividad comercial a la que se dedican empresas que prestan servicios de administración, alquiler y venta de bienes inmuebles. La característica principal de este tipo de negocios es que pertenecen al sector terciario de la economía colombiana, este sector es uno de los más fuertes en la economía del país con una rentabilidad bastante atractiva para los inversionistas y emprendedores. Desarrollan servicios administrativos sin requerir mayor inversión inicial, su constitución legal y desarrollo de sus funciones es simple, el entorno legal y normativo es ampliamente regulado y se considera que es una actividad con mercado en crecimiento por el aumento de la oferta y demanda de los bienes raíces y por ser una de las opciones favoritas en la cultura colombiana de inversión por gozar de un nivel de riesgo bajo y un retorno económico alta. Esta investigación se realizó con el interés de analizar y proponer un plan de mejoramiento para la empresa Metro Negocios inmobiliarios en Bogotá, identificando las áreas de trabajo en las que se debe aplicar una mejora para alcanzar la excelencia operacional considerando sus características, optimizar los recursos y brindar un servicio diferenciador entre las inmobiliarias, también por el interés y el espíritu emprendedor que impulsa a desarrollar un plan de negocio y creación de empresa basado en el conocimiento previo sobre el mercado objetivo y la positiva viabilidad financiera. El método aplicado fue el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) de la universidad de la EAN que entrega un análisis de la situación actual de la empresa mediante una serie de cuestionamientos sobre su estructura, el conocimiento de la empresa para gestionarse que el aplicarse adecuadamente permite al evaluador conocer las áreas de mejoramiento, brindando la oportunidad de generar planes de acción que podrán llevar a la empresa a un estado superior al cual se encuentra para convertirla en una compañía



sostenible a través del tiempo. la información contenida en esta investigación se realizó por medio de entrevistas directas y conocimiento del cuerpo administrativo de la empresa, así como con la documentación de los procesos internos que fueron proporcionados con fines académicos y para ser usados desde el punto de vista académico. Durante las entrevistas el mayor obstáculo fue el temor de la empresa a desnudar toda su información y que pudiese ser expuesta o usada para criticar el desempeño de los colaboradores de la compañía. Los objetivos de este trabajo son analizar el resultado de la aplicación de la metodología MMGO en cada una de las áreas de la empresa, identificar el área de menor puntaje, diagnosticar los problemas de esta área y proponer los planes de acción que le permita a la empresa priorizar sus recursos y dedicar sus esfuerzos para lograr el mejoramiento que se traducirá en el logro de los objetivos de la empresa. Los temas que se verán a lo largo de esta investigación son el análisis del sector inmobiliario en Colombia, los principales servicios que prestan las inmobiliarias, una breve descripción de los procesos de la empresa, un diagnóstico situacional con la identificación del problema y el plan de acción que mitigue la causa de tales problemas y prepare a la empresa para un estadio superior.

JUSTIFICACIÓN.

La razón principal de esta investigación es porque las empresas pequeñas y medianas son la fuente principal de generación de empleo en Colombia, pero también son las empresas que carecen de estructura para lograr una supervivencia sostenida y creciente en el país, son las empresas que más están siendo golpeadas por la ausencia de tecnología ausencia de formación profesional y un gran desconocimiento interno que afecta directamente sus estados financieros llevando a más del 70% al fracaso en un mediano plazo. esta investigación se hace a raíz de esta problemática, por qué se necesita aportar el conocimiento que la academia proporciona y propiciar un cambio en una pequeña empresa por medio de una



metodología que la prepare para la adopción de procesos, controles definición de indicadores y monitoreo de sus resultados, esto se logra analizando la empresa desde todas sus áreas diagnosticando sobre su situación proponiendo planes de acción medibles y alcanzables que corrijan sus debilidades realizando una retrospectiva y generando mecanismos para la auto gestión para que esté en la capacidad de mantenerse competitivo, impactando positivamente la economía del país contribuyendo a la calidad de vida de los colombianos, generando empleo y aportando al crecimiento económico y al bienestar social.

METODOLOGÍA

Para el análisis situacional se aplicó el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO de la universidad de la EAN, este modelo permitió asignarle un peso a cada actividad sobre 16 componentes de la empresa y evaluar cada uno entre 4 estadios de desarrollo que enmarcaron el nivel de crecimiento y el nivel de adopción de las mejores prácticas gerenciales en la empresa. La asignación de peso por cada actividad en cada componente se hizo considerando el conocimiento de cada entrevistado y el punto de vista de la gerencia, así como la evidencia física proporcionada sobre la realización de cada actividad indicada en la matriz MMGO. Mediante la metodología de entrevista directa se determinó un análisis situacional general por cada componente con base en el peso asignado a cada una de las actividades y en ese mismo ejercicio se logró por medio de la metodología de coaching hacer que el mismo entrevistado visualizara los problemas que cada área estaba dejando al descubierto. Las recomendaciones se plantearon con base en el análisis de los problemas identificados en punto anterior y en las actividades con menor peso por cada componente, para lo cual se formularon planes de acción reales, medibles y



alcanzables siempre considerando que no tuviera una dependencia presupuestal que impidiera el desarrollo y el mejoramiento del componente para la empresa, aclarando que este documento constituye únicamente una propuesta y la ejecución de los planes de acción serán de libre implementación.

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento en el área de Gestión Humana de la empresa Metro Negocios Inmobiliarios SAS, de acuerdo con los problemas encontrados en el diagnóstico realizado bajo la herramienta de análisis situacional MMGO, con el fin de mejorar la dirección estratégica, táctica y operativa mediante indicadores que le permitirán monitorear sus resultados.

1.1 Objetivos Específicos

1. Identificar las características de la empresa Metro Negocios inmobiliarios SAS para analizar su entorno
2. Diagnosticar por medio de la herramienta MMGO las áreas con menor desarrollo gerencial para identificar las deficiencias de Metro Negocios inmobiliarios
3. Proponer alternativas viables sobre los planes de acción correctivos para mejorar el área de gestión humana.
4. Definir indicadores para monitorear el cumplimiento de los planes de acción propuestos.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Sector Económico: Terciario de la economía - Servicios

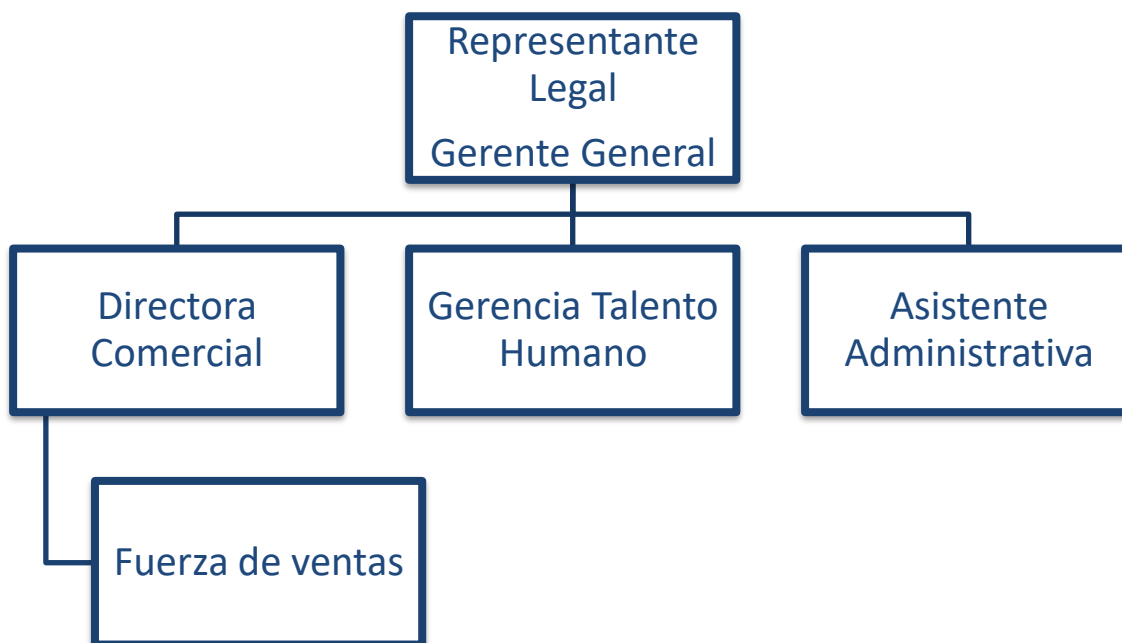


- Actividad económica: Administración de bienes raíces, minorista atiende usuario final
- Tamaño: Micro empresa con menos de 8 trabajadores, con unos activos totales de \$40.000.000 cuarenta millones de pesos.
- Portafolio de productos:

Nombre del servicio	Descripción del servicio
Administración inmobiliaria integral de Inmuebles	Se arriendan los bienes inmuebles a personas que tengan el perfil del cliente requerido según ingresos y solvencia económica. Intermediario en la compra y venta de los bienes inmuebles.
Asesoría y acompañamiento en la compra y venta de Inmuebles.	Se brinda asesoría sobre el valor del metro cuadrado la valorización del inmueble en el sector
Avalúos de Inmuebles (vivienda y uso comercial).	Valoración de todo tipo de inmuebles para la determinación del valor comercial.
Seguros, Licencias y Planos.	Se tramita ante la curaduría licencias, planos para la construcción en el área urbana en Bogotá
Promoción profesional de su inmueble y en forma personalizada.	Publicidad del inmueble en diferentes medios para que la oferta del inmueble sea conocida por una gran cantidad de personas y se arriende rápidamente.
Acciones jurídicas pertinentes.	En caso de incumplimiento del contrato por parte del arrendatario o incumplimiento en las cláusulas de los contratos de compra y venta se cuenta con la asesoría y diligencias legales para hacer cumplir las cláusulas.

Tabla 1 Portafolio de servicios

- *Estructura organizacional*



Gráfica 1 Estructura Organizacional

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión: Somos una empresa que sirve a la comunidad en Colombia buscando satisfacer las necesidades con calidad en materia inmobiliaria, para actuales y potenciales clientes, quienes son la razón de ser de nuestra compañía, brindando todos los servicios de nuestro amplio portafolio de forma oportuna y eficiente, con servicio de calidad diferenciándonos en el mercado (Metro Negocios Inmobiliarios, s.f.)



Visión: Ser reconocidos como una empresa líder, convirtiéndonos en una de las compañías inmobiliarias más exitosas de la ciudad, reconocida por la capacidad de desarrollo en proyectos de inversión y comercialización; esto como consecuencia de un trabajo diferencial, profesional, hecho con total responsabilidad y compromiso, mejorando la calidad de vida de nuestra comunidad. (Metro Negocios Inmobiliarios, s.f.)

Objetivos Estratégicos

- Mantener un liderazgo en servicios y desarrollos tecnológicos por encima de nuestra competencia, con el fin de prestar un servicio de primera calidad.
- Fidelizar a nuestros clientes actuales y potenciales por medio de una atención personalizada, oportuna e integral.
- Ofrecer una respuesta rápida y eficiente a sus requerimientos garantizando que la inversión en finca raíz es rentable.
- Implementar el concepto de calidad total en los servicios, con una constante capacitación del personal, en busca del mejoramiento continuo. (Metro Negocios Inmobiliarios, s.f.)

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

La producción total del país presentaba una evolución con un crecimiento desde el año 2017 en promedio de 0.95% por cada año hasta el año 2019, en el año 2020 debido a la pandemia por el COVID 19, el PIB cayó significativamente con una variación del -6.8% respecto al PIB del año anterior, el



consumo de bienes, el gasto de servicios, las exportaciones se afectaron considerablemente. La crisis económica se une a una crisis social que afecta la imagen del país en el extranjero, para lo cual el gobierno adoptó como política monetaria por medio del banco de la república una tasa de interés baja del 1.75% con una reducción porcentual de 3 puntos con respecto a la tasa del mismo mes del año pasado (4.25%) para aportar al crecimiento económico del país e incentivar el crédito para inyectar movimiento a la economía, sin embargo debemos considerar que Colombia se encuentra en uno de los países con mayor tasa de desempleo en el mundo (En el año 2020 presentó el 14.2%) (DATOSMACRO.COM, 2021) y presenta el salario medio más bajo con relación a los países de Latinoamérica y del mundo, la calidad de vida de los colombianos es muy baja; Sin embargo en el 2021 de acuerdo a una declaración de Procolombia, el país es considerado un buen destino para la inversión extranjera, debido a que Colombia protege la propiedad privada del inversionista, otorga beneficios tributarios, tienen derecho a la reducción de la carga tributaria las empresas extranjeras que inviertan en el país con innovación. (PROCOLOMBIA, 2021). La producción local es baja por que Colombia no genera tecnología no transforma materia prima, no le invierte al campo, la desigualdad de ingresos, la alta tasa de informalidad laboral y las decisiones del gobierno, hacen que Colombia opte por explotar el sector terciario, el sector de servicios en Colombia tuvo una participación del 69.5% del PIB durante el 2020 (Oficina de estudios economicos , 2021) , el sector inmobiliario ha tenido también un crecimiento, la venta de inmuebles, la asignación de subsidios de vivienda creció, se diseñó una tasa preferencial de financiación para compradores de vivienda nueva y usada, el sector de la construcción no paró en la misma proporción que otros sectores durante la pandemia; Como consecuencia de la crisis la cartera vencida creció, pero gracias al decreto 579 del 15 de abril de 2020 el gobierno no exoneró a los arrendatarios del canon de arrendamiento ni de las obligaciones contractuales, en lugar de eso propicio acuerdos de pago para proteger este sector (MINISTERIO DE VIVIENDA, 2020). Como



se puede observar esta actividad económica ha sido una de los más estables del país durante la pandemia, el sector inmobiliario tuvo un crecimiento del 1.8% en Colombia, sin embargo la oferta inmobiliaria solo cubre un 30% del mercado en Colombia según metro cuadrado hay 1.045 inmobiliarias registradas, en Bogotá solo 760 inmobiliarias registradas en la zona noroccidente de Bogotá, la mayoría son micro empresas con una estructura similar a la empresa Metro Negocios inmobiliarios S.A.S (Metro Cuadrado. Com , 2018), los proveedores son personas naturales con formación empírica, sus principales aliados estratégicos son medios de comunicación escrita, evaluadores, contratistas independientes, las tarifas son estándar en el sector inmobiliario, lo que genera una sana competencia el precio no es poder de demanda, los asesores inmobiliarios obtienen una comisión por la intermediación de manera periódica, los productos sustitutos son seguros adquiridos por los clientes sin tener una administración sobre los bienes inmuebles.

4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Informe integral

Los socios capitalistas de metro negocios inmobiliarios se desempeñaron en altos cargos de la empresa RV Inmobiliaria (Una inmobiliaria con una amplia trayectoria y reconocimiento en el país) en la actualidad se desempeñan en los cargos estratégicos de la empresa, su amplio conocimiento del mercado inmobiliario es una competencia a resaltar, aunque falta camino por recorrer para conseguir una estructura más robusta verdaderamente alineada con los objetivos de crecimiento, plasmados en su visión y misión. En este documento se hablará sobre los factores más fuertes de la empresa, que han hecho



posible que permanezca en el mercado y también del factor más débil que no le genera valor a la empresa y que aumenta su brecha para alcanzar su propósito; Es este factor al que se destina mayor tiempo de análisis y se hace un planteamiento de los planes de acción que remedian la problemática; El análisis situacional se obtuvo de una visión detallada sobre cada una de las áreas de la empresa identificando los factores fuertes y débiles aplicando los conceptos contenidos en cada uno de los factores de la matriz MMGO, esta matriz es una herramienta versátil destinada para la identificación y medición del grado de desarrollo empresarial en empresas MiPymes, con lo cual se logró medir la gestión empresarial, la planeación, la confianza, los factores de compromiso, la documentación y el perfil gerencial basado en la idiosincrasia de metro negocios inmobiliarios, ubicando cada factor dentro de cada uno de los estadios que nos brinda la metodología, diagnosticando su nivel de crecimiento gerencial, tecnológico, cultural, de aprendizaje para el mejoramiento continuo y alcance de la excelencia operacional; como resultado de la aplicación minuciosa de la matriz se ubicó a la empresa Metro negocios inmobiliarios en el estadio de desarrollo 2 con una calificación promedio de 26.22% entre todos sus componentes empresariales, superando el primer estadio e iniciando el segundo estadio ya que demuestra que sus procesos se encuentran en mejora continua por medio de la construcción de procedimientos, documentación, definición de perfiles y de especialización por cada área, así como también se encuentran trabajando en establecer su cultura organizacional y desarrollar su talento humano, su gran experiencia en el sector inmobiliario, añade valor y calidad a los productos ofertantes, materializando su conocimiento en cada área, generando una oportunidad para el posicionamiento de la empresa dentro del negocio inmobiliario que proyecta un buen crecimiento en la economía del país.

Resultado porcentual del análisis situacional de cada componente:

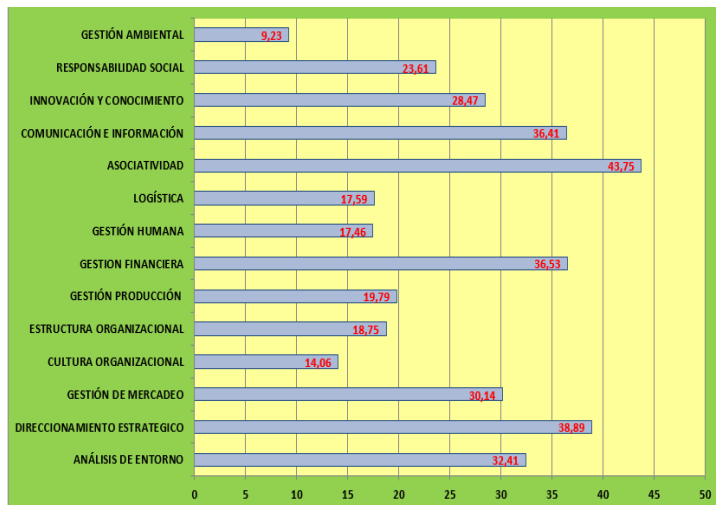


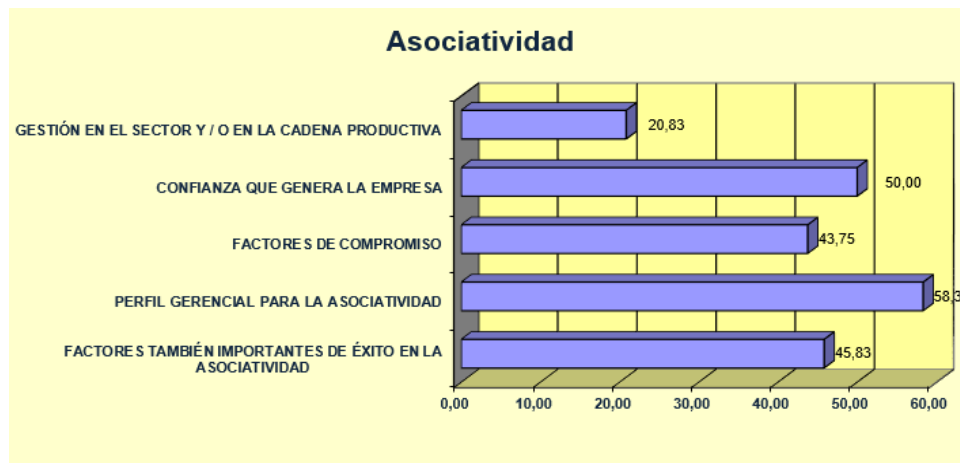
Tabla 2 Análisis informe general

Componentes	Calificación
1. ANÁLISIS DE ENTORNO	32,41
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	38,89
3. GESTIÓN DE MERCADEO	30,14
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	14,06
5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18,75
6. GESTIÓN PRODUCCIÓN	19,79
7. GESTION FINANCIERA	36,53
8. GESTIÓN HUMANA	17,46
9 LOGÍSTICA	17,59
*10 ASOCIATIVIDAD	43,75
11 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	36,41
12 INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	28,47
13 RESPONSABILIDAD SOCIAL	23,61
*14 GESTIÓN AMBIENTAL	9,23
Promedio de crecimiento de la empresa	26,22

Tabla 3 Promedio Análisis situacional

*En verde se resaltó el componente más fuerte de la empresa "Asociatividad" y en amarillo se resaltó el componente con menor porcentaje "Gestión ambiental".

4.2 Análisis Componente más fuerte



Gráfica 2 Análisis Asociatividad

Análisis situacional

#	Gestión en el sector y/o en la cadena productiva
1	Las relaciones comerciales con proveedores son ocasionales no cuenta con un contrato de prestación de servicios, por lo que la contratación se hace por referidos de conocidos y personas que aprendieron empíricamente.
2	No ha considerado en asociarse, se ocupa de su sobrevivir con sus propios recursos
3	La empresa cumple con todas las obligaciones legales y tributarias, se encuentra formalmente constituida y está en la capacidad de asociarse con otras empresas que favorezcan su situación actual.
Confianza que genera la empresa	
1	La gerencia comprende que la cooperación entre empresas es necesaria para coexistir y que no implica la pérdida de independencia.
2	El conocimiento de la empresa se comparte con los miembros de la empresa, se entiende que generar conocimiento traduce en beneficios para la empresa.
3	La empresa es consciente que para generar confianza debe cumplir a cabalidad con todos sus compromisos con empleados, proveedores y clientes.
Factores de compromiso	
1	Se preocupa por cumplir las normas nacionales regulatorias y fomenta estrategias para la responsabilidad social y ética, no aprueba ninguna conducta ilegal y no antepone el bien individual al colectivo.
2	Es miembro de la cámara de comercio y participa activamente en los eventos promovidos por la ANDI, es miembro de fedelonja de Bogotá

3	Se encuentra a la vanguardia de la información relacionada con el sector inmobiliario de Bogotá, se inquieta por la competencia y como puede generar propuestas que incentiven su participación en el mercado con base en esta fuente de conocimiento.
Perfil Gerencial para la Asociatividad	
1	La actitud es dinámica, la gerencia tiene mentalidad abierta al cambio, tiene alta proyección al crecimiento de la empresa.
2	Cuenta con vasta experiencia en el sector y sus competencias permiten que tenga una dirección clara de la meta y los pasos para conseguir sus objetivos
3	Cuenta con un amplio networking especializado en propiedad raíz y se desempeñan en el sector inmobiliario, con la cual se apoya para temas relacionados con la inmobiliaria y las decisiones del mercado.

Tabla 4 Análisis situacional Componente Asociatividad

4.3 Análisis componente más débil

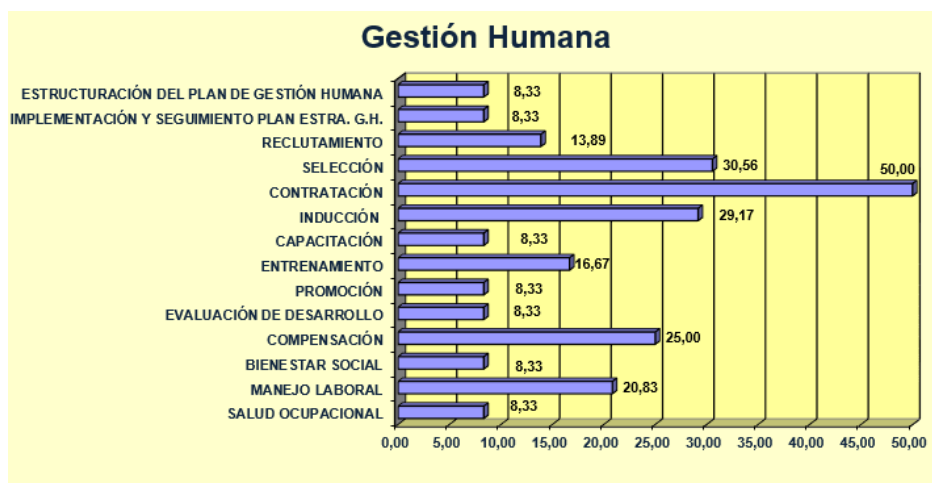
Para conocimiento de la gerencia de la empresa metro negocios inmobiliarios se identificaron las tres áreas con el menor puntaje en el informe integral MMGO, sin embargo, para efectos del presente proyecto y considerando la gran trascendencia que tiene la gestión humana en el crecimiento de las empresas, este proyecto de grado hará el análisis y recomendaciones para el área de gestión humana.

Área	Puntaje
Gestión Ambiental	9.23%
Cultura Organizacional	14.06%
Gestión Humana	17.46%

Tabla 5 Principales áreas con menor puntaje MMGO

La gestión humana es muy importante en las empresas actuales debido a que, gracias al compromiso y competencias de los colaboradores las empresas logran alcanzar sus objetivos consiguiendo las expectativas de los inversionistas, de la comunidad y del país, trabajar para ser fuerte en la gestión humana le garantizará a la empresa obtener talento humano idóneo capaz de transformar la empresa en algo similar a un atleta de alto rendimiento, no existen las fórmulas mágicas que por sí solas generen empresas exitosas, la evolución empresarial nos ha traído a un nuevo modelo gerencial que apunta al trabajo cooperativo, generador de sinergias que permitan una gestión integral de la empresa.

El componente de gestión humana:



Gráfica 3 Gestión Humana

Análisis situacional

#	Estructuración del plan de gestión humana
1	La empresa no tiene estrategias claras sobre el plan de gestión humana

2	No tiene un plan estratégico de gestión humana, tampoco está alineado con los objetivos de la empresa
Implementación y Seguimiento plan estratégico Gestión Humana	
1	No se observan elementos que sugieran la implementación de una estrategia de gestión humana
2	Tampoco hay indicadores de gestión o cumplimiento del plan estratégico.
Reclutamiento	
1	No se tienen fuentes internas o externas para contactar al personal idóneo, experto en el campo.
2	No se cuenta con un proceso para almacenar información de personal potencial
3	No se tiene un proceso establecido ni un mecanismo para identificar debilidades en el proceso de reclutamiento. .
Selección	
1	No se cuenta con un proceso de entrevistas, verificación de antecedentes, referencias, o pruebas de conocimiento
2	Debido a que no hay un método para la selección de personal, queda a discreción del entrevistador si evalúa las habilidades, aptitudes y valores del candidato.
3	No se tiene un método para evaluar la condición física ni psicológica del candidato.
Contratación	
1	La política de contratación es insuficiente no define la filosofía de la empresa, ni los procedimientos.
2	Los contratos son generales, no detallan las obligaciones o derechos del empleado, de la empresa ni las causas de la terminación del contrato.
Inducción	

1	No se cuenta con un proceso de inducción ni socialización dirigido a los colaboradores sobre la empresa y el cargo.
2	No hay evidencia de un mecanismo para medir la curva de aprendizaje y adaptación los nuevos integrantes.
Capacitación y Entrenamiento	
2	No hay un plan de formación requerida por cargos.
3	No se tiene un mecanismo para medir la apropiación de conocimientos de los colaboradores.
Promoción	
1	No se evidencia una estrategia para desarrollar el plan de carrera individual, ni un sistema de recompensas que incentive el personal.
Evaluación del desempeño	
1	Carece de un método para la evaluación del grado de ejecución de los colaboradores y la identificación de mejoras.
2	No cuenta con un proceso que demuestre la fijación de unos objetivos para que puedan ser medibles y evaluados periódicamente
Compensación	
1	No se evidencia una política para determinar valor, periodicidad o ajustes de salario en cada puesto de trabajo.
2	Si existe una escala de comisiones por ventas o negocios cerrados sin embargo no se tienen indicadores de gestión claramente definidos que lo respalden
Bienestar Social	
1	No hay evidencia de un programa dirigido a los colaboradores.

Relación Laboral	
1	No tiene un reglamento interno de trabajo que defina las condiciones sobre las cuales se desarrollaran las actividades contratadas.
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	
1	No hay un programa que seguridad y salud laboral que evalúe, identifique, prevenga y controle los riesgos asociados a la actividad comercial.

Tabla 6 Análisis situacional Componente Gestión Humana

5. DIAGNOSTICO

La técnica empleada para el diagnóstico de la situación de la empresa fue la matriz MMGO (Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones) desarrollada por el grupo de investigación GPYPyMEs de la universidad EAN, sobre los principales componentes organizacionales de la empresa, ubicándola de acuerdo a su gestión entre cuatro estadios que sugieren su nivel de desarrollo cada uno de estos a su vez mide el grado de implementación siendo capaz de brindar un diagnóstico sobre si la empresa se encuentra iniciando, desarrollando o madurando cada una de las variables en cada componente crítico de la empresa.

Nombre del estadio	Descripción de cada estadio según MMGO
Estadio 1 (0- 25)	La empresa tendría procesos informales, se caracteriza por una empresa autoritaria, sin participación, El conocimiento lo posee solo el gerente, no se demuestra orientación al mercado al cliente, baja productividad, la gestión de la empresa es empírica, sin análisis financiero contabilidad básica

Estadio 2 (>25-50)	La documentación de sus procedimientos se encuentra en proceso, La gerencia permite alguna participación de sus empleados, mano de obra profesional, atención al mercado focalizado y ampliándose, presenta estrategias organizacionales, diseño de producto pensando en el mercado.
Estadio 3 (>50-75)	Los cargos directivos de la empresa son profesionales, la mano de obra es experta, sus procedimientos se encuentran documentados, trabajan bajo ISO, su mercado es amplio regional y nacional, área de finanzas está integrada con los objetivos de la empresa, cuenta con metodología para innovar y mejorar sus procesos y productos
Estadio 4 (>75-100)	Son empresas que demuestran un desarrollo robusto, sus prácticas en gestión empresarial son modernas, innovadoras, Generan conocimiento y lo administran, generan valor, monitorean sus procesos con indicadores de gestión, generan calidad de vida, procesos definidos y estructurados, productos y servicios diferenciadores.

Tabla 7 Descripción estadios MMGO

Se consideraron las siguientes variables en el análisis de cada componente organizacional:

Componente Organizacional	Descripción
Análisis del entorno	La empresa tiene un análisis de nivel meso, macro y micro entorno de su sector
Direccionamiento Estratégico	Tiene una misión, visión y objetivos y su estrategia está encaminada a cumplirlos



Gestión de mercado	Realizo una investigación de mercados, diseña estrategias de marketing mix
Cultura organizacional	Los colaboradores viven y apropian los objetivos misión y visión de la empresa
Estructura organizacional	Cuenta con manuales, procedimientos que respalde los procesos, tiene un orden y estandarización de los procesos
Gestión de producción	Cuenta con una planeación fundamentada de servicios, gestiona su calidad, tiene un control sobre la producción, su eficiencia e indicadores de desempeño
Gestión Financiera	Tiene análisis sobre la inversión, financiación y rentabilidad resultado del ejercicio,
Gestión Humana	Tiene un proceso para el reclutamiento, selección, desarrolla capacitación para el desarrollo del talento humano
Logística	Cuenta con una administración de productos, manejo de relaciones internas y externas y gestiona recursos
Asociatividad	La empresa genera confianza sus procesos la respaldan
Comunicación e información	Se tienen reuniones donde se comunica la información, se pueden revisar datos, indicadores y se gestiona la información referente al trabajo de todos y como los impacta
Innovación y conocimiento	Cuenta con metodologías para generar innovación, fomenta la cultura investigativa para generar innovación.
Responsabilidad social	Tiene políticas de inversión social

Gestión ambiental	Tiene una política ambiental, mide su ejecución y la optimiza, salud y seguridad industrial.
-------------------	--

Tabla 8 Descripción por componentes organizacionales

Cada uno de estos componentes se describen con tres variables: I, si el proceso se encuentra en su etapa inicial. En D, si el proceso ya inició y se está desarrollando. M, si el proceso ya se encuentra implementado y está en el proceso de maduración.

6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR

La empresa Metro Negocios inmobiliarios está fundamentada por el conocimiento y experiencia ¿Puede el componente de gestión humana generar valor para la empresa Metro Negocios Inmobiliarios y acercarla a un estadio de desarrollo 3?

adquirida por los inversionistas, quienes trabajan también como ejecutivos comerciales en su fuerza de ventas, pero este recurso humano es reducido, y no satisface la demanda actual; la demanda inmobiliaria es alta y de acuerdo con el análisis del sector se pronostica un crecimiento aun incluso a pesar de las circunstancias actuales de la pandemia en Bogotá Colombia; es por esto que se hace necesario fortalecer la gestión humana considerando que el recurso humano es capaz de aportar fuertemente a que las empresas alcancen y superen sus objetivos, económicos, calidad y confianza, posicionamiento en el mercado se ha demostrado que a lo largo de la evolución empresarial y el enfoque sistemático que se le da a los procesos, estrategias organizacionales y las mega tendencias administrativas como el benchmarking, el justo a tiempo, el Business Process Management (BPM), por sí solas no hacen que las empresas se sostengan en el tiempo y sean capaces de superar las dificultades que la dinámica del



mercado les presenta día a día, prueba de esto es la gran cantidad de empresas que fracasan durante sus primeros años de vida, por esto la gestión humana propone administrar de manera eficiente y profunda el liderazgo de personas ya que son las personas las que hacen posible el cumplimiento de las metas, la ejecución de las estrategias organizacionales, propone convertir a los colaboradores un recurso inagotable de conocimiento, innovación, compromiso, competitividad, capaces de superar cualquier obstáculo, montando a la empresa en un tren imparable con destino al éxito ampliando su mercado objetivo. Bien lo decía Peter Drucker, “los directivos triunfantes serán aquellos que mejor cohesionen y motiven los equipos humanos diseñando organizaciones eficientes y diferentes” (López, 2009). Para competir en el mercado inmobiliario bogotano, con mayor presencia, la empresa necesita darse la oportunidad de invertir sus esfuerzos en construir un capital humano fuerte, maduro competitivo y resistente, con habilidades y competencias superiores a la oferta laboral que le abran paso a la empresa entre los competidores.

6.1 Identificación de la problemática general del área seleccionada.

Se necesita trabajar en el área de gestión humana debido a que el desarrollo del personal y la gestión del conocimiento para aprovechar al máximo el potencial de los colaboradores aumenta el desarrollo de la autoconciencia, automotivación y transforma este conocimiento en riqueza organizacional, la gestión humana promueve la inteligencia organizacional, promueve el alto desempeño y sentido de pertenencia con la organización, la motivación y el bienestar social hace la diferencia entre los colaboradores promedio y los colaboradores que actúan como socios, por lo que el desarrollo continuo, entorno laboral positivo, impulsaran el desarrollo de la empresa. lograr la interiorización de la cultura organizacional, los valores y los altos estándares de calidad permitirá exteriorizarlo hacia al cliente, hacia los proveedores y competidores, el desarrollo del personal permitirá tener más estrategias capaces de



adaptarse a las necesidades del cliente y del mercado, alcanzando una actitud de excelencia con un pensamiento prospectivo para anticiparse al futuro deseable. Crear procesos de formación para “*afilar el hacha*” para perfeccionar la habilidades técnicas, conceptuales y humanas, aplicar técnicas de comunicación /coaching para promover una comunicación eficaz, promover un sistema de incentivos que aumente el grado de motivación, generen seguridad y confianza y la equidad, apropiando los valores organizacionales en beneficio propio y de la empresa aumentando la productividad y competitividad con crecimiento personal, profesional y social (Herrera, 2019). Además, la gestión humana también se debe encargar de promover e incentivar la salud ocupacional además de dar cumplimiento a la normativa vigente, sin embargo, es otra variable que la empresa ha descuidado y que la pone en un riesgo operativo alto. “El empleador está obligado a proteger la seguridad y la salud de los trabajadores” (Decreto 1443 de 2014), artículo 7 y en el artículo 10 El empleador o contratante debe definir los requisitos de conocimiento y práctica en seguridad y salud en el trabajo necesarios para sus trabajadores, también debe adoptar y mantener disposiciones para que estos los cumplan en todos los aspectos de la ejecución de sus deberes u obligaciones, con el fin de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales. También nos afirma en el art. 23 El empleador debe desarrollar acciones de vigilancia mediante las evaluaciones médicas de ingreso, periódicas, retiro y los programas de vigilancia epidemiológica, con el propósito de identificar tempranamente efectos hacia la salud derivados de los ambientes de trabajo y evaluar la eficacia de las medidas de prevención y control (Decreto 1072 de 2015). No se tiene un plan de desarrollo de las competencias de los empleados para cuidar el servicio al cliente, ser más competitivos y negociadores en el mercado, las competencias son claves en los colaboradores, se deben cultivar cualidades y conocimientos específicos para desenvolverse en este sector ya que es todo el compendio de experiencia y confianza que será percibida por el cliente y se traducirá notablemente en el aumento de negocios. Partiendo del concepto sobre el valor de la gestión humana y del hecho que rodearse de personas altamente



capacitadas garantiza el éxito, esta otra realidad y es que la empresa no genera una motivación gracias a que actualmente no existe un programa de bienestar laboral y no se tiene forma de medir el grado de satisfacción de los empleados, la empresa no conoce si aquellos empleados a los que les han invertido tiempo, capacitación se le han confiado sus procesos, políticas internas y estrategia comercial, quieran irse para la competencia a aplicar allá los conocimientos aprendidos en esta empresa, podrían perder a este valioso activo para la empresa. La inmobiliaria debe ser atractiva para atraer talentos que quieran trabajar con la empresa, además de formar sus empleados como lo hemos mencionado también se debe preparar para reemplazarlos en caso que abandonen la empresa, estudiando a los empleados potenciales, conociendo su nivel de pensamiento estratégico, inteligencia emocional y sus expectativas profesionales.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El desconocimiento en el ámbito de gestión humana ha incidido en la ausencia de actividades y procesos para una administración adecuada y eficiente de la empresa, obstaculizando el futuro empresarial de Metro Negocios inmobiliarios, la empresa debe reconocer que sus colaboradores son quienes llevan a cabo las estrategias que la dirección plantea y el resultado de sus acciones se ven directamente en la percepción del cliente, el crecimiento de ventas, el aumento de la productividad, la alta calidad de los servicios, la excelencia operacional y en cada uno de los componentes organizacionales, al ser una empresa de servicios es fundamental contar con colaboradores que se destaquen por su conocimiento y grado de experiencia, aunque la motivación es individual, la empresa si tiene que procurar por generar reacciones en sus empleados que se traduzcan en rentabilidad para la empresa, personas motivadas que estén realmente convencidas que la empresa es un buen sitio para crecer como individuo,



para crecer profesional y económicamente, personas altamente capacitadas y generadoras de valor para la empresa. Los clientes son la razón de ser de la empresa, el brindar servicios oportunos y eficientes significa conocerse, rediseñarse y construir bases sólidas de conocimiento que le otorgue el valor diferenciador frente a la competencia para que logre el reconocimiento y mayor participación en el mercado.

8. MARCO REFERENCIAL

Las empresas micro, pequeñas y medianas generan en Colombia el 73% del empleo en el país y el 53% de la producción entre los sectores económicos por lo que se consideran un fuerte brazo económico que debe ser protegido y se debe velar por su sostenibilidad en el tiempo “La empresa familiar es la base de desarrollo económico mundial.... Sin embargo, gobiernos, gremios, academia y empresarios vienen preocupándose por la alta tasa de mortalidad de las empresas familiares” **(Pulga & Caicedo, 2011)**. Se ha diagnosticado un nivel bajo de conocimiento sobre la gestión, con bajo nivel de competitividad y un corto ciclo de vida, sin una implementación de metodologías para la selección del talento humano, la ausencia de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los colaboradores y la ausencia de planes estratégicos; en Colombia la tasa de desempleo es del 14% (DATOSMACRO.COM, 2021) y la cantidad de empresas MiPymes que fracasan es de alrededor del 70% en los primeros cinco años (RCN Radio , 2018) por lo cual es importante poder diagnosticar la situación actual de las empresas colombianas para diseñar planes correctivos que mitiguen en gran medida la mortalidad y se construya un base sólida para la creación, desarrollo y maduración de las empresas con el objetivo de respaldar la economía colombiana, ya sea que estas empresas provengan del sector primario, secundario o terciario. Sin embargo, es bien



conocido que Colombia carece de tecnología de punta y la prueba de esto es que tan solo el 2.8% del PIB está representado en actividades de información y comunicaciones, en cambio el sector de servicios es el que más participación tiene en el PIB entre la comercialización de productos con el 17%, actividades profesionales de servicios administrativos con el 7% y actividades inmobiliarias con el 9% representaron el 33% del PIB. (Supersolidaria, 2020), esta última actividad aunque tiene el 9% se ha demostrado que aún no llega a satisfacer adecuadamente la alta demanda que se presenta en el país, el negocio de servicios inmobiliarios es un negocio muy rentable, que no requiere de grandes cantidades de dinero como inversión inicial debido a que el esfuerzo inicia con una búsqueda intensa por internet, o en las calles donde se encuentren anuncios de casas, apartamentos, locales que están queriendo ser vendidos o arrendados por sus propietarios y se les plantea una cita para que firmen un contrato de intermediación con la inmobiliaria, se cobra una comisión por esa intermediación de arrendamiento, venta de manera mensual por la duración del contrato, los rendimientos y utilidades son altas. Adicionalmente el negocio está asegurado y se cubrirá el no pago con el seguro. En términos generales es un negocio muy lucrativo. (García, 2020), por lo que no necesita tecnología de punta, estrategias financieras complejas, en cambio sí requiere de una estrategia organizacional que se encargue de filosofía corporativa, cultura organizacional, inteligencia organizacional que le permita plantear estrategias que la posicionen en el mercado y que le permitan aprovechar el recurso humano. “El futuro llegó ayer y trae un nombre compuesto: conocimiento, innovación, eficiencia, calidad, honestidad y rapidez” Peter Drucker. (Herrera, 2019). Cada empresa es un individuo es considerada como independiente y trae consigo una idiosincrasia que la caracteriza, por lo que no hay una fórmula única que garantice que si la aplica al pie de la letra tal como una receta, se obtenga como resultado una empresa exitosa; por lo que se debe hacer una evaluación minuciosa de todos los componentes, factores por empresa respetando el principio de individualidad, por ejemplo, lo que para Coca-Cola fue bueno, no lo fue para Pepsi a pesar de ser empresas dedicadas a la producción y



comercialización de bebidas azucaradas. Pues bien es acá donde cobra gran relevancia las metodologías que brindan los grandes autores de la administración, para evaluar el sector, la ventaja competitiva, las fuerzas de Porter, el análisis de las mega tendencias administrativas, la prospectiva y la planeación estratégica y la participación activa de todos los miembros de las compañías. (Herrera, 2019). Basados en ese principio la universidad EAN en Colombia diseño un modelo de modernización para la gestión de las organizaciones aplicable a todas las empresas sin importar su actividad económica que cubre por su tamaño a pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de diagnosticar su situación actual frente a lo que las empresas modernas deberían tener para ser fuertes en su gestión organizacional adaptadas al mundo actual (EAN, Capítulo 1 Descripción del modelo de Modernización para las gestión de organizaciones, 2020). Esta metodología le permite al emprendedor tener un punto de comparación objetivo frente a los componentes competitivos en el mercado para que pueda con base en ese análisis tomar acción concreta sobre cada una de las variables generando una sinergia de crecimiento en toda la organización aportando a la sustentabilidad a largo plazo para las MiPymes (Diario AS Colombia diario online de deportes , 2020), materializando la visión, misión y objetivos, generando cuestionamientos sobre cada aspecto organizacional, identificando las áreas fuertes y las más débiles “ la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil” según Thomas Reid. Toda organización se compone por varias perspectivas, rentabilidad y financiera, satisfacción de clientes, procesos eficientes con calidad y gestión de recurso humano, sin embargo cuando se habla de proponer estrategias que promuevan el mejoramiento de las condiciones del recurso humano se cae en el error de comparar los resultados a nivel de ingresos vs los costos y esfuerzos, por lo que las empresas tienen a subvalorar el impacto que conlleva en tener empleados satisfechos, altamente capacitados ignorando a largo plazo el riesgo que representa para la compañía descuidar este activo intangible “Existe cierta tendencia a tratar a la gente como cifras en lugar de individuos” (López, 2009). La tendencia empresarial consiste en conseguir liquidez y obtener



mayor presencia en el mercado y con esto vienen una cantidad de estrategias comerciales, financieras, productivas de marketing pero si nos detenemos a pensar por un momento en quien lleva a cabo cada una las actividades para ejecutarlas nos damos cuenta que somos las personas, por eso “el management ha convertido la dirección de recursos humanos en uno de sus cimientos, generando una infinidad de filosofías, metodologías y herramientas que persiguen ubicar a los empleados en el centro de todas las actividades empresariales” (López, 2009) y así alcanzar los objetivos que se trazan las organizaciones, consideremos también que el recursos humano es un costo alto en los flujos de caja de las empresas y por ello no debería descuidarse la administración de ellos, el área de recursos humanos no debería limitarse a la admiración de salarios, política interna de trabajo, su trabajo debería ser siempre exceder las expectativas de los empleados, tratarlos como clientes debido a que todos los procesos dependen en gran medida de la correcta ejecución e interpretación que el recurso humano quiera darle, la milla extra, el recurso humano es generador de valor, es quien más conoce las deficiencias del producto y es quien tiene la capacidad de proponer estrategias innovadoras, pero que pasa si no se capacita, se proyecta ese recurso, se asemeja a un carro sin gasolina, no sirve para lo cual fue diseñado. El ser humano dista mucho de ser una maquina ejecutando procesos, “Las personas constituimos la razón de ser y la esencia de las organizaciones” (López, 2009). La gestión humana por medio de la teoría de gestión por competencias aporta a la gestión empresarial para el logro de sus objetivos convirtiéndose en una estrategia transversal a cada área y proceso aportando desarrollo profesional, excelente desempeño y un resultado con excelencia operacional que necesariamente traduce en un mayor y mejor rendimiento de las empresas. (Gallego, 2000).

MMGO: Modelo de modernización para la gestión de organizaciones

Gestión Humana: Administración del recurso humano de manera eficiente.

MiPymes: “Según la ley 590 de 2000 se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica...” (Diario AS Colombia diario online de deportes , 2020)

Mega tendencias administrativas: estrategias administrativas que apoyan la gestión organizacional.

9. PLAN DE ACCIÓN

Como resultado del análisis situacional se plantearon los siguientes planes de acción que pretenden solucionar y mitigar el impacto negativo de no tener un componente de gestión humana fuerte capaz de apoyar a la empresa en la obtención de sus resultados. El siguiente cuadro muestra las convenciones para calificar la dificultad y el impacto de implementación considerando tiempo, recursos, presupuesto y disposición.

Convenciones:

	Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
Dificultad	1	2	3	4
Impacto	Ninguno	Poco	Bastante	Mucho
	1	2	3	4

Tabla 9 Convenciones dificultad/impacto

Problema	Ausencia de una estructura clara y bien definida del plan de gestión humana, hace que la empresa tenga silos de procesos que no se entrelacen para lograr los objetivos de la empresa, desconoce la importancia del verdadero valor del recurso humano en la transformación de inteligencia organizacional para a la obtención de resultados.			
Mejora	Organizar el talento para que se despliegue horizontalmente hacia la organización para expandir y maximizar el conocimiento a todas las áreas de la empresa, incrementando la capacidad intelectual y competencias por medio de entrenamiento focalizado.			
Detalle de acciones correctivas				
1	Definición y publicación de un plan de gestión humana para capitalizar el talento y maximizar el desempeño de los colaboradores			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	4	4	1
2	Definir el material de entrenamiento focalizado al conocimiento del sector inmobiliario, procesos, como funciona, beneficiosa, productos en el mercado, sustitutos, filosofía de los grandes empresarios y casos de éxito.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	2	4	4	2
3	Implementación de indicadores de cumplimiento sobre el plan estratégico de gestión humana			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	1	2	4	3

Problema	La empresa no tiene un método para medir el grado de ejecución de los colaboradores.			
Mejora	Evaluar mediante un cuadro de mando integral la aplicación de la estrategia de gestión humana vs la obtención de los resultados de la empresa.			
Detalle de acciones correctivas				
1	Crear indicadores de gestión sobre la eficacia y productividad que mida la dimensión financiera, satisfacción de clientes, conocimiento y aplicación de los procesos			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	2	4	1
2	Socializar cada uno de los indicadores para que las personas conozcan el impacto que tienen sobre el proceso que ejecutan			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	4	1	4	2
3	Monitorear los resultados de los indicadores por al menos 6 meses después de la implementación para medir los resultados y tomar acciones correctivas sobre lo que arrojo resultados desfavorables con respecto a los objetivos trazados.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	24	4	3
Problema	No se evidencia un programa de bienestar social ni acciones dirigidas al mejoramiento del ambiente laboral, ni de cooperativismo entre los empleados, en beneficio por los resultados de la empresa.			

Mejora	Implementación de un programa de bienestar social que incluya la formación de coaching en los directivos promoviendo la motivación y el liderazgo			
Detalle de acciones correctivas				
1	Diseñar los objetivos del programa de bienestar social a partir de las iniciativas de los empleados que trabajen la motivación a los empleados y el clima laboral que incluya: área deportiva, cultural, equilibrio en la calidad de vida, área recreativa.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	4	4	1
2	Crear incentivos no monetarios que estimulen el desempeño productivo de los colaboradores por el alcance de los objetivos.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	4	3	2
3	Diseño de programa de estímulos a la formación complementaria que añade valor a la empresa.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	2	4	3
Problema	Ausencia de un programa de salud ocupacional que prevengan riesgos y enfermedades laborales			
Mejora	Implementación de un programa de salud ocupacional que cause la protección de los empleados para evitar ausentismo, incapacidades por accidentes laborales y enfermedades derivadas de la actividad laboral.			
Detalle de acciones correctivas				

1	Diseño de puestos de trabajo saludables, física y psicológicamente para brindar un mejor entorno al trabajador.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	2	6	3	1
2	Implementación y adecuación de los puestos de trabajo con base en el diseño planteado.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	4	3	2
3	Diseño y socialización de mensajes de auto prevención de riesgos laborales.			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	4	24	4	3
Problema	No se evidencia una sinergia empresarial para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.			
Mejora	La gerencia llevará a cabo reuniones de seguimiento quincenal para evaluar el grado de implementación de las estrategias por medio de indicadores.			
Detalle de acciones correctivas				
1	Definir indicadores de cumplimiento por cada actividad			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	1	2	4	1
2	Se deben definir cronogramas, responsables para cada iniciativa			
	Dificultad	Duración(semanas)	Impacto	Prioridad
	3	2	4	1

Tabla 10 planes de acción

9. LECCIONES APRENDIDAS

#	Lecciones aprendidas	
	¿Que hicimos bien?	Estrategias
1	Proponer una metodología de monitoreo por una persona independiente de quien ejecuta el control, que garantice la transparencia en el proceso de medición.	Diseñar un sistema de monitoreo frecuente a los controles que perduren en el tiempo para medir si se están ejecutando los controles que establezca la empresa y con base eso crear unos indicadores que permitan una tolerancia mínima de error, donde se establezcan planes de acción correctiva para cuando no se cumplan y de esta manera asegurar que los controles se cumplan
2	Sugerir la revisión del proceso End to End por cada componente organizacional para identificar los puntos débiles, las amenazas y con base en eso construir controles que reduzcan el riesgo.	Crear flujos de procesos por cada proceso, identificando los controles clave, para que la gerencia sepa con claridad cuáles son los objetivos para reducir la brecha de incumplimiento y tenga control sobre los procesos. Identifique claramente los riesgos y se pregunte que puede salir mal para que puedan estar un paso adelante del proceso.
3	Asesorar sobre la documentación soporte que contengan la información detallada de	Documentar, publicar a los interesados pidiendo certificación del conocimiento y entendimiento del

	los procesos para que sea de consulta y se convierta en una ruta de operación para reducir los errores	proceso para evitar que haya malinterpretaciones del nuevo proceso.
#	Lecciones aprendidas	
	¿Que salió mal?	Responsable
1	Sugerir el método de coaching para llevar a las personas a que sean ellas quienes revelen los problemas de la organización, en lugar de suponer o sacar conclusiones debido a que la interpretación puede ser errada y se puede causar resistencia en la práctica.	El estudiante de la práctica deberá tener un entrenamiento en coaching previo a las entrevistas con los directivos de las compañías para sacar mayor provecho a las entrevistas de entendimiento y exploración de la empresa.
2	La empresa maneja información física y no cuenta con una base de datos funcional que le permita hacer estadísticas sobre la información de los clientes	Se le sugiere a la empresa crear una base de datos con toda la información de los formularios, así como también se le recomienda digitalizar la información para un mayor control en la documentación y soporte ante la aseguradora.
3	El tiempo dedicado por parte de la gerencia a la práctica fue reducido, por lo cual se hizo necesario anticiparse y solicitar toda la documentación que soporte los procesos, para asistir a las	Ya hace parte del plan de acción documentar los procesos es un beneficio a nivel de control, y formalización de los procesos.

	<p>entrevistas con mayor información, sin embargo, la empresa no tenía documentación formal sobre los componentes a evaluar.</p>	
--	--	--

Tabla 12 Lecciones Aprendidas

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta práctica empresarial fue fundamental para aplicar los conceptos que he visto a lo largo de la carrera de administración de empresas, poder desarrollarme como asesor/ consultor en una empresa que está abriéndose camino en el mercado y poder analizar los conceptos microeconómicos, macroeconómicos de una empresa real y no casos exitosos, poder acompañar a la empresa para guiarlo en los lineamientos que la convertirán en empresas de clase mundial y saber que no requiere de mucho presupuesto, solo una dirección clara y visionaria que le abre los ojos al mundo y al mercado, esta investigación es un replanteamiento de los objetivos estratégicos de la empresa para re enfocarse, la empresa trabaja día a día y en sus quehaceres se ha olvidado un poco el direccionamiento estratégico y no ha dedicado tiempo para desarrollar las herramientas para llevar un control sobre el logro de los objetivos, no capacita a su personal para convertirlo en personal idóneo no ha explotado su máximo potencial no los desarrolla por lo que es una oportunidad para que la empresa se redireccione, piense de nuevo en la necesidad de ser innovador, liderar su crecimiento y llevar a cabo las estrategias que posicionaran a la empresa como lo esperan en su misión y visión dentro de las mejores empresas inmobiliarias de la ciudad, ampliar su red de contactos y convenios para llegar a tener presencia en otras ciudades principales del país.



Recomendación 1	
¿Qué cosa se debe hacer?	Capacitar al personal
¿Quién lo hará?	Director de gestión humana
¿Dónde se hará?	Directamente en las instalaciones de la empresa y/o de forma remota en caso que siga la cuarentena obligatoria en el país
¿Por qué debe hacerse?	Por qué genera mejoramiento en los procesos, innovación, permite reflexionar sobre lo que se está haciendo
¿A quién beneficiara?	¡A la empresa! Debido a que la gestión por competencias es muy importante en la actualidad y tener gente capacitada conocedora de sus roles y responsabilidades es fundamental para lograr el éxito de la compañía
Recomendación 2	
¿Qué cosa se debe hacer?	Documentar todos los procesos
¿Quién lo hará?	Todo el personal de la empresa, los analistas comercial y administrativo, el director de gestión humana y la directora administrativa
¿Dónde se hará?	De manera remota, de forma presencial, con las herramientas que ya cuenta la empresa Word, Excel,
¿Por qué debe hacerse?	Por qué es un mecanismo para que los empleados nuevos aprendan todo lo que se debe saber sobre el proceso, sirve también de consulta para los empleados actuales debido a que se le puede olvidar el debido proceso.



¿A quién beneficiara?	A la empresa, a los empleados debido a que se está dejando por escrito una instrucción de procesamiento, protege las normas de la empresa, y da un claro lineamiento para la ejecución de los procedimientos operativos.
Recomendación 3	
¿Qué cosa se debe hacer?	Crear controles y monitoreo a los controles
¿Quién lo hará?	Director de Gestión humana y la directora Administrativa
¿Dónde se hará?	De manera remota, y/o de forma presencial, con las herramientas que ya cuenta la empresa Word, Excel
¿Por qué debe hacerse?	Permite identificar los riesgos inherentes del proceso y luego de aplicar los controles se pueden discutir los riesgos residuales.
¿A quién beneficiara?	Protege la empresa de incurrir en pérdidas operacionales y medir el desempeño para trabajar en un mejoramiento continuo
Recomendación 4	
¿Qué cosa se debe hacer?	Implementar un programa de salud ocupacional
¿Quién lo hará?	Director de Gestión humana y la directora Administrativa
¿Dónde se hará?	De manera remota, y/o de forma presencial, con las herramientas que ya cuenta la empresa Word, Excel bajo la normativa colombiana
¿Por qué debe hacerse?	Es reglamentario por la ley colombiana, también por que protegerá a la empresa de demandas por accidentes o enfermedades laborales.



¿A quién beneficiara?

Promueve la empresa como un mejor lugar para trabajar, evita ausentismo, promueve la salud de los empleados.

Tabla 13 Recomendaciones

REFERENCIAS.

Bravo, P. (2020). Producción Propia. Bogotá.

COLOMBIA, E. C. (10 de JULIO de 2003). *LEY 820 DE 2003*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0820_2003.html

Cortés, M. A. (Mayo de 2020). *Universidad santo tomas universidad a distancia*. Obtenido de Aula Virtual: <https://ustadistancia.edu.co/index.php/aula-virtual>

Cuitiva, F. (30 y 22 de Abril, Mayo de 2020). Procesos administrativos . (P. Bravo, Entrevistador)

DATOSMACRO.COM. (Mayo de 2021). *DATOSMACRO.COM*. Obtenido de Colombia: Economía y Demografía: <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

Diario AS Colombia diario online de deportes . (04 de 2020). *Que son las miPymes en Colombia"*. Obtenido de https://colombia.as.com/colombia/2020/04/10/actualidad/1586478056_168729.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Ley%20590%20del,que%20cumpla%20con%20algunos%20requisitos%22.

EAN, U. (2019). *Descripcion del modelo de modernizacion para la gestion de organizaciones*. Obtenido de Matriz MMGO: <https://aula20201.ustadistancia.edu.co/mod/page/view.php?id=17209>

EAN, U. (2020). Capitulo 1 Descripción del modelo de Modernización para las gestión de organizaciones. *Universidad EAN*, 61.

Gallego, M. (2000). Gestión Humana basado en competencias. . Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/1026-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3222-1-10-20120626.pdf>



García, L. R. (30 y 22 de Abril, Mayo de 2020). Aspectos a mejorar de la empresa metronegocio. (P. B. Rodas, Entrevistador)

Herrera, J. E. (2019). *Gestión Estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones .

López, J. F. (2009). *COACHING, DESEMPEÑO, COMPETENCIAS Y TALENTO*. Madrid, España : Pearson Educación S.A. Obtenido de <http://ebooks7-24.com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Metro Cuadrado. Com . (23 de Noviembre de 2018). Obtenido de CONOCE LA LEY 820 DEL 2003 PARA LOS ARRIENDOS EN COLOMBIA: <https://www.metrocuadrado.com/noticias/guia-de-arriendo/conoce-la-ley-820-del-2003-para-los-arriendos-en-colombia-112>

Metro Negocios Inmobiliarios. (s.f.). *Metro Negocios Inmobiliarios*. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://metronegociosinmobiliarios.com/index.php/portfolio/2-metro>

Metronegocio, B. G. (2016, 2017 2018). *Balance General*. Bogotá.

MINISTERIO DE VIVIENDA, C. Y. (15 de ABRIL de 2020). *DECRETO 579 DEL 15 DE ABRIL DE 2020*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20579%20DE%2015%20DE%20ABRIL%20DE%202020.pdf>

MMGO, U. E. (2019). *Colombia Patente nº no aplica*.

Oficina de estudios economicos . (15 de 04 de 2021). *Ministerio de comercio*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>

OIKOS Inmobiliaria. (14 de Enero de 2021). *Perspectivas del sector inmobiliario para este 2021*. Obtenido de <https://www.oikos.com.co/inmobiliaria/noticias-inmobiliaria/como-va-el-sector-inmobiliario#:~:text=En%202020%20el%20sector%20inmobiliario,las%20principales%20ciudades%20del%20pa%C3%ADs.>

PROCOLOMBIA. (21 de Enero de 2021). *Colombia, el destino ideal para invertir en 2021*. Obtenido de <https://procolombia.co/noticias/colombia-el-destino-ideal-para-invertir-en-2021>

PROCOLOMBIA. (s.f.). *Colombia, entre los tres países del mundo más atractivos para invertir*. Recuperado el 14 de Agosto de 2021, de <https://procolombia.co/multimedia/video/colombia-entre-tres-paises-del-mundo-mas-atractivos-para-invertir>

Pulga, J. E., & Caicedo, J. V. (2011). *Las Mipymes familiares Colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*. (U. E. Colombia, Ed.) Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=XUGq9BXkUIUC&printsec=frontcover&dq=mipymes&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=mipymes&f=false

RCN Radio . (30 de Octubre de 2018). *Economía*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos#:~:text=Econom%C3%ADa-,El%2070%25%20de%20las%20'pymes'%20en%20Colombia%20fracasan%20en,en%20este%20tipo%20de%20compa%C3%B1%C3%ADas.>

School, E. B. (2020). *5 Programas de contabilidad en la nube para Pymes*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/5-programas-de-contabilidad-en-la-nube-para-pymes>

Supersolidaria. (Mayo de 2020). *Primer informe trimestral sectores economicos e impacto*. Obtenido de http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/primer_informe_trimestral_sectores_economicos_e_impacto.pdf

Unidades tecnológicas de santander programa de bienestar social e incentivos para empleados públicos. (2013). *Unidades Tecnológicas De Santander*. Obtenido de [https://www.uts.edu.co/portal/files/programa%20bienestar%202013\(1\).pdf](https://www.uts.edu.co/portal/files/programa%20bienestar%202013(1).pdf)

ANEXO

Descripción del anexo

Certificado del proceso de consultoría de la empresa Metro
Negocios inmobiliarios S.A.S

Anexo



**CARTA
UNIVERSIDAD STO T**