

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONSTRUCTORA
MORA & MORA S.A.S.

EDWIN SEBASTIÁN MORA PINEDA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
BOGOTÁ D.C.

2020

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONSTRUCTORA
MORA & MORA S.A.S.

MORA PINEDA EDWIN SEBASTIAN

Trabajo de grado presentado como requisito para el título de Ingeniero Civil

Director
ING. JAIME LEON GÓMEZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERIA CIVIL
COMITÉ DE GRADO
BOGOTÁ D.C.
2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. GENERALIDADES.....	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	11
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.3.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	12
1.4 BENEFICIO DEL PROYECTO	13
2. REFERENTES CONCEPTUALES	14
2.1 LA ADMINISTRACIÓN	14
2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
2.2.1 Planeación.....	17
2.2.2 Dirección.....	19
2.2.3 Organización	21
2.2.4 Control	23
2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.4 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	26
3. REFERENTE HISTÓRICO	28
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	28
3.2 OBJETO SOCIAL	28
3.3 CAPITAL SOCIAL	29
3.4 DURACIÓN	30
3.5 MISIÓN.....	30

3.6 VISIÓN	30
3.7 ESTADO ACTUAL.....	30
4. REFERENTE METODOLÓGICO	31
4.1 METODOLOGÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	31
4.2 PROCEDIMIENTO	33
4.3 PLANEAMIENTO DE LA ENCUESTA.....	34
4.3.1 Objetivos	34
4.3.2 Población y muestra.....	34
4.3.3 Variables	34
4.3.4 Formulario.....	34
4.3.5 Matriz de presentación.....	36
5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	37
5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS.....	37
5.2 DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	46
5.2.1 Área Administrativa	46
5.2.2 Área Comercial	48
5.2.3 Área de Contabilidad.....	50
5.2.4 Área de Ingeniería.....	51
5.2.5 Área Jurídica	53
6. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN	56
6.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	56
6.1.1 Objetivos	56
6.1.2 Políticas	57
6.1.3 Estructura.....	59
6.1.4 Procedimientos	60
6.1.5 Recursos.....	66
6.2 ÁREA COMERCIAL	66
6.2.1 Objetivos	66

6.2.2 Políticas	67
6.2.3 Estructura.....	69
6.2.4 Procedimientos	71
6.2.5 Recursos.....	75
6.3 ÁREA DE CONTABILIDAD	75
6.3.1 Objetivos	75
6.3.2 Políticas	76
6.3.3 Estructura.....	78
6.3.4 Procedimientos	80
6.3.5 Recursos.....	84
6.4 ÁREA DE INGENIERÍA	84
6.4.1 Objetivos	84
6.4.2 Políticas	85
6.4.3 Estructura.....	88
6.4.4 Procedimientos	89
6.4.5 Recursos.....	93
6.5 ÁREA JURÍDICA	93
6.5.1 Objetivos	93
6.5.2 Políticas	94
6.5.3 Estructura.....	95
6.5.4 Procedimientos	97
6.5.5 Recursos.....	100
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA.....	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Formulario de la encuesta	35
Tabla 2. Matriz de presentación	36
Tabla 3. Procedimiento de Planeación estratégica.....	61
Tabla 4. Gestión de calidad a través de la mejora continua	63
Tabla 5. Procedimiento de Comunicación interna – Reunión semanal	64
Tabla 6. Procedimiento de promoción del clima organizacional	65
Tabla 7. Procedimiento en servicio posventa	71
Tabla 8. Procedimiento de captación de inmuebles para ventas y arrendamientos	72
Tabla 9. Procedimiento para asignación de precios	73
Tabla 10. Procedimiento para la publicidad y promoción de las ventas y arrendamientos	74
Tabla 11. Procedimiento en registro contable	80
Tabla 12. Procedimiento de generación y presentación mensual de estados financieros	81
Tabla 13. Procedimiento de mantenimiento y proyección del flujo de caja	82
Tabla 14. Procedimiento de presentación de las declaraciones de impuestos de IVA..	83
Tabla 15. Procedimiento para el registro de proveedores	89
Tabla 16. Procedimiento de compras para los procesos de producción	90
Tabla 17. Procedimiento para las reuniones de innovación y creatividad	91
Tabla 18. Procedimiento del Registro de subcontratistas.....	92
Tabla 19. Procedimiento para el Registro de asesores jurídicos y legales.....	97
Tabla 20. Procedimiento para la contratación de un asesor jurídico	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa.	37
Figura 2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa.	38
Figura 3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras.	39
Figura 4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo	39
Figura 5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados.....	40
Figura 6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados.....	41
Figura 7. Me siento satisfecho con al clima o ambiente laboral que se vive en la empresa	42
Figura 8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder.....	43
Figura 9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados.....	43
Figura 10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa.....	44
Figura 11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia.....	45
Figura 12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla.....	46
Figura 13 Ejemplo de proceso de Planeación comercial basado en modelo Steiner	56
Figura 14. Ubicación del Área Administrativa en el Organigrama de la Empresa	60
Figura 15. Flujograma del Área Comercial.....	67
Figura 16. Ubicación del Área Comercial en el organigrama de la empresa	70
Figura 17 Diagrama de Flujo Área Contable	76
Figura 18. Ubicación del Área Contable en el organigrama de la empresa.	79
Figura 19 Diagrama de Flujo Área Técnica	85
Figura 19. Ubicación del Área Técnica en el organigrama de la empresa	88

Figura 21 Diagrama de Flujo Área Jurídica y ejemplo94

Figura 22. Ubicación del Área Jurídica en el organigrama de la empresa.95

INTRODUCCIÓN

La empresa como unidad de producción de capital personal es cualquier medio en el cual se pretende obtener un beneficio económico. En este sentido, con frecuencia los miembros de una familia se asocian con el fin de crear un medio de producción común y así, dar una proyección a su familia en el campo económico frente a la sociedad.

Sin embargo, toda empresa y todo acto de administración lleva consigo la necesidad de ser ordenada, de contar con una estructura organizacional que permita cumplir con los objetivos que, la empresa se fija no solamente al momento de nacer sino con el fin de sostenerse. Ahora bien, toda organización está compuesta por un grupo de personas encargadas de tareas diferentes y distribuidas con el fin de aportar, desde su cargo al crecimiento de la empresa de acuerdo con las necesidades y el crecimiento que la empresa busca.

Este trabajo tiene como fin realizar una reestructuración administrativa en la empresa de carácter familiar: Constructora Mora & Mora S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual tiene como objeto social la construcción de vivienda, arrendamientos de vivienda urbana, locales comerciales y compraventa de bienes inmuebles. La empresa busca asumir el compromiso ante las necesidades de sus clientes en todos los aspectos relacionados con la optimización de calidad, diseño y los costos, desarrollando constantemente alternativas de solución accesibles de sus clientes.

Este proyecto se origina en el hecho de que esta organización no cuenta con una adecuada estructura administrativa y organizacional, en donde se definan con claridad algunos de los principales procesos y funciones, por lo cual, la organización ve la necesidad de realizar un mejoramiento en su actual desempeño y estructura en los aspectos mencionados.

En tal sentido, el objetivo general del trabajo ha consistido en diseñar una propuesta de reestructuración administrativa en la Constructora Mora & Mora S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C. Para su consecución se han estructurado seis capítulos, comenzado por las generalidades, en donde se presenta la investigación con el planteamiento del problema y los objetivos que se buscan alcanzar. El segundo capítulo presenta los referentes conceptuales desglosando el proceso administrativo y otros conceptos básicos del trabajo emprendido.

Posteriormente, el tercer capítulo describe el referente histórico, en el cual se presenta la información relevante de la empresa objeto del estudio. El cuarto capítulo se ocupa del referente metodológico, en donde se aprecia este tipo de aspectos que fundamentan el camino seguido para efectuar el trabajo. El quinto capítulo presenta los resultados de

la indagación sobre la situación actual de la empresa. Finalmente, en el sexto capítulo se expone la propuesta de reestructuración distribuida en concordancia con cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se realiza el cierre del trabajo con las conclusiones y recomendaciones que surgieron del trabajo.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La Constructora Mora & Mora S.A.S. es una empresa de tipo familiar muy joven, creada el 8 de agosto de 2017, la cual inició su operación en un nivel muy básico en cuanto a su capacidad operativa y su capital inicial. Se trata de una sociedad por acciones simplificada (SAS) compuesta de cuatro socios, quienes, formando parte de una misma familia, se han planteado llevar a cabo una actividad económica donde se puedan integrar todas las áreas de conocimiento con el fin de generar empleo de manera independiente y autónoma.

Su actividad se centra en el sector inmobiliario y, principalmente, en el desarrollo de proyectos de construcción de vivienda, así como los arrendamientos de vivienda urbana, locales comerciales y compraventa de bienes inmuebles. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa se encuentra en un proceso de evolución y crecimiento, lo que genera inconsistencias dentro de su organización empresarial, por tal motivo, es importante generar cambios que permitan optimizar la estructura organizacional y funcional de la empresa.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La Constructora Mora & Mora S.A.S todavía no ha consolidado bien sus procesos administrativos, lo cual ha generado dificultades que ralentizan el desarrollo y consolidación de la empresa; por esta razón, se propone realizar una reestructuración administrativa que permita optimizar la estructura organizacional y funcional de la empresa.

Hay que destacar que en la actualidad el representante legal es el jefe inmediato de todos los empleados y este, a su vez, tiene un jefe el cual es el propietario de la empresa quien es además su padre. En tal sentido, no existe en la empresa una persona designada que haga las veces de administrador o cumpla determinadas funciones de éste, cuando él se encuentre fuera. Solo el propietario puede llegar en cualquier momento y ejercer su autoridad.

No todos los empleados saben realizar todas las funciones, pero algunos de ellos están en la capacidad de suplir a otros si es necesario. Es decir que existe una rotación de funciones, pero de manera parcial y además no está por escrito. Todo esto evidencia una falta de claridad en las funciones ya que, aunque saben qué tienen que hacer, ninguno de ellos lo tiene por escrito y no tienen una responsabilidad definida en la mayoría de los

casos. Es decir, a la fecha no existe una organización sistemática en cuanto a los procesos y funciones que se llevan a cabo.

Así mismo, el representante legal o gerente cumple la función de realizar todos los pedidos a los proveedores, estar pendiente de que todos estén haciendo correctamente sus funciones, revisar rotación de inventarios, porque no existe un almacenista en bodega encargado de realizar esta función, lo que permite que los materiales en algunas ocasiones se vean extraviados y nadie de respuesta.

En este orden de ideas, el propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la constructora para aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas, corregir debilidades y maximizar las fortalezas.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de reestructuración administrativa en la Constructora Mora & Mora S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual administrativa y organizacional de la Constructora Mora & Mora S.A.S en la ciudad de Bogotá D.C.

Identificar las debilidades que deben corregirse en la estructura administrativa y organizacional de la Constructora Mora & Mora S.A.S.

Crear un diseño de reestructuración administrativa y organizacional para la Constructora Mora & Mora S.A.S.

1.3.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Constructora Mora & Mora S.A.S, busca consolidar una visión empresarial que guíe su organización administrativa. Para tal fin la reestructuración administrativa le aportará elementos sustanciales para consolidar en forma permanente bases sólidas que le permitan realizar todas sus actividades en pro de su crecimiento. Dicho esto, se elabora una propuesta apropiada a las necesidades de la empresa.

Desde la Ingeniería Civil es relevante el aporte que se puede brindar en aspectos que son necesarios para el desarrollo de una empresa del sector inmobiliario. Por lo tanto, los profesionales de esta disciplina no pueden estar ausentes de los aspectos de la administración y organización de las empresas puesto que sus posibilidades de generar

o participar en emprendimientos en dicho sector exigen su capacidad para intervenir de forma óptima en este tipo de procesos de los que se ocupa el presente proyecto.

1.4 BENEFICIO DEL PROYECTO

La propuesta de una nueva reorganización administrativa permitirá llevar a cabo la estandarización de procesos en cada una de las áreas de funcionamiento para conseguir el éxito en la parte administrativa, con el correspondiente efecto en los diferentes procesos que están encaminados para prestar los servicios, mejorar la calidad, ampliar y mejorar su competitividad de acuerdo con el mercado.

Por lo tanto, el beneficio fundamental del proyecto radica en generar una propuesta que servirá de instrumento para que la empresa Constructora Mora & Mora S.A.S pueda continuar de manera adecuada su evolución como unidad productiva en el sector inmobiliario, a partir de contar con procesos administrativos y organizacionales adecuados para desenvolverse con éxito en el mercado.

2. REFERENTES CONCEPTUALES

Para el desarrollo del marco referencial se abordan temas inherentes a la investigación, como son: la administración, el proceso administrativo, la dirección estratégica, la estructura organizacional y el concepto de reestructuración administrativa. Estos elementos permiten tener una guía conceptual y teórica para tratar el problema de investigación y los respectivos análisis.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con (Thompson 2011), la administración es el proceso consistente en la planificación, organización, dirección y control de un conjunto de recursos y actividades que se conjugan para lograr un objetivo previsto. En este sentido, la administración favorece que se articulen dichas funciones para que las metas se alcancen con mayor eficacia y eficiencia con miras a un desempeño exitoso de cualquier tipo de empresa. La administración se puede entender como teoría y como práctica, y en las dos la técnica es un factor crucial que va evolucionando constantemente con nuevas perspectivas amoldados a los cambios que se van generando en el contexto. Además, la técnica es el medio por el cual se aprovechan los avances de la ciencia para adaptarlos a la administración (Thompson, 2011).

Este autor señala también que el estudio de la administración en general se enfoca en el análisis de las organizaciones, aunque particularmente en las empresas, buscando comprender como se lleva a cabo su funcionamiento y su conducta, así como las tendencias que guían su evolución y su crecimiento. Para respaldar estas acciones, es fundamental acudir a la ciencia, lo cual le aporta validez a los diversos planteamientos que se realicen bajo la metodología científica.

En este orden de ideas, según (Hermida, Serra y Kastika, 2004), no es posible considerar que la administración sea un arte, puesto que en su estudio no es viable la aplicación de la subjetividad, ya que sólo la interpretación objetiva de la realidad le da confiabilidad a cualquier planteamiento que se lleve a cabo sobre este campo. Con base en esto, se puede señalar que la administración genera una fusión de los diversos recursos que están en su órbita, a lo largo de un proceso que se encuentra conformado por la planeación, la organización, la dirección y el control, integrados para alcanzar la finalidad de conseguir las metas y propósitos de la organización.

De igual manera, (Pérez 2018) expone su apreciación de la administración considerándola como una ciencia social que tiene como campo de estudio las organizaciones y, especialmente, la satisfacción de sus objetivos corporativos por medio

de la integración de una estructura, unos recursos y un esfuerzo unificado. Dentro de la dinámica administrativa, este autor destaca la planificación, como la base para alcanzar los objetivos institucionales empleando todo tipo de recursos, propios y ajenos. También se concentra en la relevancia de los recursos, los cuales en alguna medida señalan los límites entre los cuales se pueden presentar los objetivos con los cuales se llevará a cabo la labor administrativa en un ambiente de mayor eficiencia. Pero, para este autor, todos los elementos que se integran en el trabajo administrativo deben basarse en diversos principios y leyes que son los que sirven para delinear los procesos y procedimientos que aportan la racionalidad a la conducta de las organizaciones.

Por su parte, (Fayol 1989) señala que la administración se conforma por un conjunto de seis operaciones que toda organización debe abordar:

- a. Operaciones técnicas: se refieren a la producción o transformación para la creación de bienes o servicios.
- b. Operaciones comerciales: aluden al contacto de los clientes con la empresa en los procesos de compra y venta.
- c. Operaciones financieras: hacen referencia a la gestión y control del capital y la liquidez.
- d. Operaciones de seguridad: se enfocan en la protección de los recursos y el talento humano de la organización.
- e. Operaciones administrativas: se plantean en torno a la planeación, organización y otros aspectos para facilitar el desarrollo de las demás operaciones.

Para el mencionado autor, estas seis operaciones son indispensables en el funcionamiento de cualquier tipo de empresa u organización, sin importar su tamaño o la naturaleza de sus productos o servicios.

Es importante destacar también la perspectiva que considera la Administración como todo tipo de acción que se orienta a convertir en realidad cualquier propósito, en donde se debe contar con actividades ordenadas y sistemáticas para emplear los recursos disponibles de manera óptima y previendo los obstáculos que se puedan presentar (Fritz Morten, citado por Ramírez, 2009). Esta definición señala, además, que la administración debe enfocarse en realizar la labor de consecución de unos determinados objetivos bajo el precepto del menor costo posible, el tiempo más corto y, en general, el uso más eficiente de todos los recursos.

Ahora, en la práctica de las organizaciones resulta pertinente distinguir entre la administración formal y la informal. Según (Koontz 2012), la administración formal

corresponde a una forma intencional de organizar y estructurar los recursos y procedimientos. Para su ejecución se debe organizar de forma coherente la coordinación entre cada proceso y los recursos que cada uno requiere, integrando todo para poder aportar de forma unificada para alcanzar los objetivos de la empresa. Aun así, se debe contar con algún grado de flexibilidad, pues existen muchos factores o externalidades que son aspectos fuera del control de la administración, los cuales se deben enfrentarse de la manera adecuada, muchas veces ejerciendo cambios fuera de lo previsto inicialmente. Así mismo, la administración formal debe tener la mente abierta a la creatividad y talentos potenciales de los colaboradores para aportar a la mejora continua de los diversos procesos.

Con referencia a la administración informal, esta corresponde a redes de relaciones entre las personas que conforman la organización, las cuales se van generando de la propia interacción de los colaboradores, y se presentan sin ceñirse a las directrices de la administración formal. Esto significa que dentro de las empresas surgen emprendimientos internos al observarse nuevas oportunidades o riesgos que deben ser afrontados con prontitud. El espacio que se plantea para la administración informal puede ser positivo en la medida en que puede ser fuente de aprovechamiento de la creatividad y de procesos de innovación (Koontz, 2012).

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un término que proviene de los autores clásicos que han abordado el tema de la administración. Uno de los principales es Henry Fayol, quien distribuye dicho proceso en las funciones de Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control. Este autor plantea que Prever consiste en explorar el futuro para determinar un plan de actividades; Organizar implica la creación de una empresa en los términos material y social; Mandar se refiere a liderar las acciones de los empleados; Coordinar es integrar las acciones y recursos; y Controlar es vigilar que todo se desarrolle conforme a lo que se pretende (Fayol, 1916).

Por su parte, (Taylor 1911) señala que el proceso administrativo debe ser objeto de desarrollo por medio de un enfoque científico. Para su ejecución propuso lo que denominó como los cuatro principios de la administración científica, los cuales son: primero, el estudio científico que debe realizarse del trabajo; segundo, la selección científica y el entrenamiento de los trabajadores; tercero, la integración del estudio científico de los procesos y de la selección científica de los empleados; y cuarto, la cooperación entre los administradores y los subordinados. Con estos aspectos, este autor buscaba que existiera una permanente evolución de la administración y su proceso en las empresas.

Retomando el enfoque de Taylor, la (UNAM 2006) plantea que la consideración de la administración como ciencia implica un manejo teórico y práctico de la investigación para generar teorías que den solidez en el manejo del proceso administrativo a medida que se generan cambios en los contextos de las empresas. De allí que la aplicación del método científico se siga percibiendo como una herramienta fundamental para el estudio de la administración y para ir adaptando los desarrollos del proceso administrativo al devenir de los tiempos.

En este orden de ideas, se puede señalar que Fayol fue un precursor para la determinación de las fases o funciones del proceso administrativo, a lo cual Taylor le aportó la perspectiva de su desarrollo con la aplicación de una perspectiva científica tanto en el ámbito teórico como de praxis. Según la UNAM (2006), sobre estas bases el proceso administrativo forma parte de lo que se considera la estructura básica de la administración y, a partir de éste, se han seguido forjando nuevos conceptos teóricos que se acoplan a los diversos requerimientos que la sociedad y el mercado le van exigiendo a las empresas y a la forma en que son administradas.

De esta manera, hoy en día se puede hablar de una estandarización del proceso administrativo, en el cual se definen y delimitan una serie ordenada de fases con las que se puede ejecutar adecuadamente la práctica administrativa. Dichas fases son discriminadas de diferentes maneras por los muchos autores que abordan el tema; sin embargo, se suele sintetizar en cuatro las que en esencia se desarrollan conformando el proceso: Planeación, Organización, Dirección y Control (UNAM, 2006). A continuación, se define y describe cada una de ellas.

2.2.1 Planeación.

De acuerdo con (Ackoff 1992), la planeación consiste en proyectar lo que se desea alcanzar en el futuro vinculando los recursos y medios que se requieren a lograrlo. (Cano 2017) añade que dicho concepto parte del trabajo que es responsabilidad de los administradores de las organizaciones, en donde se ocupan de trazar el camino a seguir con base en lo dispuesto a través de la misión, la visión y los objetivos que éstas se han fijado.

Por su parte, (Argenti 1990) considera que la planeación debe partir de la determinación de una visión de largo plazo de la empresa en la que se fijan los objetivos globales. A partir de esto se debe construir la planeación para lograr alcanzar cada uno de los objetivos, siempre contando con las afectaciones que puede plantear el medio externo para que la empresa avance por el camino deseado. (Cano 2017) agrega que es muy relevante la consideración de los cambios que se van presentando a lo largo del tiempo y que pueden incidir en que la planeación se pueda convertir en algo realmente ejecutado.

Este autor advierte que el hecho de planificar no debe ir en contra de la posibilidad de la innovación. Es decir que la función planificadora no debe tener tal rigidez que obstaculice la viabilidad de aprovechar las nuevas perspectivas que van surgiendo para aprovechar la creatividad de los empleados y las oportunidades que ofrece el mercado y demás factores del entorno, como el cambio tecnológico, es así como la tecnología ofrece un amplio mundo de posibilidades para acceder a nuevos clientes permitiendo innovar, crecer, planificar, explorar nuevas ideas

Aun así, es fundamental para la supervivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa llevar a cabo la una planeación bien estructurada que guíe las acciones a ejecutar tanto en el largo, como en el mediano y corto plazo. Al respecto, (Cano 2017) señala que dependiendo del plazo que aborda la planeación, así como de su contexto específico, la planeación puede ser corporativa o estratégica (de largo plazo), táctica (para implementar las estrategias), operativa (de corto plazo) y de contingencia (previendo escenarios particulares).

Según este autor, la función de planeación debe llevar articulada la manera en que se debe ejecutar cada acción que allí se incluya y, particularmente, la forma en que se controlará el nivel de ejecución de lo planeado. En este orden de ideas, (Cano 2017) describe un conjunto de principios que se deben observar para llevar a cabo la labor de la planeación:

- El primero es el principio de previsibilidad, en donde se tiene en cuenta que no hay total certeza de los escenarios futuros por lo que existen diferentes riesgos que se deben prever.
- El segundo se llama el principio de objetividad y hace referencia a que los contenidos de la planeación se deben sustentar en información objetiva y no en opiniones subjetivas.
- El tercer principio es el de la medición, el cual se refiere a que los objetivos que hacen parte de la planeación deben ser medibles, o sea cuantitativos, para poder tener referencias objetivas del grado de avance y cumplimiento de los mismos.
- El cuarto es el principio de precisión, lo que implica que la planeación no se debe realizar con afirmaciones genéricas o vagas, sino con detalles muy precisos y concretos sobre lo que se pretende realizar.
- El quinto es el principio de flexibilidad, en donde se alude a que se debe tener conciencia que en la ejecución de los planes hay que contar con diversos imprevistos que pueden alterar su curso o acciones, para lo cual se debe estar preparado.

- El sexto principio es el de unidad y señala que, aunque cada área funcional se deben realizar planes en concordancia con sus procesos, todos deben corresponder a una unidad de criterio en torno a los objetivos corporativos de la empresa, por lo que deben hacer parte del plan general de la misma.
- Por último, el principio de rentabilidad se manifiesta en el sentido de que la planeación debe tener como referente que los egresos que se plantea que se ocasionen en su virtud, deben contar con la generación de unos ingresos que sean superiores que aquellos.

2.2.2 Dirección

De acuerdo con (Koontz 1988), la dirección es el aspecto que relaciona las personas en el proceso administrativo, al aportar a los subordinados las instrucciones que permitan su comprensión de los procedimientos y responsabilidades en torno a los objetivos de sus áreas y de la empresa en general. Es de los aspectos más complejos puesto que implica la vinculación de todos los colaboradores a la misión, la visión y los objetivos que se pretenden alcanzar, por lo que requiere las competencias para comprometer al talento humano frente a las necesidades de la organización.

(Cano 2017) señala que la función de dirección se encarga de orientar la realización de lo que se ha dispuesto en la planeación. Para ello se cuenta con aspectos como la comunicación, la motivación, el sentido de pertenencia, la promoción y desarrollo del talento humano, así como el principio de autoridad y la toma de decisiones. Sin embargo, son las circunstancias internas y externas de la empresa en dimensiones como tecnológico, lo político, lo social, lo cultural y lo económico, lo que determina la manera más acertada de dirigir una empresa. Por ello el talento o competencias de un directivo deben estar acordes con los retos que afronta la empresa, para acertar en el estilo de dirección más conveniente.

Por su parte, (Shuguli 2012) que la dirección en una organización cumple la labor de motivar, coordinar y hacer seguimiento a la labor de cada uno de sus miembros, buscando que cumplan sus responsabilidades de la manera más eficiente posible y en coherencia con lo dispuesto en la planeación. Por lo tanto, se alude que la dirección se basa en la capacidad de influencia sobre los individuos para que realicen el aporte predeterminado para lograr alcanzar los objetivos grupales y organizacionales.

Para este autor, la dirección es una parte fundamental del proceso administrativo, la cual subordina los otros aspectos puesto que es en donde se tiene el mayor contacto con la realidad y se desarrollan las acciones más concretas debido a que allí se ejecuta la interacción entre las personas; entre jefe y subordinados. De esta manera, aquí es en

donde se puede convertir en una acción práctica cada elemento planeado, y de esta depende que se obtengan o no los resultados esperados. Así mismo, las demás fases del proceso administrativo de originan en la acción directiva.

En esto concuerda (Cano 2017) cuando advierte que, aunque la marcha de una empresa se inicia con la planeación y la organización, la puesta en operación se desarrolla con base en la dirección. Así mismo, este autor enfatiza en que el concepto de la dirección hace referencia a la orientación del talento humano hacia la consecución de los objetivos de la empresa. En este orden de ideas, este autor define los principios de la dirección en los siguientes términos:

- El primero es el principio de coordinación de intereses, que hace referencia a armonizar los intereses entre los de carácter particular y los de naturaleza general, para poder alcanzar los objetivos.
- El segundo es el principio de impersonalidad del mando, el cual se plantea que llevar a cabo la autoridad es algo necesario para la dinámica de la organización, por lo que no se debe atribuir a la voluntad de quien la ejerce.
- El tercero corresponde al principio de la vía jerárquica, en donde se señala que deben existir unos conductos predeterminados para que se sigan las órdenes e instrucciones, pues su no seguimiento lleva a la anarquía y al caos.
- El cuarto es el principio de resolución de conflictos, en el que se expone que los conflictos se deben solucionar de manera prioritaria buscando mantener la disciplina y que los intereses de las partes resulten con similar nivel de conformidad.
- Por último, el principio de aprovechamiento de conflictos se enfoca en que cada conflicto debe observarse como una oportunidad para dar pasos positivos en el desarrollo de los procesos y las interrelaciones que están implicadas.

Otros aspectos que resalta (Cano 2017) con referencia a la función de la dirección, son la motivación, la comunicación, el liderazgo y la delegación. Con respecto a la motivación, este autor sostiene que en el marco de la dirección este aspecto se ocupa de incidir en los colaboradores para que se sientan atraídos por actuar de determinada manera. En cuanto a la comunicación, se trata de un proceso en el que los administradores buscarán generar cambios en la conducta de las personas a través del planteamiento claro y oportuno de un conjunto de ideas. Así mismo, la comunicación requiere retroalimentación, así como la viabilidad de que se desarrolle en diferentes direcciones en el ámbito de los conductos de autoridad de la empresa.

Con referencia al liderazgo, dicho autor señala que quienes ejercen labores de dirección en la empresa deben contar con un liderazgo que les permita hacer fluida la autoridad para que los subordinados desarrollen con motivación y compromiso sus labores en concordancia con el criterio que imponga los administradores. Finalmente, en lo que tiene que ver con la delegación, este aspecto es esencial para aportar efectividad a la administración, puesto que se trata de determinar las acciones que debe cumplir cada subordinado en representación de las directrices o ideas que le ha expuesto quien ejerce el mando. Hay que tener en cuenta que la delegación implica liberar de actividades o tareas, pero no de las responsabilidades que cada uno tiene en todo el proceso administrativo u operacional de la organización.

2.2.3 Organización

De acuerdo con (Cano 2017), esta función corresponde a la estructuración de la organización, así como los diversos procesos y actividades que le dan su dinámica, conforme a lo dispuesto en la planeación. Por lo tanto, el diseño de la organización debe ser coherente con las necesidades que disponen los planes de la empresa, por lo que se configura como una herramienta para que se puedan cumplir los objetivos que se han determinado en la empresa. Por lo tanto, se puede decir que la organización, más que una finalidad, se constituye como un medio para poder hacer realidad lo que se ha planteado en la planeación.

Por su parte, (Koontz 1988) señala que la organización, como función del proceso administrativo, se ocupa de identificar y clasificar los procedimientos y actividades que se requieren realizar para poder alcanzar los objetivos previstos. De acuerdo con UNAM (2006), los cuatro principios de la organización son los siguientes:

- El primero es el principio de especialización, el cual hace referencia a la división del trabajo; es decir que cada trabajador debe especializarse de la manera más concreta y específica posible, con miras a lograr no sólo su mayor eficiencia sino la de los procesos en los que está inmersa su labor.
- El segundo principio es el de la unidad de mando, que alude a que cada uno de los subordinados sólo debe tener la autoridad directa de un único jefe, lo cual garantiza una mayor coordinación y armonía en el desarrollo de los procesos de la organización.
- El tercer principio es el del equilibrio entre autoridad-responsabilidad, en el cual se precisa el nivel de responsabilidad de cada una de las personas con jerarquía administrativa en los correspondientes niveles de la estructura orgánica, en concordancia con el tipo y extensión de la autoridad de su cargo.

- Por último, se encuentra el principio de dirección-control, en el cual se señala que en los procedimientos en los que se realiza la delegación de funciones, así mismo se debe contar con los correspondientes controles para poder asegurar que se continúe con la unidad de mando.

Con relación a los tipos de organización existen diversos modelos de acuerdo con su estructura, aunque los que prevalecen suelen ser los siguientes:

En primer lugar, se encuentra los de estructura lineal, los cuales la base es la jerarquía de las áreas por lo que el diseño de la organización se fundamenta en el fortalecimiento de la autoridad. Este modelo es el más común o clásico pues resulta sencillo y de fácil comprensión, identificándose en la línea de autoridad quiénes son los jefes y quiénes son los subordinados. La desventaja proviene de que es una estructura muy rígida e inflexible pues, por una parte, la toma de decisiones está definida de una manera centralizada y marcada en pocas personas y, por otra parte, en los entornos cambiantes se evidencia la dificultad para responder de manera dinámica y oportuna a las exigencias del contexto (Bueno, 2007).

En segundo lugar, se idéntica la estructura funcional, la cual se enfoca esencialmente en la distribución de funciones de acuerdo con las particulares especializaciones de cada uno de los colaboradores. En este modelo se favorece la descentralización en la toma de decisiones y, también, se auspicia que los empleados puedan desarrollar sus talentos y capacidades, lo cual se complementa con una comunicación muy fluida en donde no media una línea de autoridad como en el modelo de estructura lineal. El aspecto negativo radica en que se puede generar desorden e ineficiencia cuando los trabajadores reciben órdenes de diferentes orígenes que pueden resultar a veces contradictorias (Bueno, 2007).

La tercera forma de estructura organizacional es la matricial, en donde existen mandos múltiples existiendo dos redes de mando: la vertical, coherente con una estructura lineal distribuida por departamentos, y la horizontal, concordante con la estructura funcional, en donde cada colaborador forma parte de un equipo integrado por las funciones que requiere el proyecto asignado e independiente del departamento al que pertenecen. Este modelo saca lo mejor de cada una de las dos estructuras mencionadas anteriormente e intenta corregir sus defectos, por lo cual es utilizado por muchas de las empresas que se encuentran a la vanguardia (Bueno, 2007).

La cuarta forma es la denominada estructura por división, la cual también representa un intento por corregir los defectos de las estructuras lineal y funcional. En este caso se trata de organizar la empresa de acuerdo con un criterio específico, el cual puede ser sus líneas de productos, las zonas geográficas o la segmentación de sus clientes. La empresa

se divide en equipos que atienden uno de los sectores predeterminados. Este modelo es bastante consistente cuando existe una clara diferenciación entre los tipos de productos que produce la empresa (o clientes o zonas), por lo que resulta muy adecuada para usar los recursos con mayor especialización según dichos criterios logrando mayor eficiencia.

2.2.4 Control

Según (Cano 2017), el control es la parte del proceso administrativo que tiene la función de garantizar que se cumplan los objetivos y las políticas que la empresa se ha planteado e, igualmente, que los recursos que se han asignado para tales propósitos se administren de la manera más adecuada y eficiente posible. Es por esto que se considera que el control tiene la pretensión de asegurar la supervivencia de la organización, así como de soportar su crecimiento y su desarrollo, puesto que su labor sirve para que no se distraigan las actividades del cumplimiento de los objetivos, que son los de referencia el éxito o fracaso de ella.

En tal sentido, según dicho autor, las empresas deben asegurarse de contar con adecuados mecanismos de control para minimizar los riesgos que las saquen del rumbo deseado. Así mismo, si los riesgos se presentan, la labor del control es identificar su presencia de forma oportuna y detallada para sentar las bases en la dirección de generar las acciones correctivas e, incluso, para convertir la situación en oportunidades de mejoramiento.

Por otra parte, de acuerdo con (Reyes-Ponce 2004), la labor de la función de control dentro del proceso administrativo consiste en establecer los sistemas necesarios para poder realizar las mediciones de los resultados y el desempeño pasado y actual de la empresa, para poder confrontarlos con los resultados esperados y así lograr el propósito de conocer la afinidad o la desviación del desempeño frente a los objetivos generales y específicos que se han planteado en la planificación.

El mencionado autor resalta que la función de control es la que se ocupa de cerrar el ciclo de la administración, puesto es aquí en donde se evidencian y contrastan, por una parte, los resultados de la actividad de la empresa; y por otra, los objetivos dispuestos en la planeación con lo que se dio apertura al proceso administrativo. De allí la relevancia que tiene la función de control para poder identificar debilidades y fortalezas acerca de cómo se llevó a cabo la gestión y operación de la empresa, para así poder hacer los correctivos necesarios para continuar con el enfoque de crecimiento y desarrollo que se espera en las organizaciones.

De acuerdo con la (UNAM 2006), los tres principios del control son los siguientes:

- El primero de ellos es el principio del carácter administrativo del control, el cual plantea que se requiere establecer una distinción clara de las operaciones de control, frente a la función de control. Esto significa que la función de control se establece como una labor que cuenta con una perspectiva gerencial pues forma parte de los referentes para la toma de decisiones, a diferencia de las operaciones de control que son el cimiento sobre el que se basa la implementación de una adecuada función de control.
- El segundo es el principio de los estándares, en donde se establece que el control se debe fundamentar en el diseño de estándares e indicadores que es lo que se mide para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas (gerenciales y operativas). Sin contar con esta condición el control pierde su naturaleza de influencia directa en el desempeño y, además, se declina la posibilidad de corregir y mejorar los procesos cuando no hay manera de medir los resultados.
- Por último, el principio de excepción hace referencia a que el control administrativo fundamenta su mayor eficacia en las situaciones en donde se evidencia el incumplimiento de los objetivos y metas, de acuerdo con los estándares predefinidos. Por lo tanto, el control debe ser suficientemente oportuno para facilitar que se adopten los correctivos y se tomen las decisiones del caso para reorientar los procesos o procedimientos que lo requieren.

Cabe señalar que, para lograr los propósitos del control, según (Cano 2017), existe una gran posibilidad de alternativas en cuanto a los mecanismos que se puede utilizar. Este autor menciona algunos como la documentación, el archivo histórico y estadístico, las autorizaciones, las listas de chequeo, la definición de funciones, así como los diversos métodos de supervisión, seguimiento y de verificación. A través de mecanismos como estos, es factible promover la efectividad del trabajo, favoreciendo la disminución del riesgo de error, obteniendo información cierta, adecuada y oportuna, así como protegiendo los recursos y bienes que hacen parte de la organización.

2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un instrumento de carácter administrativo que posibilita el aumento de la probabilidad de éxito, considerando las condiciones cambiantes e inciertas que caracterizan los mercados modernos, la transformación tecnológica y demás factores que generan incertidumbre acerca del futuro que deben afrontar las empresas. Se fundamenta en la administración por objetivos, por lo que se guía por las actividades y estrategias por desarrollar. En este orden de ideas, el direccionamiento estratégico resulta de gran utilidad cuando se trata de situaciones en las que se debe crear una empresa, plantear y evaluar proyectos, abordar o desarrollar

un mercado, posicionar una marca, entre otros retos que deben enfrentar las empresas (UNAL, 2008).

Así mismo, de acuerdo con (David 2010), la dirección estratégica es una herramienta gerencial que se puede definir como la técnica que se emplea para implementar y evaluar la toma de decisiones por medio de acciones que lleven a la empresa a alcanzar sus objetivos corporativos. Es por ello que para su aplicación se debe generar una integración entre todas las áreas funcionales de la empresa, buscando crear o aprovechar oportunidades, así como prever las amenazas que pueden surgir en el entorno competitivo.

Este mismo autor plantea que la dirección estratégica se encuentra articulada a la planeación, pues se basa en la información de diagnóstico interno y externo para definir los objetivos y acciones a emprender, principalmente con una perspectiva de largo o mediano plazo. Es por ello por lo que el concepto de planeación estratégica es su fundamento y se extiende hasta el análisis estratégico, el planteamiento de estrategias y su puesta en operación por medio de tácticas y programas de acción, siempre contando con la posibilidad de seguimiento y control.

Al respecto, (Serna 1997) señala que el proceso de la planeación estratégica está compuesto de una serie de fases que incluyen inicialmente la construcción de la misión, la visión y los valores corporativos, todo lo cual se constituye como la filosofía empresarial o la razón de ser de la empresa. Se continúa con la definición de las amenazas y oportunidades que surgen del medio externo, así como la identificación de las fortalezas y debilidades propias de la dinámica interna de la empresa. Sobre este análisis se definen los objetivos de largo y mediano plazo, y se formulan las estrategias específicas a implementar.

Dentro del proceso de planeación estratégica, (Shuguli 2012) destaca la relevancia de la filosofía corporativa como pilar y fundamento para el cumplimiento de las etapas mencionadas. Al respecto, señala que la misión de la organización debe indicar la forma como se busca alcanzar y garantizar el sostenimiento de su razón de ser. Así mismo, expresa las prioridades de su accionar y los valores que le aporta a sus clientes demás partes interesadas. En cuanto a la visión, ésta manifiesta las pretensiones generales que la organización espera alcanzar como parte del mercado y la sociedad. Es por ello por lo que ésta cumple la función de guía para que los empleados conozcan el camino que se desea transitar hacia su propia noción de éxito.

Con respecto a los objetivos corporativos, (Shuguli 2012) plantea que éstos representan los lineamientos gerenciales para hacer realidad la visión del futuro establecida, por lo cual se trata de los fines más representativos de la actividad y los resultados necesarios

para alcanzar un desempeño exitoso. Finalmente, con referencia a los principios y valores, este autor señala que éstos representan el esquema moral o guía de conducta de la organización, en cuanto se incluyen los aspectos del comportamiento individual y colectivo que son pertinentes para poder cumplir con la misión, visión y objetivos corporativos establecidos.

2.4 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con (Shuguli 2012), las organizaciones son sistemas integrados que se caracterizan por contar con niveles administrativos orientados al cumplimiento de las funciones especializadas que les corresponden para aportar a alcanzar los objetivos generales. En este orden de ideas, dicho autor señala que la estructura orgánica es la manera en que se distribuyen de acuerdo con las líneas de autoridad y las diferentes especialidades, las áreas funcionales que conforman la organización, desglosando las sub áreas y sus distintos conductos de jerarquía.

Esta autor plantea, además, que los diferentes niveles administrativos más usuales para caracterizar la estructura de las organizaciones son los siguientes: a) el nivel legislativo es el nivel superior y está conformado por los propietarios o sus representantes a través de la asamblea de socios o junta directiva; b) el nivel ejecutivo o gerencial es el principal responsable de la toma de decisiones y de la ejecución de las directrices planteadas por los accionistas; c) el nivel asesor es el que corresponde a personas o entidades muy experimentadas que cumplen la función de staff, o sea que aconsejan sobre temas muy específicos no operativos de la organización; d) el último es el nivel operativo, en donde se ejecutan directamente la elaboración de los productos y servicios, o que soportan esta función-

(Shuguli 2012) señala, además, que la estructura orgánica de las empresas se suele representar gráficamente por medio de los organigramas, en donde se evidencia de forma sencilla tanto la división por áreas y sub áreas, como las líneas del conducto regular y del nivel jerárquico que conectan cada una de ellas. Su expresión esquemática se suele elaborar con el uso de líneas rectas de interconexión y de figuras geométricas, usualmente rectángulos. Así mismo, si se trata de una estructura lineal, se presenta visualmente de arriba hacia abajo para indicar los niveles de autoridad. En los casos de otras estructuras como las matriciales, la representación gráfica se hace del centro hacia todos los lados, de manera coaxial.

2.5 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

El proceso de reestructuración administrativa consiste en el estudio de las posibilidades que puede tener una empresa o cualquier tipo de organización, teniendo en referencia

los objetivos que se han planteado en contraste con la manera en que se llevan a cabo en los procedimientos y actividades de cada una de sus áreas funcionales. Así mismo, es factible realizar también el análisis de la estructura organizacional para observar la forma en que contribuye u obstaculiza llegar a dichos objetivos. A partir de los resultados de tales análisis se pueden hacer planteamientos sobre las perspectivas que se pueden presentar para introducir diversos cambios que mejoren el proceso administrativo, modificando desde los objetivos de las áreas funcionales, hasta sus políticas y procedimientos específicos que sean claves para el éxito en el cumplimiento de los respectivos objetivos (ADEM, 2009).

En general, en la parte organizacional se puede llegar a plantear transformaciones en las líneas jerárquicas, así como en la naturaleza, definición, roles y carácter de las áreas funcionales. De igual manera, en la parte administrativa se puede llegar a replantear los procedimientos, incluyendo la reasignación de actividades, cargas de trabajo y responsabilidades, planteando sistemas que optimicen la labor con importantes impactos en la eficacia y eficiencia de las áreas de la empresa u organización. Todo esto implica que la reestructuración administrativa se debe realizar cuando el entorno de la empresa ha cambiado al punto de exigir nuevas maneras de afrontarlo para mantener o mejorar la competitividad, o cuando la estructura de la empresa y sus procesos ya no son los adecuados para enfrentar los diferentes cambios, principalmente porque se presentan variaciones en la fase del desarrollo que vive la empresa (ADEM, 2009).

3. REFERENTE HISTÓRICO

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

Constructora Mora & Mora SAS, fue fundada el 08 de agosto de 2017, en la ciudad de Bogotá; nace por la iniciativa empresarial, deseos de crecimiento personal y profesional de sus socios fundadores. La empresa viene surgiendo y creciendo en el marco de los negocios del sector inmobiliario, incluyendo la ejecución de proyectos de obras de viviendas Vis & No Vis, dando siempre los mejores resultados en durabilidad, funcionalidad, cumplimiento, economía y responsabilidad para con sus clientes, fomentando la innovación y nuevas tendencias en proyectos, con el fin de superar las expectativas de sus clientes. Se ha planteado un compromiso con las necesidades y expectativas de sus clientes, ofreciendo calidad, cumplimiento y un excelente servicio.

Desde su fundación se busca la consolidación en el mercado como una empresa integral, con un equipo humano capacitado y enfocado en una política de mejoramiento y crecimiento continuo, además de contribuir al cuidado del medio ambiente.

3.2 OBJETO SOCIAL

El objetivo de la empresa es la construcción de vivienda, los arrendamientos de vivienda urbana, locales comerciales y compraventa de bienes inmuebles, asumiendo el compromiso ante las necesidades de nuestros clientes en todos los aspectos relacionados con la optimización de calidad, diseño y los costos, desarrollando constantemente alternativas de solución accesibles de nuestros clientes. Para cumplir con sus objetivos podrá apoyarse en las políticas de la empresa tales como:

- ✓ Prevenir la contaminación y los daños a la propiedad, con el fin de proteger el medio ambiente y los recursos naturales.
- ✓ Promover el mejoramiento de la calidad de vida de todos los colaboradores de la organización por medio del mantenimiento y mejora continua de altos estándares en seguridad, salud en el trabajo, medio ambiente, y calidad pro de prevenir enfermedades laborales, accidentes laborales y daños a la propiedad. A su vez propiciar condiciones seguras a contratistas y proveedores dentro de las actividades propias del negocio
- ✓ Satisfacer los requisitos y necesidades de nuestros clientes, a través de la gestión de proyectos enfocados en las buenas prácticas profesionales.

- ✓ Cumplir con la normativa nacional vigente en materia de riesgos laborales y ambientales, los demás requisitos aplicables a las actividades, procesos y productos de la constructora.
- ✓ Proveer los recursos físicos, financieros y un equipo humano competente, con el objeto de aumentar la rentabilidad organizacional.
- ✓ Seleccionar proveedores confiables, maquinaria y equipos con altos niveles de calidad.
- ✓ Garantizar la protección de la seguridad y la salud, por medio de la Identificación y priorización de los riesgos significativos, con la finalidad de implementar controles orientados a la prevención de accidentes de trabajo y casos de enfermedad laboral.
- ✓ Responsabilidad social empresarial RSE (ISO 26.000): Promover la estrategia de responsabilidad social en los negocios, reforzar las competencias empresariales en este marco, contribuir a mejorar los impactos ambientales, económicos y sociales de las empresas en su entorno; contribuir a la creación de cadenas de valor para los diferentes grupos de interés en la organización.

3.3 CAPITAL SOCIAL

La composición legal de la Constructora Mora & Mora SAS, el 100% de las acciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Composición patrimonio de la empresa

Numero de Identificación	Nombre	Participación Accionaria
1.030.644.592	Yein Liseth Mora Pineda	30%
1.033.714.423	Edwin Sebastian Mora Pineda	30%
39.796.147	Jacqueline Pineda Valdés	20%
19.352.621	Amon Giraldo Mora Hernandez	20%

Fuente: elaboración propia.

Se cuenta con un capital autorizado de ochenta millones de pesos moneda legal colombiana (\$ 80.000.000).

3.4 DURACIÓN

La duración de la Constructora Mora & Mora SAS, será de 40 años contados a partir del 08 de agosto de 2018, fecha de registro legal de la escritura pública como sociedad por acciones simplificada. Sin embargo, podrá prorrogarse a conveniencia de los socios por otro periodo igual o diferente, y podrá disolverse por exigencia de fuerza mayor o mandato de la ley.

3.5 MISIÓN

Brindar servicios de ingeniería, construcción de vivienda logrando satisfacción de los clientes contribuyendo al desarrollo del país.

3.6 VISIÓN

Consolidarnos en el mediano plazo como una empresa líder en el mercado nacional en servicios de ingeniería, y construcciones de vivienda VIS y no VIS.

3.7 ESTADO ACTUAL

Debido a la falta de organización con que inició la Constructora Mora & Mora SAS, se han presentado diferentes inconvenientes en las funciones administrativas, se implementaron soluciones parciales para la culminación del primer proyecto en el cual tuvo una buena aceptación por parte de los clientes. Para el inicio del segundo proyecto la constructora acordó llevar a cabo una restructuración administrativa, con el propósito de dar una solución definitiva a los problemas encontrados en el proyecto anterior, en el cual se vio afectada por la planeación de los socios en el momento de ejecutar en las áreas administrativas.

4. REFERENTE METODOLÓGICO

4.1 METODOLOGÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las perspectivas que plantea el siglo XXI en el campo gerencial exigen el replanteamiento de los modelos y estrategias administrativas para estar en conformidad con los cambios y los retos que se presentan en el entorno. Es por ello por lo que las organizaciones rígidas con esquemas mecanicistas pierden vigencia y competitividad, dando paso a organizaciones dinámicas, flexibles y proactivas (Nava, 2008). Esto se logra con la orientación de los esfuerzos hacia la búsqueda de mayor eficiencia en el uso de los recursos y aprovechamiento del talento humano, lo cual da lugar a replanteamientos e innovaciones administrativas en donde el desarrollo organizacional es un factor fundamental por considerar.

Al respecto es importante destacar el concepto de desarrollo organizacional, el cual es definido por (Sánchez-Ambriz 2009) como el conjunto de esfuerzos planificados que se puede realizar en cualquier organización, enfocándolo de sus niveles directivos, que se dirige al incremento de la efectividad organizacional y el desarrollo administrativo. Esto se obtiene por medio del empleo de intervenciones estructuradas en los diversos procesos que allí se llevan a cabo, y con el uso de acciones interdisciplinarias, pues se deben abordar sus diferentes áreas.

Por su parte, (King y Wright 2007) señalan que el desarrollo organizacional está ligado al cambio e incluye la adaptabilidad del talento humano a los nuevos entornos; es decir que se exige la transformación de los valores, creencias, actitudes y comportamientos, así como la propia estructura de las organizaciones. La finalidad general del desarrollo organizacional, según estos autores, reside en lograr que la organización y sus miembros tengan el mejor acople posible a los factores cambiantes del entorno, como son las nuevas tecnologías, la redefinición de los mercados y los demás aspectos que afectan el devenir de las empresas.

Así mismo, (Burker 2008) percibe el desarrollo organizacional como un proceso que incluye las fases de diagnóstico, planeación, intervención y evaluación, y que se dirige a hacer más congruente la estructura de la organización, los procesos que allí se ejecutan, las estrategias que se formulan, el carácter y las competencias del talento humano, y la cultura organizacional. Por lo tanto, el desarrollo organizacional tiene una visión holística, en donde cada uno de estos elementos debe guardar una relación estrecha con los demás para poder realizar un aporte óptimo para el cumplimiento de los objetivos corporativos a través de acciones propositivas y soluciones creativas.

Como se puede apreciar, este concepto surge de la necesidad de adaptar las condiciones y el carácter de la organización y sus elementos clave a las exigencias de un entorno cambiante. En tal sentido, (Sánchez-Ambríz 2009) expone que los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- 1) Hacer posible la definición, aprovechamiento y aseguramiento de los diferentes recursos y capacidades con que cuenta la organización, facilitando al mismo tiempo poder identificar las necesidades latentes de los mismos para el futuro, buscando potenciar el talento humano para generar ventajas competitivas desarrollando la cultura organizacional.
- 2) Producir un cambio planificado teniendo como base los cuatro enfoques del conocimiento: saber qué, saber por qué, saber cómo y saber quién, de manera que el talento humano se convierta en capital humano para la organización que aborde este proceso.
- 3) Amplificar las posibilidades de incorporar nuevo valor agregado en los procesos y productos generados en la organización, a partir de la innovación en los procedimientos y tareas.
- 4) Facilitar el aprovechamiento de las tecnologías con que cuenta la organización y la aproximación a nuevas tecnologías al replantear los procesos en pro de la elevación de la productividad y la calidad.
- 5) Aportar para la adaptación de la organización a las transformaciones de los mercados con el desarrollo de procesos que favorezcan la identificación de segmentos potenciales y una interacción más adecuada con los clientes.

Cabe señalar que (Cristiani 2012), plantea que existen diversas formas de aplicación del desarrollo organizacional. La base de todo este proceso corresponde a las situaciones en las que resulta evidente la necesidad de efectuar cambios para no estancarse o para evitar un deterioro que pueda conllevar el riesgo de la desaparición para la organización. En tal sentido, este autor identifica tres situaciones genéricas en las que debería emplearse el desarrollo organizacional:

- 1) Cuando se presenta la necesidad de efectuar un cambio en los aspectos relacionados con la cultura organizacional de la empresa. Con el desarrollo organizacional se buscará poner en un mismo sentido la manera de pensar de los colaboradores en cuanto a los valores, creencias y actitudes que facilitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 2) Cuando se necesita llevar a cabo cambios de la estructura organizacional o de los procedimientos administrativos u operativos que implican la necesidad de que los

empleados se reacomoden a las nuevas maneras de realizar sus tareas en la empresa.

- 3) Cuando se requiere estrechar los lazos de colaboración entre los grupos o áreas de trabajo, buscando aprovechar las sinergias del trabajo en equipo que generen mejoramientos de la productividad y calidad de los procesos.

De acuerdo con (Cristiani 2012), la aplicación de una perspectiva de desarrollo organizacional en las empresas se puede presentar bajo las siguientes condiciones. La primera corresponde a aquellas situaciones en las que en la empresa se presentan presiones internas o externas en las que se evidencia la necesidad de hacer cambios relevantes a nivel administrativo u organizacional. La segunda hace referencia a cuando resulta necesario incorporar un apoyo externo para poder lograr las transformaciones que se requieren. La tercera condición aplica en referencia a la necesidad de contar con los colaboradores de la empresa en cuanto a la utilización de su inventiva y creatividad. Finalmente, la cuarta condición tiene que ver con que la apertura de espacios de participación de los miembros de la organización, de manera que los cambios no se realicen de espaldas a ellos, y por el contrario su participación les genere mayor compromiso para el logro de los objetivos de la empresa.

4.2 PROCEDIMIENTO

El procedimiento seguido en el presente proyecto contó con las siguientes etapas:

- 1) Revisión bibliográfica
- 2) Diseño de la encuesta
- 3) Aplicación de la encuesta y obtención de información
- 4) Elaboración del diagnóstico situacional
- 5) Definición de las áreas y aspectos para incluir en la reestructuración administrativa
- 6) Planteamiento de la propuesta de reestructuración administrativa de la empresa.
- 7) Elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

4.3 PLANEAMIENTO DE LA ENCUESTA

4.3.1 Objetivos

Las encuestas realizadas buscaron conocer las percepciones y experiencias de los miembros de la empresa con referencia a aspectos clave del proceso administrativo y estructura organizacional de la empresa, y su formulario se presenta más adelante.

4.3.2 Población y muestra

Para la aplicación de la encuesta la población está conformada por la totalidad de los miembros de la empresa que son cinco personas. La encuesta se aplicó a la totalidad de estos empleados, por lo cual no fue necesario extraer una muestra.

4.3.3 Variables

Las variables evaluadas a través de la aplicación de la encuesta fueron las siguientes (su definición se encuentra más adelante en la matriz de presentación):

- Filosofía corporativa
- Comunicación interna
- Liderazgo
- Clima laboral
- Planificación
- Mejora continua

4.3.4 Formulario

A continuación, en la tabla 1 se hace la presentación del formulario de la encuesta que se aplicó a los empleados de la empresa.

Tabla 1. Formulario de la encuesta

Para todos y cada uno de los ítems, por favor marque con una X la casilla correspondiente	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa					
2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa					
3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras					
4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo					
5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados					
6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados					
7. Me siento satisfecho con el clima o ambiente laboral que se vive en la empresa					
8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder					
9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados					
10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa					
11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia					
12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla					

Fuente: elaboración propia

4.3.5 Matriz de presentación

Tabla 2. Matriz de presentación

Variable	Definición	Indicador	Ítem
Filosofía corporativa	Planteamiento de lo que es la empresa, hacia dónde quiere llegar y sobre qué valores se proyecta.	Conocimiento de la misión y visión	1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa
		Conocimiento de los objetivos de la empresa	2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa
		Conocimiento de los valores y principios de la empresa	10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa
Comunicación interna	Es la que se realiza entre los miembros de una organización como respuesta a la necesidad de un flujo de información para el desarrollo de las actividades administrativas y operacionales.	Información sobre las tareas y responsabilidades de los colaboradores	3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras
		Flujo comunicativo vertical	4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo
Liderazgo	Estilo para imponer la autoridad y capacidad de influencia sobre el comportamiento de los empleados.	Liderazgo participativo	5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados
		Claridad de la línea de autoridad	6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados
Clima laboral	Es el ambiente que existe en el entorno del trabajo, influido por factores físicos, sociales y laborales	Nivel de satisfacción con el clima laboral	7. Me siento satisfecho con el clima o ambiente laboral que se vive en la empresa
Planificación	Organización de las actividades, tiempo y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización	Perfilamiento de los cargos	8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder
		Programación del trabajo	9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados
Mejora continua	Enfoque administrativo basado en la revisión continua de los procesos, dirigido a optimizar la calidad de procesos, productos y servicios.	Conocimiento de la necesidad de mejoramiento continuo	11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia
		Control de los procesos	12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla

Fuente: Elaboración propia.

5. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

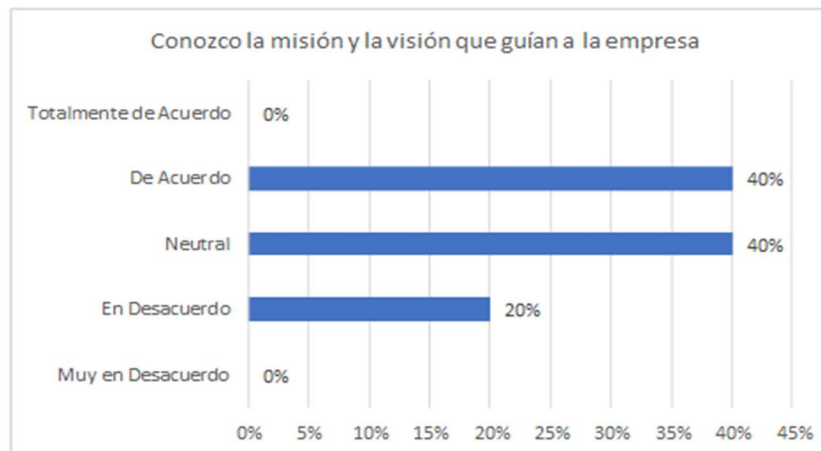
En este capítulo se presenta la situación actual de la empresa en el campo organizacional y administrativo de sus diferentes áreas, comenzando por los resultados de la aplicación de la encuesta y continuando con la descripción de las áreas funcionales.

5.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa

De acuerdo con lo que se observa en la figura 1, la mayoría de los empleados se ubicó en las respuestas De acuerdo y Neutral frente a la afirmación “conozco la misión y la visión que guían a la empresa”. El restante 20% estuvo En Desacuerdo. Estas respuestas muestran que no hay una adecuada divulgación de estos aspectos del direccionamiento estratégico, como son la misión y la visión. Por tal motivo, resulta más difícil lograr que los empleados se alineen alrededor de lo que es la razón de ser de la empresa y su proyección.

Figura 1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa.



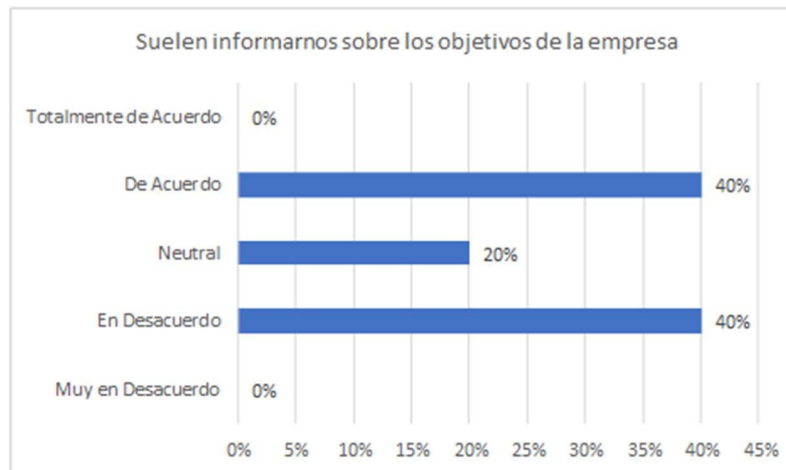
Fuente: elaboración propia.

2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa

Con relación a la afirmación “suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa” la mayoría de los empleados se repartió en igual proporción alrededor de dos respuestas: De acuerdo y En Desacuerdo, ambas con 40%. El restante 20% se ubicó en la respuesta Neutral. Estos resultados muestran una heterogeneidad de percepción alrededor de la forma en que los superiores comunican los objetivos de la empresa a los empleados. Pero lo que se resalta es que la mayor parte de los empleados no sienten que este

aspecto se lleve a cabo de forma adecuada, lo cual puede ser un problema puesto que para que haya un mayor compromiso con el trabajo, el punto de partida es conocer hacia dónde se están apuntando los esfuerzos, para así generar una mayor motivación hacia el trabajo que cada cual aporta en esa dirección.

Figura 2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa.



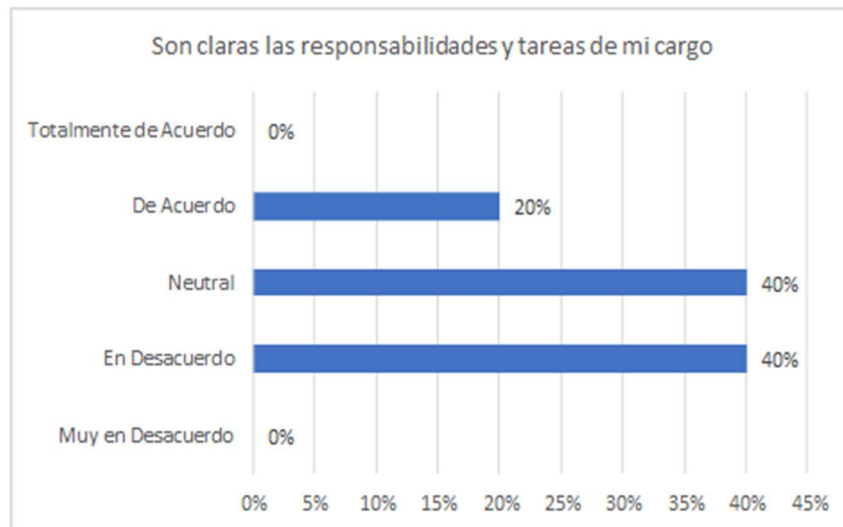
Fuente: elaboración propia.

3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras

En la figura 3 se observa la manera como se distribuyeron las respuestas frente a la afirmación “las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras”. Al respecto, la mayoría de los empleados repartió sus respuestas entre En Desacuerdo y Neutral, ambos con el 40%. Esto implica que la mayoría de los miembros de la organización sienten que no hay claridad acerca de lo que corresponde a su cargo o puesto de trabajo, en cuanto a las tareas y responsabilidades asignadas. Es una debilidad que puede acarrear problemas para que las tareas sean desarrolladas de una manera fluida, lo que como hemos venido manifestando genera malentendidos que hacen que los empleados no se apersonen de sus responsabilidades frente a sus jefes.

Sin embargo, no se puede olvidar que en la mayoría de las empresas que cuentan con pocos empleados como esta, es común que cuando uno de ellos se sobrecarga en sus tareas, los de otras áreas le colaboren, o que cuando alguno no tiene mucho trabajo opte por ayudar a los demás. Por ello, lo importante no debe ser que haya esa integración y solidaridad sobre los diversos trabajos, sino que cada cual sepa por qué tareas debe ser único responsable.

Figura 3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras.



Fuente: elaboración propia.

4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo

Figura 4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo



Fuente: elaboración propia.

En la figura 4 se puede observar que, frente a la afirmación “la comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo”, la gran mayoría de los empleados se ubicaron en la respuesta De acuerdo, con un 60%; e igualmente un 20% se manifestaron Totalmente de Acuerdo. Esto se puede interpretar en el sentido en que para que haya una buena coordinación de esfuerzos en las acciones que comprende cada

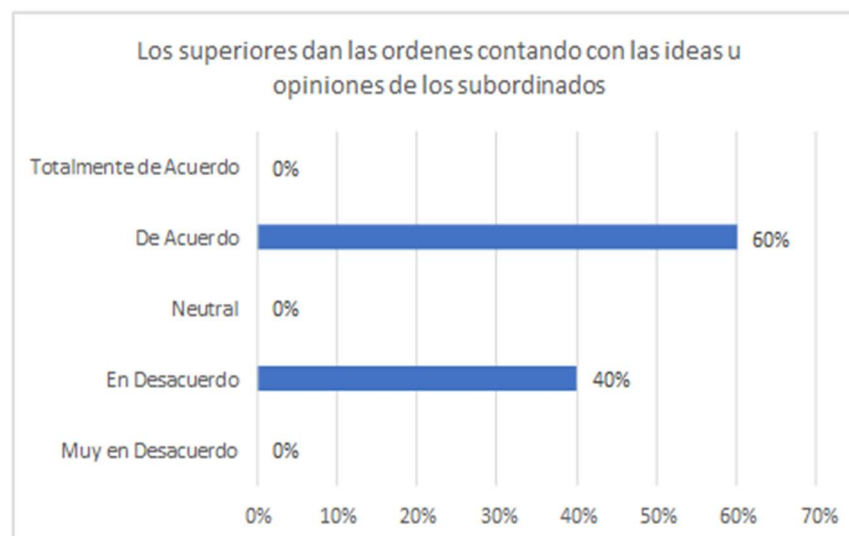
proceso, es necesario que la información fluya correctamente, no sólo de los jefes hacia los subordinados sino en el sentido contrario. Por lo tanto, este punto requiere un mejoramiento interno desde la dirección.

5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados

Con relación a la afirmación “los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados”, en la figura 5 se puede observar que la mayoría de los empleados se ubicó en la respuesta De Acuerdo, con un 60%. El restante 40% optó por la respuesta En Desacuerdo. Si bien resulta positivo que la mayoría encuentre que el liderazgo que se presenta es de carácter participativo, al tener en cuenta a los empleados que aportan con sus experiencias, conocimientos e iniciativas.

Sin embargo, el hecho de que una proporción notable tenga una apreciación contraria a la señalada puede manifestar que algunos líderes pueden ser más autocráticos que participativos, o que los mismos líderes tengan actitudes ambivalentes. En todo caso, es importante que la empresa revise este aspecto de la dirección, pues no se puede desaprovechar lo que los empleados pueden aportar desde sus conocimientos y experiencias para que el trabajo y los procesos en general se realicen de la manera óptima, dentro de lo posible.

Figura 5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados



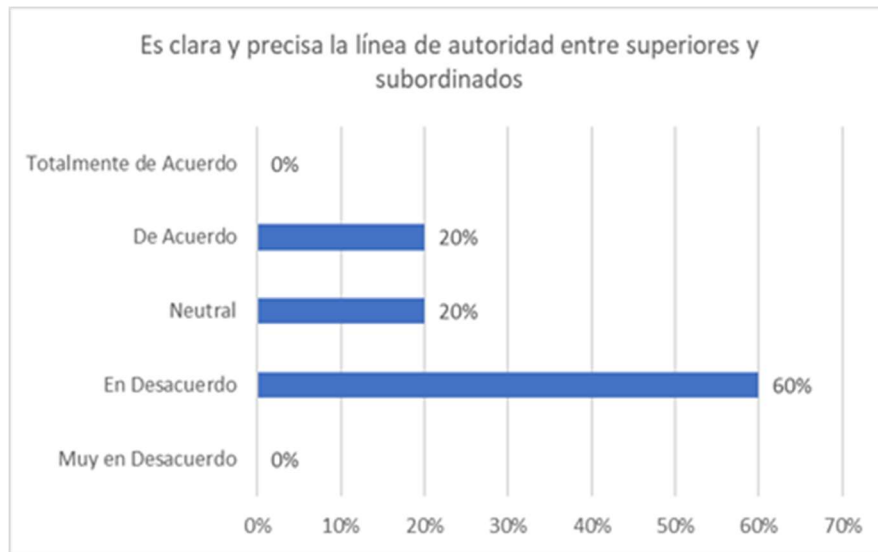
Fuente: elaboración propia.

6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados

Con relación a la afirmación “es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados”, los resultados que presenta la figura 6 manifiestan que la gran mayoría de los empleados se ubicaron en la respuesta En Desacuerdo, con un 60%. El restante 40% se distribuye en partes iguales entre las respuestas De Acuerdo y Neutral, cada una con el 20%.

Lo que más se resalta es que la tendencia es negativa en esta apreciación, por lo cual se demuestra que la estructura organizacional no está determinada adecuadamente, lo que hace que se presenten confusiones, lo que a su vez puede llevar a que haya duplicidad de funciones entre los superiores o, por el contrario, a que no estén atendiendo correctamente algunos temas de importancia.

Figura 6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados



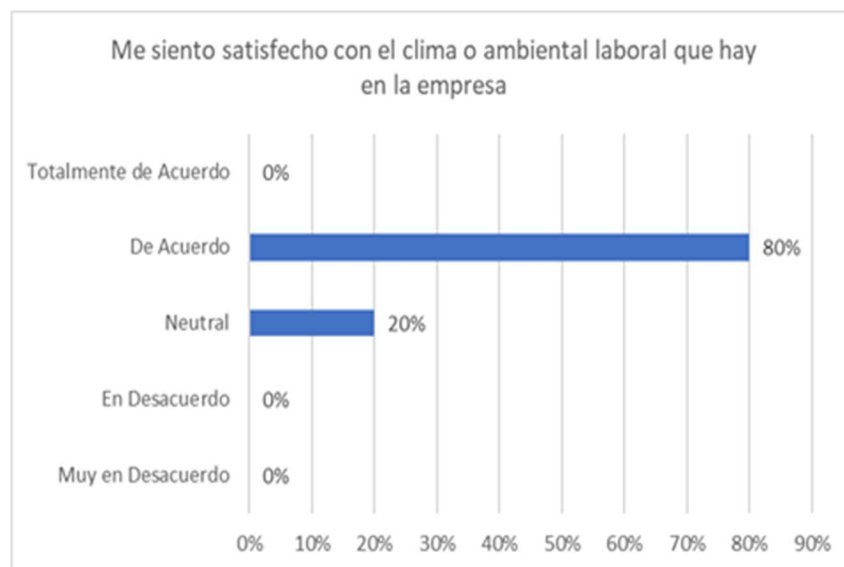
Fuente: elaboración propia.

7. Me siento satisfecho con el clima o ambiente laboral que se vive en la empresa

En la figura 7 se observa la distribución de las respuestas acerca de la afirmación “me siento satisfecho con el clima o ambiente laboral que se vive en la empresa”. En primer lugar, se destaca que la gran mayoría de los empleados respondieron con De Acuerdo, con el 80%. Esto manifiesta que tiende a haber un clima laboral adecuado, lo que es motivador para la parte emocional y social del trabajador, y, además, en lo laboral favorece que se presente un trabajo con más calidad y eficiencia. Sin embargo, un 20% ubicó su respuesta en Neutral, lo que expresa que una minoría no se siente tan satisfecho

con el clima laboral como sería lo deseable. ES pertinente prestar atención a esta parte del personal, pues puede tratarse de una sola área o contexto laboral en donde la situación del ambiente laboral no resulta tan armónica o estimulante como en otras áreas de la organización.

Figura 7. Me siento satisfecho con al clima o ambiente laboral que se vive en la empresa



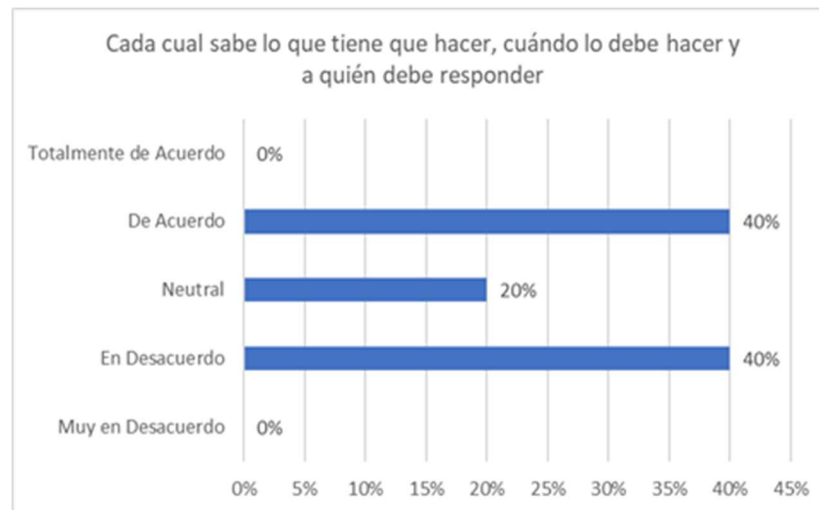
Fuente: elaboración propia.

8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder

En la figura 8 se muestra cómo se repartieron las respuestas acerca de la afirmación “cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder”, en donde la mayoría de las respuestas se repartió de forma igualitaria entre De Acuerdo y En Desacuerdo, cada una con el 40%. El otro 20% se ubicó en la respuesta Neutral. Esto implica que las respuestas se reparten de manera simétrica o equilibrada entre las dos tendencias frente a la afirmación.

Sin embargo, la respuesta Neutral manifiesta más el no acuerdo con la postura de la afirmación, por lo que en general se debe destacar que hay una proporción notable de empleados, que siente que no tiene la suficiente claridad, o no recibe las instrucciones adecuadas acerca del contenido de las características de las tareas que debe acometer. Esta situación es la causa de que muchas organizaciones tengan problemas en la calidad y productividad de sus procesos.

Figura 8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder

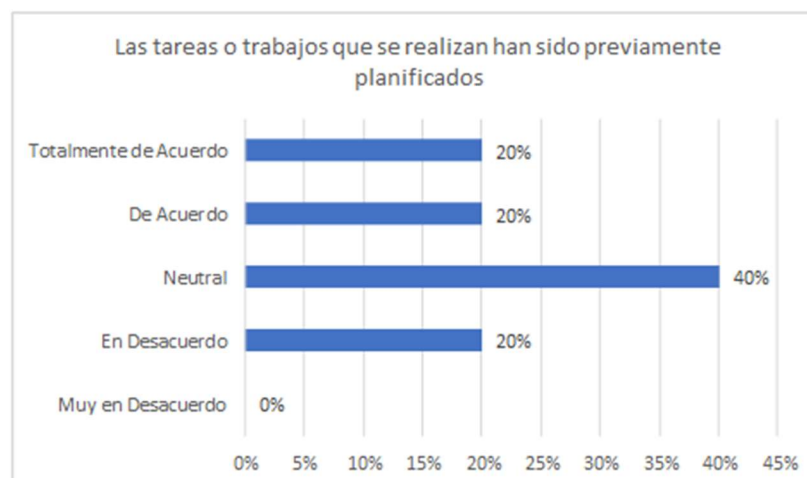


Fuente: elaboración propia.

9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados

En la figura 9 se muestra la posición de los empleados frente a la afirmación “las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados”, en donde la mayoría se ubicó en la respuesta Neutral, con un 40%, y un 40% se repartió equitativamente en las respuestas Totalmente De Acuerdo y De Acuerdo. El otro 20% fue a la respuesta En Desacuerdo.

Figura 9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados

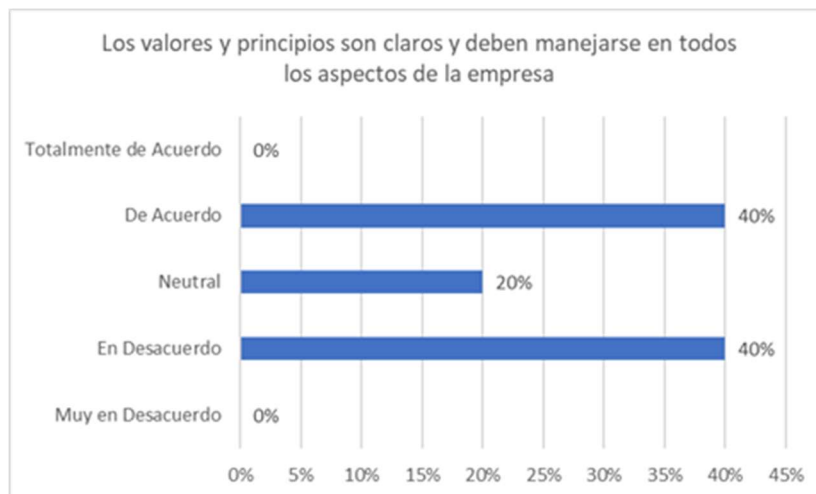


Fuente: elaboración propia.

Si bien hubo un importante grupo de empleados que estuvo en una posición positiva en su percepción del campo de la planeación; se debe dar valor a la proporción alta que no se incluyeron en ese grupo. Ya que a pesar de ver y sentir que existe una planeación, diaria frente a la labor que cada trabajador debe desempeñar durante la jornada de la semana, sus labores son recordadas día a día ya que existen imprevistos que alteran de una manera u otra el cronograma y la planificación inicial. El resultado de trabajar en esas condiciones es que no se cuente con los recursos necesarios de manera oportuna, incluyendo no sólo los materiales o financieros, sino también lo referente a la disposición de los empleados. O sea que se puede sobreponer una responsabilidad con otra por la falta de la planeación adecuada, entre otros efectos negativos que impactan la productividad.

10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa

Figura 10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa



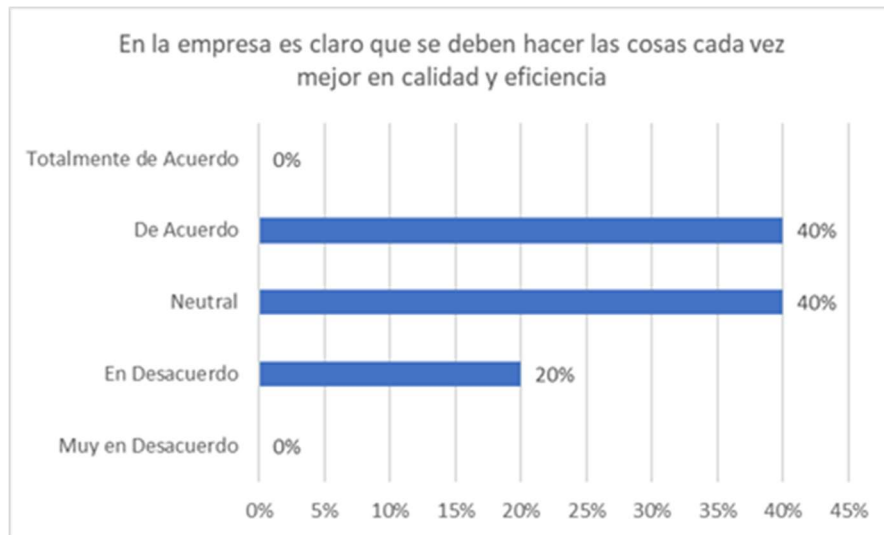
Fuente: elaboración propia.

La figura 10 muestra las respuestas en términos porcentuales, frente a la afirmación “hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa”. Se observa allí que se reparten de forma igualitaria las respuestas mayoritarias entre De Acuerdo y En Desacuerdo, cada una con el 40%. A estas les sigue la respuesta Neutral con un 20%. En general se advierte que hay una ambigüedad acerca de la percepción sobre la claridad con que se captan los principios y valores. Esto puede afectar aspectos de la cultura organizacional que son relevantes para que todos los miembros de la organización tengan una actitud semejante hacia la empresa, hacia el trabajo, hacia los compañeros y hacia los clientes. Este aspecto debe mejorarse desde la estructuración del direccionamiento estratégico.

11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia

Con relación a la distribución de las respuestas a la afirmación “en la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia”, la figura 11 deja ver que se presenta un empate entre las respuestas mayoritarias que fueron De Acuerdo y Neutral, cada una con el 40%. El otro 20% se ubicó en la respuesta En Desacuerdo.

Figura 11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia



Fuente: elaboración propia.

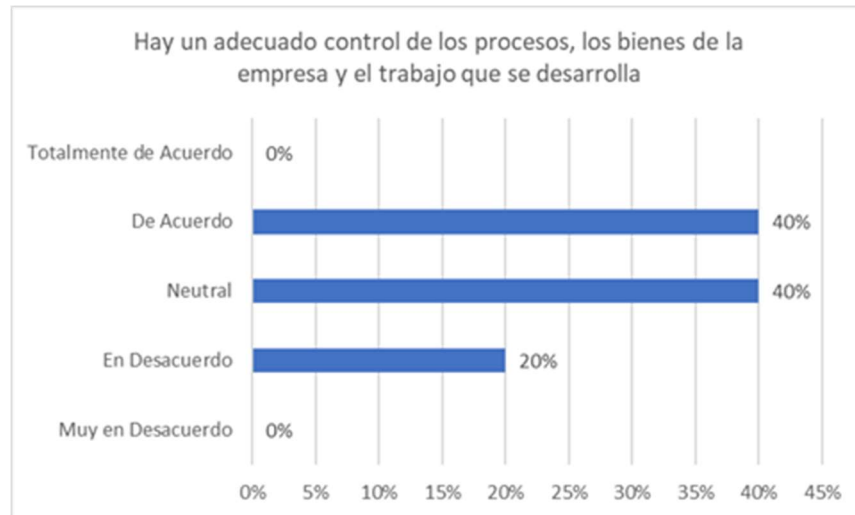
Se puede considerar que una parte importante no considera que hay una actitud de la organización que impulse el mejoramiento continuo, puesto que no se siente que haya una motivación desde la empresa en ese sentido. Hay que destacar que en la actualidad un elemento fundamental para que las empresas mantengan o mejoren su posición competitiva consiste en que los procedimientos y procesos se revisen continuamente en busca de generar modificaciones o innovaciones que contribuyan su mejoramiento.

12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla

En la figura 12 se puede apreciar que, frente a la afirmación de que “hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla”, la mayor proporción de las respuestas se repartió de forma equitativa entre las respuestas De Acuerdo y Neutral, cada una con el 40%. El restante 20% fue para la respuesta En Desacuerdo. Si bien una importante proporción se mostró favorable en su

percepción acerca de la aplicación de la función del control como parte del proceso administrativo, también es representativa la proporción de los que consideran que hay deficiencia en el control. Se puede interpretar que hay aspectos o áreas en los que el control opera de manera satisfactoria, pero en otros se presenta una debilidad en este campo, lo cual debe identificarse con precisión y mejorarse.

Figura 12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla



Fuente: elaboración propia.

5.2 DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Para el análisis de las áreas funcionales dentro el diagnóstico, se tienen en cuenta las que se presentan en la actualidad, antes de realizar la propuesta de reestructuración.

5.2.1 Área Administrativa

Es un área considerada la cabeza de la empresa, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de las áreas funcionales, ya que es quien las controla, planifica y organiza.

Debilidades

- No existe un lugar adecuado para el área de Dirección General, donde los empleados puedan ir a exponer sus inquietudes, inconformidades laborales o de trabajo en equipo, en el cual pueda atender a sus clientes poderles contar más a fondo el proyecto, solucionarles dudas que tengan ellos pendientes de la venta de los apartamentos, poder realizar las negociaciones que los clientes tengan para la compra.

- El director general es un experto en el área de la construcción teniendo una trayectoria de años, ha sido una persona que se ha dedicado a construir no a la venta de apartamentos en proyectos, pero si a construir apartamentos para arrendarlos o en ocasiones para la venta, no cuenta con estudios profesionales que le certifiquen en el sector de la construcción.
- El director general no cuenta con información suficiente de proveedores que le suministren a mejor precio los materiales de construcción, es decir no tiene una persona que le ayude en busca de información de este tipo lo que permite que el pague precios altos no negociables con proveedores.
- Se presentan problemas y carencias en temas como: planeación, comunicación interna, clima organizacional y mejora continua, a los cuales no se presta la debida atención en la gerencia.

Oportunidades

- La oficina del área de Dirección General es la que realiza las negociaciones con clientes, atiende quejas, sugerencias, reclamos tanto de los empleados como de los clientes.
- Cuenta con un asistente de dirección general que le permite llevarle al día la agenda, esta persona es la encargada de tenerle la información de diferentes proveedores en materiales para la construcción, en el momento de realizarse una compra, pueda elegir el mejor precio para la compra.
- Es el capitalista mayoritario y socio de la constructora, quien es el responsable de todas operaciones que se manejan en el negocio, además es quien las controla, planifica y organiza.

Fortalezas

- Se cuenta con una infraestructura propia, que permite realizar remodelaciones acordes con las necesidades y gustos con tal de satisfacer a los clientes.
- La constructora cuenta con una amplia experiencia en el sector de la construcción, lo que permite que cumplan los requisitos establecidos acorde a las normas de construcción.
- Las compras de los materiales para la construcción se han realizado con pagos a contado a los diferentes proveedores, tratando en lo posible mantener una

organización en precios a pesar de no contar con información suficiente para poder realizar una mejor compra.

Amenazas

- El diseño de estrategias de promoción y publicidad agresiva por parte de la competencia, lo que puede causarle a la empresa un impacto ya que se tienen planificado como se realizaran las cosas, pero un nuevo cambio en la competencia generaría desestabilidad económica.
- El incremento de los impuestos fiscales que se generan cada año o con las reformas tributarias, que permite que los precios de los materiales para la construcción se han elevados por el IVA que les imponen a cada uno ellos, porque se empieza comprando a un valor y como a mitad del año han aumentado de precio, poniendo inestable el valor de venta de los apartamentos o en el peor de los casos ya establecido un valor de venta de apartamento salgamos obteniendo perdidas por estos cambios agresivos.
- La falta de capacitación para los empleados en el sector de la construcción generaría desconocimiento de algunas labores realizadas, lo que podría causarle a la empresa multas o sanciones.

5.2.2 Área Comercial

Es la responsable directa de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta que son la fuente principal de ingresos de las empresas, vender bien significa establecer relaciones estables y duraderas con los clientes.

Debilidades

- No existe un lugar adecuado para el área comercial, una sala de ventas para poder ser atendidos los clientes, tampoco para poder mostrar los planos de obra.
- No existe estrategias de ventas para la venta de los apartamentos o como se quiere llegar a los clientes, para que inviertan en nuestros proyectos.
- La constructora no cuenta con una página web, publicidad para la venta de los apartamentos, lo que permite que no sea conocida en el mercado de la construcción.
- Se evidencian problemas y carencias en temas puntuales como la promoción comercial, servicio al cliente, definición de precios, así como la promoción y publicidad.

Oportunidades

- El aprovechamiento de los precios bajos frente a la competencia, lo que le permite atraer más clientela.
- El incremento de clientes se hace posible por medio de que la asesora de ventas encargada del proyecto les brinda la asesoría adecuada, sobre medios de pagos, para adquirir un apartamento, medidas de cada uno de ellos, la importancia de adquirirlos frente a los demás, lo que permite que cada vez se vayan interesando más clientes por el proyecto.
- Las encuestas realizadas en un estudio de los clientes, sobre lo que buscan en un apartamento, los mejores precios, los medios de pago para poder adquirirla, nos permite realizar mejoras en nuestros catálogos de ventas del proyecto para lograr la satisfacción de los clientes.

Fortalezas

- La empresa a pesar de ser nueva en el mercado de la construcción goza de una imagen positiva en sus clientes.
- Tiene empleados comprometidos que cumplen con sus horarios, metas, el trabajo en equipo, tratan en lo posible de dar una buena imagen frente al cliente.
- Los clientes que manejamos les brindamos la mejor alternativa de pago para los apartamentos como son (crédito bancario, Fondo Nacional del Ahorro y de contado) para que ellos puedan acceder a dicha compra y poder hacer su sueño realidad de su propia vivienda.

Amenazas

- Las nuevas estrategias de ventas de las empresas rivales, como podrían ser bajar los precios en los apartamentos, las medidas para realización de los apartamentos sean más grandes, que para apartar un apartamento no se necesite abonar dinero solo escoger el de su preferencia.
- La entrada de nuevos competidores al mercado ya que estos buscan que los que están en el mercado declinen, porque buscan posesionarse en el mercado dando precios demasiados bajos, mucho más fácil el acceso a los apartamentos, atraer nuestros clientes con nuevas ofertas que hagan que los clientes nuestros quieran acceder a estas ofertas.

- Las necesidades y los gustos de los clientes estos que se mantienen en constante cambio, ya que ellos buscan apartamentos innovadores que les permita a ellos y a su familia una mejor comodidad, que sus habitaciones sean grandes que les permita poner sus juegos de alcoba al gusto de ellos y no que siempre permanezca en una sola posición, la cocina sea amplia con estilos americanos o lo que se esté utilizando en su momento, estas necesidades o gustos generan preocupación porque como constructora se quiere siempre la satisfacción para su cliente.

5.2.3 Área de Contabilidad

Es responsable de la entrega oportuna de los informes contables y/o financieros que debe emitir la Empresa, Supervisar la preparación, analizar y firmar los Estados Financieros, gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa, dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores.

Debilidades

- No existe implementación de un software contable para la empresa, por tal razón, la base de datos es incompleta, no se mantiene un registro real y actualizado de las transacciones realizadas durante el mes.
- No se entrega a tiempo informes contables por causa que los compradores de los apartamentos, retrasos en los documentos solicitados lo que retrasa el proceso de entrega a los socios.
- No existe un lugar adecuado para el área de contabilidad, lo que permite que los documentos estén expuestos a que se pierdan o llegue información a terceras personas que no tengan nada que ver con el negocio.
- Con frecuencia se presentan inconvenientes y problemáticas originados en aspectos como el registro contable actualizado, la generación y presentación de estados financieros, el mantenimiento y proyección del flujo de caja, y la presentación de las declaraciones de impuestos.

Oportunidades

- Las oficinas para el área contable, donde se pueda llevar a cabo un archivo contable, se vinculará una persona capacitada y preparada para que pueda presentar ante los socios los respectivos informes contables, entrega de cuentas al finalizar cada mes, presentar los impuestos nacionales y que pueda estar pendiente de la cartera de la empresa.

- La constructora mejorara sus procesos contables, que le permita llevar información real de las operaciones realizadas durante el mes, además poder obtener Estados Financieros bimestrales, trimestrales, anuales según sea la preferencia, para poder cumplir con el marco contable y sus organismos fiscalizadores.
- Incentivar en los compradores la entrega de documentos en un plazo máximo de (1) mes, a la empresa, con el fin de que si exceden este plazo no sean tomados en cuenta, sino hasta el inicio del mes siguiente, para evitar el retraso de entrega de informes contables.

Fortalezas

- La empresa cumple con las normas contables y financieras solicitadas por los organismos fiscalizadores, está inscrita ante cámara de comercio, DIAN, el Hábitat, Ministerio de Vivienda etc.
- Los descuentos que se realizan de nómina de los aportes garantizan su recaudo al tiempo que dan solidez financiera, lo que permite un mayor control en el pago de seguridad social, y poder recaudar de nuevo el efectivo prestado a los empleados durante el mes.
- La información de pagos de compradores, cuentas de cobro, proveedores, cuentas por pagar a terceros se tiene una organización manual, para que en el momento de instalar un software contable se encuentre organizada estas operaciones realizadas.

Amenazas

- Sanciones por órganos fiscalizadores por no presentar información completa y detallada de las operaciones realizadas durante el periodo.
- Las operaciones realizadas no sean las correspondientes, tampoco las presentadas ante socios a causa de no tener un software actualizado contablemente.
- La cartera de la constructora no se encuentren todos los clientes, sus abonos, los saldos por cobrar.

5.2.4 Área de Ingeniería

Es un profesional preparado para administrar, ejecutar, controlar y fiscalizar todo tipo de proyectos de construcción, se debe cultivar la capacidad de Gestión y la capacidad de Liderazgo, dos elementos vitales para poder desempeñarse adecuadamente en una

profesión con un marcado desarrollo en la obra; lo que implica el desarrollar técnicas de dirección de personal, planificación, organización, control y coordinación del proyecto a ejecutar, para lo cual se tienen que realizar en forma habitual reuniones técnicas de trabajo, tener la capacidad de compartir en forma clara y técnicamente sólida, ideas junto a otros profesionales o tener la capacidad de realizar exposiciones informativas de comunicación ante Gerentes, dueños de empresas o Autoridades en forma clara, fluida y técnicamente fundamentada.

Debilidades

- No existe un lugar adecuado para el área de Ingeniería, donde le permita el desarrollar técnicas de dirección de personal, planificación, organización, control y coordinación del proyecto, rendir exposiciones informativas de comunicación ante Gerentes, y socios.
- No hay un ingeniero de planta que permanezca permanentemente, que permita controlar y fiscalizar todo tipo de proyectos de construcción, además que este pendiente de los empleados en la labores de la obra asignadas a cada uno de ellos.
- La empresa no tiene establecidas las obligaciones y funciones que debiera cumplir el ingeniero a cargo de la obra, los empleados poco lo ven lo que causa que no obedezcan las ordenes adecuadamente, ya que ellos no tienen quien constantemente los controle o les fiscalice su trabajo, realizado al finalizar el día laboral.
- Se evidencian en la empresa problemas originados en el registro de proveedores, el procedimiento de compras, la falta de innovación y creatividad, así como del registro de subcontratistas.

Oportunidades

- En el área de Ingeniería, la planificación y organización de las funciones de cada empleado, con lleva al éxito de la ejecución del proyecto.
- Ingeniero con doble titulación cuenta con experiencia en construcción y en soldaduras, con la capacidad de resolver los problemas que puedan resultar en la elaboración del proyecto.
- La empresa por ser nueva en el sector de la construcción puede mejorar y crear procesos constructivos, seguros de acuerdo con las políticas establecidas por la Constructora Mora & Moras SAS.

Fortalezas

- El servicio que ofrece la empresa es de calidad, cuenta con los materiales de construcción certificados acorde como lo establece la norma de construcción, las personas que hace parte de este proyecto son profesionales capacitados con amplia experiencia en el sector de la construcción para brindarles la mejor calidad de sus servicios a los clientes.
- La disponibilidad de los equipos y herramientas son propios de la constructora lo que permite que el trabajo avance de la forma esperada, que le brinde más seguridad al cliente para el desarrollo del proyecto, son certificados, las personas encargadas de utilizarlos son personas preparadas que tiene el amplio conocimiento para ejercer esta labor.
- La empresa se ha preocupado por mantener un control en el inventario de los materiales para la construcción, conocer cuántos equipos cuenta la obra, los materiales faltantes, los pendientes por que nos sean entregados, como también implemento que cualquier material o equipo que sean dañados la personas encargada de utilizarlo deberá responder por el daño causado para que con la idea que cuiden los elementos de trabajo.

Amenazas

- La falta de planes de capacitación, por el poco tiempo que queda no hay el espacio suficiente para realizarlas, lo que puede causar que los empleados se retrasen y no se actualicen para su debido conocimiento en el sector de la construcción.
- La posibilidad de dar conocer diseños propios, lo que causa un mayor riesgo en la constructora, puede ser o no de su preferencia por el cliente, ya que el cliente siempre está buscando nuevas tendencias innovadoras al mejor precio, pero con una excelente calidad en la construcción.
- La falta de manuales para los procedimientos, cuando se realizan diferentes procedimientos en la construcción, no existe una guía sino solo una experticia para realizarlos lo que no garantiza que la operación ejecutada allá sido la correcta, permitiendo futuros problemas en el sector de la construcción.

5.2.5 Área Jurídica

El asesor jurídico tiene como papel principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de nuestro negocio y es clave en cualquier estrategia empresarial, defiende los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales,

estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales e Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.

Debilidades

- No hay un asesor jurídico permanente, que permita garantizar el cumplimiento de legalidad de las operaciones del negocio.
- No existe un lugar adecuado para el área jurídica, lo que permite que los documentos como contratos, convenios y normas legales estén expuestos a que se pierdan o llegue información a terceras personas que no tengan nada que ver con el negocio.
- No existe una estrategia empresarial definida que permita defender los intereses de la empresa en todo tipo de procedimiento judicial.

Oportunidades

- Un asesor jurídico permanente, que le permita a la empresa la revisión y el cumplimiento de legalidad de las operaciones del negocio, que le pueda brindar soluciones en el momento que sean necesarias frente a contratos, convenios y vigencia de normas legales.
- Las oficinas para el área jurídica, donde se pueda llevar a cabo un archivo jurídico, también la vinculación de una persona capacitada y preparada para que pueda presentar ante los socios los respectivos informes jurídicos, entrega de procedimientos jurídicos al finalizar cada mes.
- Iniciar las labores que deberá cumplir por el asesor jurídico, los procedimientos jurídicos que deberá llevar y entregar informe mensualmente, defendiendo siempre los intereses de nuestra empresa.
- Se evidencian carencias y problemas que tienen que ver con el registro de asesores legales y jurídicos, así como con el procedimiento para la contratación de asesores jurídicos.

Fortalezas

- La empresa cumple con las normas legales vigentes solicitadas por los organismos fiscalizadores, está inscrita ante cámara de comercio, DIAN, el Hábitat, Ministerio de Vivienda etc.

- Los contratos o convenios realizados han sido acordes como la ley los establece, cumpliendo con las normas vigentes en Colombia, esto ha permitido el avance en el proyecto “La Riviera”.

Amenazas

- Las demandas laborales, como no pago de nómina, no tener asegurados a los empleados a entidades como EPS, ARL, tal como lo establece la norma en Colombia.
- Los accidentes laborales, estos que se pueden hacer presentes en las construcciones, que los empleados no se pongan los equipos de protección personal en la construcción (Cascos de seguridad, calzado de punta de metal, guantes de goma, guantes de soldaduras, guantes y mangas con aislamiento cuando se esté expuesto a riesgos eléctricos, arnés, caretas, gafas de seguridad, tapones para oídos), lo que puede generarle a la constructora un riesgo legal por el incumplimiento de los equipos de protección.
- Los contratos o convenios que se incumplan en las cláusulas que hubieran estado establecidas.

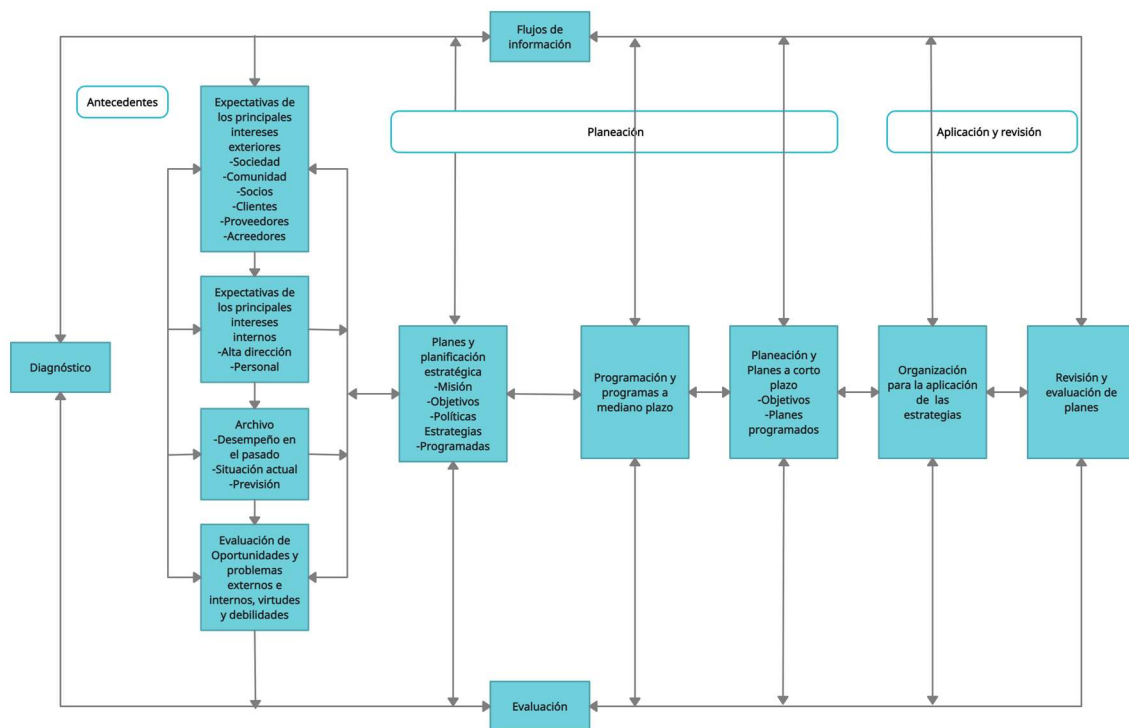
6. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

6.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

6.1.1 Objetivos

- Efectuar la reestructuración de los aspectos con mayores debilidades, de acuerdo con el diagnóstico situacional efectuado a la empresa, en lo referente al área administrativa.
- Diseñar las políticas, objetivos y procedimientos que se requieren en el área administrativa para adecuar la empresa a las exigencias de competitividad del entorno.
- Abordar los aspectos de planeación, comunicación interna, clima organizacional y mejora continua como base para la reestructuración en el área administrativa de la empresa.

Figura 13 Ejemplo de proceso de Planeación comercial basado en modelo Steiner



Fuente: (Adaptado Mata, J., & Rico, H. 2010). Ciclo de vida de un proyecto [Image]. Retrieved from <https://docplayer.es/96279883-Planeacion-de-proyectos-juan-c-mata-hector-rico.html>

6.1.2 Políticas

6.1.2.1 Política de Planeación corporativa. La empresa fundamenta sus procedimientos y actividades en la realización de procesos de planeación que contemplan el largo, mediano y corto plazo, considerando que se trata de la base del proceso administrativo plantear lineamientos concretos sobre los pasos específicos a desarrollar para alcanzar los diferentes tipos de objetivos que marcan el derrotero de las diferentes áreas funcionales y del conjunto de la empresa.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Realizar todo el proceso de planeación estratégica como marco general que oriente y guíe acerca de los objetivos y ejes estratégicos que marcaran el rumbo de la empresa en el largo plazo.
- Diseñar la planeación y presupuesto anual de actividades y operaciones para cada una de las áreas funcionales de la empresa, dentro del marco de la misión y visión dispuesta para la empresa, así como de los objetivos corporativos.
- Basar las acciones de las diferentes áreas en una programación permanente y coherente de las tareas y metas de corto plazo, en función de los objetivos anuales de cada área funcional, integrados a los objetivos corporativos.

6.1.2.2 Política de Comunicación Interna. La empresa promueve el flujo de información de valor buscando que cada colaborador cuente con los elementos suficientes para desarrollar sus tareas y responsabilidades en función de los objetivos globales de la empresa y de las metas de su área, contribuyendo así para que todo el talento humano pueda desplegarse a favor de los procesos de la organización y del desarrollo laboral y profesional de los colaboradores.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Desarrollar los mensajes esenciales para que los colaboradores conozcan el marco filosófico y los objetivos corporativos de la empresa, para que de esta manera puedan reconocer el rol que deben cumplir para aportar al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- Potenciar las competencias de los colaboradores para que puedan desarrollar en procesos participativos que aporten a la empresa sus ideas, inquietudes,

experiencias, conocimientos y habilidades, generando mayor compromiso y sentido de pertenencia.

- Generar los canales de comunicación que operen de manera estructural y sistemática para asegurar que los colaboradores y las áreas funcionales cuenten con la información y con las posibilidades de retroalimentación sobre los diversos temas, procesos y procedimientos relativos al trabajo.
- Promover una cultura organizacional que se nutra de un ambiente participativo y un flujo de las comunicaciones adecuado para generar la productividad y la calidad esperada en los diversos procesos que se llevan a cabo en la empresa, y para fundamentar un clima laboral sano y constructivo.

6.1.2.3 Política de Mejora continua. Para la empresa es fundamental tener como lineamiento transversal a los diferentes procesos y áreas funcionales, contar con una perspectiva de calidad que se fundamenta en el trabajo permanente por mejorar el desempeño en los indicadores que resulten adecuados y factibles de medición, para evaluar y optimizar los procesos, así como para los bienes y servicios que se ofertan a los clientes.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Diseñar un conjunto de indicadores que sirvan para medir y evaluar el desempeño de los diferentes procesos que se llevan a cabo en las áreas funcionales de la empresa, a partir del precepto de que solo se puede aplicar una mejora constante a aquello que se puede medir.
- Definir la periodicidad de la medición de los indicadores, así como los responsables de esta labor e, igualmente, llevar un registro estadístico que posibilite contar con una perspectiva acerca de las tendencias de la empresa en el desarrollo o evolución en la acción referente a cada proceso o procedimiento evaluado.
- Generar las acciones correctivas que surjan de la evaluación y análisis del desempeño de cada uno de los indicadores que soportan la mejora continua en la empresa.

6.1.2.4 Política de Clima organizacional. Considerando el alto valor que la empresa le asigna al talento humano con que cuenta, resulta una prioridad mantener un ambiente de trabajo positivo, estimulante y constructivo, de manera que cada colaborador sienta un alto nivel de satisfacción y motivación hacia el cumplimiento de sus responsabilidades,

así como en lo concerniente al compromiso con los objetivos de la empresa y el sentido de pertenencia hacia ésta.

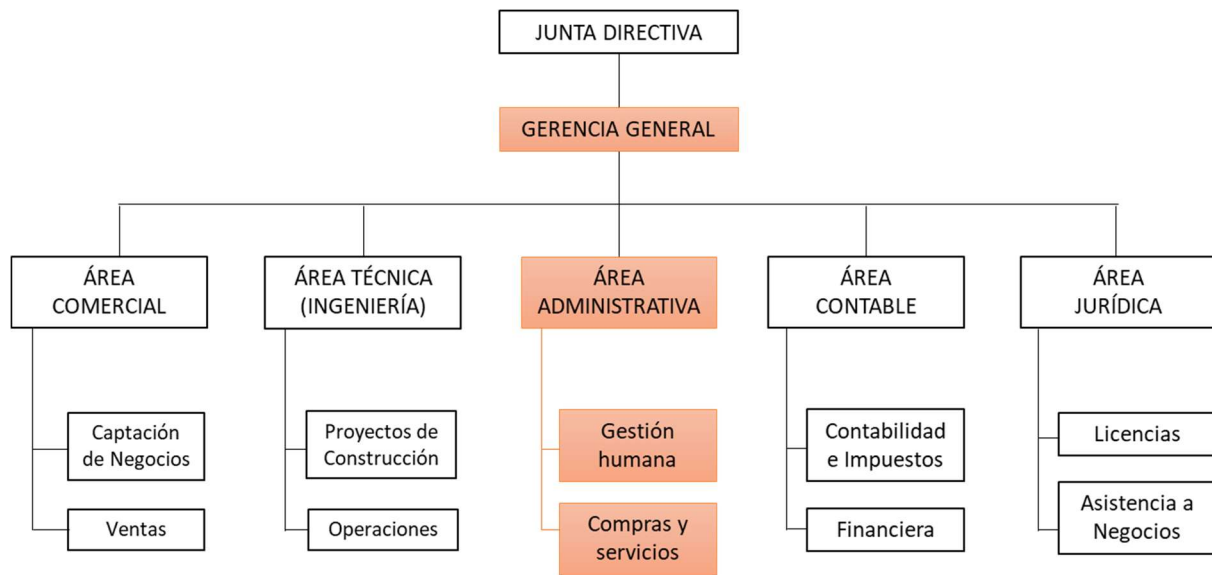
Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Realizar una periódica evaluación de las percepciones de los colaboradores acerca del ambiente físico, social y laboral con que se encuentra en la cotidianidad de su trabajo en la empresa.
- Planificar e implementar el desarrollo de acciones de gestión humana encaminadas a generar satisfacción con el clima organizacional, incluyendo actividades de integración y capacitación.
- Promover las acciones participativas, así como la comunicación interna y la creatividad de una manera eficiente para enriquecer los procedimientos y procesos de las áreas funcionales con el aporte de las ideas e inquietudes de los colaboradores, y para generar una mayor motivación hacia el trabajo y la empresa.

6.1.3 Estructura

El área administrativa de la empresa es liderada por la Junta Directiva quien es nombrada por los cuatro (4) los socios, el Gerente general quien con el apoyo de un asistente de gerencia o asistente administrativo desarrolla las labores pertinentes tanto de la dirección de la empresa, como en aspectos particulares como la gestión humana, las compras y los demás servicios administrativos. La ubicación de esta área en el organigrama de la empresa se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 14. Ubicación del Área Administrativa en el Organigrama de la Empresa



Fuente: elaboración propia

6.1.4 Procedimientos

Los procedimientos que a continuación se plantean corresponden tanto a los aspectos detectados en el diagnóstico en donde se requiere una mayor intervención para su reestructuración, como a lo expuesto en los objetivos y políticas anteriormente señalados.

Tabla 3. Procedimiento de Planeación estratégica

PROCEDIMIENTO:

Planeación Estratégica

OBJETIVO:	Diseñar, implementar y hacer seguimiento a la planeación estratégica de la empresa	
ALCANCE:	Se incluye desde la elaboración de un plan de trabajo para desarrollar el proceso de Planeación Estratégica hasta su puesta en marcha, así como el seguimiento y control periódico de su cumplimiento.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Gerente general, Jefes de Área, y Junta directiva de la empresa	
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Diagnóstico situacional	Diseño del Plan de Trabajo para desarrollo de la Planeación Estratégica	Gerente general
	Asignación de trabajo a Jefes de Área	Gerente general y jefes de área
	Recopilación y análisis de información para consolidar el Diagnóstico interno y externo	Gerente general, Asistente de gerencia y jefes de área
Análisis estratégico	Realización de un análisis participativo para la construcción de la matriz DOFA	Gerente general y jefes de área
	Planteamiento del Marco Filosófico de la empresa	Gerente general
	Definición de los ejes estratégicos a seguir	Gerente general y jefes de área
Diseño del Plan	Definición de los proyectos y planes de acción para cada uno de los ejes estratégicos	Gerente general y jefes de área
	Revisión de la estructura orgánica y funcional en concordancia con los objetivos y estrategias	Gerente general y jefes de área

	Elaboración del presupuesto financiero para la implementación de la Planeación estratégica.	Gerente y jefe de contabilidad
	Perfeccionamiento de los planes de acción por áreas	Gerente general, Asistente de gerencia y jefes de área
	Presentación y aprobación de la Junta directiva	Gerente general y Junta directiva
Implementación y seguimiento	Socialización del Plan estratégico entre los miembros de la empresa	Gerente general y Junta directiva
	Puesta en marcha de los componentes del Plan estratégico	Gerente general y Junta directiva
	Seguimiento y control periódico del Plan estratégico	Gerente general, Asistente de gerencia y Junta directiva
Fin del Procedimiento.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Gestión de calidad a través de la mejora continúa

PROCEDIMIENTO: Gestión de calidad a través de la mejora continua		
OBJETIVO:	Establecer y mantener acciones sistemáticas de mejora continua para el desarrollo de la calidad en todas las áreas de la organización	
ALCANCE:	Aplica a todos los procedimientos que se llevan a cabo en la operación de la empresa	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Gerente general y jefes de área	
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Diseño de indicadores	Convocatoria a los jefes de área para que definan los procedimientos a su cargo susceptibles de medición de desempeño y resultados	Gerente general
	Definición de indicadores objetivos y su forma de medición, para medición de la calidad del desarrollo de los procedimientos	Gerente general y jefes de área
	Definición de frecuencia de medición de indicadores y procedimientos de respuesta frente a los valores de cada uno	Gerente general y jefes de área
Implementación	Socialización del plan de mejora continua por medio de medición de indicadores	Gerente general y jefes de área
	Asignación de responsabilidades frente a cada uno de los procedimientos incorporados en el plan de mejora continua	Gerente general y jefes de área
Seguimiento	Medición periódica de los indicadores de mejora continua	Gerente general y jefes de área
	Desarrollo de respuestas frente a avances o retrocesos en las variables medidas por cada procedimiento evaluado	Gerente general y jefes de área
	Evaluación semestral del plan de mejora continua	Gerente general y jefes de área
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Procedimiento de Comunicación interna – Reunión semanal

PROCEDIMIENTO:

Comunicación interna

OBJETIVO:	Mantener un adecuado nivel de comunicación entre los superiores y los miembros de la empresa	
ALCANCE:	Comunicación entre Gerencia y jefes de área, así como entre los subordinados y sus superiores, en comunicación descendente, ascendente y horizontal	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Gerente general y jefes de área con sus correspondientes subordinados.	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Convocatoria	Convocar la reunión semanal en un lugar y una hora predeterminados	Gerente y jefes de área, o jefes de área y sus subordinados
	Asignar dos temas relevantes y uno libre definido por los asistentes.	Gerente y jefes de área, o jefes de área y sus subordinados
Desarrollo	Moderar la reunión para informar y coordinar los objetivos y planes de la empresa	Gerente y jefes de área, o jefes de área y sus subordinados
	Recibir retroalimentación de los subordinados, así como motivarlos a plantear sus ideas e inquietudes sobre el trabajo.	Gerente y jefes de área, o jefes de área y sus subordinados
	Sacar conclusiones de cada reunión y definir compromisos de los participantes.	Gerente y jefes de área, o jefes de área y sus subordinados
Seguimiento	Realizar una encuesta de satisfacción sobre la comunicación interna, cada trimestre	Gerente y jefes de área
	Analizar y ajustar el desarrollo de la comunicación interna	Gerente y jefes de área
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Procedimiento de promoción del clima organizacional

PROCEDIMIENTO:		Promoción de clima organizacional	
OBJETIVO:	Generar un ambiente de trabajo satisfactorio de acuerdo con las necesidades, físicas, sociales y laborales de los colaboradores, que permita a estos contar con la motivación y compromiso hacia la empresa para desarrollar de manera productiva y con un adecuado nivel de calidad sus tareas y responsabilidades.		
ALCANCE:	Todos los colaboradores que se encuentran vinculados a la organización		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Gerente, Asistente de Gerencia y jefes de área		
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Evaluación del clima laboral	Diseñar indicadores de clima laboral en los ámbitos físico, social y laboral	Asistente de gerencia y jefes de área	
	Diseñar y aplicar una encuesta de satisfacción con el clima laboral	Asistente de gerencia y jefes de área	
	Analizar los resultados y registrar indicadores para medición periódica	Asistente de gerencia y jefes de área	
Desarrollar actividades de mejoramiento del clima	Programar actividades de integración socio-laboral	Gerente y Asistente de gerencia	
	Planificar actividades de capacitación de acuerdo con las necesidades	Gerente y Asistente de gerencia	
	Revisión y mejoramiento de las instalaciones locativas para mejorar la funcionalidad de cada puesto de trabajo	Gerente y Asistente de gerencia	
	Realizar reuniones mensuales por áreas para promover la iniciativa y creatividad de los colaboradores.	Asistente de gerencia y jefes de área	
Seguimiento y mejora	Evaluación a través de encuesta de satisfacción con el clima laboral.	Asistente de gerencia y jefes de área	
	Análisis de resultados por medio de comparación histórica a través de indicadores	Asistente de gerencia y jefes de área	
	Elaboración de plan de mejora del clima laboral	Gerente general y jefes de área	
Fin del procedimiento			

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Recursos

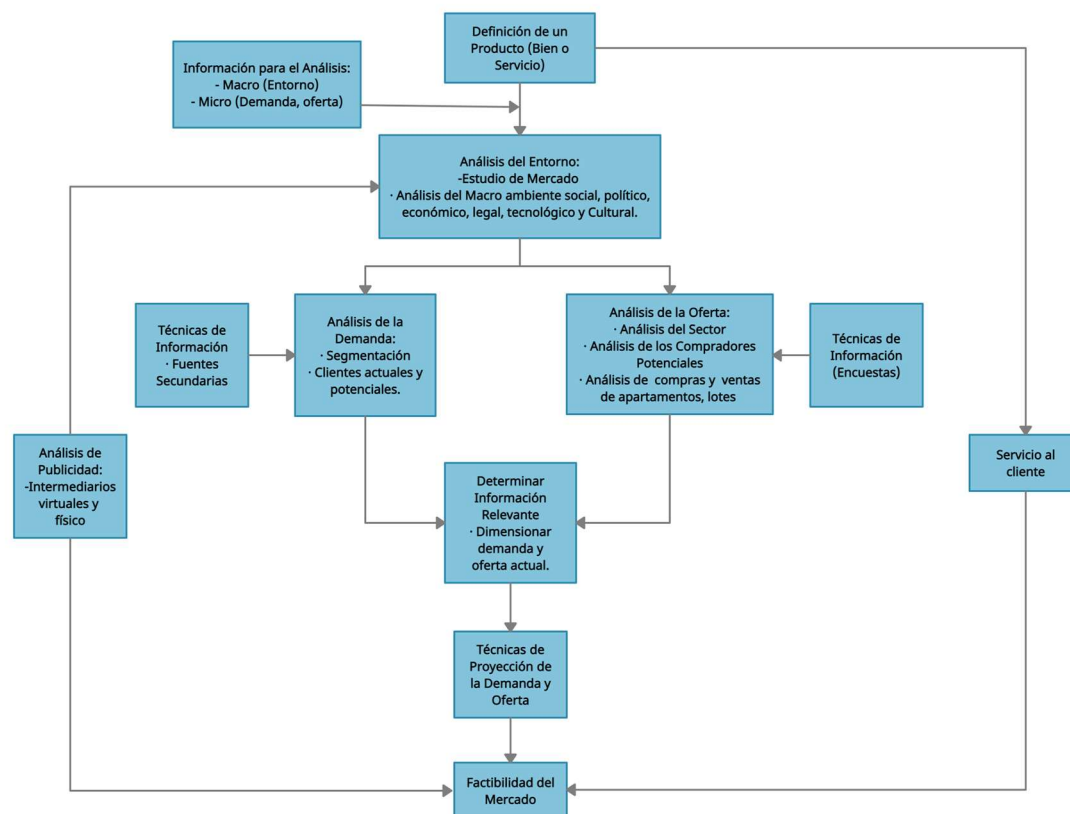
- *Recursos físicos:* Instalaciones de la empresa, computador, impresora.
- *Recursos humanos:* Gerente general, Asistente de gerencia y jefes de área.
- *Recursos tecnológicos:* Programas Excel y Word de Microsoft Office; acceso a internet; motor de búsqueda Google.

6.2 ÁREA COMERCIAL

6.2.1 Objetivos

- Llevar a cabo la reestructuración de aspectos prioritarios, de acuerdo con el diagnóstico situacional efectuado a la empresa, en lo referente al área comercial.
- Diseñar las políticas, objetivos y procedimientos que se requieren en el área comercial para adecuar la empresa a las exigencias de competitividad del entorno.
- Abordar los aspectos de promoción comercial, servicio al cliente, definición de precios, así como la promoción y publicidad, como base para la reestructuración en el área comercial de la empresa.

Figura 15. Flujograma del Área Comercial



Fuente: Adaptado (Soto, H., 2021). Modulo 3 Estudio de Mercado. [online] Slideshare.net. Available at: <<https://www.slideshare.net/husope/modulo-3-estudio-de-mercado>> [Accessed 17 February 2021].

6.2.2 Políticas

6.2.2.1 Política de promoción comercial como eje de la creación de valor para la empresa. La empresa fundamental el desarrollo de sus objetivos en la creación de valor que se genera principalmente en el área comercial, por lo que los mayores recursos y esfuerzos se orientan a promover la generación de sus negocios en los proyectos de construcción, así como en la compra, venta y arrendamiento de inmuebles.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Realizar la exploración del mercado para detectar oportunidades que se adecuen a las capacidades y competencias de la empresa, e implique el afianzamiento de los ingresos y rentabilidad.

- Desarrollar de manera constante y sostenida un énfasis en la captación de inmuebles para venta y arrendamiento, como factor fundamental para el mantenimiento de los flujos de liquidez de la empresa, así como de su rentabilidad.

6.2.2.2 Política de servicio al cliente. Para la empresa, el cliente es su razón de ser por lo que la satisfacción de sus necesidades es una prioridad, no sólo en lo que hace referencia a la venta de bienes y servicios que se adecúen a sus expectativas, sino que aportarle valores más allá de tales expectativas.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Prestar una atención y asesoría al cliente, suficiente para satisfacer los requerimientos de calidad del servicio que éste espera, de manera que sienta que sus decisiones de compra sean consciente y racional con el aporte de los miembros de la empresa.
- Realizar un excelente servicio continuo en la fase posventa que genere fidelidad y confianza, hasta el punto de generar suficiente satisfacción para producir las recompras y promoción personal de los bienes y servicios que brinda la empresa.
- Mantener un nivel adecuado de conocimientos y actitud de servicio en los colaboradores para que proyecten hacia los clientes y la comunidad la orientación al cliente como una vocación de la empresa.
- Evaluar periódicamente el servicio al cliente prestado para producir las transformaciones y ajustes necesarios para lograr una evolución constante de esta área.

6.2.2.3 Política de precios. La empresa tendrá una política de precios para sus diversos bienes y servicios que ofrece a la sociedad, basada en la racionalidad del mercado, en donde prime el sustento en información objetiva obtenida de éste, tanto para fijar los precios de la oferta directa de la empresa, como para asesorar a los clientes en la fijación de los mismos, cuando esta situación sea del caso.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Realizar una constante exploración de los precios del mercado para cada uno de los productos y servicios que se manejan en el portafolio, de manera que se cuente con mayor certidumbre a la hora de determinar los precios con las expectativas de rangos de tiempo y rentabilidad adecuados.

- Dentro de las tareas de los colaboradores del área comercial, la captación de negocios para compra, venta y arrendamientos representará un asunto prioritario por el cual se asignará una remuneración que resulte estimulante.

6.2.2.4 Política de promoción y publicidad. La empresa comprende el rol esencial que desempeña la promoción y publicidad como parte del negocio inmobiliario, por lo que ésta será una actividad clave para agilizar el desarrollo comercial de cada uno de los proyectos y negocios que se emprendan, actuando a través de los canales y medios más adecuados para cada tipo de producto o servicio que se pretenda presentar al mercado.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

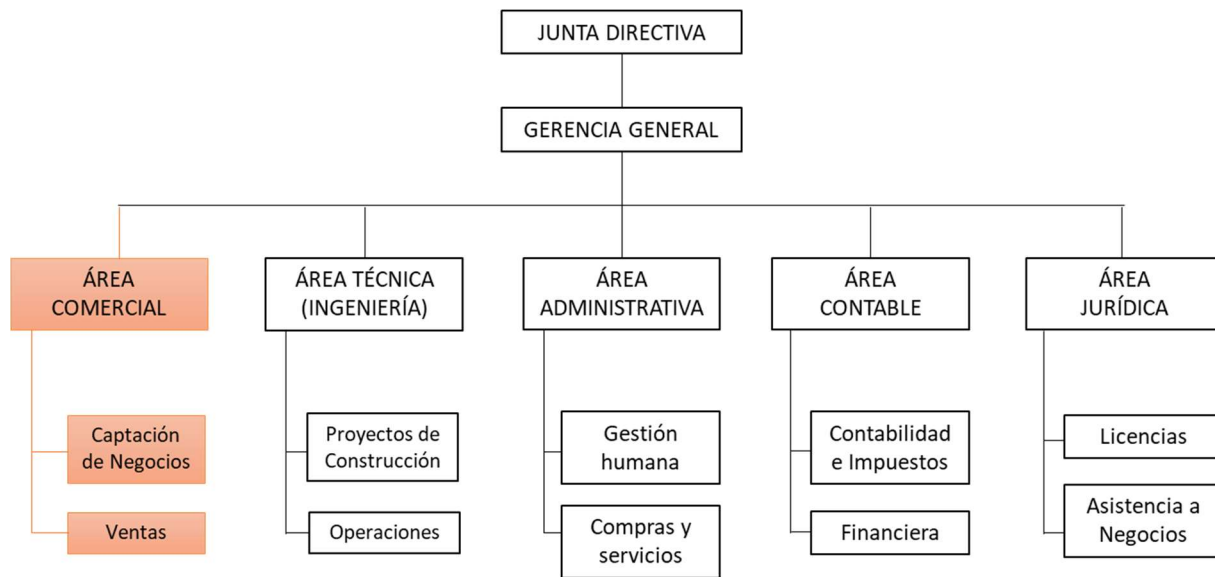
- Desarrollar en todo su potencial el campo digital y virtual por ser el medio publicitario de mayor crecimiento y auge en el área de publicidad, tanto por la oferta de bienes y servicios a través de éste, como por la demanda cada vez mayor de los compradores de productos mediados por la publicidad a través de internet.
- Contar con protocolos de plan de medios para que los colaboradores del área comercial tengan un guía precisa y unos procedimientos estandarizados que les facilite la labor en el campo de la promoción y publicidad de los negocios y proyectos en que intervienen.

6.2.3 Estructura

En la figura siguiente se aprecia la ubicación del área Comercial dentro del organigrama de la empresa. En tal sentido, esta área se desglosa en dos secciones que son la Captación de negocios y las Ventas. En las empresas inmobiliarias ambas funciones son importantes, pues es fundamental que haya estrategias y acciones para conseguir clientes que tengan la expectativa de vender sus inmuebles o de arrendarlos, y la empresa debe encausar esfuerzos para lograr que opten por la alternativa que esta les ofrece. Una vez captados, la siguiente fase es la de ventas, en donde se incluyen los inmuebles consignados para la venta, así como el proceso de arrendamientos.

En la empresa se cuenta con un jefe del área Comercial quien deberá tener a su cargo el meno de estas dos secciones. En la actualidad todo lo correspondiente a esta área está repartido entre los miembros de la empresa liderados por el propio gerente, pero se debe tender a la especialización en la medida de las posibilidades que vaya generando la empresa. De esta manera, esta área deberá contar con personal especializado para generar la mayor productividad posible en el desarrollo de las labores correspondientes.

Figura 16. Ubicación del Área Comercial en el organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

6.2.4 Procedimientos

Tabla 7. Procedimiento en servicio posventa

PROCEDIMIENTO:		Servicio posventa	
OBJETIVO:	Agregar valor a la percepción de los clientes sobre la empresa y sus productos generando la confianza requerida para motivar la recompra y la referenciación como medios para ampliar las ventas.		
ALCANCE:	Para todos clientes de los negocios ya cerrados, ya sean por ventas o arrendamientos.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Todos los colaboradores del área comercial.		
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Registro base del servicio posventa	Llevar un registro de la información de contacto de todos los clientes.	Jefe y Agentes comerciales responsables del cliente	
	Elaborar un derrotero o programación de las fechas y temas de contacto posventa con el cliente	Jefe y Agentes comerciales responsables del cliente	
	Contactar por medio telefónico a los clientes para realizar una encuesta de satisfacción con los productos o servicios adquiridos.	Agente comercial responsable del cliente	
Contactos y atención del servicio posventa	Responder a las inquietudes o reclamos sobre los productos o servicios adquiridos, asumiendo un papel activo para solucionar o generar conformidad según las condiciones del contrato en cuestión.	Agente comercial responsable del cliente	
	Contacto telefónico semestral para indagar por la conformidad con el producto o servicio	Agente comercial responsable del cliente	
	Contacto por medio de correo electrónico para recordar fechas relevantes del funcionamiento del contrato, producto o servicio.	Agente comercial responsable del cliente	
Fin de Procedimiento			

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Procedimiento de captación de inmuebles para ventas y arrendamientos

PROCEDIMIENTO: Captación de inmuebles para ventas y arrendamientos		
OBJETIVO:	Dinamizar de forma proactiva la cartera de clientes para los negocios de consignación para ventas y arrendamientos de inmuebles.	
ALCANCE:	Los negocios pertinentes para arrendamiento y venta de inmuebles a desarrollar en el área comercial.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Jefe comercial y agentes comerciales de la sección de captación de negocios.	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Planificación	Entrenamiento de los agentes comerciales con guiones de venta y presentación de beneficios y ventajas de la inmobiliaria	Jefe comercial
	Distribución de la ciudad por zonas de captación de inmuebles	Jefe comercial
	Repartición entre los agentes de las zonas de captación	Jefe comercial
	Planificación de cada zona por subzonas, para programar su cobertura en el tiempo	Jefe comercial y agentes comerciales
Implementación	Salidas de los agentes para tomar datos de negocios potenciales	Jefe comercial y agentes comerciales
	Búsqueda en páginas de internet para tomar datos de negocios potenciales	Jefe comercial y agentes comerciales
	Trabajo de contacto telefónico con los clientes potenciales	Jefe comercial y agentes comerciales
	Cumplimiento de citas y presentación de beneficios	Jefe comercial y agentes comerciales
	Desarrollo del proceso de consignación de negocios	Jefe comercial y agentes comerciales
Evaluación y mejora	Evaluación del desempeño	Jefe comercial y agentes comerciales
	Ajustes a las debilidades del equipo para el mejoramiento del desempeño	Jefe comercial y agentes comerciales
Fin de Procedimiento		

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Procedimiento para asignación de precios

PROCEDIMIENTO:		Asignación de precios	
OBJETIVO:	Definir de manera racional y con sustentos objetivos en el mercado los precios de los diferentes bienes y servicios que oferta la empresa, con miras a presentar a los clientes alternativas viables en este campo.		
ALCANCE:	Procedimiento para determinar los precios de los inmuebles captados para la venta y el arrendamiento.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Jefe comercial y agentes comerciales		
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Planificación	Definir la subzona de la ciudad en la que se encuentra ubicado el inmueble en cuestión	Jefe comercial y agente comercial	
	Planificar una exploración de precios de inmuebles similares en la correspondiente subzona	Agente comercial	
Captura de información	Realizar la visita de la zona y capturar información sobre los inmuebles ofertados en el mercado	Agente comercial	
	Contactar a los propietarios y relacionar los precios junto con las características relevantes del inmueble	Agente comercial	
Análisis y planteamiento de opciones	Realizar el análisis de los precios del mercado en función de la subzona, áreas y atributos del inmueble.	Agente comercial	
	Determinar los rangos de precios por metro cuadrado o unidades de vivienda, en función del inmueble del negocio	Agente comercial	
Concertación con el cliente	Argumentar al cliente las opciones de precios para su inmueble, en función del rango predeterminado con el análisis de las variables relevantes sobre el terreno.	Agente comercial	
	Concertar el precio definitivo a plantear al mercado	Agente comercial	
Fin de Procedimiento			

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Procedimiento para la publicidad y promoción de las ventas y arrendamientos

PROCEDIMIENTO:		Publicidad y promoción de las ventas y arrendamientos	
OBJETIVO:	Comunicar a los clientes potenciales la oferta individual de cada uno de los negocios de venta o arrendamiento de inmuebles captados en la empresa, buscando agilizar el cierre de tales negocios.		
ALCANCE:	Aplicación de los medios publicitarios para los negocios captados para venta o arrendamiento de inmuebles.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Jefe del área Comercial y agentes comerciales.		
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Análisis previo	Acordar con el propietario del inmueble el presupuesto a signar al rubro de publicidad.	Agentes comerciales	
	Analizar con el propietario del inmueble las alternativas de medios publicitarios con que se cuentan.	Agentes comerciales	
	Determinar con el propietario el plan de medios por aplicar.	Agentes comerciales	
Implementación	Colocar los avisos de merchandising en el inmueble y en locales o espacios del sector vecino al inmueble.	Agentes comerciales	
	Realizar la publicación de la oferta en la página web y/o redes sociales virtuales de la empresa.	Agentes comerciales	
	Realizar publicaciones en los portales de internet especializados, acordados con el propietario.	Agentes comerciales	
	Realizar las publicaciones con otras inmobiliarias con las que se tengan acuerdos de trabajo conjunto en promoción y publicación.	Agentes comerciales	
Evaluación	Presentar al propietario el registro de las acciones publicitarias realizadas y soportadas.	Agentes comerciales	
	Evaluar el desempeño de cada uno de los medios publicitarios empleados y reportar al jefe del área.	Agentes comerciales y jefe del área Comercial	
Fin de Procedimiento			

Fuente: elaboración propia

6.2.5 Recursos

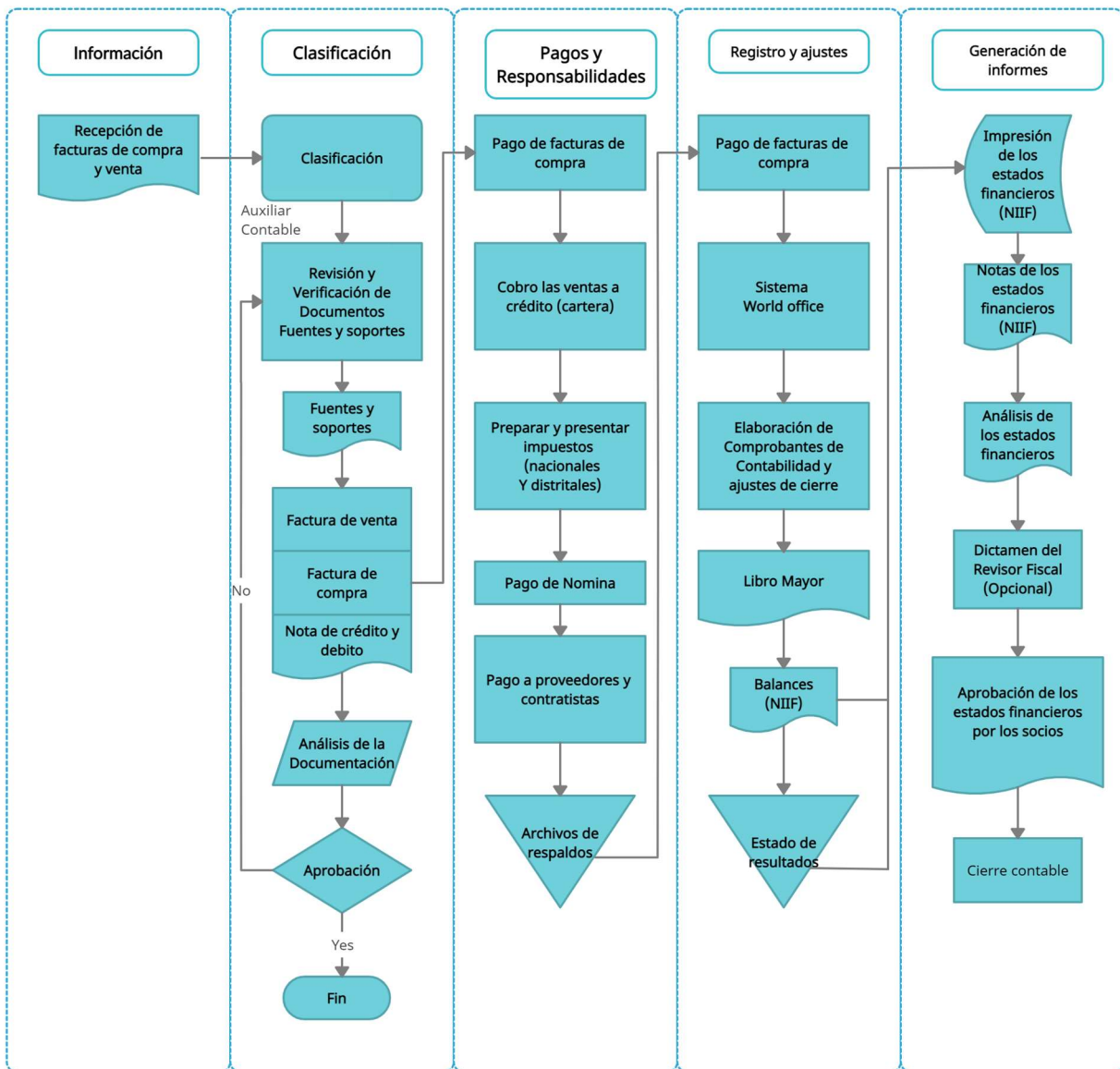
- *Recursos físicos:* Instalaciones de la empresa, computador, impresora, material publicitario impreso (merchandising).
- *Recursos humanos:* Gerente general, Asistente de gerencia y jefes de área.
- *Recursos tecnológicos:* Programas Excel y Word de Microsoft Office; acceso a internet; motor de búsqueda Google; página web y redes sociales de la empresa, páginas web especializadas en servicios comerciales del sector inmobiliario.

6.3 ÁREA DE CONTABILIDAD

6.3.1 Objetivos

- Efectuar la reestructuración de aspectos prioritarios, de acuerdo con el diagnóstico situacional efectuado en la organización, en lo referente al área de contabilidad.
- Plantear las políticas, objetivos y procedimientos que se requieren en el área de contabilidad para adaptar la empresa a las exigencias de competitividad del entorno.
- Adecuar los aspectos del registro contable actualizado, generación y presentación de estados financieros, mantenimiento y proyección del flujo de caja, y presentación de las declaraciones de impuestos, como base para la reestructuración en el área contable de la empresa.

Figura 17 Diagrama de Flujo Área Contable



Fuente: elaboración propia.

6.3.2 Políticas

6.3.2.1 Política de registro contable. La empresa llevará a cabo todos los procedimientos de registro contable de manera organizada, sistemática y oportuna, como medio para contar con un apoyo óptimo a la toma de decisiones financieras y al cumplimiento de los requerimientos del campo fiscal.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Generar todos los tipos de documentos fuente, así como a exigirlos de las empresas con las que realice transacciones, como base para poder realizar el registro contable de forma idónea.
- Contar con los libros de contabilidad en concordancia con las leyes y normas vigentes, y mantenerlos actualizados en un plazo no mayor a tres días hábiles, conforme se van realizando los tipos de operaciones que generen documentos fuente requeridos para los procedimientos contables.

6.3.2.2 Política de generación y presentación de estados financieros. La empresa considera los estados financieros como una base fundamental de información para soportar la toma de decisiones gerenciales, por lo cual la fidelidad, la claridad y la oportunidad de su presentación son requerimientos esenciales para el desarrollo de los procesos que allí se llevan a cabo.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Elaborar y presentar los estados financieros básicos (estado de resultados y balance genera) al menos 7 días calendario después de la finalización de cada mes, así como mantener una periodicidad correspondiente a los ciclos trimestral, semestral y anual.
- Tener un espacio de ajustes de los estados financieros básicos de 15 días para los ciclos trimestral y semestral, y de 30 días para el ciclo anual.

6.3.2.3 Política de mantenimiento y proyección del flujo de caja. La empresa considera la estabilidad de la liquidez como uno de los factores de éxito de la gestión financiera, para lo cual la elaboración y proyección del flujo de cada es un instrumento esencial que debe mantenerse actualizado permanentemente.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Llevar a cabo el libro de flujo de caja, en donde se evidencia de manera actualizada la situación de la liquidez vigente e histórica.
- Mantener la proyección de flujo de caja con base en el presupuesto de egresos e ingresos correspondientes a los doce meses siguiente.

6.3.2.4 Política de presentación de declaraciones de impuestos. La empresa mantendrá una conducta fiscal transparente en donde se destaque por el cumplimiento oportuno de las declaraciones y pago de los impuestos nacionales y locales, que incluyen Impuesto a la renta, Impuesto al valor agregado, Impuesto de industria y comercio, entre otros.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

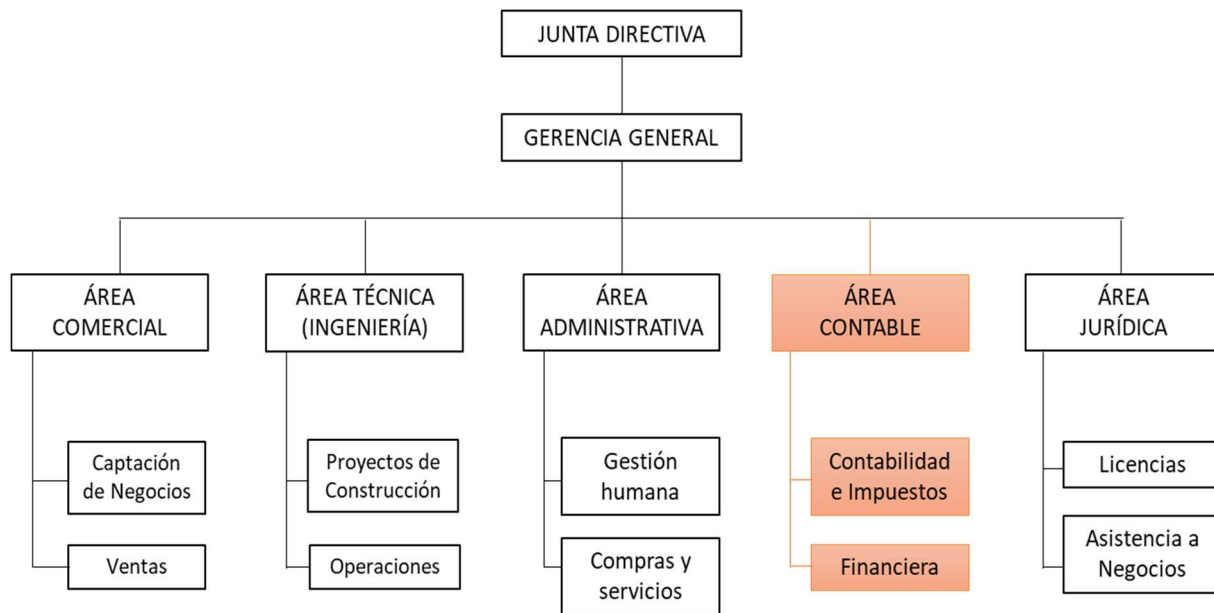
- Mantener una comunicación e interacción constante y adecuada entre el área contable y el contador para coordinar los flujos de datos e información que faciliten la elaboración oportuna de los diferentes formularios de declaración de impuestos que periódicamente se deben presentar y pagar.
- Mantener una comunicación e interacción armónica con proveedores y clientes en los aspectos que implican el flujo de información y documentación imprescindible para la elaboración y presentación de las declaraciones de impuestos.

6.3.3 Estructura

En la siguiente figura se muestra la ubicación del área contable dentro de la estructura orgánica de la empresa. El área contable cuenta con un contador externo, pero su parte operativa se lleva a cabo por parte del personal de la empresa, el cual se distribuye entre el registro y gestión contable, así como del componente de impuesto, por una parte; y por otra, lo relativo a la parte financiera que corresponde a la presentación de los estados financieros y la realización del correspondiente análisis financiero que se presenta a la gerencia de la empresa para soportar la toma de decisiones.

El área contable es gestionada por el contador, pero su coordinación regular la realiza el gerente. La responsabilidad por mantener la contabilidad actualizada recae en el gerente, pero las declaraciones de impuesto y la presentación de estados financieros es función del contador.

Figura 18. Ubicación del Área Contable en el organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

6.3.4 Procedimientos

Tabla 11. Procedimiento en registro contable

PROCEDIMIENTO:		Registro contable
OBJETIVO:	Mantener actualizados los libros básicos de contabilidad en conformidad con los requerimientos normativos y legales, con miras a apoyar con eficacia y eficiencia la elaboración de los estados financieros y las declaraciones de impuestos.	
ALCANCE:	Cumplimiento de las exigencias en el campo de la contabilidad y el registro contable que disponen las normas y leyes de este campo en Colombia.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Contador y Asistente administrativo.	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Recolección de documentos fuente	Acopio de documentos generados en la empresa	Asistente administrativo.
	Acopio de documentos de otras fuentes	Asistente administrativo.
	Clasificación según naturaleza de la documentación	Asistente administrativo.
Registro de datos	Verificación de los documentos y los datos básicos que deben contar	Asistente administrativo.
	Apertura del software contable	Asistente administrativo.
	Registro de datos en el software	Asistente administrativo.
Control de registros	Verificación de información de salida en cada libro básico	Contador
	Clasificación de la documentación	Asistente administrativo.
	Archivo de documentación	Asistente administrativo.
Fin de Procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Procedimiento de generación y presentación mensual de estados financieros

PROCEDIMIENTO: Generación y presentación mensual de estados financieros		
OBJETIVO:	Elaborar de forma oportuna y adecuada los estados financieros básicos correspondientes al periodo mensual.	
ALCANCE:	Elaboración del estado de resultados y el balance general mensual.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Asistente administrativo y Contador.	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Preparación	Verificar que se hayan realizado la totalidad de los registros contables correspondientes al periodo.	Asistente administrativo y Contador.
Ejecución y revisión	Aplicar en el software contable las funciones de elaboración de los estados financieros mensuales.	Asistente administrativo y Contador.
	Revisión de la información de salida de los estados financieros	Asistente administrativo y Contador.
	Realización de los ajustes necesarios para garantizar la idoneidad de la información de salida	Asistente administrativo y Contador.
Presentación	Elaboración los indicadores financieros a partir de esta función en el software contable	Contador.
	Análisis vertical y horizontal de los principales indicadores financieros expresados en los estados.	Contador.
	Presentación del informe financiero mensual a la gerencia	Contador.
Fin de Procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Procedimiento de mantenimiento y proyección del flujo de caja

PROCEDIMIENTO:

Mantenimiento y proyección del flujo de caja

OBJETIVO:	Dotar a la gerencia del informe de liquidez actual y proyectada para soportar la toma de decisiones.	
ALCANCE:	Actualización y proyección del flujo de cada con alcance de doce meses	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Asistente administrativo, Contador y Gerente	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Recopilación de datos	Acopio de documentos fuente para diligenciar el libro de caja	Asistente administrativo.
	Incorporación de datos al libro de caja	Asistente administrativo.
Ejecución y mantenimiento	Registro de datos soportados al libro de caja	Asistente administrativo.
	Revisión y ajuste del libro de caja	Asistente administrativo y Contador
	Contrastación con saldos de caja menor y bancos, y ajustes respectivos	Asistente administrativo y Contador
Proyección	Requerimiento de presupuestos de entradas y salidas en las diferentes áreas de la empresa	Asistente administrativo, Contador y Gerente
	Organización de datos por naturaleza y origen	Asistente administrativo.
	Presupuesto mes a mes de los ingresos y egresos de la empresa	Asistente administrativo.
	Consolidación de información del flujo de caja	Asistente administrativo y Contador
Revisión y presentación	Ajuste mensual del flujo de caja proyectado	Asistente administrativo y Contador
	Presentación mensual de informe del flujo de caja proyectado a la gerencia	Asistente administrativo y Contador
Fin de Procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Procedimiento de presentación de las declaraciones de impuestos de IVA

PROCEDIMIENTO: Presentación de las declaraciones de impuestos de IVA		
OBJETIVO:	Cumplir con la obligación legal con las autoridades fiscales de presentación de declaración del IVA en los términos conforme a la normatividad.	
ALCANCE:	Cumplimiento de normatividad en torno a la declaración y pago del Impuesto del IVA	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Asistente administrativo, Gerente y Contador	
ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Preparación de datos y documentación fuente	Clasificación de documentación por pagos y recepción de IVA	Asistente administrativo
	Revisión de documentos fuentes	Asistente administrativo y Contador
	Ajustes conforme a la documentación de origen externo	Asistente administrativo y Contador
Recolección y registro de información contable de soporte	Acopio de documentos fuente soporte para el IVA	Asistente administrativo
	Registro contable de datos de soporte	Asistente administrativo
Elaboración de la declaración de IVA	Preparación de información de salida para el IVA a partir del software contable	Contador
	Revisión de información de salida y ajustes para la declaración definitiva	Contador
	Elaboración y revisión del respectivo formulario	Contador
Pago	Autorización del giro por este concepto	Gerente
	Giro del pago de IVA	Gerente y Contador
	Realización del pago	Asistente administrativo
	Archivo de la copia del formulario	Asistente administrativo
Fin de Procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

6.3.5 Recursos

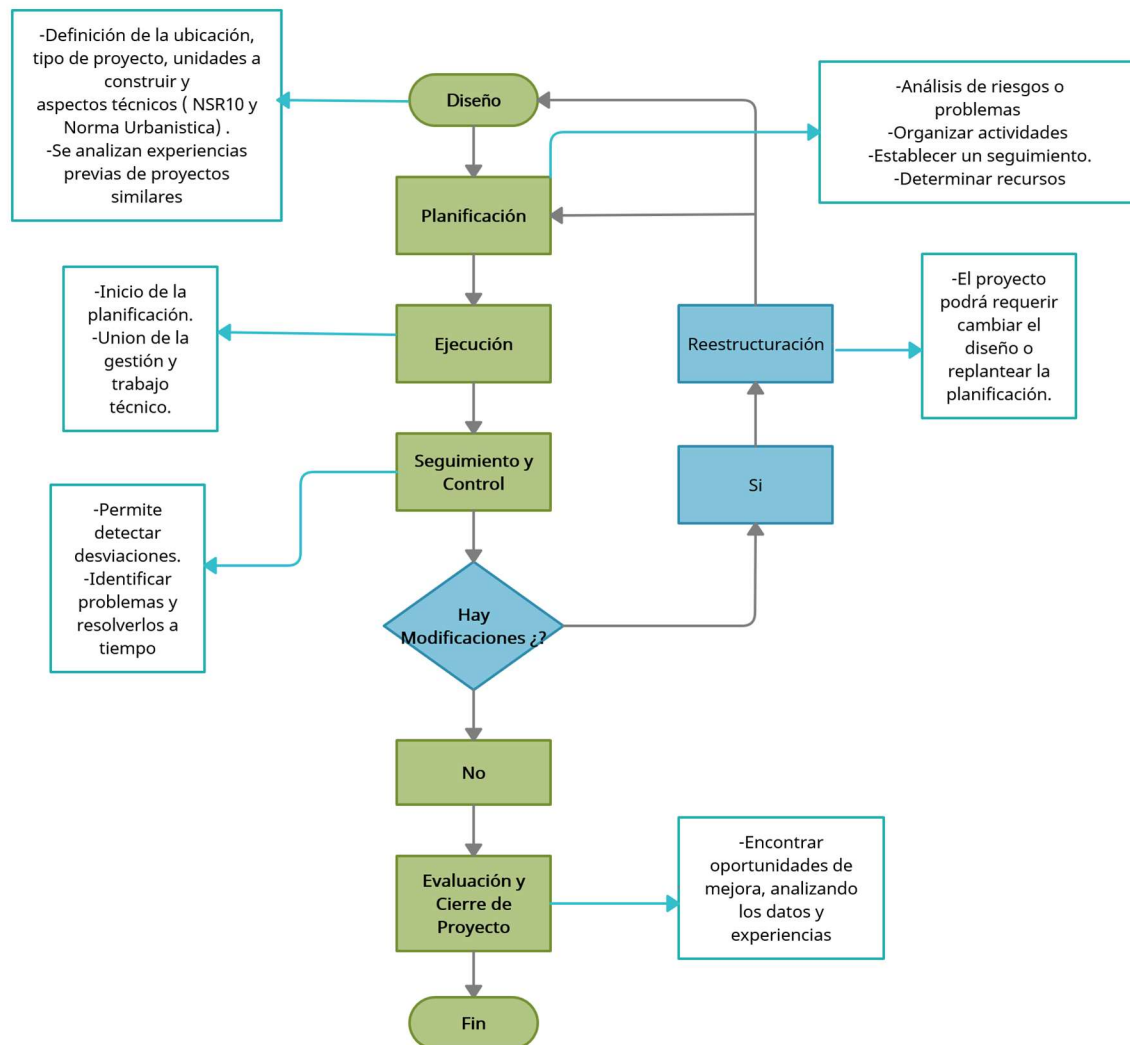
- *Recursos físicos*: Instalaciones de la empresa, computador, impresora, archivo material.
- *Recursos humanos*: Gerente general, Asistente administrativo y Contador.
- *Recursos tecnológicos*: Software contable, Programas Excel y Word de Microsoft Office.

6.4 ÁREA DE INGENIERÍA

6.4.1 Objetivos

- Efectuar la reestructuración de aspectos prioritarios, de acuerdo con el diagnóstico situacional efectuado en la organización, en lo referente al área técnica o de ingeniería.
- Plantear las políticas, objetivos y procedimientos que se requieren en el área técnica o de ingeniería para adaptar la empresa a las exigencias de competitividad del entorno.
- Adecuar los aspectos del registro de proveedores, el procedimiento de compras, reunión de innovación y creatividad, así como del registro de subcontratistas, como base para la reestructuración en el área técnica de la empresa.

Figura 19 Diagrama de Flujo Área Técnica



Fuente: Adaptado (Mata, J., & Rico, H. 2010). Ciclo de vida de un proyecto [Image]. Retrieved from <https://docplayer.es/96279883-Planeacion-de-proyectos-juan-c-mata-hector-rico.html>

6.4.2 Políticas

6.4.2.1 Política de planeación de la producción. La empresa considera la producción como el eje de la acción en el campo de los proyectos de construcción, por lo que su gestión administrativa debe tener como fundamento la función de planeación, la cual permite que cada procedimiento por ejecutar se base en el estudio cuidadoso del trabajo y los recursos más adecuados para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Debe contarse con la total claridad acerca de las diversas características de los proyectos de construcción que se vayan a emprender, con miras a evitar al máximo tener que realizar acciones imprevistas que afecten los tiempos y los costos finales del trabajo.
- Debe evaluarse previamente, con criterios predefinidos, el carácter y la cantidad del personal y de los diversos recursos materiales e instrumentales que se requieran para el desarrollo del proyecto, a fin de que la planeación no sólo sirva de guía para los procedimientos a realizar, sino que permita presupuestar de la manera más precisa posible los ingresos y egresos adscritos al mismo.
- Es necesario contar con el factor tiempo como un recurso invaluable que debe asegurarse y protegerse, por lo cual la planeación implicará que en cada etapa de los proyectos se ponga la máxima atención a la definición de los tiempos en virtud de la realidad práctica de los procesos y actividades, así como de las contingencias que se puedan prever.

6.4.2.2 Política de minimización de los costos de producción. Para la empresa es un factor primordial asegurarse de asumir el criterio de la racionalidad de los costos, en donde además de buscar que los costos de todos los tipos de recursos incorporados en la producción, se cuente con los niveles de calidad en los insumos que sean coherentes con la calidad proyectada del producto final. En tal virtud la minimización de los costos se entenderá en función directa con la relación calidad-costos; es decir que siempre al estudio de los costos de los recursos se adscribirá el conocimiento y decisiones sobre la calidad en los recursos.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Identificar y tener el registro de proveedores y marcas de adecuada trayectoria y confiabilidad, como base para la adquisición de los insumos y demás recursos requeridos para los proyectos.
- Contar con no menos de tres cotizaciones de diferentes proveedores, cada vez que se deba tomar una decisión de compras que afecten el área productiva de la empresa.

- Realizar una evaluación de los insumos adquiridos y utilizados, una vez que se concluya cada proyecto, e incorporar los resultados en el registro de proveedores de la empresa, como parte de la historia de cada proveedor empleado.

6.4.2.3 Política de innovación en la producción. Es fundamental para la empresa tener y desarrollar al máximo la innovación en los diferentes procesos, como un factor para generar competitividad. Por esta razón, en cada área se debe contar con los mecanismos que garanticen que individual y colectivamente se tengan los espacios y recursos que faciliten la participación de los empleados con sus ideas y propuestas para el mejoramiento o las soluciones en los diversos campos del proceso productivo.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- La comunicación vertical ascendente será auspiciada en todas las áreas para que los empleados puedan tener la facilidad de informar a sus superiores acerca de sus propias inquietudes, ideas y propuestas, con lo que se pueden enriquecer los procesos con el conocimiento, la experiencia y la creatividad de los colaboradores.
- Periódicamente, cada jefe de área realizará una reunión con todos sus colaboradores, con miras a discutir las situaciones y problemáticas que se presentan en el trabajo, para buscar soluciones colectivas a asuntos específicos, partiendo de lluvias de ideas, y desarrollando procesos creativos que apunten a la innovación.

6.4.2.4 Política de aseguramiento de la calidad en la producción. La empresa deberá desarrollar estándares en los procesos productivos que no sólo expresen los pasos secuenciales que comprende cada proceso o actividad, sino que permitan, por medio de la evaluación, tener el control suficiente de los mismos para determinar aquellos que requieren ajustes y cambios para garantizar una mejora continua.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

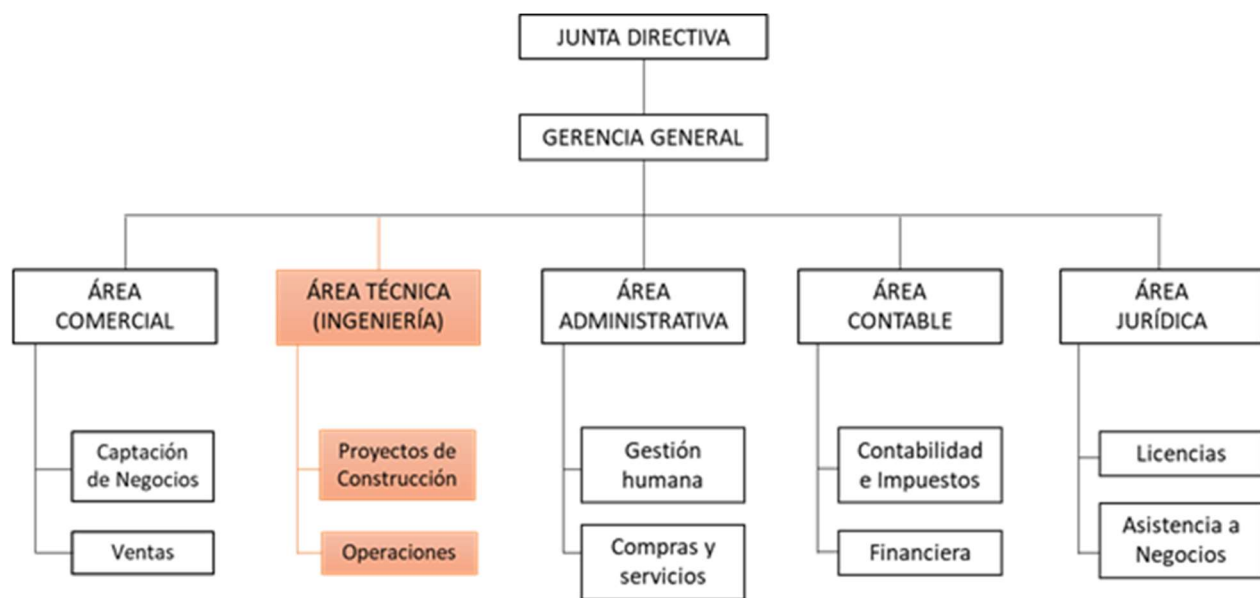
- Se debe contar con instrucciones sistemáticas y organizadas acerca de los procedimientos claves que se desarrollan en las diferentes áreas concernientes al proceso de producción, para así lograr que el personal cuente con instructivos que unifiquen los criterios sobre cómo se hacen las tareas en la empresa.
- El área de producción debe diseñar y aplicar indicadores de desempeño o de resultados para cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el proceso

productivo, como instrumento básico que se requiere para acometer la evaluación de los procesos que allí se llevan a cabo.

- Se debe determinar la periodicidad o los momentos exactos del proceso productivo en los cuales se realizará la evaluación a través de los indicadores, y se debe llevar un registro histórico de los resultados al respecto, con miras a que los mandos identifiquen las tendencias presentadas, así como los ajustes y cambios que se requieren efectuar.

6.4.3 Estructura

Figura 20. Ubicación del Área Técnica en el organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

El Área Técnica o de Ingeniería está liderada por el ingeniero de planta, el cual tiene a su cargo las funciones de administrar los proyectos de construcción, así las labores del nivel de operaciones de la empresa. En los proyectos de construcción se acude a la tercerización como forma de contar con personal especializado en cada tipo de trabajos que se necesitan para emprender este tipo de proyecto, lo que implica que el ingeniero de planta es el encargado, junto con la supervisión de gerente, de identificar, contactar, seleccionar y hacer los convenios con los diferentes contratistas.

Así mismo, reside en el ingeniero la responsabilidad de gestionar la operación en términos de la planificación y ejecución de las labores, buscando promover la mayor productividad y calidad posible en concordancia con los objetivos que se hayan planteados para cada área de trabajo.

6.4.4 Procedimientos

Tabla 15. Procedimiento para el registro de proveedores

PROCEDIMIENTO:		Registro de proveedores	
OBJETIVO:	Contar con una base de datos en donde se puedan ubicar de manera rápida y confiable los proveedores más adecuados para los diversos insumos y recursos instrumentales requeridos para los procesos productivos de la empresa.		
ALCANCE:	Opera para los procedimientos que se llevan a cabo en el área técnica de la empresa, en donde se requiera la adquisición de materias primas, materiales, maquinaria y equipo, y demás recursos de procedencia externa a la empresa.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Ingeniero, Asistente administrativo y Gerente.		
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Preparación	Diseño de la base de datos en formato digital	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Determinación de cada una de las materias primas, materiales, maquinaria y equipo, y demás recursos a incorporar.	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Subdivisión de la base de datos en función de cada línea de recursos por adquirir.	Ingeniero, Asistente administrativo	
Mantenimiento	Determinación de criterios para incluir cada proveedor	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Identificación de los proveedores que cumplen los criterios	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Inclusión de cada uno de los proveedores potenciales en el registro	Ingeniero, Asistente administrativo	
Evaluación	Aplicación de indicadores de desempeño a cada proveedor utilizados	Ingeniero	
	Registro de indicadores de desempeño en la historia de cada proveedor.	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Inclusión de indicadores históricos como base para las nuevas selecciones de proveedores, o para su retiro del registro de proveedores de la empresa.	Ingeniero y Gerente.	
Fin del procedimiento			

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Procedimiento de compras para los procesos de producción

PROCEDIMIENTO:

Compras para los procesos de producción

OBJETIVO:	Garantizar la selección de las mejores alternativas para la adquisición de recursos materiales y físicos en concordancia con las características de la empresa y sus proyectos	
ALCANCE:	Aplica para las compras de materias primas, materiales, maquinaria y equipo, y demás recursos necesarios en los proyectos de construcción de la empresa.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Ingeniero, Asistente administrativo y Gerente.	
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Selección de proveedor	Solicitud interna del recurso, material o equipo	Ingeniero
	Revisión en el Registro de proveedores	Ingeniero, Asistente administrativo
	Solicitud de tres cotizaciones	Ingeniero, Asistente administrativo
	Selección del proveedor mediante aplicación de criterios de selección predeterminados	Ingeniero
Contratación o pedido	Convenio de términos específicos de la compra	Ingeniero, Asistente administrativo y Gerente (éste último para compras mayores)
	Trámites y documentación de compraventa (contrato, facturación, recibos, etc.)	Asistente administrativo
Recibo y control	Recepción del recurso, material o equipo	Ingeniero
	Control del cumplimiento de las condiciones pactadas	Ingeniero, Asistente administrativo
	Trámite de pago	Asistente administrativo
	Visto bueno y nota para la historia del proveedor en el Registro de proveedores	Ingeniero, Asistente administrativo
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Procedimiento para las reuniones de innovación y creatividad

PROCEDIMIENTO:

Reuniones de innovación y creatividad

OBJETIVO:	Favorecer la participación individual y colectiva de los colaboradores del área técnica para contar con sus inquietudes, ideas y propuestas, que permitan mejorar el trabajo y aumentar el valor agregado de los proyectos en virtud de la utilización de la innovación y la creatividad	
ALCANCE:	Frecuencia no superior al mes, con la inclusión de todo el personal que labora en el área técnica.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Ingeniero, Asistente administrativo y todo el personal del área técnica.	
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Preparación y convocatoria	Programación de la fecha, hora, lugar y duración de la reunión, así como los temas preliminares que se van a abordar	Ingeniero, Asistente administrativo
	Invitación a los trabajadores para que lleven sus inquietudes, ideas y propuestas sobre los temas preliminares y otros que consideren relevantes	Ingeniero, Asistente administrativo
Ejecución	Resumen y exposición de los temas claves que se han predeterminado para la reunión	Ingeniero
	Discusión y selección de los tres temas principales a desarrollar en la reunión	Ingeniero y todo el personal
	Exposición y lluvias de ideas sobre los temas clave	Ingeniero y todo el personal
	Desarrollo y afinación de cada una de las ideas	Ingeniero y todo el personal
	Definición de cursos de actuación y responsabilidades	Ingeniero y todo el personal
	Generación de compromisos por parte de los colaboradores	Ingeniero y todo el personal
Evaluación	Evaluación final de la reunión de innovación y creatividad que se ha efectuado	Ingeniero y todo el personal
	Exposición de la evaluación para la aplicación de las acciones pactadas en la reunión anterior	Ingeniero y todo el personal
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia

Tabla 18. Procedimiento del Registro de subcontratistas

PROCEDIMIENTO:		Registro de subcontratistas	
OBJETIVO:	Contar con una relación de subcontratistas que facilite desarrollar las labores especializadas propias de los proyectos de construcción que efectúa la empresa.		
ALCANCE:	El Registro de subcontratistas incluye los proveedores de funciones por tercerizar con especialidades en los diferentes campos que requieren los proyectos de construcción.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Ingeniero, Asistente administrativo y Gerente		
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Preparación	Diseño de la base de datos en formato digital	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Determinación de cada una de las especialidades de tercerización a incorporar.	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Subdivisión de la base de datos en función de cada línea de tercerización que se manejan en los proyectos de la empresa.	Ingeniero, Asistente administrativo	
Mantenimiento	Determinación de criterios para incluir cada subcontratista.	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Identificación de los subcontratistas disponibles que cumplen los criterios	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Inclusión de cada uno de los subcontratistas potenciales en el registro	Ingeniero, Asistente administrativo	
Evaluación	Aplicación de indicadores de desempeño a cada subcontratista utilizado.	Ingeniero	
	Registro de indicadores de desempeño en la historia de cada subcontratista.	Ingeniero, Asistente administrativo	
	Inclusión de indicadores históricos como base para las nuevas selecciones de subcontratista, o para su retiro del registro de subcontratistas de la empresa.	Ingeniero y Gerente.	
Fin del procedimiento			

Fuente: elaboración propia.

6.4.5 Recursos

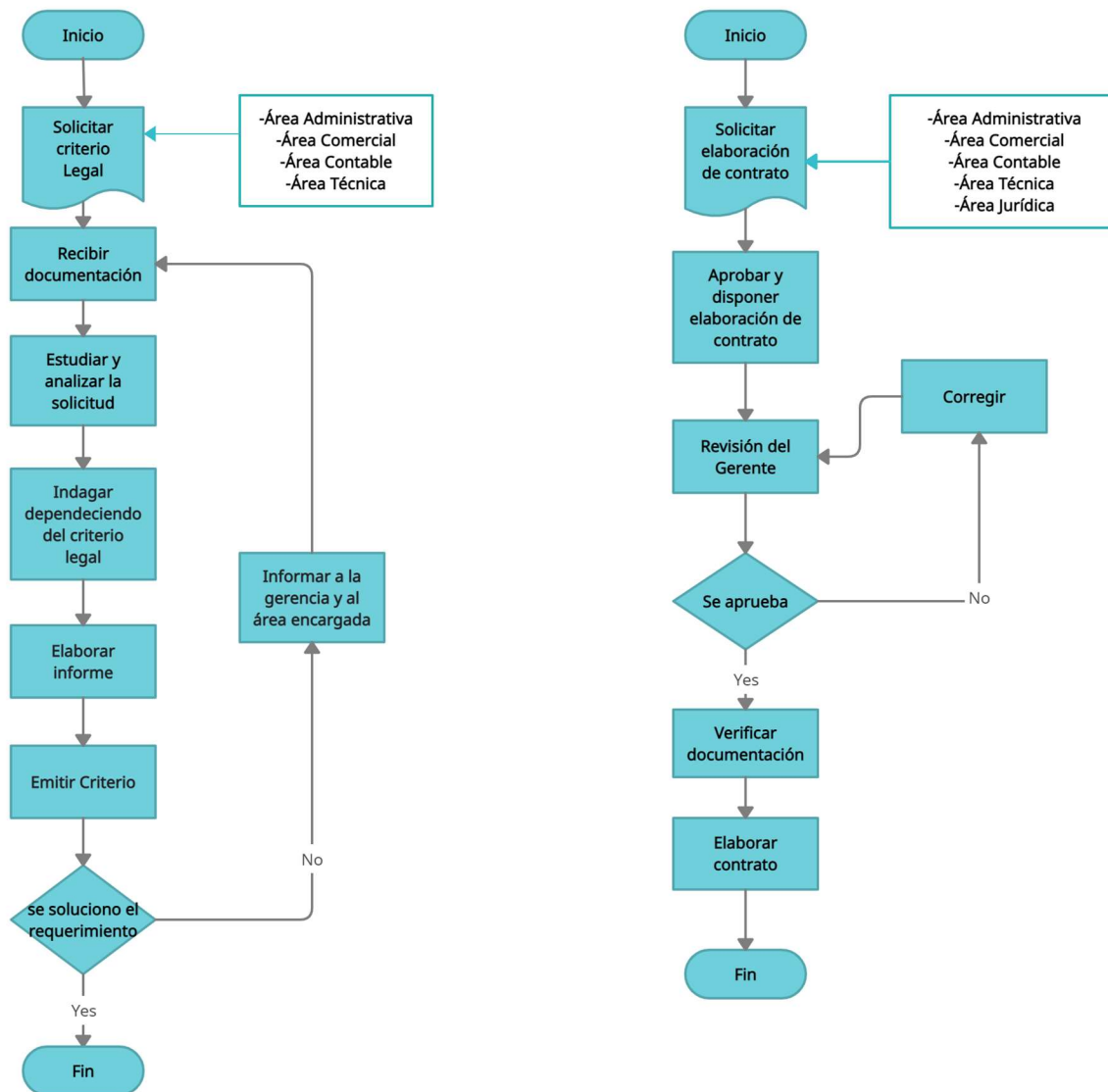
- *Recursos físicos*: Instalaciones de la empresa, computador, impresora, archivo material.
- *Recursos humanos*: Ingeniero, Asistente administrativo, Gerente y personal del área técnica.
- *Recursos tecnológicos*: Programas Access (bases de datos), Excel y Word de Microsoft Office.

6.5 ÁREA JURÍDICA

6.5.1 Objetivos

- Efectuar la reestructuración de aspectos prioritarios, de acuerdo con el diagnóstico situacional efectuado en la organización, en lo referente al área jurídica.
- Plantear las políticas, objetivos y procedimientos que se requieren en el área jurídica para adaptar la empresa a las exigencias legales y de competitividad del entorno.
- Adecuar los aspectos de la construcción del registro de asesores legales y jurídicos, y del procedimiento para la contratación de asesores jurídicos, como base para la reestructuración en el área jurídica de la empresa.

Figura 21 Diagrama de Flujo Área Jurídica y ejemplo



Fuente: elaboración propia.

6.5.2 Políticas

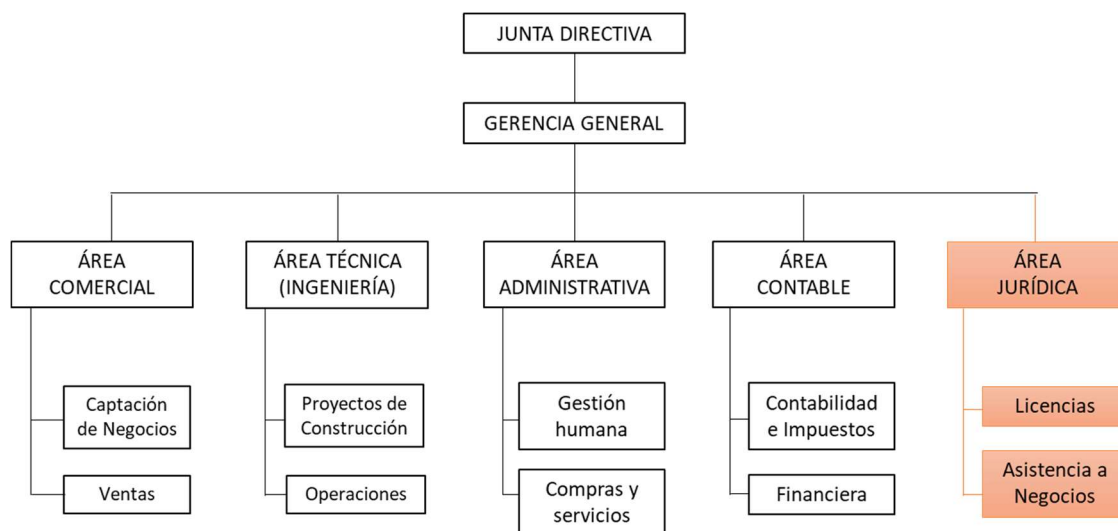
Política legal y jurídica. La empresa tendrá como prioridad en todas sus actuaciones dar cumplimiento a la normatividad legal colombiana en todas las ramas del derecho que se relacionan con los diversos procesos, productos y servicios que se generan en su interior.

Para el cumplimiento de esta política, la empresa se compromete con el desarrollo de las siguientes directrices:

- Contar con un Registro de asesores legales idóneos clasificados por líneas del derecho y especialidades de acuerdo con las actividades de la empresa, con miras a poder contactar y contratar de manera ágil y adecuada al profesional más apto para defender los intereses de la empresa, cuando esto sea del caso.
- Contar con la asesoría legal especializada para las diversas actuaciones y situaciones de la empresa relativas al derecho civil y de los contratos de diversa índole, así como en el campo del derecho fiscal en que la empresa interactúe con terceros incluido el Estado colombiano.
- Desarrollar los procesos de gestión de personal, cumpliendo con la normatividad expresada en el código laboral colombiano, tanto para las contrataciones como para las diversas interacciones en el ámbito de empleador – empleado, así como la terminación de los contratos.
- Cumplir con el marco legal vigente en el área ambiental y de desarrollo sostenible para garantizar a la comunidad y al Estado la protección y preservación del medio ambiente, así como de los recursos naturales.
- Contar con asesoría especializada en el campo de las contrataciones frente a los sectores público y privado, en lo relativo a las licitaciones y demás campos que se desarrollan para el desarrollo de los proyectos de construcción, así como en cuanto a la compraventa y arrendamiento de inmuebles.

6.5.3 Estructura

Figura 22. Ubicación del Área Jurídica en el organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

La empresa debe contar con un área jurídica que se desempeñe en la asesoría para el cumplimiento de la normatividad legal por parte de la empresa, así como para la defensa de los intereses de la misma en las situaciones que así lo requieran. Por el tamaño de la empresa, aun no es viable que este tipo de profesional actúen de planta, por lo que se realizarán contratos de asistencia legal y jurídica cada vez que la empresa la requiera en el curso de las actividades y procedimientos desarrollados en el marco del cumplimiento de su objeto social.

Dicha asistencia jurídica se relacionará, por una parte, con los negocios regulares de la empresa en torno a los procesos de compraventa y arrendamiento de inmuebles y, por otra parte, con las licencias y contratos que emergen de la labor de la empresa en el campo de los proyectos de construcción que ella pueda adelantar.

6.5.4 Procedimientos

Tabla 19. Procedimiento para el Registro de asesores jurídicos y legales

PROCEDIMIENTO:		Registro de Asesores jurídicos y legales	
OBJETIVO:	Disponer de una base de datos con profesionales idóneos en el campo de las diversas ramas relacionadas con las actividades de la empresa, que permita contar de manera oportuna con asesores jurídicos especializados y con suficiente reconocimiento de sus calidades profesionales, en cada situación o actividad de la empresa que lo requiera.		
ALCANCE:	El Registro de asesores jurídicos y legales de la empresa contará con profesionales de diversas ramas del derecho que puedan soportar las decisiones de la empresa en campos como el derecho civil y de contratos, derecho laboral, derecho ambiental, derecho comercial, entre otros, facilitando la defensa de los intereses de la empresa.		
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Asistente administrativo, Gerente y jefes de áreas		
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	
Preparación	Diseño de la base de datos en formato digital	Gerente y Asistente administrativo	
	Determinación de cada una de las especialidades del derecho a incorporar.	Gerente	
	Subdivisión de la base de datos en función de cada rema del derecho o de las especialidades que emanan de las diversas actividades de la empresa que requieren asesoría jurídica.	Gerente	
Mantenimiento	Determinación de criterios para incluir cada asesor jurídico.	Gerente	
	Identificación de los profesionales o empresas que ofrecen asesoría jurídica que cumplen los criterios definidos para su incorporación en la base de datos.	Gerente, Asistente administrativo	
	Inclusión de cada uno de los asesores jurídicos aceptados para ser parte del registro	Gerente, Asistente administrativo	

Evaluación	Aplicación de indicadores de desempeño a cada asesor jurídico que haya sido contratado y haya cumplido labores en los procesos de la empresa.	Gerente y jefes de área
	Registro de indicadores de desempeño en la historia de cada asesor jurídico que haya laborado para la empresa.	Asistente administrativo
	Inclusión de indicadores históricos como base para las nuevas selecciones de asesores jurídicos, o para su retiro del registro de asesores jurídicos de la empresa.	Gerente y Asistente administrativo
Fin del procedimiento		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Procedimiento para la contratación de un asesor jurídico

PROCEDIMIENTO:

Contratación de un asesor jurídico

OBJETIVO:	Contar con la guía para la contratación de manera idónea de los profesionales que presten asesoría jurídica y legal a la empresa, de acuerdo con los requerimientos de las diversas actividades que allí se desarrollan.	
ALCANCE:	Asesoría jurídica y legal para cualquiera de las ramas del del derecho o especialidades en concordancia con los tipos de actividades de la empresa que requieran de este tipo de apoyo externo.	
PERSONAL QUE INTERVIENE:	Gerente, Asistente administrativo y jefes de área	
SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Actividades preliminares	Identificación de la necesidad	Gerente y jefes de área
	Solicitud de consulta en el Registro de asesores jurídicos	Gerente y jefes de área
	Definición de tres opciones dentro del Registro de asesores jurídicos de la empresa	Gerente, Asistente administrativo y jefes de área
Contratación	Solicitud de cotizaciones para las tres opciones definidas	Asistente administrativo
	Aplicación de criterios de análisis para la selección	Gerente y jefes de área
	Selección de la opción definitiva	Gerente y jefes de área
	Definición de los términos del contrato	Gerente y jefes de área
	Realización de contrato	Gerente, Asistente administrativo y jefes de área
Ejecución y evaluación	Ejecución del trabajo	Asesor jurídico
	Evaluación del desempeño del asesor jurídico	Gerente y jefes de área

	Anotación de los resultados de la evaluación en la historia del asesor jurídico vinculada al Registro de asesores jurídicos.	Asistente administrativo
--	--	--------------------------

Fin del procedimiento

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5 Recursos

- *Recursos físicos*: Instalaciones de la empresa, computador, impresora, archivo material.
- *Recursos humanos*: jefes de área, Asistente administrativo, Gerente y Asesor jurídico
- *Recursos tecnológicos*: Programas Access (bases de datos), Excel y Word de Microsoft Office.

CONCLUSIONES

A partir del trabajo efectuado se han podido obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa CONSTRUCTORA MORA & MORA S.A.S presenta una serie de dificultades en torno a sus dependencias que implican la necesidad de una reestructuración administrativa, orientada a realizar ajustes y cambios en algunos procedimientos que son clave para el funcionamiento exitoso de la empresa, con miras a avanzar en su crecimiento y desarrollo.
- Dentro de las principales debilidades, halladas en el desarrollo de la actividad económica, y de las que se ha planteado la reestructuración en los procedimientos, se encuentran: en el área administrativa los aspectos de planeación, comunicación interna, clima organizacional y mejora continua. En el área comercial, las debilidades detectadas se ubicaron en la promoción comercial, servicio al cliente, definición de precios, así como la promoción y publicidad. En el área de contabilidad, se plantearon cambios en cuanto al registro contable actualizado, generación y presentación de estados financieros, mantenimiento y proyección del flujo de caja, y presentación de las declaraciones de impuestos.
- En el área técnica o de ingeniería, los aspectos que se abordaron por presentar debilidades fueron los correspondientes al registro de proveedores, el procedimiento de compras, el fomento de la innovación y creatividad, así como del registro de subcontratistas. Por último, en el área jurídica se abordaron como debilidades los aspectos de la construcción del registro de asesores legales y jurídicos, y del procedimiento para la contratación de asesores jurídicos.
- Teniendo en cuenta la situación de la empresa, en la propuesta de reestructuración administrativa se partió por definir para cada área funcional de la empresa, los aspectos relacionados con los objetivos de la reestructuración planteada, la definición de las políticas clave para cada área, los procedimientos a seguir en cada aspecto puntual definido previamente como debilidad, la estructura del área y su ubicación en el organigrama, y finalmente, los recursos requeridos para el desarrollo de los nuevos procedimientos.
- La cobertura de toda la organización por medio de abordar cada una de las áreas funcionales (administrativa, comercial, técnica, jurídica y contable) permite prever que se hayan tenido en cuenta los aspectos de la empresa en su totalidad, que han requerido desarrollar cambios para generar la reestructura administrativa que se ha planteado como objetivo la realización de este trabajo.

- Finalmente, la perspectiva de desarrollo organizacional con que se llevó a cabo el trabajo se enmarca en las necesidades de transformaciones que se van configurando en una empresa relativamente joven que requiere adaptarse a las nuevas realidades que se le presentan día a día. En este sentido, la cobertura de esta situación, realizada en el trabajo desde una perspectiva integral que aborda desde la redefinición de los objetivos generales de cada área y de las políticas y directrices que fundamentan su accionar, hasta los procedimientos y recursos necesarios para desarrollarlos, manifiestan la implementación del desarrollo organizacional a partir de las necesidades identificadas en la empresa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se han generado en el desarrollo del presente trabajo son las siguientes:

- La realización de trabajo de grado en el campo administrativo, efectuados en la Facultad de Ingeniería, favorecen la implicación de una perspectiva diferente que puede ser de gran utilidad para el sector empresarial. Es por ello que el estudio de casos, como el realizado en este trabajo, debe ser considerado como una alternativa a fomentar para que los estudiantes próximos a graduarse experimenten con bastante proximidad el ambiente de las empresas y el apoyo que les pueden brindar desde sus conocimientos y sus criterios como ingenieros.
- A la par con lo anterior, puede ser conveniente que los trabajos de grado que realicen los estudiantes de ingeniería civil se ocupen de proyectar emprendimientos, en cuanto a la creación de empresas dedicadas al campo de esta profesión. Esto les daría una visión más amplia de la alternativa de hacer empresa frente a las dificultades que pueden presentarse en el mercado laboral para los egresados de esta disciplina.
- Por último, para la afinación en el campo de la ingeniería, sería muy adecuado para las necesidades de los profesionales que las facultades de estas disciplinas constituyeran posgrados en los que den herramientas para la creación, organización y estructuración administrativa de empresas dedicadas a prestar servicios de ingeniería. Esto favorecerá una mejor preparación de los ingenieros civiles que puedan incorporarse en cargos muy orientados a la parte administrativa, o para aquellos interesados en conformar sus propias empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEM (2009). Administración de empresas - 2009. Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/diferencias-entre-reestructuracion.html>
- ACKOFF, R. (1992) Un concepto de planeación de empresas. México: Editorial Limusa - Wiley.
- ARGENTI, J. (1990) Planificación de la empresa. Barcelona, España: Editorial Oikos Tau.
- BUENO, E. (2007) Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. Barcelona, España: Editorial Pirámide. 432 p.
- BURKER, W. (2008) Desarrollo y cambio organizacional. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- CANO, C. (2017) La administración y el proceso administrativo. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- CRISTIANI, M. (2012). Desarrollo Organizacional. Ciudad de México: Red Tercer Milenio Editores.
- DAVID, F. (2010) Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- FAYOL, H. (1989) Administración General e Industrial. 10ª edición, Editorial Atlas S.A, Sao Paulo, Brasil.
- HERMIDA, J.; SERRA, R. y KASTIKA, R. (2004) Administración y estrategia: teoría y práctica. Buenos Aires, Argentina: Editorial Norma.
- KING, S. y WRIGHT, M. (2007). Desarrollo de la capacidad de gestión del cambio interno. Revista de Desarrollo Organizacional. 25 (2), 57-63.
- KOONTZ, H. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. (14.a ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. Disponible en: <http://caadm100.blogspot.com/2016/07/organizacion-formal-e-informal.html>

NAVA, Y. (2008) Perspectivas Gerenciales en el siglo XXI: Modelos, estrategias, alcances y retos. Revista Venezolana de Gerencia, 13(42),309-318. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29011557009>

PÉREZ, J. (2018) Definición de administración. Disponible en: <https://definicion.de/administracion/>

RAMÍREZ, C. (2009) Fundamentos de administración (3a. ed.), México: Ecoe Ediciones, ProQuest Ebook Central. Recuperado: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=3193356>.

REYES-PONCE, A. (2004) Administración moderna. Puebla, México: Limusa – Noriega Editores. 480 p.

SANCHEZ-AMBRIZ, G. (2009) El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Anales de Documentación, 1(12), 235-254.

SERNA, H. (1997) Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores.

SHUGULI, E. (2012) Propuesta de una reestructuración administrativa y financiera para Novedades Meliss. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1803/1/T-UCE-0003-258.pdf>.

TAYLOR, F. (1989) Principios de la administración científica. Madrid: Editorial Edigrama.

THOMPSON, I. (2011) Definición de administración. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>

UNAL (2008) Planeación estratégica. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

(UNAM 2006) Proceso administrativo. México: Universidad Nacional Autónoma de México. 2006. P. 1. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8.pdf>

ANEXO A. FORMATO DE LA ENCUESTA

Para todos y cada uno de los ítems, por favor marque con una X la casilla correspondiente	Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Conozco la misión y la visión que guían a la empresa					
2. Suelen informarnos sobre los objetivos de la empresa					
3. Las responsabilidades y tareas que corresponden a mi cargo son totalmente claras					
4. La comunicación con los superiores es adecuada para el desarrollo del trabajo					
5. Los superiores suelen dar órdenes contando con las ideas u opiniones de los subordinados					
6. Es clara y precisa la línea de autoridad, o el conducto regular entre superiores y subordinados					
7. Me siento satisfecho con el clima o ambiente laboral que se vive en la empresa					
8. Cada cual sabe lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer y a quien debe responder					
9. Las tareas o trabajos que se realizan han sido previamente planificados					
10. Hay unos valores y principios que son claros y que deben tenerse en cuenta en todos los aspectos de la empresa					
11. En la empresa es claro que debemos hacer las cosas cada vez mejor, para lograr una mejora continua de la calidad y la eficiencia					
12. Hay un adecuado control de los procesos que se cumplen, los bienes de la empresa y el trabajo que se desarrolla					