



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA “ABITARE” SERVICIOS INMOBILIARIOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2019”

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

DAYSI ALEXANDRA PAGUAY OROZCO

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

“DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA “ABITARE” SERVICIOS INMOBILIARIOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2019”

TRABAJO DE TITULACIÓN:

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: DAYSI ALEXANDRA PAGUAY OROZCO

DIRECTOR: JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2020

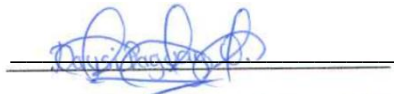
2020, Daysi Alexandra Paguay Orozco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **DAYSI ALEXANDRA PAGUAY OROZCO**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 Enero del 2020



Daysi Alexandra Paguay Orozco

C.I. 0603445727

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El Trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **“DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA “ABITARE” SERVICIOS INMOBILIARIOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2019”** realizado por la señorita Daysi Alexandra Paguay Orozco, ha sido minuciosa revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez PhD.

PRSDENTE DEL TRIBUNAL



21 Enero del 2020

Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez

**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



21 Enero del 2020

Ing. Stalín Efren Arguello Erazo PhD.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



21 Enero del 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios por brindarme salud y vida, quien supo guiarme por el buen camino, permitiéndome seguir adelante y no rendirme ante los problemas que se presentan.

A mis padres, Guido Paguay Guijarro por ser mi angel protector, que de algún lugar de este mundo sé que estará feliz por verme cumplir una meta más en mi vida, a mi madre, Paquita Orozco por ser la principal promotora de mis sueños gracias por todo el amor, dedicación y paciencia que cada día me da, gracias a mi madre por confiar y creer en mí y mis expectativas, por ser mi compañía en cada larga y agotadora noche de estudio, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

A mis hermanos Roberto, Liliana y Lisseth por brindarme sus palabras de aliento que no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en mí.

Daysi Alexandra

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería de empresas, a los docentes que brindaron y transmitieron sus conocimientos en el transcurso de estos años de estudio.

Mi agradecimiento a la Lic.Mercy Parra por el auspicio, por la disponibilidad de la documentación requerida para la culminación de la tesis y por permitir que se realice mi trabajo de titulación en tan prestigiosa empresa.

Al Ingeniero Stalin Arguello y el Ingeniero Juan Carrasco por la ayuda recibida para culminar exitosamente mi carrera universitaria.

Daysi Alexandra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	2
1.1	Antecedentes de investigación	2
1.2	Marco teórico	4
1.2.1	<i>Planificación</i>	4
1.2.1.1	<i>Concepto</i>	4
1.2.1.2	<i>Importancia</i>	4
1.2.1.3	<i>Tipos</i>	5
1.2.2	<i>Manual administrativo</i>	8
1.2.2.1	<i>Concepto</i>	8
1.2.2.2	<i>Importancia</i>	9
1.2.2.3	<i>Objetivos</i>	9
1.2.2.4	<i>Clasificación</i>	10
1.2.3	<i>Administración por procesos</i>	11
1.2.3.1	<i>Principios de la gestión por procesos</i>	12
1.2.3.2	<i>Identificación de procesos</i>	14
1.2.3.3	<i>Tipos de procesos</i>	14
1.2.3.4	<i>Flujogramas</i>	16
1.2.4	<i>Manual de organización</i>	18
1.2.5	<i>Manual de procedimientos</i>	24

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO	27
2.1	Enfoque de investigación	27
2.2	Nivel de investigación	28

2.3	Diseño de investigación	28
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	28
2.3.2	<i>Según la intervención en el trabajo de campo</i>	28
2.4	Tipo de estudio	28
2.5	Población y Panificación, selección y cálculo del tamaño de muestra	31
2.5.1	<i>Población</i>	31
2.5.2	<i>Muestra</i>	31
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1	<i>Métodos</i>	31
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	33
2.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	33

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
3.1	Resultados	34
3.2	Discusión de resultados	46
3.3	Propuesta	47
3.3.1	<i>Título</i>	47
3.3.2	<i>Descripción de la empresa</i>	47
3.3.2.1	<i>Origen y desarrollo</i>	47
3.3.3	<i>Objetivo de la empresa</i>	48
3.3.4	<i>Servicios</i>	48
3.3.5	<i>Ubicación geográfica</i>	49
3.3.5.1	<i>Macro localización</i>	49
3.3.5.2	<i>Micro localización</i>	49

	CONCLUSIONES	102
	RECOMENDACIONES	103

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Flujograma	16
Tabla 2-1:	Funciones (verbos)	24
Tabla 1-3:	Conocimiento filosofía empresarial	34
Tabla 2-3:	Conocimiento de las funciones en la empresa	35
Tabla 3-3:	Calificación de la forma en que opera la	36
Tabla 4-3:	Procesos administrativos	37
Tabla 5-3:	Duplicidad y pérdida de recursos en los procesos	38
Tabla 6-3:	Elementos que deberían mejorarse	39
Tabla 7-3:	Flujogramas de procesos.....	40
Tabla 8-3:	Normas de funciones y procedimientos	41
Tabla 9-3:	Reglamento interno.....	42
Tabla 10-3:	Consideraciones sobre los aspectos laborales	43
Tabla 11-3:	Calificación otorgada a la administración	44
Tabla 12-3:	Reglamento interno.....	45
Tabla 13-3:	Información general de la empresa	48
Tabla 14-3:	Niveles organizacionales	54
Tabla 15-3:	Análisis FODA.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Jerarquización alta	19
Figura 2-1: Jerarquización plana	19
Figura 3-1: Departamentalización por funciones.....	20
Figura 4-1: Departamentalización por productos/servicios	20
Figura 5-1: Departamentalización geográfica.....	20
Figura 6-1: Departamentalización por clientela.....	21
Figura 7-1: Jerarquización plana	21
Figura 8-1: Departamentalización por proyectos.....	21
Figura 9-1: Organización lineal.....	22
Figura 10-1: Organización funcional	22
Figura 11-1: Organización matricial.....	23
Figura 12-1: Flujograma	26
Figura 1-3: Macro localización Abitare Servicios Inmobiliarios	49
Figura 2-3: Micro localización Abitare Servicios Inmobiliario	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Clasificación de los manuales administrativos	10
Gráfico 2-1:	Principios de la gestión por procesos.....	12
Gráfico 3-1:	Tipos de procesos	14
Gráfico 1-3:	Conocimiento filosofía empresarial.....	34
Gráfico 2-3:	Conocimiento de las funciones en la empresa	35
Gráfico 3-3:	Calificación de la forma en que opera la empresa	36
Gráfico 4-3:	Manual de funciones	37
Gráfico 5-3:	Duplicidad y pérdida de recursos en los procesos.....	38
Gráfico 6-3:	Elementos que deberían mejorar	39
Gráfico 7-3:	Flujogramas de procesos	40
Gráfico 8-3:	Flujogramas de procesos	41
Gráfico 9-3:	Reglamento interno	42
Gráfico 10-3:	Consideraciones sobre los aspectos laborales.....	43
Gráfico 11-3:	Calificación otorgada a la administración.....	44
Gráfico 12-3:	Reglamento interno	45
Gráfico 13-3:	Organigrama estructural	58
Gráfico 14-3:	Control de inventarios	78
Gráfico 15-3:	Flujograma	81
Gráfico 16-3:	Flujograma	82
Gráfico 17-3:	Flujograma	85
Gráfico 18-3:	Flujograma	92
Gráfico 19-3:	Flujograma	96
Gráfico 20-3:	Modelo de dirección de Abitare Servicios.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar un manual de normas y procedimientos administrativos para la Empresa “Abitare” Servicios Inmobiliarios ubicada en la Provincia de Chimborazo, año 2019, para mejorar la gestión administrativa. La metodología aplicada en el proceso de estudio está basada en un enfoque mixto es decir es la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa, el tipo de investigación fue de campo en vista que el estudio fue realizado en el lugar de los hechos, permitiendo así obtener información directa de la problemática estudiada, se aplicó un instrumento de investigación de donde se determinó que los funcionarios no se encuentran al tanto de la misión, visión, y filosofía de empresa, de la misma manera el personal no conoce sobre los procesos administrativos que se desarrollan siendo uno de los principales problemas para alcanzar los objetivos deseados convirtiéndose en una mala organización por los diferentes niveles jerárquicos, se planteó una propuesta basada en la creación de normas y procedimientos administrativos con la finalidad de mejorar la gestión de talento humano, partiendo de una estructura organizacional, que permita el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas que exige como tal la empresa, se recomienda implementar en el departamento de talento humano el uso del manual de funciones para la buena ejecución de las actividades de cada puesto de trabajo, con la finalidad de corregir los problemas a los que actualmente se enfrenta la empresa, para lograr ser reconocida por su prestigio.

Palabras clave: <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <TALENTO HUMANO>, <PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA>.



ABSTRACT

The main objective of the investigation was to design a manual of rules and administrative procedures for the Company "Abitare" Real Estate Services located in Chimborazo Province, year 2019, to improve the administrative management. The methodology applied in the study process is based on a mixed approach, that is, it is the combination of qualitative and quantitative research. The research type was field based on the fact that the study was carried out in the place of the facts, thus allowing to obtain direct information from the problem studied. An investigation instrument was applied and it was determined that the employees are not aware of the mission, vision, and company philosophy, in the same way the staff does not know about the administrative processes that are developed being this, one of the main problems to achieve the desired objectives, becoming it a bad organization by the different hierarchical levels, a proposal based on the creation of rules and administrative procedures was raised in order to improve the management of Human Talent, starting from an organizational structure, which allows the normal development of the daily activities that the company demands. It is recommended to implement in the department of Human Talent the use of the manual of functions for the good execution of the activities of each job, in order to correct the problems, the company is currently facing, to be recognized for its prestige.

Keywords: <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FUNCTIONS MANUAL>, <HUMAN TALENT>, <STRATEGIC PLANNING>.



INTRODUCCIÓN

Abitare se conforma por una firma de corredores profesionales, cuentan con más de 10 años de experiencia en el mercado inmobiliario, forma parte de una respuesta integral a las necesidades de los clientes a la hora de realizar la compra – venta o alquiler de una vivienda.

La empresa no cuenta con un manual de normas y procedimientos administrativos, que permita mejorar la eficiencia y eficacia, por lo que el diseño de un manual de funciones para la empresa Abitare busca brindar una guía para el mejoramiento del desarrollo de los procesos administrativos, consecuentemente el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además será una herramienta de aporte en la toma de decisiones.

El presente trabajo investigativo se desglosa en tres capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I se plantea el marco teórico mismo que facilita buscar, conocer y ampliar definiciones referentes al estudio con la facilidad de entender sobre la temática basada en el manual de normas y procedimientos administrativos. La información fue obtenida y analizada por diferentes autores. Además se plantea la idea a defender con sus respectivas variables.

Capítulo II marco metodológico se establece información basada en el enfoque, la modalidad, tipos de investigación, población, muestra, técnica e instrumentos utilizados en el proceso investigativo, se interpreta los datos de las encuestas que fueron realizadas y finalmente se verifica la idea a defender.

Capítulo III se interpretan los datos de las encuestas que fueron realizadas al igual que se desarrolla la discusión de resultados, además se plantea el marco propositivo, en el mismo se hace mención a la propuesta de un modelo de normas y procedimientos administrativos para la empresa Abitare, el cual contribuye en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de investigación

En todo proceso de investigación es necesaria una sustentación teórica de cada aspecto relacionado con la problemática en estudio, por lo que se debe realizar una consulta de textos y documentos para recopilar toda la información inherente al objeto de estudio a partir de las distintas perspectivas y teorías que se han desarrollado en torno al problema, lo que conformará el marco teórico.

En la investigación titulada “Elaboración y propuesta de implementación un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cía. Ltda.”, de autoría de Ruiz, (2015) se llegaron a las siguientes conclusiones:

Los procesos que se realizaban en la empresa no contenían ningún tipo de documentación ni estandarización, por lo tanto se concluye que los mismos se realizaban de manera empírica resultando en problemas de continuidad o repetición de procesos. El personal que laboraba en la empresa no contaba con un manual de funciones que le permitan direccionarse de manera adecuada al cumplimiento específico de las responsabilidades dependiendo del cargo que ocupaban, lo cual ocasionaba un retraso en los procesos administrativos (Ruiz, 2015, pág. 68).

Ruiz, (2015) recomienda que se capacite al personal de manera constante, así también considera necesaria la implementación de un manual de procedimientos y funciones, incentivando a la respectiva socialización de dichos documentos a todo el personal de la empresa, con la finalidad de que no exista desconocimiento alguno que limite la aplicación de las herramientas administrativas mencionadas.

En el estudio denominado “Manual de procedimientos y gestión administrativa para la distribuidora El Ranchito de la ciudad de Santo Domingo” las principales conclusiones son: posterior a la aplicación de los instrumentos de investigación se lograron determinar dos problemáticas claves; la carencia de un manual de procedimientos y la deficiente gestión administrativa, provocando que los trabajadores no conozcan con claridad los procesos que deben realizarse existiendo pérdidas de recursos (Chitalogro, 2015)

El principal objetivo de la investigación presentada se basó en crear un manual de procedimientos que permita mejorar los procesos tanto internos como externos, mediante la optimización de los recursos existentes. En tal sentido se recomienda la difusión del manual de procedimientos planteado y diseñado basado en las necesidades de la empresa, buscando incrementar los niveles de productividad; de la misma manera se sugiere mejorar los procesos de comunicación interna socialización la misión, visión, valores, objetivos, metas, filosófica, políticas, entre otros elementos de interés buscando mayor compromiso de los trabajadores en las funciones que desempeñan (Chitalogro, 2015).

En la investigación “Diseño de un manual de procesos para la empresa industrial, Mecánica de Precisión Lema del Pacifico, Meprelpa S.A.” las conclusiones encontradas son:

Cuando una empresa trabaja con una gestión adecuada de procesos la rapidez y eficacia de los mismos es notable, esto se origina porque los trabajadores de la empresa son conocedores de cada uno de los procesos que se debe realizar para cada actividad. La gestión por procesos genera varios beneficios empresariales, entre los que se destaca la clasificación de procesos (gerenciales, operativos y de apoyo), esto permitirá que la toma de decisiones sea más efectiva así también la formulación de estrategias se cimentara de mejor manera (Togra, 2015).

La propuesta presenta se enfocó en las necesidades existentes de la empresa, encaminados siempre en la mejora continua considerando aspectos como los procesos, funciones y las actividades que se ejecutan en la organización, de la misma manera se diseñó la cadena de valor de manera que se expenda un producto de calidad, para lo cual fue necesario la aplicación del ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar, y Actuar), esto permitirá controlar los procesos existentes tomar medidas correctivas y preventivas de manera oportuna (Togra, 2015).

En concordancia con la tesis “Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3”, determina que: “Es un instrumento de información en el que se consignan metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades, en ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación (Parreño, 2002)

Este trabajo está relacionado con esta investigación ya que a través de un manual de normas y procesos pretende mejorar los procesos administrativos dentro de la organización de estudio.

En concordancia con la tesis “Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales del Campus la Morita de la Universidad de Carabobo”, determina que: esta investigación el autor trata de un proyecto factible sobre la base de un estudio de campo de tipo descriptivo , el cual permitirá mejorar los procedimientos académicos y administrativos de los estudiantes de la Facultad desde su ingreso hasta su culminación de estudios. (Rodríguez G. , 2014)

Este trabajo está relacionado con esta investigación ya que busca dar una solución al apoyo del cumplimiento de las normativas y procesos administrativos para cumplir los objetivos de la organización.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Planificación

1.2.1.1 Concepto

Según Ezequiel, (2017) menciona que:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

Es una función administrativa que permite analizar una situación, estableciendo objetivos, formula estrategias que permite alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen como implementar dichas estrategias.

1.2.1.2 Importancia

Ezequiel, (2017) considera que la planificación permite el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

Ayuda a establecer objetivos para lograr cumplirlos mediante estrategias, tales objetivos mejorar la toma de decisiones con la meta de concretar un fin buscado.

1.2.1.3 Tipos

a. Planificación normativa o tradicional:

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.

La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características:

- Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
- Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción.
- Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio.
- Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación.
- Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual.
- Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo gubernamental.
- El planificador es “omnisciente”.
- Se subdivide en: Centralizada (Países socialistas) y Mixta, Pluralista, o Indicativa (Países de Latinoamérica).
- Utiliza conceptos de Políticas, Proyectos, Acciones y Recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

b. Planificación situacional:

Para este enfoque la planificación es: “calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar” (Bonilla, Molina, & Morales, 2006).

Otra definición dice que: “Es aquella que se genera por instancias de discusión, cálculos y análisis de los actores de una organización que construyen una situación objetiva de un determinado acto social” (Castro, Fossi, Leonardo, Guerrero, & Vera, 2013).

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

- Es una herramienta para el cambio social.
- Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
- Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.

- No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
- Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
- Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.
- Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos.
- Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

La planificación situacional se da en cuatro momentos básicos, los cuales son:

1. El momento explicativo se basa en flujogramas de causa – efectos para cada problema considerado; las manifestaciones más visibles de dichos problemas se anotan como fenoproducción. Sus causas más inmediatas, resultado de la acumulación de e institucionalización de ciertos hechos, como fenoestructura; y las causas más profundas, en la raíz misma de la sociedad, como genoestructura.
2. En el momento normativo se establece el “deber ser”. Determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguido.
3. En el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el “poder ser”. Es decir, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones. Se ubican las trayectorias y se selecciona el curso de acción sobre el cambio situacional esperado.
4. Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujograma situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

c. Planificación estratégica:

A este tipo de planificación, Steiner citado por Sánchez, (2015) la define así: “la planificación estratégica es un proceso continuo y sistémico que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.
- Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.
- Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización (Autopoietico).
- Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
- Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
- Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
- Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.
- Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición pre activa, aún con los riesgos que ello supone.
- Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.
- Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestos a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

1. Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos. Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.

2. Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.
3. La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.
4. Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, diagrama de causa – efecto, diagrama de pareto, histograma y matriz de selección.

d. Planificación táctica operacional:

La planificación táctica operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Entre sus características están:

- Se da dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y la planificación táctica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio.
- Trata con actividades normales programables.
- Se maneja información interna y externa.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Cubre períodos cortos.
- Está orientada hacia la administración de recursos.
- Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.

1.2.2 *Manual administrativo*

1.2.2.1 *Concepto*

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto información de la organización (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Martinez, 2013).

Es un documento de instrucciones que contiene información organizada referente a la estructura orgánica, políticas, funciones, normas, procedimientos, sistemas, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

1.2.2.2 *Importancia*

Según Chiavenato, (1996) menciona que como el tiempo y al crecer la empresa, el volumen de textos dispersos, se toman tan grandes que las personas encuentran gran dificultad en la localización para su consulta, quedan con dudas sobre cómo proceder en determinados asuntos y sobre la forma de como ejecutar su trabajo de acuerdo con las exigencias de la empresa. Ahí surge la necesidad de los manuales y de las normas de servicios (pág. 89).

Es importante para una organización contar con un documento de instrucciones donde permita conocer la información organizada referente a la estructura orgánica, permitirá orientar a cada área de la empresa.

1.2.2.3 *Objetivos*

Los objetivos de los manuales, aunque no estén citados textualmente en los mismos, buscan adecuar una cultura organizacional, para lo que la finalidad de la existencia de dichos manuales se resumen en los siguientes aspectos:

- Mejorar los procesos de comunicación interna y externa
- Capacitación constante al personal
- Permite la toma de decisiones de manera oportuna
- Estandariza las funciones y actividades
- Delimita responsabilidades del personal
- Busca la optimización de los recursos de la empresa
- Establece parámetros de disciplina.

1.2.2.4 Clasificación

Arias, (2016) clasifica los manuales en:

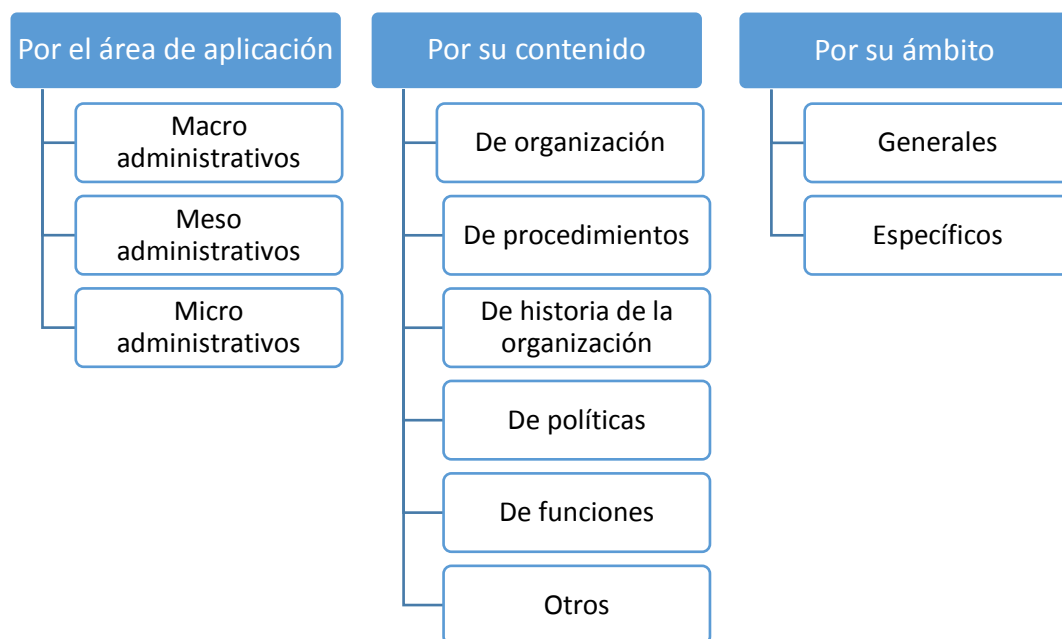


Gráfico 1-1: Clasificación de los manuales administrativos

Fuente: (Arias, 2016)

Elaborado por: Paguay, D. 2019

A continuación se explicará cada uno de los manuales presentados en el gráfico 1, para mayor comprensión:

Por el área de aplicación

- **Macro administrativos:** Se componen de información de más de una empresa
- **Meso administrativos:** Se encuentra integrada de un sector específico de las organizaciones que se vinculan
- **Micro administrativos:** Se describe la información de una sola empresa de manera integral o específica

Por su contenido

- **De organización:** Se detalla con claridad la estructura que tiene la empresa, se describen los puestos existentes y por ende su relación, analizando los niveles de jerarquía y de autoridad, definiendo responsabilidades y funciones del personal; este tipo de manuales generalmente se compone de organigramas.
- **De procedimientos:** Se explica de manera sistemática cada uno de los procesos administrativos que se deben realizar, básicamente a través del manual se busca la

estandarización de la ejecución de los procedimientos a realizar; es de gran ayuda para el nuevo personal; con gran frecuencia se diseñan flujogramas que permiten visualizar gráficamente los respectivos pasos que se deben realizar.

- **De historia de la organización:** Se describe de manera detallada todos los antecedentes de la empresa de manera que se mejore la cultura organizacional existente, así también se busca generar un sentido de pertenencia de los trabajadores para con la organización. Es importante destacar que la historia no puede ser únicamente cronológica, sino también debe servir como un documento que permite transferir conocimientos sobre los valores, misión, visión, objetivos, políticas y filosofía que se practica.
- **De políticas:** Toda persona que labora en la empresa independientemente del nivel jerárquico que tenga está sujeta a responsabilidades que debe cumplir en la empresa. La toma de decisiones debe fundamentarse en los valores, estrategias y filosofía por las que se maneja la organización. Las políticas son consideradas como guías básicas que permiten la toma adecuada de decisiones.
- **De funciones:** O conocidos también como de puestos, son aquellos manuales que se enfocan de manera específica en la descripción de instructivos de trabajo a través de la precisión de puestos, procesos y rutinas de manera concreta.
- **Otros:** Se componen por manuales de técnicas, de ventas, de finanzas, de operación, de sistemas, es decir aquellas necesidades de la empresa.

Por su ámbito

- **Generales:** Aquellos manuales que engloban un todo en cuanto a la estructura organizacional y también de los procedimientos efectuados por la empresa.
- **Específicos:** Describen de manera detallada un proceso concreto.

1.2.3 Administración por procesos

Un proceso es definido como la secuencia lógica y ordenada de actividades que deben ser cumplidos para conseguir los resultados deseados (Lucas, 2014).

Los procesos pueden ser industriales o de gestión, en este último entra y sale información, es importante que se consideren los siguientes aspectos sobre los procesos:

- Están presentes en toda empresa
- No existe proceso sin un servicio o producto
- No existe cliente sin un producto o servicio
- Y no existe un producto o servicio sin un proceso

La administración por procesos o gestión por procesos se encuentra direccionado al desarrollo de la misión de la empresa a través de la satisfacción de las expectativas de los clientes, proveedores, empleados, entre otros; de esta manera se cimientan los aspectos estructurales como la cadena de mandos y las funciones departamentales (Mallar, 2010).

Las empresas en la actualidad están optando por individualizar los procesos, para lo cual es necesario que se definan los más importantes mismos que deberán ser analizados y mejorado con un enfoque de optimización de los recursos y por ende de alcanzar los resultados esperados.

La gestión por proceso se fundamenta a la aplicación de sistemas de calidad a cada uno de los procedimientos que se realizan en la organización buscando mejorar los niveles de eficiencia y eficacia, definiendo responsabilidad en el personal y controlando la realización de dichas actividades (González, Carpio, & Pérez, 2007).

1.2.3.1 Principios de la gestión por procesos

Lucas, (2014) determina que los principios de la gestión por procesos se encuentran visualizadas en el gráfico 2

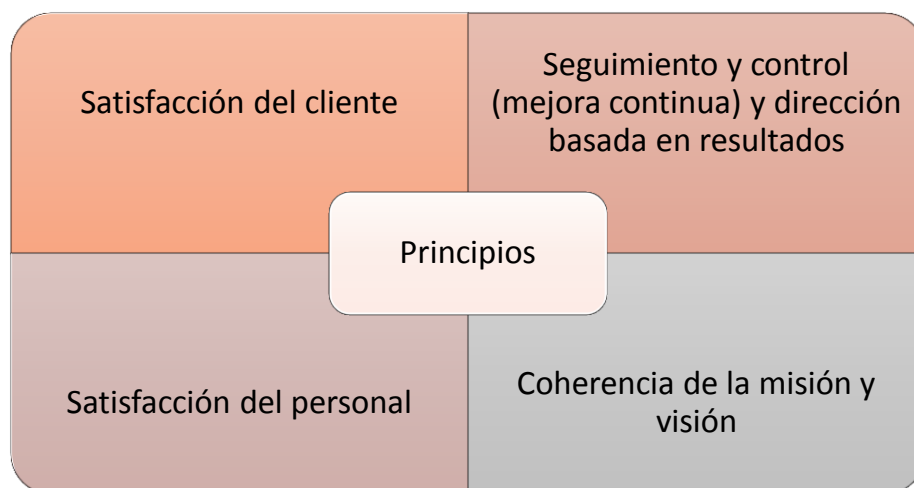


Gráfico 2-1. Principios de la gestión por procesos

Fuente: (Lucas, 2014)

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Satisfacción del cliente

- Todos los procesos se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los clientes (internos y externos), a través del diseño de un flujo de información bidireccional, permitiendo de esta manera elaborar los procesos de trabajo que permitan garantizar los requerimientos definidos.

Seguimiento y control (mejora continua)

- Cada uno de los procesos establecidos debe contar con un responsable que se encargue de verificar el cumplimiento de los objetivos
- Los procesos clave deben ser revisado basándose en el ciclo PDCA (Planificar, implantar, revisar y mejorar)
- La existencia de indicadores permitirán definir la evolución del cumplimiento de objetivos
- Los procesos deben ser auditados para poder verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos
- La revisión, control y seguimiento continuo permitirá la toma de decisiones oportuna

Coherencia de la misión y visión

- Se debe incorporar los procesos alineados con lo plasmado en la misión, visión y objetivos de la empresa
- Optimización de recursos y mejora el nivel de competitividad
- La organización es flexible al cambio

Dirección basada en resultados

- Deben existir instrumentos o procedimientos que sirvan de apoyo a los directivos, permitiendo de esta manera obtener la información requerida para el cumplimiento de objetivos y encaminando las decisiones a la mejora continua.

Satisfacción del personal

- El personal a través de la gestión por procesos será capaz de adquirir los conocimientos, habilidades y formación para la ejecución de los procedimientos respectivos de manera eficiente y eficaz
- El nivel de comunicación de incrementará reforzando el trabajo en equipo y la participación del personal en los cambios a implementarse
- Es importante que el personal cuente con material como manuales de procedimientos, de funciones, entre otros.

1.2.3.2 Identificación de procesos

Es importante que en la empresa se identifiquen todos los procesos administrativos existentes para que sean analizados y posteriormente sean clasificados de acuerdo a los requerimientos y especificaciones correspondientes.

De acuerdo con lo expresado por Lucas (2014), es importante que al ser identificados los procesos se cumplan con ciertos requisitos que permitan su asociación, dichos elementos son:

- Repetición
- Sistematización
- Medición
- Observación
- Valor añadido

Los factores que deben ser considerados tanto para la identificación como para la selección son:

- Nivel de influencia de satisfacción del clientes
- Calidad del producto o servicio
- Incidencia de los factores clave de éxito
- Misión y estrategias
- Cumplimiento de requerimientos legales
- Riesgos de insatisfacción
- Uso de los recursos

1.2.3.3 Tipos de procesos

Los procesos se clasifican en:



Gráfico 3-1: Tipos de procesos

Fuente: (Lucas, 2014)

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Procesos clave

Se debe determinar cuáles son los procesos claves de la empresa, es decir son aquellos que poseen un mayor nivel de impacto en los objetivos estratégicos que han sido definidos por la organización.

Básicamente este tipo de procesos se encuentran relacionados de manera directa con la fabricación del producto o servicio ofertado por la empresa. Se dirigen a generar mayor valor agregado al cliente externo, por lo que deben estar alineados con la satisfacción de los clientes.

Para identificar este tipo de procesos, Luca (2014) recomienda que se responda a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Qué servicio o producto estamos ofertando?
- ¿Cuál es el proceso de generación del producto o servicio?

Procesos de soporte

Se encuentra conformado por aquellos procesos que facilitan el desarrollo de diferentes actividades generando mayor valor agregado al cliente interno.

Es importante, que se consideren los siguientes aspectos para identificar los procesos de soporte:

- ¿Cuáles son los recursos que se necesitan para ejecutar los procesos clave?
- ¿Cómo gestionar adecuada y oportunamente los recursos?

Procesos estratégicos

Finalmente se deben identificar los procesos estratégicos y estos están ligados con la planificación, organización, dirección y control de la empresa.

En estos procesos debe incluirse la misión, la visión y valores; estos pueden ser de carácter global y transversal u horizontal, afectando así a todos los departamentos de la organización.

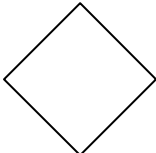
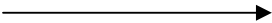

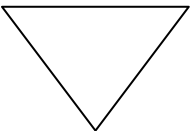
1.2.3.4 *Flujogramas*

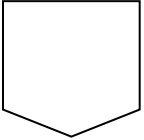


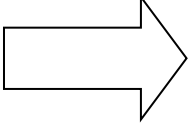
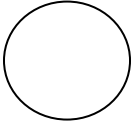
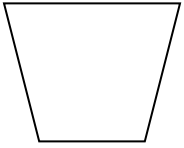
Según Bravo, (2007) nos menciona que los flujogramas son aquellos que representan gráficamente las actividades que conforman un proceso y que sirve para disciplinar nuestra manera de pensar.

Además muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductivas. Muestra el movimiento entre diferentes funciones e identifica cómo los departamentos verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

En la tabla 1 se visualizan los principales símbolos utilizados en la elaboración de los flujogramas:

Tabla 1-1: Flujograma

Símbolo	Nombre	Descripción
	Decisión	Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión de Sí o No
	Flujo de información	Una flecha representa el flujo de la información desde / hacia, refleja el orden que debe seguir la lectura del flujograma.
	Operación	Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem.
	Archivo (temporal o permanente)	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

	<p>Conector entre diferentes páginas</p>	<p>Es utilizado para indicar la fuente o destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.</p>
	<p>Documento:</p>	<p>Es utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido a lo largo del proceso.</p>
	<p>Inicio / fin del proceso</p>	<p>Como una formalidad, este símbolo se utiliza para iniciar un procedimiento y para indicar su terminación, en algunos casos, se puede omitir el representar el final de un proceso.</p>
	<p>Flecha:</p>	<p>Indica la unidad, área o responsable de la actividad dentro del proceso.</p>
	<p>Inspección:</p>	<p>Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output hasta poder requerir una firma de aprobación.</p>
	<p>Proceso Manual</p>	<p>Cualquier operación manual como la preparación de una factura de venta o una conciliación bancaria</p>

Fuente: (Bravo, 2007)

Elaborado por: Paguay, D. 2019

1.2.4 *Manual de organización*

Los elementos de los que se compone este manual son:

1. Identificación

- Logotipo de la organización
- Nombre de la empresa
- Denominación del manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Numeración de las páginas
- Responsables de la elaboración, revisión y autorización

2. Índice de contenido

Se describen los elementos paginados que constituyen el manual

3. Introducción

Explicación breve, clara y concisa del contenido del manual, estructura, objetivos, finalidad

4. Antecedentes históricos

Descripción cronológica desde la fecha de constitución de la empresa hasta la actualidad, así como del área al que pertenece el manual

5. Base legal

Normativa vigente que acredite la legalidad del documento

6. Atribuciones

En caso de ser necesario se deben exponer cláusulas en las que se explican las disposiciones jurídicas

7. Estructura orgánica

Hace referencia a la descripción gráfica de la jerarquía de los puestos de trabajo en la empresa. A continuación, se mencionan las diferentes maneras de presentar un organigrama basándose en los requerimientos de la empresa.

Jerarquización

Hace referencia a los niveles existentes de la estructura orgánica de la empresa, mismos que se agrupan dependiendo del nivel de autoridad y responsabilidad existente del personal. A continuación, se revisará las diferentes maneras de representar jerárquicamente los niveles existentes del personal.

Jerarquías altas: Se caracteriza por la existencia de varios niveles entre los gerentes/directores desde el nivel más alto hasta el más bajo, tal como se presente en el gráfico 4:

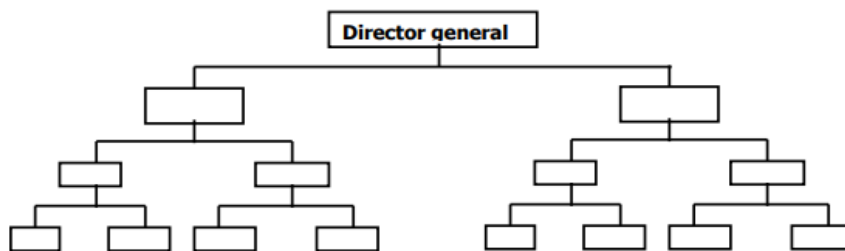


Figura 1-1: Jerarquización alta
Fuente: (Arias, 2016)

Jerarquías planas: Se caracteriza por presentar una menor cantidad de niveles administrativos entre la cima y la base, como se muestra en el gráfico 5.

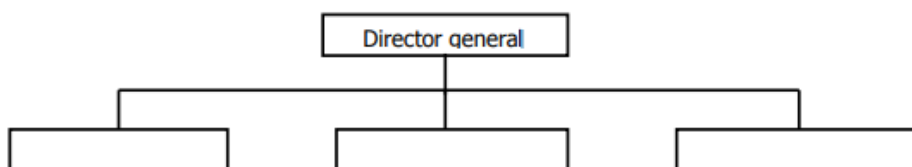


Figura 2-1: Jerarquización plana
Fuente: (Arias, 2016)

Centralización y descentralización

Departamentalización: Hace referencia a la estructura formal de la empresa, se compone de los diferentes departamento y puestos administrativos y por ende la relación existente entre sí.

Departamentalización por funciones: Se basa en la agrupación de diferentes actividades y tareas que son desarrolladas por la organización, como se muestra en el gráfico 6, a manera de ejemplo:

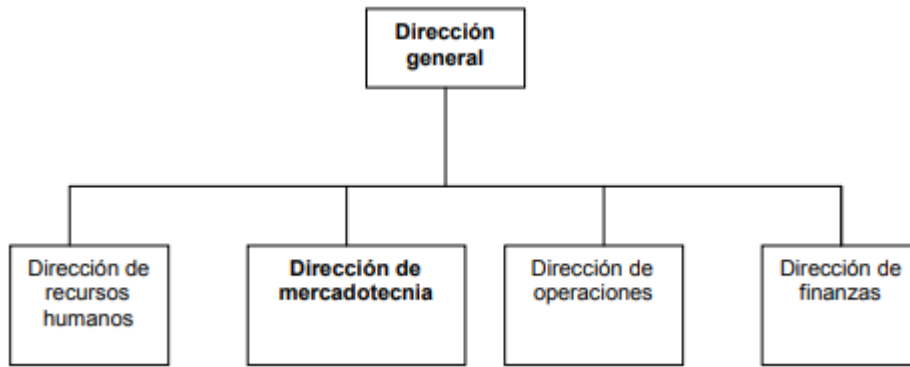


Figura 3-1: Departamentalización por funciones
 Fuente: (Arias, 2016)

Departamentalización por productos o servicios: Mediante este tipo de agrupación se maneja de mejor manera los recursos existentes por ende conlleva a incrementar el nivel de eficiencia de la empresa. A manera de ejemplificación se muestra el gráfico 7:

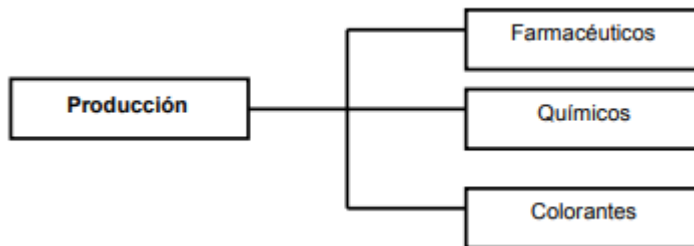


Figura 4-1: Departamentalización por productos/servicios
 Fuente: (Arias, 2016)

Departamentalización geográfica: Se basa en agrupar las diferentes actividades tomando como referencia la ubicación del lugar en el que se realizaran los trabajos, se muestra para mayor comprensión el gráfico 8:

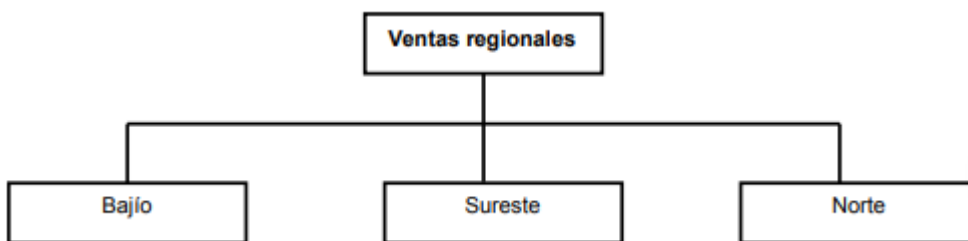


Figura 5-1: Departamentalización geográfica
 Fuente: (Arias, 2016)

Departamentalización por clientela: Se basa en reunir aquellas actividades dependiendo de las necesidades del cliente con respecto al producto o servicio ofertado, como se visualiza en el gráfico 9:

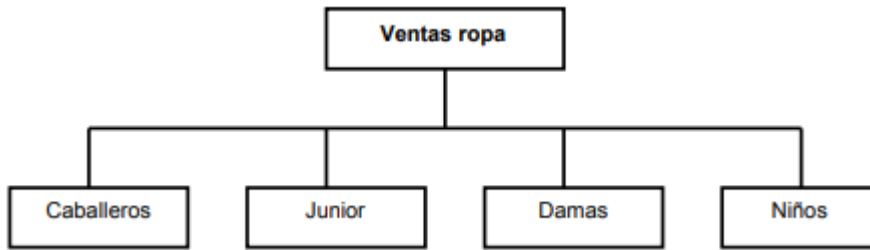


Figura 6-1: Departamentalización por clientela
Fuente: (Arias, 2016)

Departamentalización por proceso: Se visualizan las fases del proceso que se desea presentar, tal como se indica en el gráfico 10:

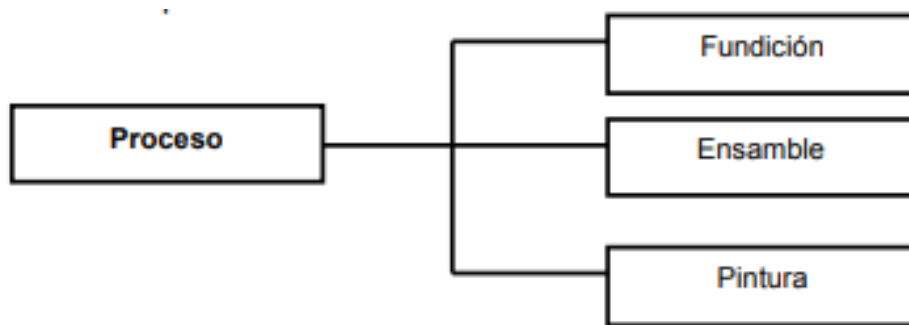


Figura 7-1: Jerarquización plana
Fuente: (Arias, 2016)

Departamentalización por proyecto: Requiere que la estructura orgánica sea flexible y se adapte a las necesidades existentes en el proyecto durante el desarrollo y ejecución del mismo, como se observa en el gráfico 11:

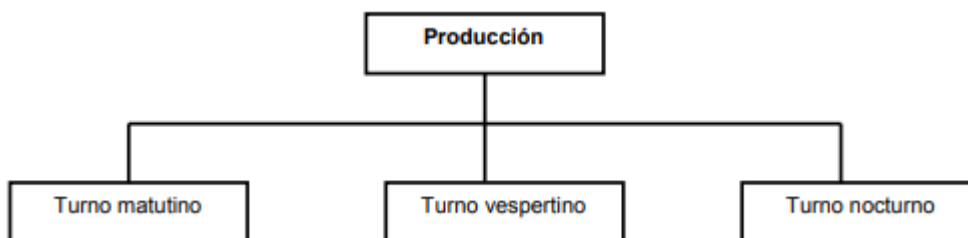


Figura 8-1: Departamentalización por proyectos
Fuente: (Arias, 2016)

Es importante mencionar que pueden existir combinaciones de los tipos de departamentalización que se han mencionado, para lo cual se han establecido tres alternativas que según Arias (2016) son:

- **Principal:** Se localiza en el nivel más alto de la organización
- **Intermediaria:** Es presentada en un nivel intermedio, entre los niveles principales y los de base.

- **Combinada:** Se combinan varios modelos para obtener mayores niveles de rendimiento.

A continuación se describen las estructuras organizacionales básicas, entre las cuales se encuentra organización lineal, funcional y matricial.

Organización lineal, tiene como característica la concentración de autoridad en una sola persona, quien es la que toma decisiones y tiene la responsabilidad de mando, por ende es el encargado de distribuir el trabajo a sus subordinados, como se muestra a continuación:

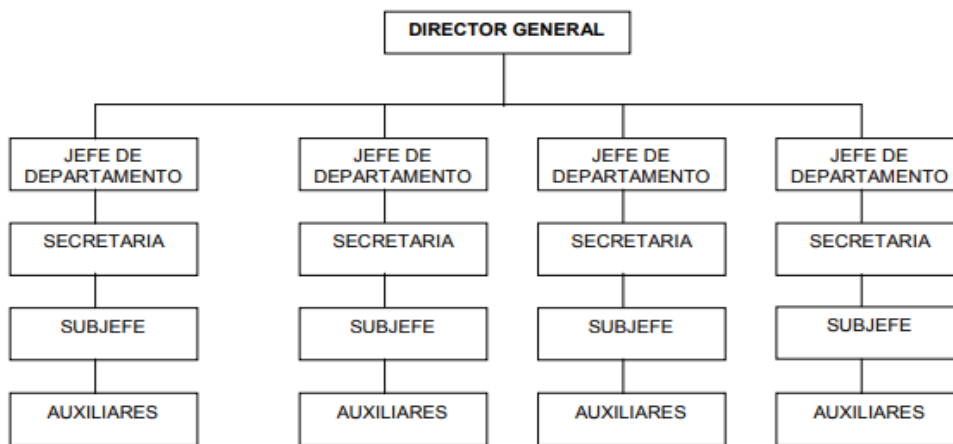


Figura 9-1: Organización lineal
Fuente: (Arias, 2016)

Organización funcional: Se apoya en los especialistas funcionales de los niveles jerárquicos que son los principales. Tiene como finalidad el incremento de los niveles de productividad de la empresa, las tareas son designadas a nivel departamental considerando las funciones, especializaciones y técnicas de los mismos. Como se muestra en el gráfico 13:

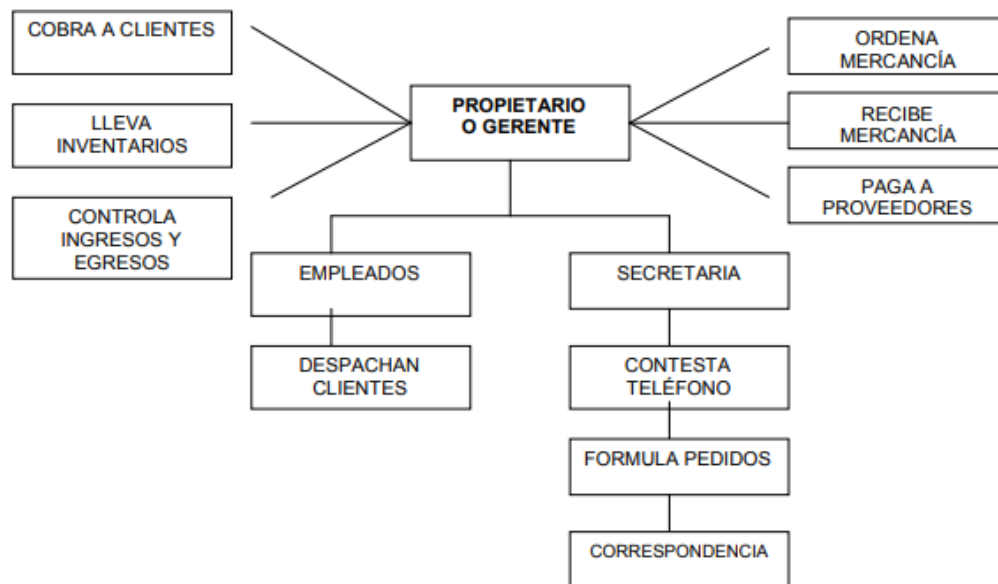


Figura 10-1: Organización funcional

Fuente: (Arias, 2016)

Organización matricial: Es una estructura mixta, es decir se presentan departamentos funcionales que desarrollan sus actividades para diferentes áreas de manera simultánea; por lo tanto esta combinación origina la flexibilidad del sistema en la que se determina la estructura informal y el liderazgo como los elementos predominantes. Para mayor comprensión se visualiza el ejemplo en el gráfico 14:

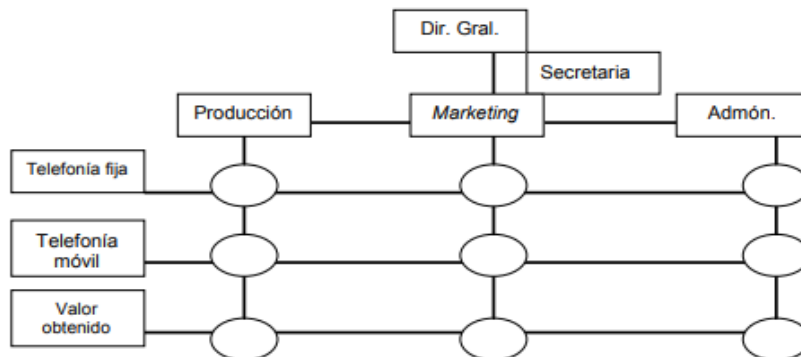


Figura 11-1: Organización matricial

Fuente: (Arias, 2016)

8. Misión

Se debe describir la misión de la empresa, ya que este elemento servirá como base para la orientación correcta de las acciones enlazando así lo que se desea con lo posible.

9. Funciones

Hace referencia a las explicaciones de las tareas existentes en cada departamento de la empresa, para lo cual es importante que se consideren los siguientes enunciados:

- El nombre de los departamentos debe ser el mismo que se encuentra en el organigrama
- Debe seguir el orden establecido en el organigrama
- La redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo

En la tabla 2 se muestran los verbos que pueden utilizarse para la descripción de las funciones dependiendo del nivel de jerarquía:

Tabla 2-1: Funciones (verbos)

Direcciones	Subdirecciones	Departamentos
<ul style="list-style-type: none">• Planear• Organizar• Dirigir• Controlar• Autorizar• Evaluar• Definir• Establecer	<ul style="list-style-type: none">• Organizar• Integrar• Dirigir• Controlar• Supervisar• Desarrollar• Formular• Implantar	<ul style="list-style-type: none">• Organizar• Integrar• Operar• Programar• Informar• Proponer• Sistematizar• Participar

Fuente: (Lucas, 2014)

Elaborado por: Paguay, D. 2019

10. Descripción de puestos

Se describen las funciones del personal en los diferentes puestos existentes, debe incluirse la siguiente información:

- Identificación del puesto
- Relación de autoridad
- Perfil del puesto
- Relaciones con otros departamentos
- Funciones (generales y específicas)
- Responsabilidades

11. Directorio

Se elabora una matriz que contendrá la información del personal que labora en la empresa, entre la que debe constar; nombres, puesto, número telefónico, correo electrónico, horario de trabajo.

1.2.5 *Manual de procedimientos*

Los elementos que debe contener el manual de procedimientos son los siguientes:

1. Identificación

Debe constar la siguiente información:

- Logotipo de la empresa

- Nombre de la empresa
- Denominación del manual
- Lugar y fecha de elaboración
- Numeración de páginas
- Responsables de la elaboración, revisión y autorización del manual
- Clave del formulario, el que debe ser formulado de la siguiente manera: sillars de la empresa, unidad administrativa responsable, numero del formulario, y el año; estos elementos deberán ser separados con un punto, guion o diagonal para mayor comprensión.

2. Introducción

Breve explicación del contenido del manual, indicando los motivos, finalidad, objetivos, resultados esperados, propósito, entre otros elementos que sean de interés para la empresa.

3. Índice

Esquema ordenado y paginado del contenido del manual

4. Contenido

Descripción de los procesos generales o específicos que serán considerados para la elaboración del manual, debe contener la siguiente información:

- **Objetivo:** Propósito que se desea cumplir con el proceso mencionado
- **Área de aplicación:** Departamento en el que se aplica el proceso
- **Responsable:** Área administrativa que se encuentra a cargo de la preparación y aplicación de los procedimientos
- **Normas de operación:** Criterios que deben ser considerados para la ejecución de los procedimientos
- **Concepto:** Glosario de términos técnicos que deben ser explicados para mayor comprensión de los procesos.
- **Procedimiento:** Se debe describir de manera narrativa y secuencial las diferentes actividades que deben ser ejecutadas en el proceso, se debe explicar el número de operación, responsables y la descripción del mismo.

- **Flujograma:** Es la representación gráfica de los procesos y las respectivas operaciones que deben realizarse. A continuación en el gráfico 14 se presenta un ejemplo de un Flujograma:

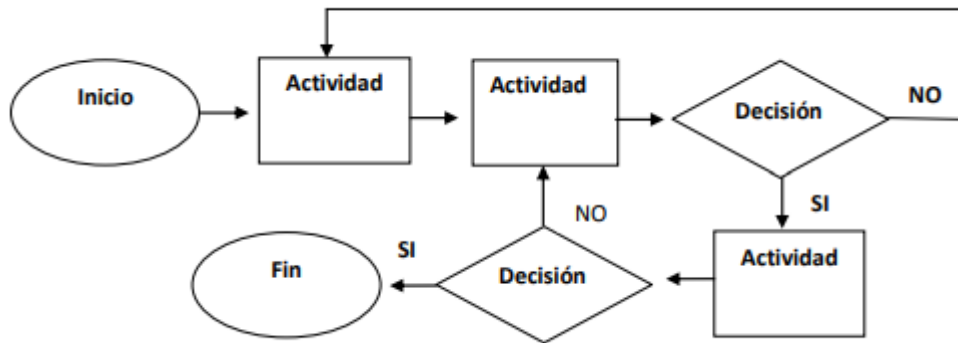


Figura 12-1: Flujograma
Fuente: (Hermosilla, 2015)

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

La presente investigación fue de un enfoque mixto cualitativa – cuantitativa ya que el diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Como se ha mencionado, el enfoque mixto es claramente la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa, por ende es necesario que se analicen las mismas para mayor comprensión:

El enfoque cualitativo básicamente se fundamenta en la explicación de los fenómenos o problemas que se están indagando, para lo cual es necesario el uso de instrumentos investigativos como la observación y entrevista; la investigación cualitativa no cuantifica valores contrariamente se basa en el estudio de diferentes situaciones y su contexto. Por medio de esta investigación se trata de identificar la naturaleza de la problemática de una manera más real y profunda (Sandoval, 2014).

El enfoque cuantitativo es una secuencia de información, se requiere el planteamiento de preguntas que conllevan a la formulación de hipótesis y por ende se determinan las variables de estudio; se mide las variables a través del análisis de datos numéricos para lo cual se utilizan métodos estadísticos, extrayendo así una serie de conclusiones que son de relevancia para la investigación (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015)

Durante el proceso investigativo se recurrió a la utilización del enfoque mixto ya que se requirió obtención de información cuali y cuantitativa para el desarrollo del estudio; dichos datos permitieron que la investigadora clarifique la problemática y busque la solución más acertada al problema existente.

El enfoque cualitativo se basó en la descripción de los procesos y funciones actuales; mientras que el enfoque cuantitativo permitió que se analicen datos numéricos obtenidos en las encuestas.

Ante lo expuesto, el enfoque mixto fue de gran ayuda para la generación de soluciones mediante el diseño de un manual de normas y procedimientos para la empresa Abitare con la finalidad de mejorar la gestión de la organización, con la óptima utilización de los recursos existentes.

2.2 Nivel de investigación

Para efectos de este trabajo se llevó a cabo una investigación de campo porque se estableció contacto directo (investigador) – realidad, efectuando de forma directa en el lugar de origen es decir en la Empresa “Abitare”, obteniendo los datos necesarios por medio de instrumentos de información para realizar el debido informe.

De la misma manera por las características de la investigación se determinó la presencia de un estudio descriptivo, explicativo y correlacionado; debido a que durante el desarrollo del estudio se buscó relacionar las variables dependiente e independiente, y se describieron las concepciones teóricas que sirvieron como referente para la elaboración del Manual de normas y procedimientos para la empresa Abitare de la provincia de Chimborazo.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

La investigación efectuada fue no experimental ya que no existió ningún tipo de manipulación de la variable independiente que cambie el contexto real del estudio.

2.3.2 Según la intervención en el trabajo de campo

El diseño de investigación fue transversal: Se realiza una sola intervención en el trabajo de campo. La recopilación de datos en un entorno definido de investigación se lo realiza por una sola vez. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un periodo de tiempo específico.

2.4 Tipo de estudio

Es necesario resaltar que mediante el tipo de investigación utilizado se obtuvo información de calidad que permitió fortalecer el estudio presentado.

- **Investigación bibliográfica**

La principal característica de este tipo de investigación es que se basa en datos secundarios, los mismos que provienen de fuentes como libros, revistas, periódicos, entre otros (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015).

Este tipo de investigación se utilizó para la construcción del marco teórico, se debió acudir a diferentes fuentes de información para recopilar datos, criterios, opiniones y percepción de diferentes autores sobre cada una de las variables de estudio.

Mediante la investigación bibliográfica la investigadora pudo fortalecer los conocimientos relacionados con los manuales administrativos, de esta manera el diseño del manual de normas procedimientos para la empresa Abitare cuenta con diferentes metodologías que han sido recomendados por los autores consultados.

El fundamento teórico para la investigación fue de gran importancia, ya que a través de las descripciones realizadas sobre las variables se obtuvo mayor nivel de conocimientos para brindar la mejor solución ante la problemática estudiada.

- **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva da a conocer detalles y características sobre la situación que se está estudiando (Sierra, 2012).

Mediante este tipo de investigación se realizó un análisis a través de la recopilación de datos por encuestas y observaciones no participantes.

Los información obtenida se constituyó en una fuente de análisis para la descripción de la situación actual de la empresa Abitare y de los aspectos que deben ser mejorados, mismos que se encuentran plasmados en el manual de normas y procedimientos de la organización de manera detallada, clara y concisa.

- **Investigación de campo**

Este tipo de investigación es realizado en el lugar de los hechos, permitiendo así obtener información directa de la problemática estudiada (Sierra, 2012).

Durante el estudio este tipo de investigación se utilizó en el momento de recolectar la información mediante los instrumentos investigativos diseñados, por ende la investigadora se encontró en la empresa Abitare analizando y observado situaciones que requerían de soluciones; de esta manera la propuesta presentada se adaptó a la realidad de la empresa.

2.5 Población y Panificación, selección y cálculo del tamaño de muestra

2.5.1 Población

Cuando los datos que se ameritan para la gran parte de los objetivos deben proceder de la realidad, el investigador ejerce su acción investigativa sobre un grupo de elementos o personas, que están relacionados con el problema planteado.

Para efectos del presente trabajo se consideró como población de estudio a los 12 trabajadores de la empresa Abitare.

2.5.2 Muestra

Como la población de estudio no es extensa no se procedió al cálculo de la muestra, ya que se trabajó con la totalidad de la población descrita.

Para obtener un criterio general para la elaboración del presente trabajo se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos científicos para de este modo alcanzar los objetivos propuestos.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

- **Método Inductivo**

Dávila & Gladys (2006), manifiestan en su investigación que “la inducción conlleva a acumular conocimientos de informaciones asiladas”. El método inductivo básicamente se fundamenta en la observación de los hechos para después recopilar información y posteriormente llegar a conclusiones; de manera que no se especula sobre verdades preconcebidas; entonces se concluye que el método inductivo nace de lo particular hasta lo general (deducción).

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares del usuario y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general de satisfacción.

El método inductivo fue utilizado en el estudio ya que se siguió una secuencia para la investigación, obteniendo conclusiones particulares que finalmente llegaron a plasmarse en el diseño del manual de normas y procedimientos para la empresa Abitare, debido a que se buscó mejorar la gestión de los procesos administrativos de la organización.

Los pasos que se siguieron con el método inductivo fueron:

- Intuición
 - Observación
 - Análisis
 - Comparación
 - Abstracción
 - Ejemplificación
 - Generalización
 - Conclusión
-
- **Método de análisis y síntesis**

Este método hace referencia a la interacción del análisis y la síntesis. El análisis es un proceso que permite descomponer un todo de manera que el estudio sea más específico, mientras que la síntesis realiza la combinación de toda la información obtenida a través del análisis pero de manera resumida, considerando lo más importante y relevante del problema investigado (Rodríguez & Pérez, 2017).

Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de forma holística e integral.

Este método se utilizó durante el proceso de la investigación, ya que toda información recopilada ya sea de fuentes primarias o secundarias debió ser analizada y posterior a ello ser sintetizada, de manera que en el informe consten únicamente aspectos relevantes e importantes para la solución del problema.

Las etapas de este método son:

- Especificar el tema que se investiga
- Descomponer e identificar cada parte del problema
- Caracterizar los elementos
- Sintetizar la información
- Plantear la hipótesis o idea a defender

2.6.2 *Técnicas de investigación*

Encuesta.

Investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015).

La encuesta fue la técnica que permitió recolectar la información requerida para el diseño del manual de normas y procedimientos administrativos, la misma fue aplicada al personal que labora en la empresa Abitare.

2.6.3 *Instrumentos de investigación*

Cuestionario

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2015).

El cuestionario para la investigación consta de 12 preguntas cerradas, los cuestionamientos planteados se direccionaron a la obtención de información que permita determinar el nivel de deficiencia existente en la empresa en cuanto a los procesos administrativos ejecutados en la organización. La información obtenida fue tabulada y analizada utilizando tablas y gráficos estadísticos que faciliten la comprensión de los mismos.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

A continuación, se detallan los resultados obtenidos con la aplicación del respectivo instrumento de investigación:

1. ¿Conoce usted la misión, visión, políticas, valores y filosofía de la empresa?

Tabla 1-3: Conocimiento filosofía empresarial

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	17%
No	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

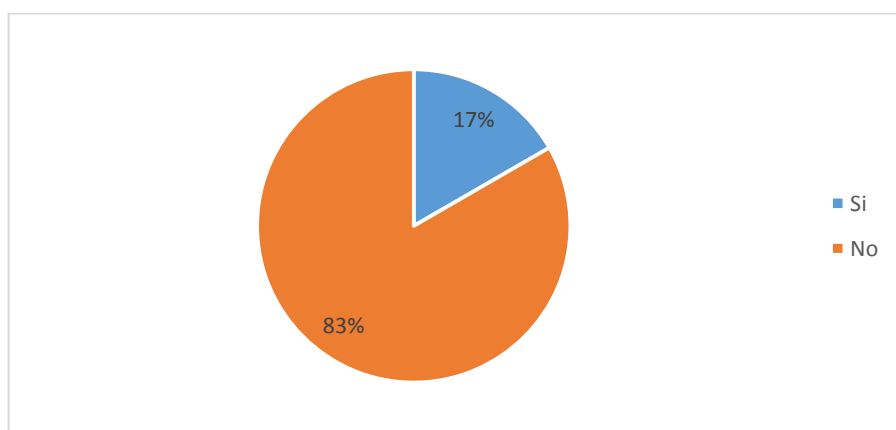


Gráfico 1-3: Conocimiento filosofía empresarial

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas, el 17% si conoce sobre la misión, visión y filosofía de la empresa, mientras que un porcentaje correspondido en el 83% considera lo contrario es decir no está al tanto de la filosofía de la empresa. Es necesario que el personal que colabora en la empresa conozca hacia donde se dirigen los objetivos de manera que se pueda trabajar en conjunto para la generación de resultaos positivos a corto y largo plazo.

2. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en la empresa?

Tabla 2-3: Conocimiento de las funciones en la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Si	1	8%
No	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

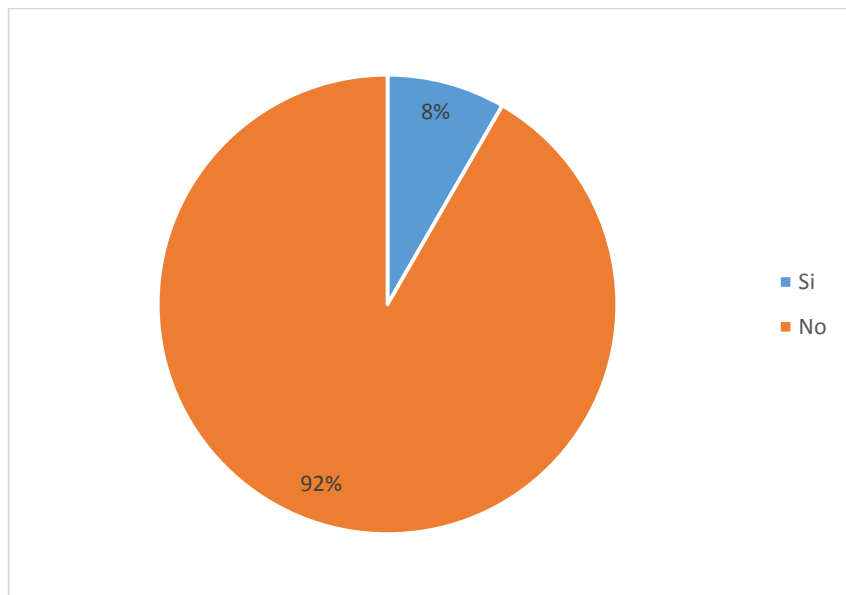


Gráfico 2-3: Conocimiento de las funciones en la empresa

Fuente: Tabla 2

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Considerando los resultados obtenidos de las encuestas, el personal de la empresa en un 8% respondió que si conoce sobre las funciones que debe desempeñar según la actividad de su empresa, mientras que el restante correspondido por el 92% determinó lo contrario. Frente a los resultados expuestos es necesario que la empresa considere la realización de un manual de funciones que abarque cada una de las actividades que el personal debe desempeñar para la otorgación de un buen servicio.

3. Considera que la forma en que opera la empresa Abitare se puede calificar como:

Tabla 3-3: Calificación de la forma en que opera la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Bueno	4	33%
Excelente	0	0%
Malo	0	0%
Regular	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

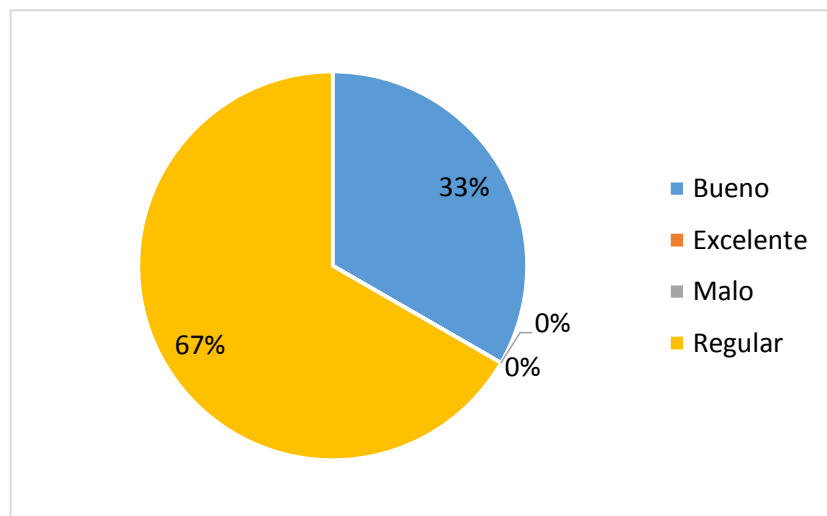


Gráfico 3-3: Calificación de la forma en que opera la empresa

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Del total de encuestas desarrolladas, el 67% considera que la forma en que opera la empresa es regular seguida del 33% que señala que es bueno. En la actualidad las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas funciones el manual de funciones cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles.

4. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos que se realizan en la empresa Abitare?

Tabla 4-3: Procesos administrativos

Opciones	Frecuencia	%
Si	3	25%
No	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

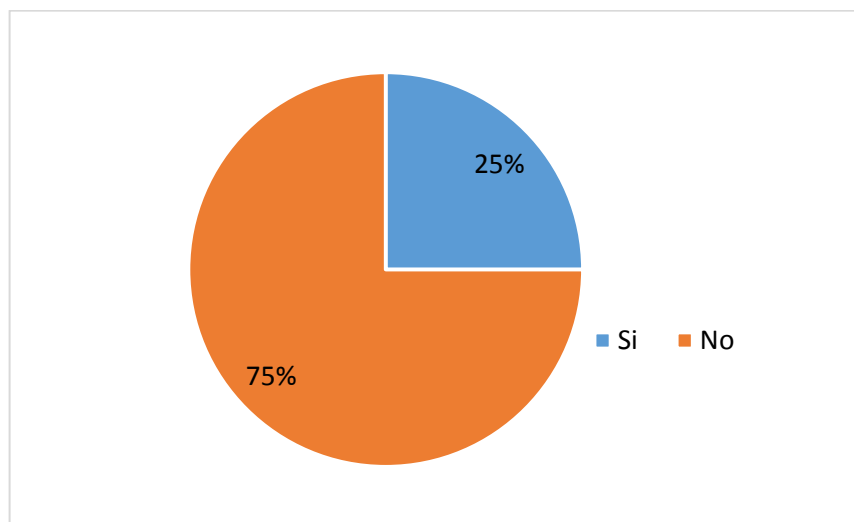


Gráfico 4-3: Manual de funciones

Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Frente a los resultados obtenidos del total de encuestas realizadas, el 25% del personal que labora en la empresa conoce todos los procesos administrativos que se ejecutan en la misma, mientras que un restante de 75% opina lo contrario. Para que una organización marche bien y pueda alcanzar sus objetivos es necesario que el personal conozca sobre los procesos administrativos con la finalidad de evitar problemas y mejorar la productividad.

5. ¿Considera usted que existe duplicidad y pérdida de recursos en los procesos administrativos?

Tabla 5-3: Duplicidad y pérdida de recursos en los procesos

Opciones	Frecuencia	%
Si	9	75%
No	1	8%
A veces	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

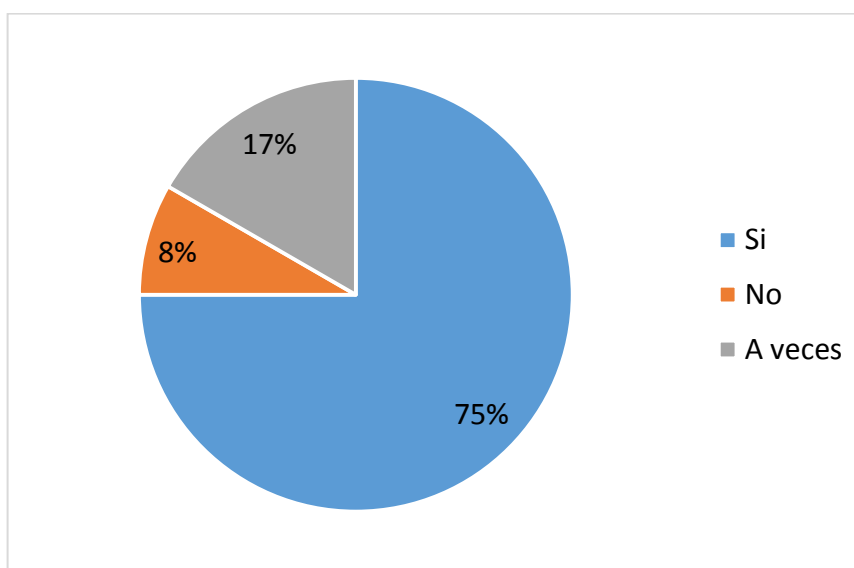


Gráfico 5-3: Duplicidad y pérdida de recursos en los procesos

Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Una vez aplicado la encuesta se obtiene los siguientes resultados, el 75% del personal considera que si existe duplicidad y pérdida de recursos en los procesos financieros, seguido del 8% que considera que no y el 17% a veces se presentan esos problemas.

6. ¿De los siguientes elementos, ¿cuáles considera que deberían mejorarse?

Tabla 6-3: Elementos que deberían mejorarse

Opciones	Frecuencia	%
Ambiente laboral	3	25%
Procesos administrativos	6	50%
Optimización de recursos	2	17%
Comunicación	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

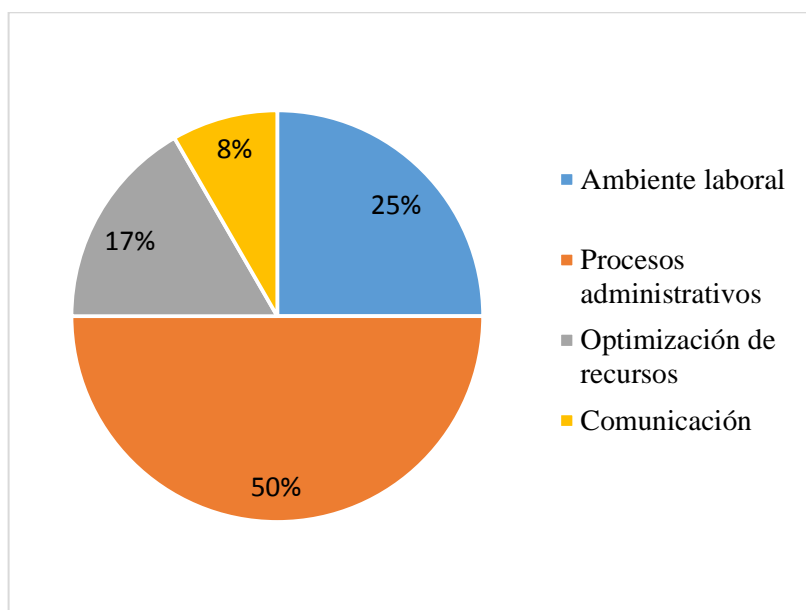


Gráfico 6-3: Elementos que deberían mejorar

Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

De los elementos que se pusieron a consideración en la encuesta con el 50% los procesos administrativos son los que se debía tomar en cuenta como uno de los principales para su mejora, seguido de ambiente laboral representado por el 25% y el 17% y 8% representado por la optimización de recursos y comunicación respectivamente.

7. ¿La empresa Abitare cuenta con flujogramas de procesos?

Tabla 7-3: Flujogramas de procesos

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	9	75%
Desconoce	3	25%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

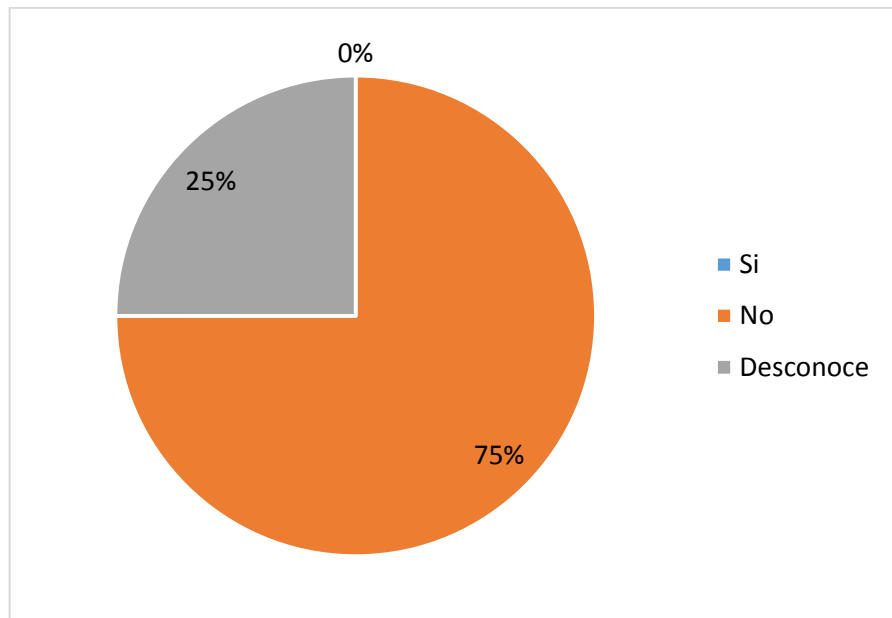


Gráfico 7-3: Flujogramas de procesos

Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Considerando los resultados de la aplicación de la encuesta se tiene que el 75% del personal encuestado determina que la empresa no cuenta con flujogramas de procesos, mientras que el 25% desconoce sobre la aplicación de la herramienta en la empresa.

8. ¿Se han establecido normas de funciones y procedimientos para el personal de la empresa?

Tabla 8-3: Normas de funciones y procedimientos

Opciones	Frecuencia	%
Si	1	8%
No	3	25%
Desconoce	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

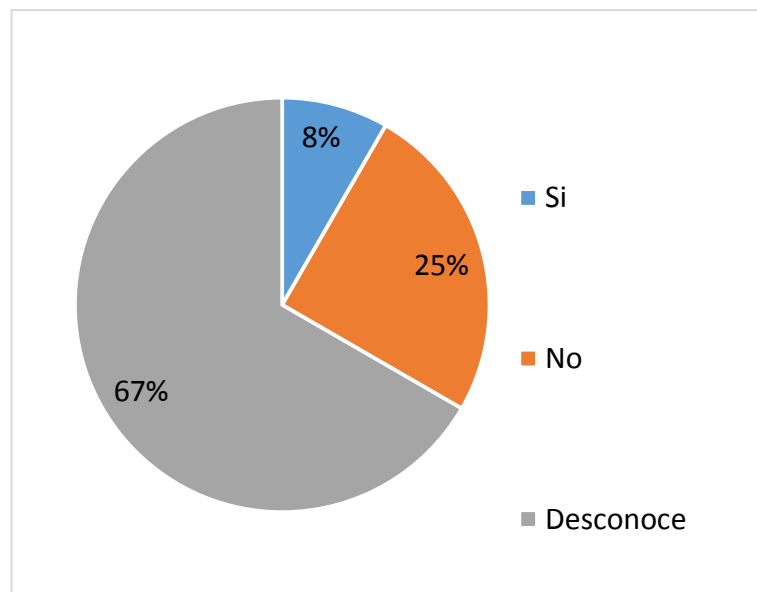


Gráfico 8-3: Flujogramas de procesos

Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Del total de personal encuestado el 8% si considera que establecido normas de funciones y procedimientos para el personal de la empresa, mientras que un total correspondido por el 25% menciona lo contrario, seguido del 67% que desconoce del tema.

9. ¿Existe en la empresa un reglamento interno que norme los aspectos administrativos?

Tabla 9-3: Reglamento interno

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

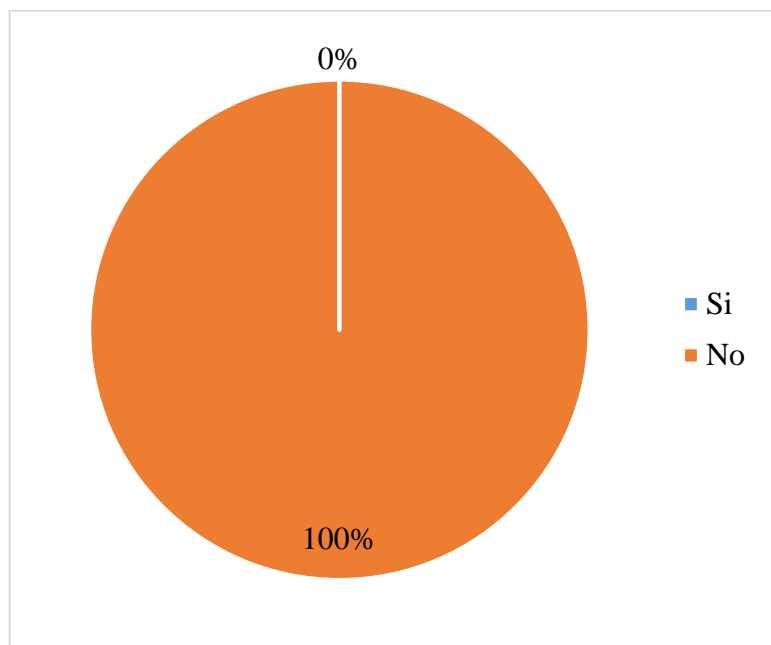


Gráfico 9-3: Reglamento interno

Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Una vez aplicada la encuesta se obtiene como resultado que el 100% del personal considera que no existe en la empresa un reglamento interno que norme los aspectos administrativos. Ante los hallazgos encontrados se evidencia la necesidad de crear un reglamento que permite realizar de una manera adecuada los procesos administrativos.

10. La manera en que se realiza las tareas responde a un trabajo caracterizado por:

Tabla 10-3: Consideraciones sobre los aspectos laborales

Opciones	Frecuencia	%
Experiencia laboral	0	0%
Planificación y orden	2	17%
No se planifican actividades	6	50%
Trabajo repetitivo	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

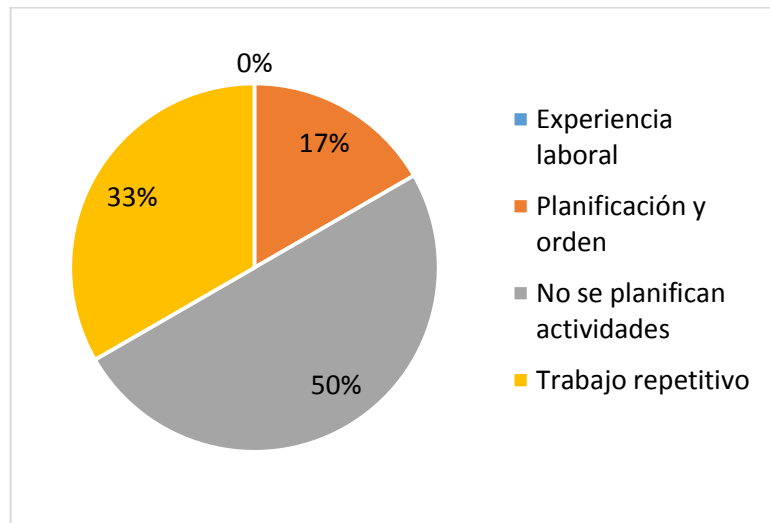


Gráfico 10-3: Consideraciones sobre los aspectos laborales

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas el 17% manifiesta que la manera en que realizan sus tareas es a través de una planificación y orden, el 50% no tiene planificaciones para sus labores, el 33% desarrolla un trabajo repetitivo. Par un buen desempeño del personal en sus labores cotidianas es necesario la planificación de sus actividades.

11. ¿Cómo calificaría la administración de la empresa Abitare?

Tabla 11-3: Calificación otorgada a la administración

Opciones	Frecuencia	%
Moderna o actual	0	0%
Tradicionalista	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

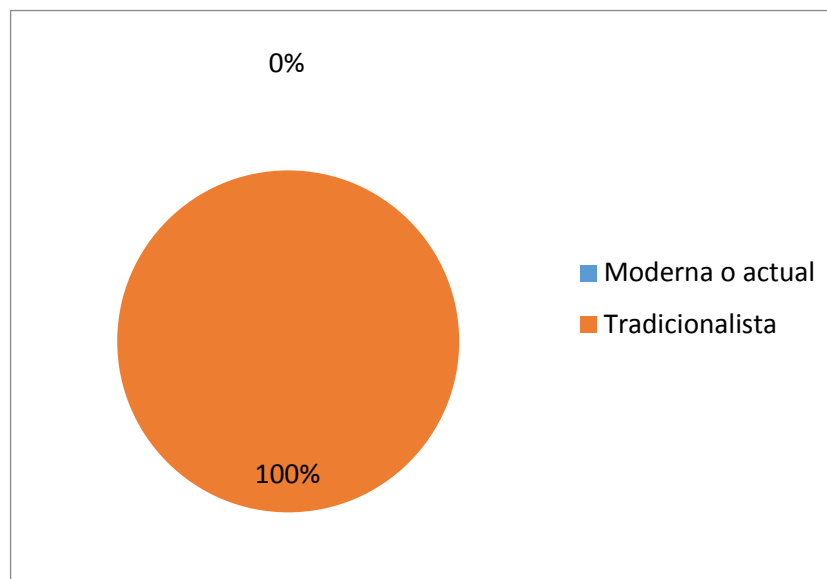


Gráfico 11-3: Calificación otorgada a la administración

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

En su totalidad el 100% del personal considera que la administración de la empresa trabaja con una modalidad tradicionalista.

12. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?

Tabla 12-3: Reglamento interno

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Paguay, D. 2019

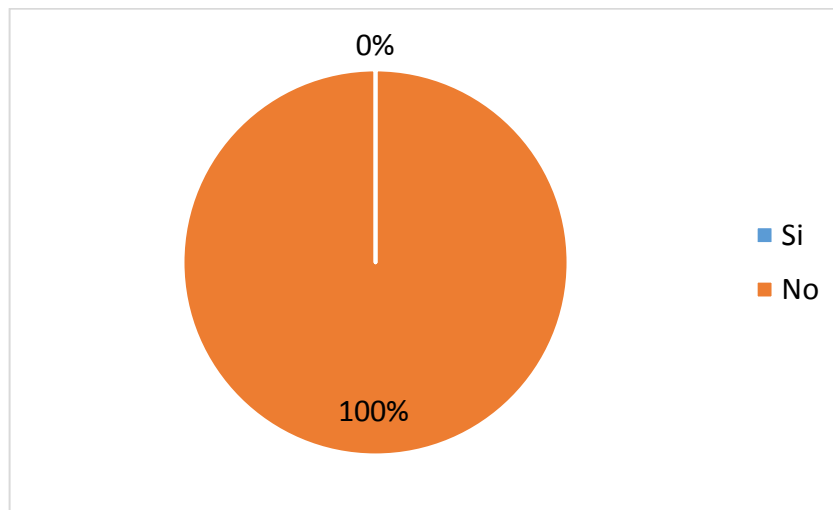


Gráfico 12-3: Reglamento interno

Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de las encuestas, la totalidad de personas determina que la empresa no cuenta con reglamento interno. Una vez identificado los resultados se considera necesaria la ejecución de un reglamento que contribuya en el seguimiento de normas considerando ciertos puntos específicos.

3.2 Discusión de resultados

A través de los resultados, se determinó que los funcionarios de la empresa ABITARE no se encuentran al tanto de la misión, visión, y filosofía de empresa, de la misma manera el personal no conoce sobre los procesos administrativos que se desarrollan siendo uno de los principales problemas para alcanzar los objetivos deseados convirtiéndose en una mala organización por los diferentes niveles jerárquicos.

Al no existir un manual de normas y procedimientos se genera una duplicidad y pérdida de recursos en los procesos administrativos conllevando a la empresa a la generación de resultados negativos e información desactualizada para la toma de decisiones.

El personal encuestado considera que un manual de norma y funciones en la empresa es muy importante por lo que se considera que es viable el diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos para mejorar la gestión de la empresa “Abitare” de la provincia de Chimborazo.

Considerando los resultados obtenidos por Ramos (2011) se concluye que el manual de funciones y procedimientos son una herramienta que orientan y facilitan el manejo de la información permitiendo a los directivos tomar las decisiones adecuadas.

3.3 Propuesta

3.3.1 Título

DISEÑO DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA EMPRESA “ABITARE” SERVICIOS INMOBILIARIOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2019

3.3.2 Descripción de la empresa


3.3.2.1 Origen y desarrollo

ABITARE SERVICIOS INMOBILIARIOS, es una iniciativa empresarial que inicio sus actividades el 11 de Febrero del año 2010, con una inversión de 6000,00 dólares; constituyéndose en una iniciativa empresarial de tipo inmobiliario. El servicio es personalizado ya que sus agentes son profesionales, formados para asesorar en todo momento, disolver todas las inquietudes y acompañarlos hasta el final de la negociación.

ABITARE es una empresa creada por una firma de corredores profesionales, se encuentra más de 10 años en el mercado inmobiliario brindando sus servicios, es reconocida por ser una empresa integral que cumple con las necesidades de los clientes al momento de desarrollar una compra venta o alquileres de un inmueble.

La empresa cuenta con el respaldo de la licencia profesional que acredita para el desempeño de la actividad económica de acuerdo a lo establecido por la ley. Se encuentra avalada por corredores de bienes raíces del Ecuador, corredores de Bienes Raíces del Tungurahua, Ministerio de Industrias, Socios de la Cámara de Comercio de la ciudad de Riobamba.

Tabla 13-3: Información general de la empresa

Razón Social	ABITARE SERVICIOS INMOBILIARIOS
RUC	0992287306001
Logo	
Representante Legal	Lcda. Mercy Parra Cadena
Actividad Económica principal	Compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o alquilados, tales como: edificios de apartamentos, viviendas y edificios no residenciales
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección:	Av. José Veloz y los Sauces Torres HOSPIESA J, Nivel 2, Oficina 212, Riobamba
E-mail	info@abitare.ec
Teléfono	0984465042
Fecha de inicio de actividades	11/02/2010

Fuente: <http://torreshospiesaj.com>

Elaborado por: Paguay, D. 2019

3.3.3 *Objetivo de la empresa*

Alcanzar la máxima satisfacción de los clientes mediante la calidad de los servicios, para la satisfacción de las necesidades basado en principios y valores éticos.

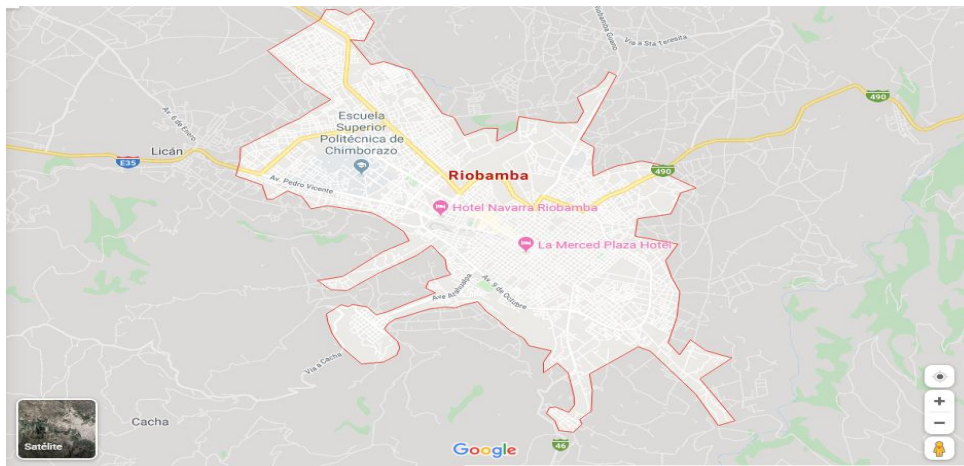
3.3.4 *Servicios*

ABITARE SETRVICIOS INMOBILIARIOS” Oferta los siguientes servicios:

- Compra, venta de casas, departamentos, edificios, terrenos, fincas, locales comerciales.
- Administración de edificios, conjuntos residenciales
- Gestión de crédito hipotecario
- Asesoría de financiamiento, aspectos legales y de mercado
- Arriendos

- Avalúos
- Promoción y ventas de Proyectos
- Planimetrías
- Trámites municipales y Notariales
- Otros

3.3.5 Ubicación geográfica



3.3.5.1 Macro localización

Figura 1-3: Macro localización Abitare Servicios Inmobiliarios

Fuente: Google maps


Elaborado por: Paguay, D. 2019

3.3.5.2 Micro localización



Figura 2-3: Micro localización Abitare Servicios Inmobiliario
Elaborado por: Paguay, D. 2019

	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Código:	MF01
		Año:	2019
		Página:	01
<h1>ABITARE S.A</h1> <h2>Servicios Inmobiliarios</h2>  RIOBAMBA - ECUADOR			
Elaborado por <hr/> Firma	Revisado por <hr/> Firma	Aprobado por <hr/> Firma	

	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	Código:	FE01
		Año:	2019
		Página:	02
<p>1. Introducción</p> <p>El presente manual está dirigido al personal administrativo de la empresa Abitare, el cual contiene, la filosofía de la empresa como es objetivos, misión, visión, valores y organigrama de cada uno de los puestos que existen en la empresa.</p> <p>En cada puesto de trabajo se detallan las actividades, y responsabilidades hacia las que se sujeta el personal, así como el nivel requerido para cada funcionario. El manual servirá como un instrumento administrativo para la mejora del desempeño del personal que labora en la empresa, garantizado como ayuda para cumplir las metas y objetivos a través de la eficiencia y la eficacia. Asimismo servirá como herramienta al departamento de talento humano para actualizar los puestos de trabajo y las competencias requeridas en el perfil, al igual que el reclutamiento y selección, evaluación y contratación del personal requerido.</p> <p>2. Modelo del proceso administrativo</p> <p>El desarrollo del proceso administrativo implica el resultado de la aplicación de las cinco etapas de carácter permanente y relacionados entres si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Integración • Dirección • Control <p>2.1 Planificación estratégica</p> <p>Bajo este proceso se identifica la filosofía empresarial, bajo la constitución de la misión, visión, objetivos, valores que debe cumplir la empresa en beneficio de la misma y de los clientes.</p>			

2.1.1 Misión

Empresa inmobiliaria dedicada a ofrecer un servicio de calidad con una firma de corredores inmobiliarios certificados, para satisfacer las necesidades de servicios inmobiliarios de nuestros clientes; dentro de un marco profesional, ético y jurídico basado en la eficiencia del servicio y la responsabilidad.

2.1.2 Visión

Ser una organización inmobiliaria altamente eficiente y proactiva, ampliando la cobertura en el mercado y el portafolio de servicios ofrecidos a nuestros clientes reconocida por brindar servicios inmobiliarios profesionales, confiables y ágiles.

2.1.3 Objetivos empresariales

- ❖ Alcanzar la máxima satisfacción de los clientes
- ❖ Satisfacer las necesidades basado en principios y valores éticos
- ❖ Brindar un ambiente laboral agradable
- ❖ Incentivar capacitación constante al personal
- ❖ Marcar la diferencia en el sector inmobiliario

2.1.4 Valores

- ❖ **Responsabilidad:** conscientes en una idea de respuesta, ofreciendo la actitud adecuada a los compromisos con el cliente.
- ❖ **Trabajo en equipo:** lograr objetivos comunes mediante la firma de corredores inmobiliarios.
- ❖ **Honestidad:** Asegurar la confidencialidad, la transparencia y el respeto a las leyes.
- ❖ **Eficiencia:** ofertar el servicio de manera segura, rápida y correcta.
- ❖ **Puntualidad:** empresa caracterizada por cumplir con la entrega del servicio en el momento y tiempo indicado.
- ❖ **Confianza:** Brindamos la seguridad en la entrega de nuestros servicios a través del actuar de nuestro equipo de trabajo.

- ❖ **Transparencia:** actuamos de manera coherente con información oportuna y abierta.
- ❖ **Veracidad:** cada una de las operaciones en Abitare son desarrolladas en apego real ya sea en aspectos legales como técnicos.

2.2 Organización

2.2.1 Niveles organizacionales

La empresa Abitare presenta un área de administración unificada, debido a que en la actualidad no parte administrativa no tiene bien definida las actividades y procesos. Este es uno de los principales factores que sobrelleva no tenga bien definida las líneas de jerarquía y autoridad.

A continuación se define los niveles organizacionales:

- ❖ **Nivel directivo:** forma parte del máximo nivel de la empresa, se encarga de planificar, orientar, dirigir y organizar cada una de las actividades inmersas con la empresa.
- ❖ **Nivel auxiliar:** comprende las funciones que abarca el ejercicio de cada actividad de apoyo y complementarias y de las tareas propias de los niveles superiores.
- ❖ **Nivel ejecutivo:** persona responsable de la aplicación de las políticas establecidas por el nivel ejecutivo, de los planes, programas que se sugiere.
- ❖ **Nivel operativo:** persona responsable de la ejecución de los planes, y actividades delegadas de las áreas que conforman la empresa.

Tabla 14-3: Niveles organizacionales

ÁREA	CARGO	Nº DE PERSONAS
Presidencia ejecutiva	Director de la empresa	1
Gerencia general	Coordinador de la empresa	1
Asistencia legal	Asistente legal de la empresa	1
Gerencia administrativa y contable	Coordinador administrativo	2
Gerencia de proyectos	Recopilación de información	7
Total		12

Fuente: Empresa

Elaborado por: Paguay, D. 2019

2.3 Canales de información y comunicación

Los canales de comunicación son las líneas de autoridad que descienden desde la presidencia ejecutiva hacia la gerencia y se desplazan hacia toda la organización para llegar a los niveles operativos de la empresa, por ende están obligados a llevar la secuencia para la recepción de la información y comunicación interna.

De igual forma se desarrolla la comunicación horizontal, a través de una comunicación paralela por cada uno de los departamentos, contribuyendo en la comunicación departamental siempre cuando se respeten los niveles jerárquicos.

Canales de comunicación descendente

- ❖ Uso de correo electrónico
- ❖ Circulares
- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevistas
- ❖ Tablones de anuncios

Canales de comunicación ascendente

- ❖ Reuniones
- ❖ Sondeos
- ❖ Encuestas
- ❖ Informes de la dirección

Canales de comunicación horizontal

- ❖ Reuniones
- ❖ Debates
- ❖ Grupos de estudio

2.4 Análisis FODA

Con el fin de profundizar sobre la situación interna y externa del mercado hacia el cual se requiere enfocar el presente estudio se utiliza el análisis de la matriz FODA, la misma que se la conoce como una metodología que tiene como objetivo estudiar la situación competitiva de una empresa en un sector.

El ámbito interno está compuesto por las fortalezas y debilidades, mientras que el ámbito externo se analiza las amenazas y oportunidades que pueden producirse en el entorno.

Fortalezas: Las fortalezas parten de aspectos positivos propios de una organización o empresa, son recursos internos que determinan escenarios positivos, como son la eficiencia y eficacia en el funcionamiento así como ventajas competitivas reales y potenciales. Con dichas ventajas la empresa crea estrategias que permite generar un mejor nivel interno a la competencia.

Oportunidades: Las oportunidades son situaciones favorables para la industria, las mismas pueden ser posibilitadas de crecimiento en el mercado, el aprovechamiento de la tecnología entre otras, son situaciones del entorno que están fuera del límite de una organización, pero que de una u otra manera afectan las decisiones internas y externas como las actividades de desarrollo.

Debilidades: Son aspectos negativos de una empresa, limitaciones defectos o inconsistencias en la organización, las mismas que constituyen un obstáculo para el alcance de los objetivos. Los aspectos de tipo interno que se caracterizan en una empresa son la optimización en el funcionamiento y las desventajas competitivas reales que pueden hacer a las empresas vulnerables.

Amenazas: Son situaciones desfavorables para la empresa pueden estar relacionadas con el ambiente, la situación económica del país, desafíos competitivos globales estas pueden afectar de manera negativa la marcha de la misma.

Se ha identificado los siguientes factores internos y externos como parte fundamental para la elaboración del manual de normas y procedimientos.

Tabla 15-3: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las capacidades diferenciales • Disponibilidad de recursos • Buenos niveles de proactividad, asertividad • Equipo inmobiliario capacitado y productivo 		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevas tecnologías • Posicionamiento estratégico inmobiliario • Utilización efectiva de las nuevas forma de comunicación • Estrategia inmobiliaria nacional
	DEBILIDADES		AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Carencias en el liderazgo institucional • Problemas de motivación • Falta de fuerza de ventas estable • Falta de marketing • Competencias individuales no delimitadas 		<ul style="list-style-type: none"> • Asumir elevados niveles de riesgo • Cambios del entorno del posicionamiento inmobiliario • Fluctuaciones en el mercado inmobiliario • Eventuales modificaciones legales

Fuente: Empresa

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____	_____	_____
Firma	Firma	Firma



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Código:	OE01
Año:	2019
Página:	08

2.5 Organigrama estructural

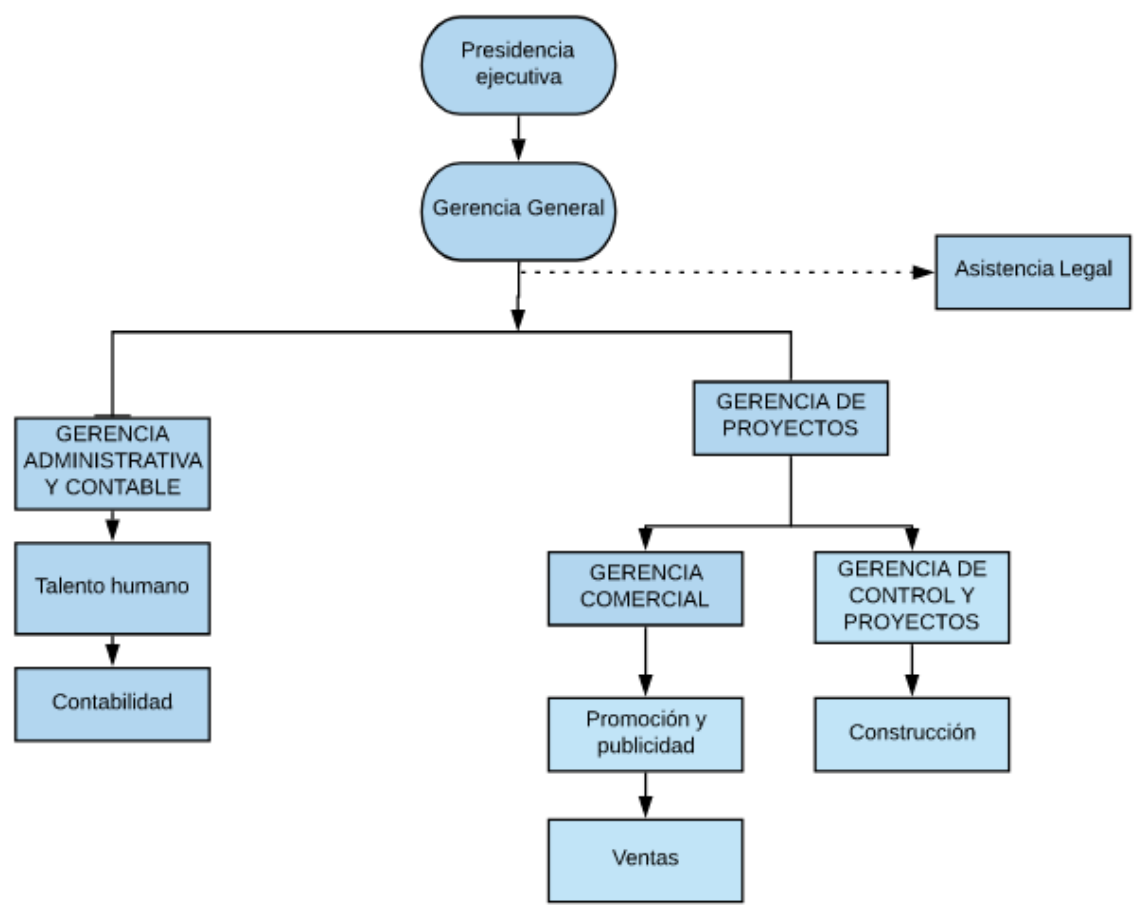





Gráfico 13-3: Organigrama estructural
Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por _____	Revisado por _____	Aprobado por _____
Firma	Firma	Firma


	MANUAL DE FUNCIONES	Código:	MF01
		Año:	2019
		Página:	09
<p>2.6. Filosofía del manual</p> <p>2.6.1 Misión del manual</p> <p>Ser un instrumento administrativo de gestión del recurso humano de la empresa ABITARE S.A, a través del cual el personal que labora en la misma cumpla con cada una de las funciones descritas en el manual con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>2.6.2 Objetivos del manual</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Determinar los cargos, competencias y funciones del personal de la empresa ABITARE S.A para contribuir con el ordenamiento de la estructura de los cargos de acuerdo a los objetivos de la empresa. ❖ Permitir la ejecución de un servicio más competitivo, mejorando el desempeño de los colaboradores. ❖ Ser un instrumento de gestión que garantice a cada departamento de talento humano la selección, evaluación del personal. <p>2.6.3 Alcance y aplicación del manual</p> <p>Aplicar cada uno de los cargos existentes en la empresa en base al instrumento de trabajo para que el personal conozca y cumpla con cada una de las funciones establecidas, además de respetar las normas que existen en la misma.</p>			
Elaborado por <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> Firma	Revisado por <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> Firma	Aprobado por <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> Firma	

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF02
			Año:	2019
			Página:	10
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Presidente			
Nivel:	Directivo			
Área ocupacional:	Administración			
Unidad:	Presidencia ejecutiva			
II. FUNCIÓN PRINCIPAL				
Representante legal de la sociedad encargado de la dirección y administración de los negocios sociales, responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio y reporta a los subordinados sobre el desempeño de la empresa.				
III. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir y hacer cumplir el Convenio Constitutivo, los reglamentos, las resoluciones y los acuerdos de la Asamblea del Directorio así como las demás disposiciones que regulan la empresa. ❖ Proponer al directorio las estrategias, las políticas, las normas o los instrumentos que deba aprobar dicho órgano a lo amparo de lo dispuesto. ❖ Proponer al directorio la organización básica y las responsabilidades de los cargos gerenciales y de rango equivalente. ❖ Nombrar y renovar, en su caso al personal de la empresa y régimen único de administración de personal siguiendo los lineamientos consignados. ❖ Someter al directorio propuestas de operaciones activas y pasivas de la empresa o bien aprobar las mismas cuando le corresponda. ❖ Comunicar la convocatoria a las reuniones de directorio, con indicación a la fecha y lugar de las mismas. ❖ Presidir las reuniones del directorio y participar en las reuniones de la asamblea. ❖ En el ámbito de sus poderes conferir poderes para los fines que le interesen a la empresa. 				
IV. CONOCIMIENTOS				


<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimiento profundo sobre la situación económica, social y política. ❖ Conocimiento de los actores y de las responsabilidades relacionadas con la actividad de la empresa. 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Maestría en Administración, Gestión o materias con denominaciones distinta pero de contenido similar, o de materias relacionados al cargo.</p> <p>Experiencia: 4 años de experiencia</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vocación de servicio ❖ Orientación a resultados ❖ Trabajo en equipo ❖ Tolerancia bajo presión ❖ Adaptabilidad al cambio ❖ Responsabilidad y confiabilidad ❖ Integridad 		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____	_____	_____
Firma	Firma	Firma

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF02
			Año:	2019
			Página:	12
II. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Gerente General			
Nivel:	Directivo			
Área ocupacional:	Administración			
Unidad:	Gerencia General			
II. FUNCIÓN PRINCIPAL				
<p>Representante legal de la empresa, encargado de fijar las políticas operativas, administrativas y de calidad, en base a los parámetros fijados por la empresa, ejerce autoridad funcional sobre el resto del personal controla y evalúa el funcionamiento y actividades de la empresa.</p>				
IV. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Formular y presentar a la presidencia ejecutiva para la aprobación el plan anual de la empresa que incluye las estrategias de planeamiento, objetivos, políticas, programas, metas y presupuestos referidos a las actividades institucionales. ❖ Asesorar al directorio en cuestiones técnicas proporcionando la información necesaria. ❖ Regir las medidas correctivas necesarias para el logro de las metas, planes, programas y propuestas establecidas. ❖ Asegurar que el desarrollo de programas, planes y uso de recursos sean llevados conforme las estrategias, procedimientos, normas y políticas. ❖ Hacer cumplir de manera eficiente los acuerdos sobre las resoluciones que adopten la Presidencia ejecutiva y el Directorio. ❖ Implementar una estructura administrativa que permita obtener los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. ❖ Especificar las necesidades del personal estables con los objetivos de la empresa. ❖ Desarrollar un ambiente de trabajo positivo que motive al personal a cumplir con las metas propuestas. ❖ Supervisar de manera permanente los indicadores de las actividades de la empresa con el propósito de tomar acciones correctivas encaminadas a un mejor desempeño. ❖ Evaluar los juicios y procedimientos de la selectividad en la calidad de clientes, con la 				


<p>finalidad de mejorar la calidad lucrativa bajo los planes diseñados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Controlar a través de funcionarios responsables sobre el sistema financiero y el buen uso del presupuesto. ❖ Aprobar los estados financieros, e información complementaria antes de ser sometida a consideración de la presidencia ejecutiva. 		
<p>IV. CONOCIMIENTOS</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sólidos conocimientos de administración, planificación, mercadeo, comercialización y en general manejo de todas las funciones administrativas de la empresa. ❖ Tratamiento y dirección de personas, trabajo en equipo y colaboración, liderazgo, pensamiento analítico y contribución con la empresa. ❖ Excelente análisis, redacción y ortografía, facilidad de expresión verbal, persona proactiva y organizada. 		
<p>V. FORMACIÓN</p>		
<p>Educación: Educación superior, título de tercer nivel en Administración de empresas, Economía, carreras afines.</p> <p>Experiencia: 3 años</p>		
<p>VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Representante legal de empresa dictada por la presidencia ejecutiva ❖ Cumplir a cabalidad con los objetivos a corto y largo plazo solicitado por la presidencia. 		
<p>Elaborado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>	<p>Revisado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>	<p>Aprobado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF9
			Año:	2019
			Página:	14
III. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Asistente legal comercial			
Nivel:	Ejecutivo			
Área ocupacional:	Abogado			
Unidad:	Departamento legal			
II. FUNCIÓN PRINCIPAL				
<p>Planificar, organizar y dirigir las actividades de asesoramiento legal y las de saneamiento inmobiliario relacionadas con las decisiones, operaciones y normativas vinculadas con ABITARE.</p>				
V. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asesorar y brindar orientación legal sobre asuntos jurídicos y administración a la Alta Dirección de la empresa y a las unidades orgánicas de la empresa. ❖ Desarrollar informes legales y de opinión sobre temas o casos relacionados con el accionar de ABITARE. ❖ Coordinar con las personas responsables sobre proyectos y actividades de servicio empresarial sobre las necesidades de análisis legal o la opinión jurídica sobre asuntos de la empresa. ❖ Entregar conformidad legal, y revisar los contratos, resoluciones y convenios a ser suscritos por la empresa. ❖ Representar y ejercer la representación legal de ABITARE sobre asuntos administrativos y procesales de manera estricta con el ámbito general. ❖ Desarrollar las facultades especiales y generales en representación de la empresa, en temas de estricta competencia y previa aprobación del directorio. ❖ Transigir, conciliar o desistir de demandas, previo al directorio de la empresa. ❖ Informar al gerente general todo lo relacionado con el cumplimiento y ejecución de sentencias favorables y contrarias. ❖ Efectuar otras actividades designadas en materia de su competencia 				


IV. CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de tomar decisiones frente a los asuntos legales de la empresa. ❖ Conocimiento de las leyes y normas legales para la representación de una empresa 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Título profesional en la carrera de Derecho</p> <p>Experiencia: Experiencia requerida de 2 años en cargos similares.</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vocación de servicio ❖ Orientación a resultados ❖ Trabajo en equipo ❖ Responsabilidad y confiabilidad 		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____	_____	_____
Firma	Firma	Firma

	MANUAL DE FUNCIONES	Código:	MF03
		Año:	2019
		Página:	16
IV. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo:	Gerente Administrativo y Contable		
Nivel:	Ejecutivo		
Área ocupacional:	Administración		
Unidad:	Gerencia Administrativa y Contable		
II. FUNCIÓN PRINCIPAL			
Responsable de todas las actividades administrativas y contables de acuerdo con las normas generadas por la empresa. Encargado de dirigir y controlar al personal implicado en el proceso administrativo y financiero.			
VI. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registro operativo de cada transacción que es realizada en la empresa a través de la elaboración de órdenes de operación, este registro debe ser contable. ❖ Facturación de honorarios por gerencia de proyectos, Asesoría Legal, reposición de gastos y otros, comisiones de ventas. ❖ Elaboración de comprobantes de retención. ❖ Elaboración de cheques ❖ Condiciones bancarias ❖ Control sobre cobros y pagos ❖ Elaboración y representación de los reportes y flujos de efectivo ❖ Recepción y entrega de documentos ❖ Adquisición de suministros de oficina, e implementos de limpieza. 			
IV. CONOCIMIENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos en administración y contabilidad para el control de los procesos 			


<p>llevados en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Observaciones para la verificación contable ❖ Control del personal, manejo adecuado de procesos de contratos. 		
<p>V. FORMACIÓN</p>		
<p>Educación: Educación superior, título de tercer nivel en Administración de empresas, Economía, carreras afines.</p> <p>Experiencia: 2 años</p>		
<p>VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Todas las actividades relacionadas con el proceso administrativo y contable de la empresa. ❖ Dirigir y controlar las mejoras de los procesos de los registros contables y financieros ❖ Controlar la entrega de presupuesto para las funciones de compra. 		
<p>Elaborado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>	<p>Revisado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>	<p>Aprobado por</p> <p>_____</p> <p>Firma</p>

	MANUAL DE FUNCIONES	Código:	MF04
		Año:	2019
		Página:	18
V. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Cargo:	Jefe de Talento Humano		
Nivel:	Ejecutivo		
Área ocupacional:	Administración		
Unidad:	Talento Humano		
II. FUNCIÓN PRINCIPAL			
Contribuir con el desarrollo profesional de los colaboradores y de la empresa a través de canales de comunicación de calidad de vínculos con la Gestión de Talento Humano.			
VII. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reclutar y seleccionar personal competente ❖ Realizar la inducción del nuevo integrante ❖ Elaborar y registrar los contactos laborales en el Ministerio de Trabajo. ❖ Realizar avisos de entrada y salida del IESS ❖ Mantener actualizada la información del personal ❖ Registrar la asistencia diaria ❖ Coordinar refrigerios por horas extraordinarias ❖ Autorizar los permisos del colaborador reorganizando con jefes inmediatos ❖ Hacer cumplir las Políticas, Normas, y Reglamentos de la empresa ❖ Manejar la nómina de todos los empleados ❖ Desarrollar un seguimiento adecuado de los colaboradores vigilando que se cumplan las horas de trabajo y las actividades. ❖ Formular certificados, comunicados y oficios de acuerdo a las necesidades y disposiciones dadas por los más altos directivos. ❖ Formalizar documentación para el cumplimiento de los objetivos de la empresa ❖ Conseguir y conservar un sistema de clasificación de puestos y compensaciones que permitan satisfacer los incentivos al personal a través de las guías asignadas a cada puesto de trabajo. ❖ Conservar un clima laboral adecuado, velando por los colaboradores de la empresa. 			


<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organizar capacitaciones, eventos y desarrollos de trabajo ❖ Registrar ingreso y salida del personal ❖ Elaborar y registrar las actas de Finiquito. 		
IV. CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestiones en general en beneficio del personal de la empresa ❖ Contexto social y personalidad ❖ Enfrentar cambios competitivos con la finalidad de no perder posición en el mercado ❖ Ser líderes mediante acciones dinámicas y flexibilidad ❖ Facilidad de expresión oral 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Psicología Industrial, Ingeniería en Administración de Empresas o afines.</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares con conocimientos en giros de negocios</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tramites y consultas al Ministerio del Trabajo ❖ Tramites a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ❖ Coordinación de capacitaciones 		
Elaborado por <hr/> Firma	Revisado por <hr/> Firma	Aprobado por <hr/> Firma

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF05
			Año:	2019
			Página:	20
VI. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Contadora			
Nivel:	Operativo			
Área ocupacional:	Financiera			
Unidad:	Contabilidad			
II. FUNCIÓN PRINCIPAL				
<p>Presentar de manera adecuada y oportuna los registros contables, de acuerdo con los requisitos legales, información financiera y económica de la empresa, con la finalidad de satisfacer los requerimientos ejecutivos y legales, una vez procesado y coordinado los elementos y sistemas de contabilización.</p>				
VIII. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigir, controlar y coordinar las operaciones contables que se desarrollan en la empresa, verificando que los registros y transacciones se hayan efectuado de manera correcta. ❖ Controlar y supervisar el manejo adecuado de las normas y principios de contabilidad. ❖ Desarrollar transferencias bancarias ❖ Revisar de manera adecuada el libro mayor sobre los movimientos y cuentas bancarias con el objetivo de controlar el manejo adecuado de sistema de cuentas. ❖ Registrar las transacciones en los libros diarios ❖ Cuadrar de manera mensual el inventario ❖ Revisar diariamente los giros de cheques y movimientos bancarios ❖ Colaborar con el auditor externo, para facilitar la información contable, para las regulaciones que puedan requerir en la empresa ❖ Supervisar y controlar cada una de las actividades atribuidas hacia el auxiliar contable ❖ Desarrollar y manejar las declaraciones contables con el Servicio de Rentas Internas sobre el manejo de facturas. ❖ Desarrollar y corregir los registros contables que sean necesarias para la institución 				

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vigilar y controlar el sistema contable, actualizando todos los saldos existentes en libros. ❖ Asesorar a la gerencia sobre la toma de decisiones sobre la situación financiera de la empresa. ❖ Llevar un control sobre los bienes de la empresa desde su fecha de adquisición hasta la terminación de su vida útil ❖ Formar un archivo de todas las facturas, ingresos y egresos generados por la empresa. 		
IV. CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de sistemas contables y tributarios ❖ Manejo de sistemas contables ❖ Afinidad con los número y los sistemas financieros ❖ Capacidad para construir sistemas contables. 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y afines</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares con conocimientos contabilidad básica y avanzada</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de gestión suficiente para manejo de ingresos y egresos de la empresa ❖ Administración de la contabilidad y finanzas ❖ Manejo de sistemas contables 		
Elaborado por <hr/> Firma	Revisado por <hr/> Firma	Aprobado por <hr/> Firma

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF06
			Año:	2019
			Página:	22
VII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Agente Inmobiliario			
Nivel:	Ejecutivo			
Área ocupacional:	Ventas			
Unidad:	Vendedor			
II. FORMACIÓN				
<p>Encargado de realizar la comercialización de un inmueble, ya sea en renta o venta bajo la ejecución de todas las gestiones necesarias para llegar a un acuerdo con el cliente sobre la operación del inmueble.</p>				
IX. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Encargado de la venta y renta de inmuebles ❖ Recepción de llamadas telefónicas, correos, mensajes sobre las ofertas realizadas por los clientes del inmueble. ❖ Desarrollar la inspección sobre el avalúo de las viviendas ❖ Promocionar la venta de inmuebles mediante la exhibición de casas, terrenos, departamentos. ❖ Recibir y entrevistar a los posibles compradores para la determinación del tipo de propiedad que requieren. ❖ Presentar a los posibles compradores la lista de inmuebles que dispone la empresa para la venta. ❖ Ejecución del acuerdo de reserva ❖ Elaboración de tablas sobre la amortización ❖ Elaboración de hoja de datos con la información de los clientes 				

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecución de precalificación crediticia de los clientes ❖ Desarrollo de contratos para el proceso de compra y venta ❖ Llevar el registro de las visitas y exhibiciones de propiedades. 		
IV. CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Persona proactiva, habilidad para negociar ❖ Conocimiento de las cotizaciones según el tipo de propiedad, y beneficios que ofrece ❖ Conocimiento de economía y finanzas ❖ Conocimiento de normas legales sobre el pago de impuestos y documentación requerida. ❖ Conocimientos de técnicas de ventas 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Administración de empresas, Economía carreras a fines</p> <p>Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares con conocimientos contabilidad básica</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Captar clientes potenciales ❖ Dotes comunicativos, facilidad de palabra para enmarcar un dialogo con los clientes potenciales ❖ Persona dinámica, flexible para adaptarse a las necesidades de cada cliente. 		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____	_____	_____
Firma	Firma	Firma

	MANUAL DE FUNCIONES		Código:	MF07
			Año:	2019
			Página:	24
VIII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cargo:	Gerente de Proyectos			
Nivel:	Ejecutivo			
Área ocupacional:	Administrativa			
Unidad:	Gerencia de proyectos			
II. FUNCIÓN PRINCIPAL				
<p>Órgano encargado de programar, planificar y evaluar las estrategias necesarias para el logro de los objetivos propios sobre la ejecución de nuevos proyectos propuestos por la alta dirección.</p>				
X. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Representante y encargado de la compilación de información técnica y legal sobre el estado inicial del proyecto a ejecutarse. ❖ Convenio legal con el profesional encargado sobre el diseño arquitectónico del proyecto. ❖ Convenio legal con el profesional encargado sobre el diseño arquitectónico del proyecto ❖ Convenio con el profesional sobre el diseño de estructuras del proyecto ❖ Convenio legal con el profesional encargado del diseño hidro – sanitario del proyecto ❖ Contratación sobre el profesional encargado de la demanda declaratoria del proyecto ❖ Representante sobre la estructuración de la figura legal que vaya a ser utilizada para el desarrollo del nuevo proyecto 				

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estudio y aprobación sobre el presupuesto de construcción del proyecto inmobiliario. ❖ Organización y estructuración de la parte operativa del proyecto ❖ Aprobación de pagos del proyecto inmobiliario 		
IV. CONOCIMIENTOS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de gestión de procesos de contratación para el desarrollo de proyectos inmobiliarios ❖ Conocimiento y manejo de estructuras inmobiliarias ❖ Capacidad de realizar proyectos de construcción 		
V. FORMACIÓN		
<p>Educación: Ingeniería civil</p> <p>Experiencia: Mínimo 4 años en cargos similares con conocimientos en manejo de proyectos</p>		
VI. RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de gestión pertinente sobre el manejo de proyectos inmobiliarios ❖ Gestión y manejo de trámite con entidades públicas para la construcción de inmobiliarias. 		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____	_____	_____
Firma	Firma	Firma

2.7 Integración

2.7.1 Proceso de contratación del personal

A continuación se establecen los pasos necesarios para la selección y contratación del personal:

Paso 1: Reclutamiento: es una de las primeras fases está enmarcada bajo un conjunto de técnicas y procedimientos que tiene como finalidad atraer candidatos, para ser capaces de ocupar cargos en la entidad. Este proceso inicia una vez establecido las necesidades del personal de la empresa Abitare Servicios Inmobiliarios.

Paso 2: Selección: es un proceso a través del cual se escogen los candidatos preparados mediante el reconocimiento de capacidades y habilidades de cada persona, en relación al cargo. La elección de la persona idónea inicia mediante la convocatoria donde se detalla los puestos disponibles.

Paso 3: Contratación: Se desarrolla a través del respaldo del reglamento laboral, con el propósito de garantizar los intereses, derechos, ya sea de la empresa como del trabajador. A través de este proceso se constituye la duración del contrato.

Paso 4: Inducción: Está basado en informar al nuevo personal contratado sobre las actividades que se deben desarrollar en la entidad, definiendo planes y programas con el propósito de influir en la integración de los empleados en el menor tiempo posible. A través de la inducción el nuevo trabajador debe conocer acerca de la empresa.

Paso 5: Capacitación: La capacitación está basada en instruir al personal para mejorar las habilidades, es reconocido como uno de los procesos más importantes del proceso de reclutamiento y que de esto depende las funciones que se desarrollen en la empresa.

Elaborado por _____	Revisado por _____	Aprobado por _____
	Firma	Firma

Firma		
--------------	--	--

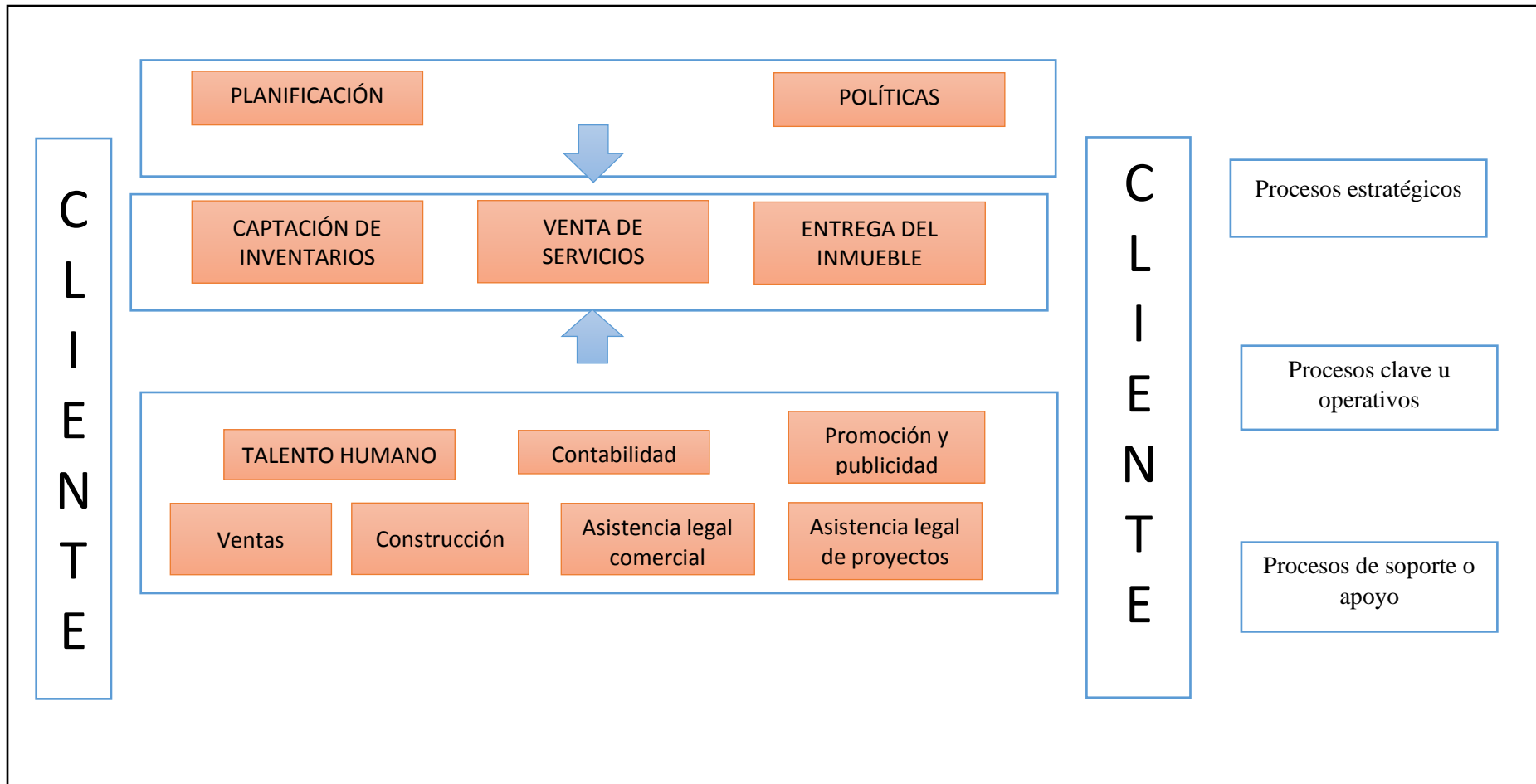


Gráfico 14-3: Control de inventarios

Fuente: Datos de la empresa


Elaborado


por:

Paguay,

D.

2019

		DOCUMENTACIÓN F.P.001
PROCESO: Contratación de talento humano		
MISIÓN: Gestión de dotación del personal para las distintas vacantes		
A L C A N C E	Empieza: Planificación de talento humano	
	Incluye: Selección y contratación, Desarrollo talento humano	
	Termina: Seguimiento y evaluación de los subsistemas de Talento Humano	
Entradas: Plan estratégico, plan operativo anual, normativa interna y externa, proyección de requerimientos del personal Proveedores:		
Salidas: Plan Operativo Anual, Plan Anual de Contrataciones, Informes de selección, Rol de pagos, Distribución del personal.		
Inspecciones: Cumplimiento del Plan Operativo Anual		REGISTROS: RECLAMOS, ABIT 855.1
VARIABLE DE CONTROL ✓ Política comercial ✓ Calidad de los servicios ✓ Entrega oportuna del inmueble ✓ Negociación oportuna		INDICADORES: A855.1= % estructura financiera A855.1= % de garantía frente a terceros A855.1= % de endeudamiento global A855.1= % de productividad económica personal

		PROCESOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL TALENTO HUMANO		Código: MF10
				Año: 2019
				Página: 27
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUEMNTOS HABILITANTES	
1	Determinar requerimientos del personal para el puesto necesario	Jefe de Talento Humano	Registro del personal requerido	
2	Realizar las publicaciones en medios locales sobre los requerimientos para el puesto de trabajo	Jefe de Talento Humano		
3	Selección y evaluación del personal	Jefe de Talento Humano		
4	Registro y archivo de requerimientos establecidos para el puesto de trabajo	Jefe de Talento Humano	Carta de trabajo	
5	Desarrollo de entrevistas a candidatos seleccionados	Jefe de Talento Humano	Contratado de trabajo	
6	Emisión de una carta al ganador	Jefe de Talento Humano		
7	Formulación del contrato y registro de contrato	Jefe de Talento Humano		
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por	
_____		_____	_____	
Firma		Firma	Firma	



**FLUJOGRAMA PARA LA
CONTRATACIÓN DE
TALENTO HUMANO**

Código:	FTH01
Año:	2019
Página:	28

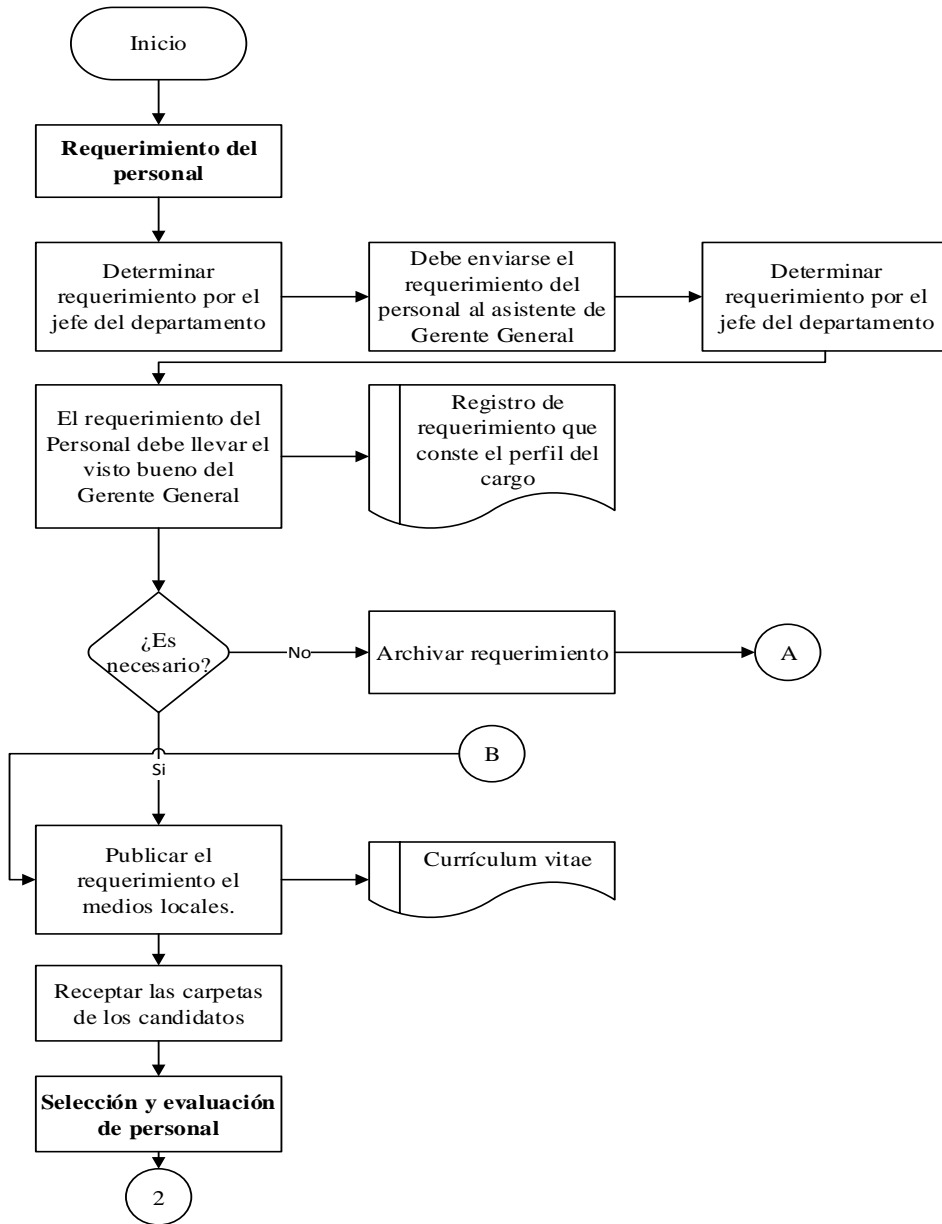


Gráfico 15-3: Flujograma
Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por _____	Revisado por _____	Aprobado por _____
Firma	Firma	Firma

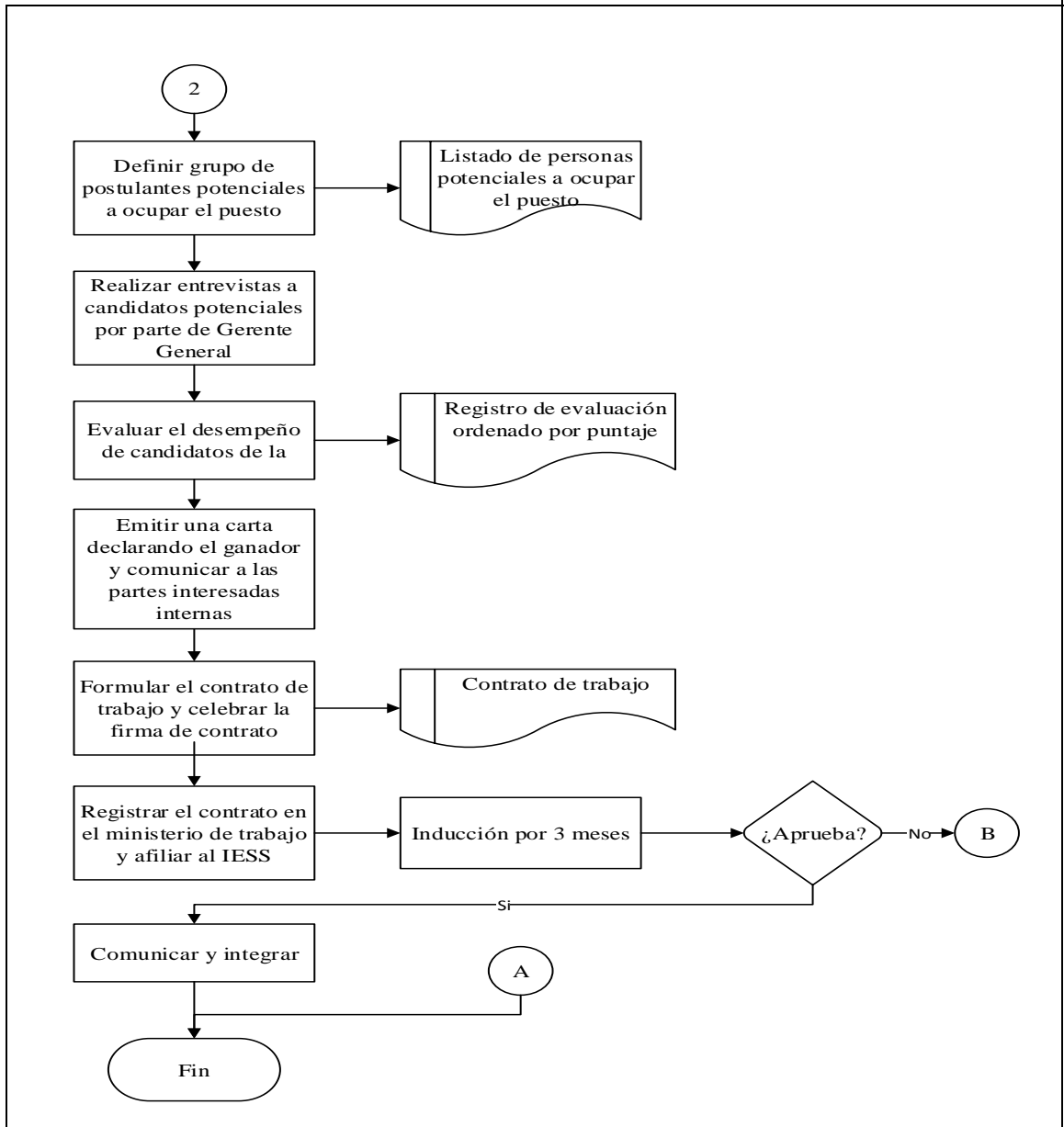


Gráfico 16-3: Flujograma

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por

Firma


Revisado por

Firma

Aprobado por

Firma

		DOCUMENTACIÓN F.P.001
PROCESO: Gestión en la captación de clientes		
MISIÓN: Mantener informados a los clientes acerca de los servicios que ofrece la empresa, además de captar pedidos, junto con los requisitos requeridos por el cliente, valorar ofertas y comunicar lo solicitado.		
A L C A N C E	Empieza: Identificación de interesados en la venta o renta de un inmueble	
	Incluye: Visita el inmueble para contar con las características Dialogo sobre el valor del inmueble Seguimiento para sugerir nuevas alternativas	
	Termina: Elaboración y corrección de corretaje Abrir el expediente y archivar los documentos	
Entradas: Planificación de pedidos, gestión de compra y venta Proveedores: Cliente externo, logística		
Salidas: Procedimiento de gestión Clientes: Posibles compradores o vendedores de inmobiliaria		
Inspecciones Inspección desarrollada sobre ofertas		REGISTROS: RECLAMOS, ABIT 855.1
VARIABLE DE CONTROL Política comercial Calidad de los servicios Entrega oportuna del inmueble Negociación oportuna		INDICADORES: a855.1= % Estructura financiera a855.1= % de garantía frente a terceros a855.1= % de endeudamiento global a855.1= % de productividad económica personal

		GESTIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE CLIENTES		Código: GC01	
				Año: 2019	
				Página: 30	
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUEMNTOS HABILITANTES		
1	Buscar contactos y a través de los mismos encontrar interesados en vender o alquilar inmuebles.	Agente inmobiliario	Informe de avalúo Contrato de venta o renta del inmueble Pago del impuesto predial Certificado actualizado del Registro de la propiedad		
2	Realización de la transacción del inmueble para la estimación de un valor considerable.	Agente inmobiliario			
3	Obtenida la aceptación del cliente, se negocia el valor propuesto por el inmueble y el monto que el propietario debe cancelar por el corretaje.	Agente inmobiliario			
4	El propietario decide conceder la autorización para ofrecer la propiedad en venta o alquiler, el acto es realizado con el desarrollo de un contrato.	Agente inmobiliario			
5	Se elabora el contrato bajo el cual se analizan las cláusulas que se han impuesto, entre ellas los pagos, plazos y la cláusula penal en caso de que no se llegue a cumplir.	Agente inmobiliario			
6	Se desarrolla un expediente mediante la siguiente información: copia de cédula y certificado de votación, contrato firmado por las dos partes suscrito por la venta o renta del inmueble, pago de impuesto predial del inmueble, facturas de pagos realizados.	Agente inmobiliario			
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por		
_____		_____	_____		
Firma		Firma	Firma		



**FLUJOGRAMA PARA LA
GESTIÓN EN LA
CAPTACIÓN DE CLIENTES**

Código: FP02

Año: 2019

Página: 31

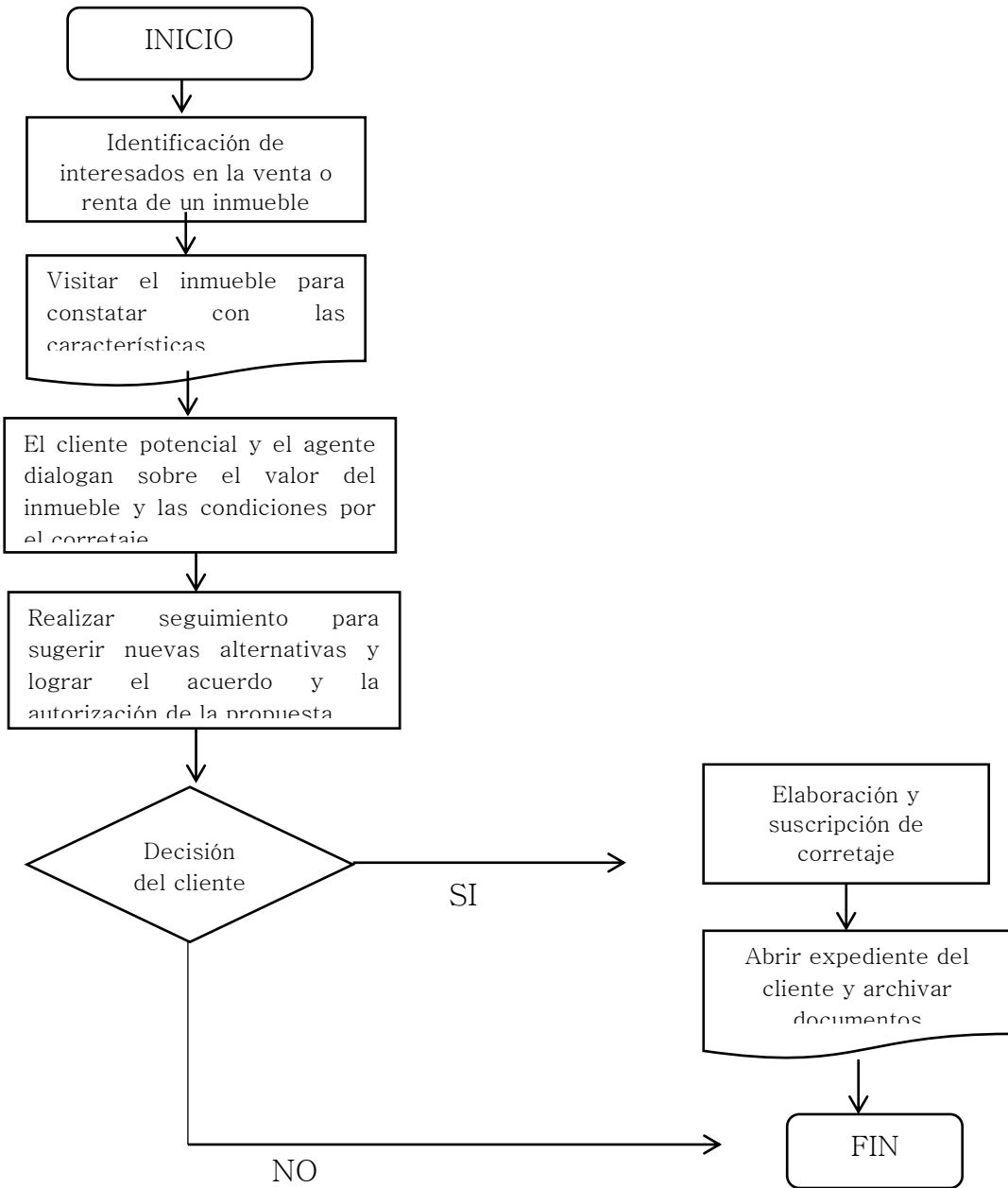




Gráfico 17-3: Flujograma

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
_____ Firma	_____ Firma	_____ Firma

		DOCUMENTACIÓN F.P.001
PROCESO: Venta y alquiler de inmuebles		
MISIÓN: Asegurar que los servicios atendidos por los corredores inmobiliarios, satisfagan la necesidades de los clientes.		
A L C A N C E	Empieza: Seleccionar ofertas válidas para el análisis	
	Incluye: Recibir informaciones del inmueble	
	Termina: Elaborar y enviar propuesta de servicio	
ENTRADAS: Necesidades del cliente, Información sobre capacidad de producción y stock PROVEEDORES: Cliente externo, inmueble, logística.		
SALIDAS: compra, venta de inmuebles, alquiler, promoción y venta de proyectos CLIENTES:		
INSPECCIONES Inspección desarrollada sobre las ofertas y pedidos		REGISTROS: RECLAMOS, ABIT 855.1
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variable de control ✓ Política comercial ✓ Calidad de los servicios ✓ Entrega oportuna del inmueble ✓ Negociación oportuna 		INDICADORES: A855.1= % estructura financiera A855.1= % de garantía frente a terceros A855.1= % de endeudamiento global A855.1= % de productividad económica personal

		ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN DE LA VENTA DE UN INMUEBLE		Código: GVI 01
				Año: 2019
				Página: 33
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUEMNTOS HABILITANTES	
1	Publicación de la oferta, para la venta o alquiler del inmueble.	Responsable de marketing y ventas.	Fotos, videos, gigantografías.	
2	Indicar el inmueble, a la persona interesada a través del control de planillas de registro de visitantes, formulario de solicitud de búsqueda para venta o arriendo, recibo de reservas o anticipos de la compra.	Agente de ventas		
3	Seguimiento o negociación, esta actividad permite generar contacto con aquellas personas que mostraron interés en el inmueble, del registro de visitante.	Agente de ventas		
4	Reserva o anticipo, para formalizar la negociación, este valor entrega el interesado a la empresa, una vez que el propietario del inmueble acepte, se formaliza la negociación y el trámite del inmueble continúa.	Agente de ventas	Promesa de compra venta	
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por	
_____		_____	_____	
Firma		Firma	Firma	

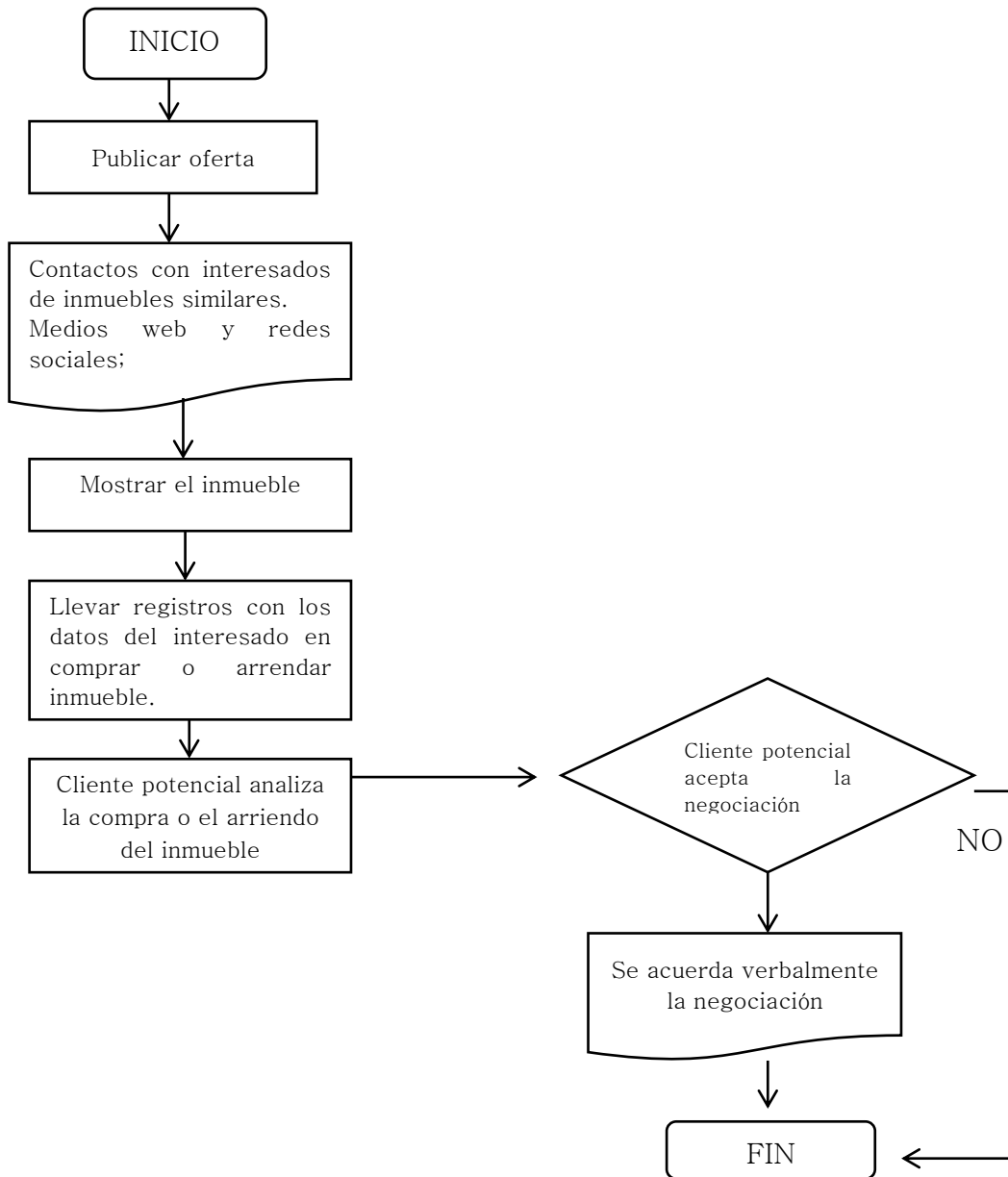


**FLUJOGRAMA PARA LA
GESTIÓN DE LA VENTA DE
UN INMUEBLE**

Código: FP01

Año: 2019

Página: 34



Elaborado por

Firma


Revisado por

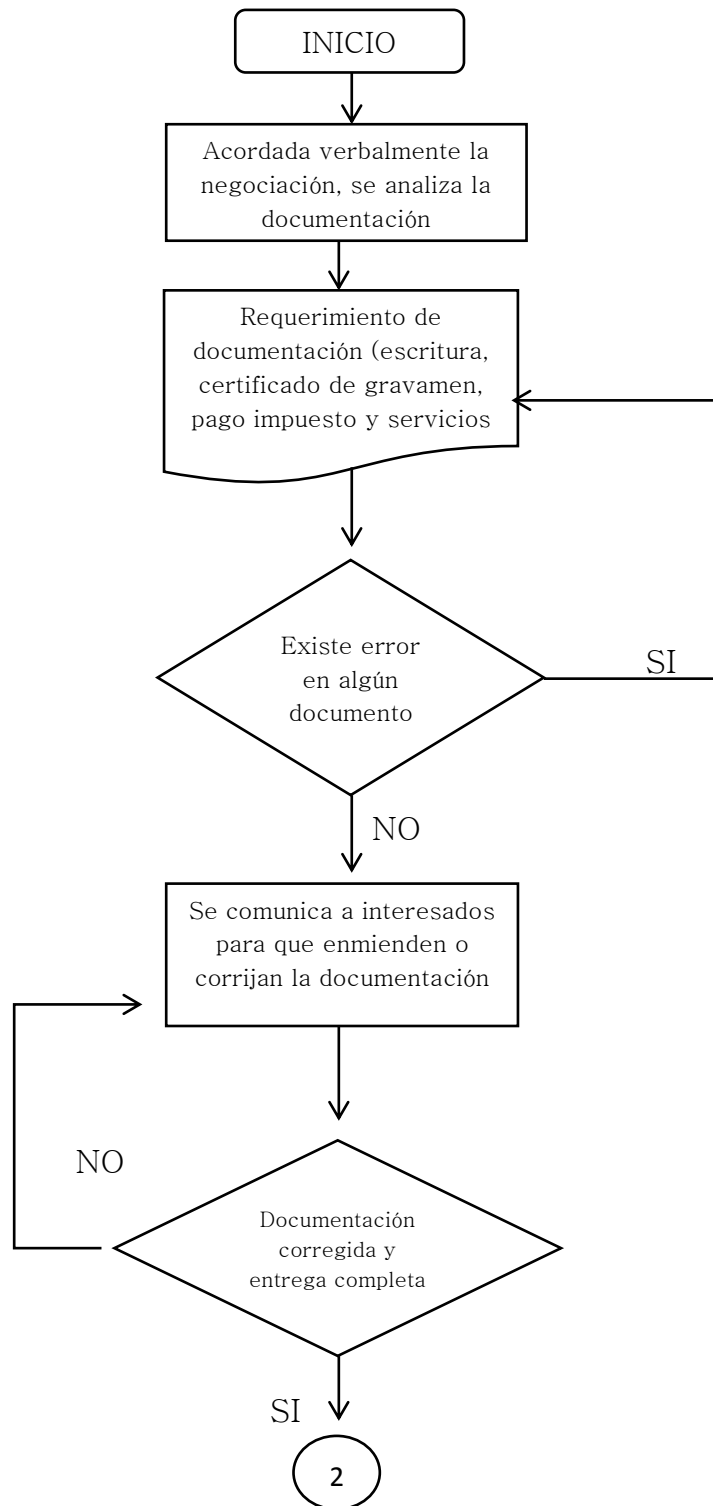
Firma

Aprobado por

Firma

		DOCUMENTACIÓN F.P.001
PROCESO: Formalización de la negociación		
MISIÓN: Maximizar el valor del esfuerzo para formalizar la negociación en base a las necesidades del cliente.		
A L C A N C E	Empieza: Análisis de la documentación, acuerdo verbalmente sobre la negociación	
	Incluye: Suscripción de contrato de promesa de compra y venta	
	Termina: Contador de la empresa realiza facturación y liquidación	
Entradas: Necesidades del cliente, información sobre captación Proveedores: Cliente externo, inmueble, logística		
Salidas: Procedimiento de gestión Clientes: Posibles compradores o vendedores de inmobiliaria		
Inspecciones Inspección desarrollada sobre ofertas		REGISTROS: RECLAMOS, ABIT 855.1
VARIABLE DE CONTROL ✓ Política comercial ✓ Calidad de los servicios ✓ Entrega oportuna del inmueble ✓ Negociación oportuna		INDICADORES: A855.1= % estructura financiera A855.1= % de garantía frente a terceros A855.1= % de endeudamiento global A855.1= % de productividad económica personal

		ACTIVIDADES PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN		Código:	FN01
				Año:	2019
				Página:	36
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUEMNTOS HABILITANTES		
1	Análisis de la documentación: Se solicita la escritura; certificado de gravámen del registro de la propiedad, pago de impuestos y servicios básicos.	Asesor jurídico	Títulos de propiedad, certificado de gravamen, impuesto municipales.		
2	Buscar el acuerdo entre el propietario del inmueble y comprador o arrendatario: el cliente interesado en la compra o arriendo entrega el valor como anticipo para reservar el bien.	Gerente/ Cliente comprador y cliente vendedor	Roles de pago, declaraciones al SRI		
3	Firma del contrato de promesa de compraventa	Asesor jurídico, contador, comprador, vendedor	Recibos del anticipo dado al comprador		
4	Firma de escritura: una vez firmada y registrada la escritura en el registro de la propiedad se transfiere el dominio de la propiedad al comprador.	Comprador y vendedor	Contrato de promesas de compraventa		
5	Postventa: esta actividad está enmarcada en continuar con el esfuerzo de la ventas para asegurar que el cliente se encuentre satisfecho.	Gerente / Marketing y ventas	Liquidaciones de comisiones e impuestos		
			Minutas y escrituras del inmueble		
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por		
_____		_____	_____		
Firma		Firma	Firma		



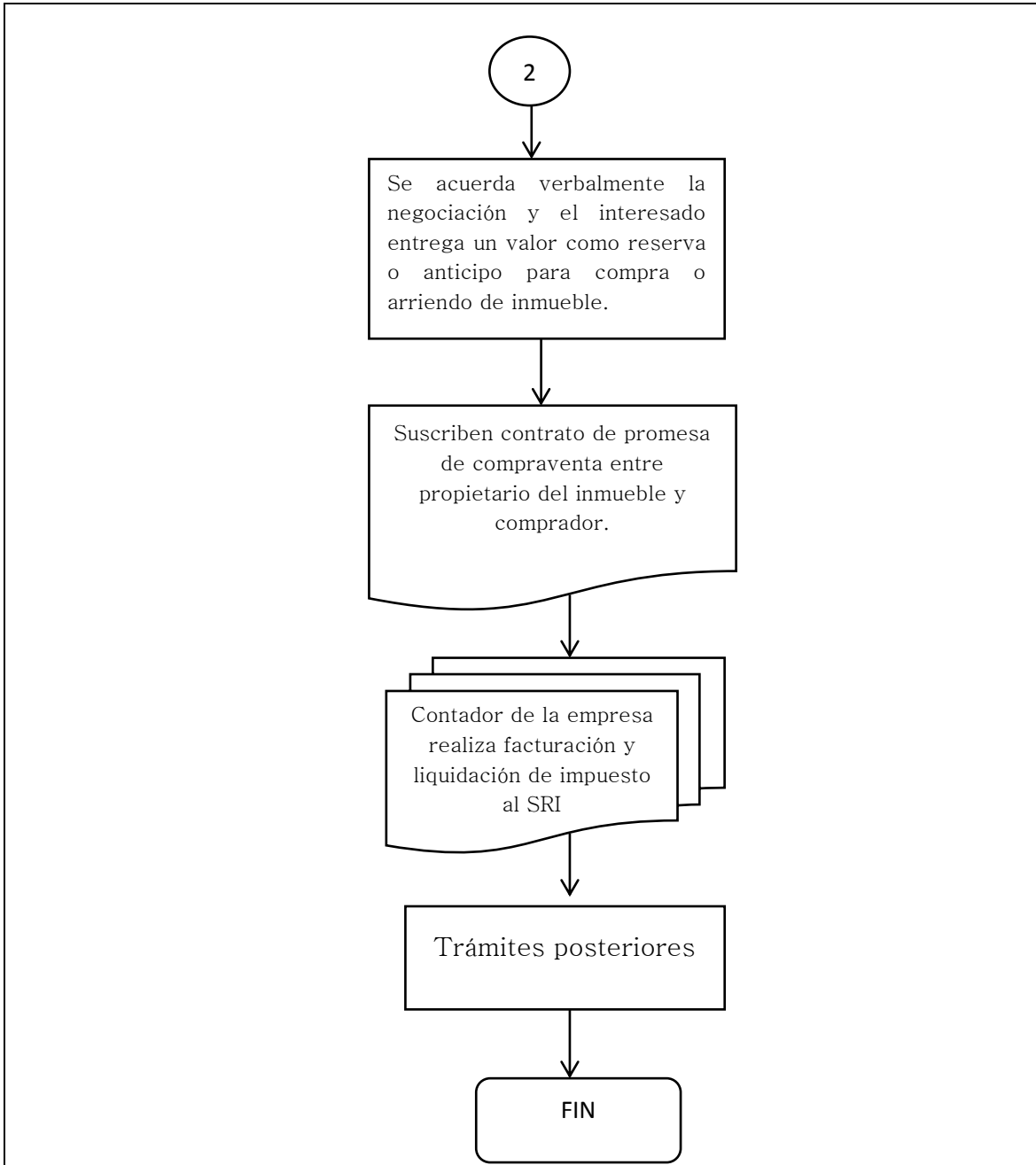




Gráfico 18-3: Flujograma
 Fuente: Datos de la empresa
 Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por _____ Firma	Revisado por _____ Firma	Aprobado por _____ Firma
---	--	--

		DOCUMENTACIÓN F.P.001
PROCESO: Obtener el crédito hipotecario para la compra de un inmueble		
MISIÓN: Brindar la información necesaria para que las personas puedan acceder al crédito hipotecario para la obtención de un inmueble.		
A L C A N C E	Empieza: Previa autorización del cliente comprador, entrega requisitos y condiciones para trámites, se indica al cliente comprador, cliente entrega la documentación.	
	Incluye: Cliente entrega la documentación, empresa realiza seguimiento de trámites,	
	Termina: Se aprueba la solicitud de crédito Cliente se acerca al IFI para recibir tabla de amortización y copia de documentación.	
Entradas: Necesidades del cliente, información sobre captación Proveedores: Cliente externo, inmueble, logística		
Salidas: Procedimiento de gestión Clientes: Posibles compradores o vendedores de inmobiliaria		
Inspecciones Inspección desarrollada sobre ofertas		REGISTROS: RECLAMOS, ABIT 855.1
VARIABLE DE CONTROL ✓ Política comercial ✓ Calidad de los servicios ✓ Entrega oportuna del inmueble ✓ Negociación oportuna		INDICADORES: A855.1= % Estructura financiera A855.1= % de garantía frente a terceros A855.1= % de endeudamiento global A855.1= % de productividad económica personal

		AYUDA PARA OBTENER EL CRÉDITO HIPOTECARIO PARA LA COMPRA DE UN INMUEBLE		Código:	ACI01
				Año:	2019
				Página:	40
PASOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS HABILITANTES		
1	Visita institución financiera (Pública o privada) y solicita requisitos para crédito hipotecario para compra de inmuebles.	Gestión de crédito	Solicitud de crédito para la tramitación Ver requisitos y documentos en cuadros Requisitos y documentos bancarios Documentos habilitantes para otorgamiento del crédito		
2	Entrega requisitos para trámite y aprobación de crédito hipotecario.	Institución financiera			
3	Se comunica con el cliente – comprador para indicar los documentos y requisitos que debe poseer para gestionar el crédito.	Responsable gestión de crédito			
4	Entregar requisitos y documentación al corredor de Abitare.	Institución financiera			
5	Conjuntamente con el cliente, comprador visita institución financiera y entrega documentación para trámite.	Cliente comprador			
6	Decide precalificar o no la información entregada, si precalifica solicita documentación para trámite final.	Corredor de inmobiliaria			
7	Entrega la documentación para el proceso de aprobación del crédito	Institución financiera			
Elaborado por		Revisado por	Aprobado por		
_____		_____	_____		
Firma		Firma	Firma		

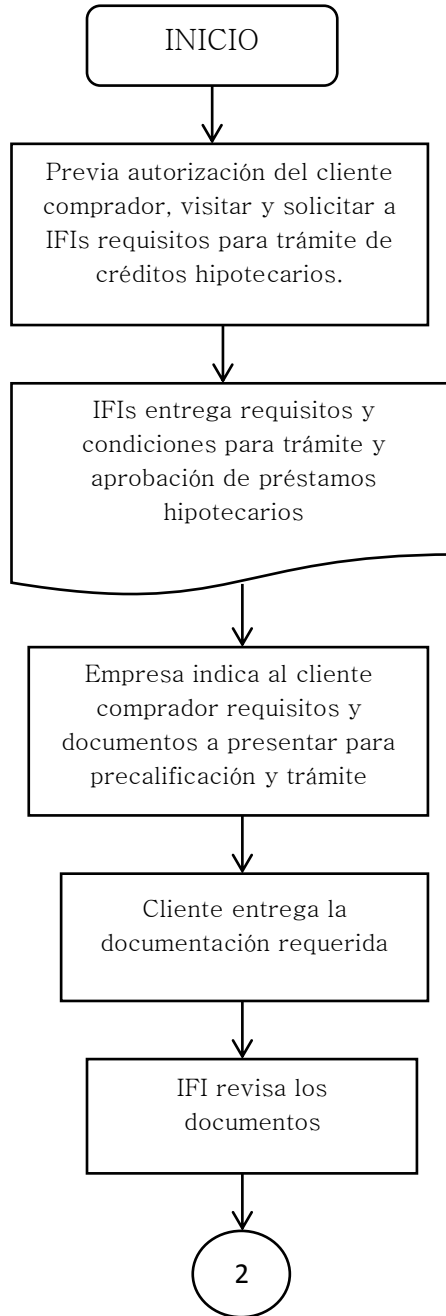


**FLUJOGRAMA PARA
OBTENER EL CRÉDITO
HIPOTECARIO PARA LA
COMPRA DE UN INMUEBLE**

Código: FP01

Año: 2019

Página: 41



Elaborado por

Firma

Revisado por

Firma

Aprobado por

Firma



**FLUJOGRAMA PARA
OBTENER EL CRÉDITO
HIPOTECARIO PARA LA
COMPRA DE UN INMUEBLE**

Código: FP01

Año: 2019

Página: 42

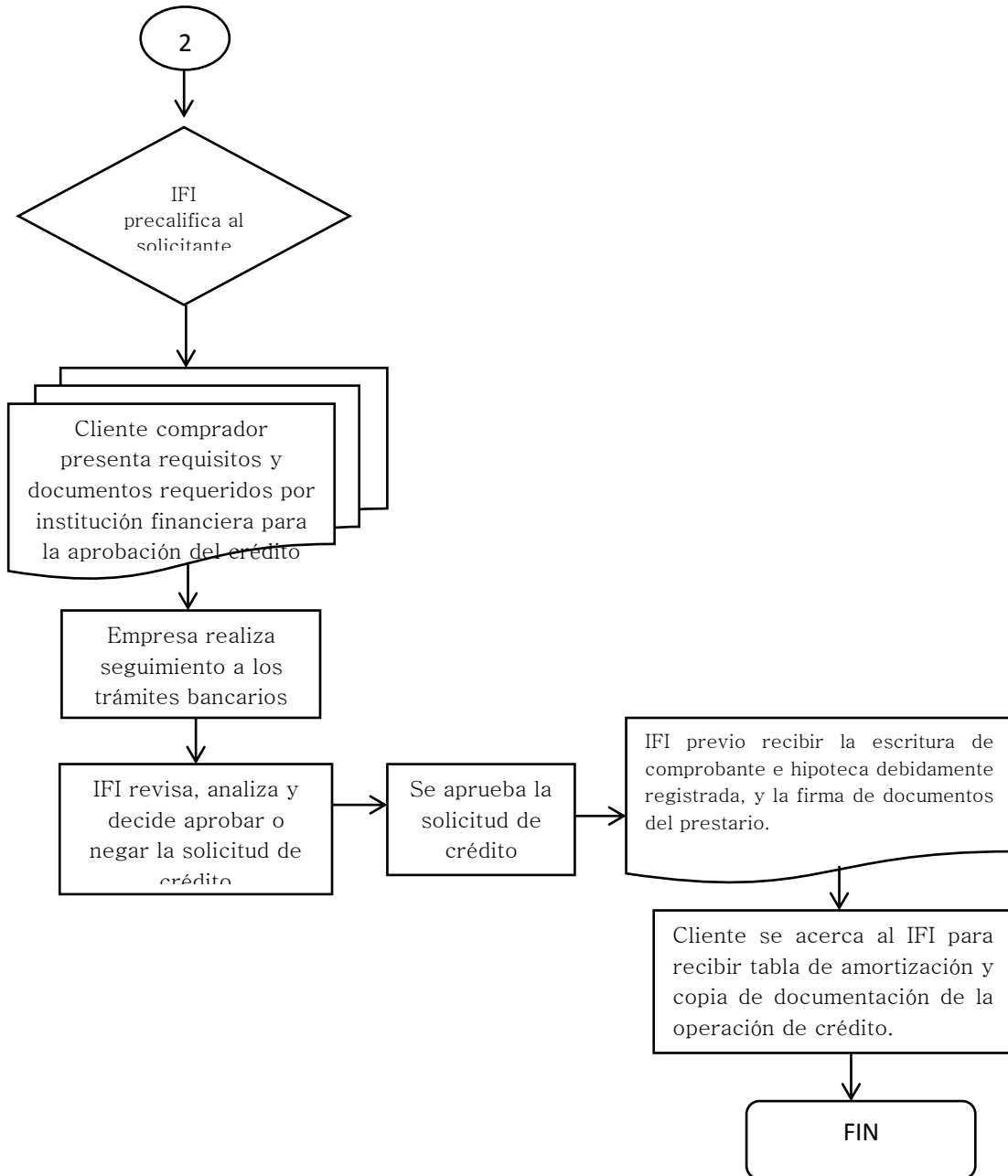


Gráfico 19-3: Flujograma

Fuente: Datos de la empresa

Elaborado por: Paguay, D. 2019

Elaborado por

Firma

Revisado por

Firma

Aprobado por

Firma

2.8 Dirección

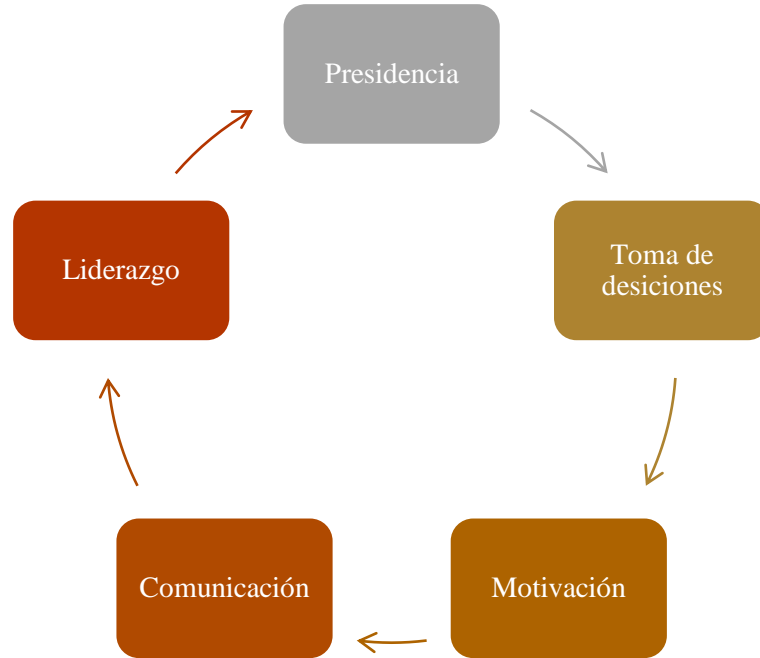



Gráfico 20-3: Modelo de dirección de Abitare Servicios Inmobiliarios
Elaborado por: Paguay, D. 2019

2.9 Control

A través del proceso del control se puede establecer la gestión de actividades de la empresa Abitare, con la finalidad de asegurar la eficiencia y la alineación continua sobre la dirección de la empresa.

La intención de llevar a cabo sobre el proceso de control para valorar el cumplimiento y el desempeño.

Elaborado por <hr/> Firma	Revisado por <hr/> Firma	Aprobado por <hr/> Firma
--	---	---

	REGLAMENTO INTERNO	Código: RI01
		Año: 2019
		Página: 38
<p>REGLAMENTO INTERNO</p> <p>ABITARE SERVICIOS INMOBILIARIOS</p> <p>CAPÍTULO I</p> <p>DISPOSICIONES GENERALES</p> <p>Artículo 1. El presente Reglamento Interno de trabajo constituye el procedimiento de normas obligatorias que establecen las condiciones a las cuales deben sujetarse tanto el patrono como los trabajadores en la prestación de los servicios.</p> <p>Artículo 2. Para el desarrollo del presente reglamento interno de trabajo se entenderá como empresa a la entidad: ABITARE SERVICIOS INMOBILIARIOS, la empresa tendrá por domicilio torres hospiesaj siglo XX nivel 2 of / 212; y forman parte de la misma las oficinas, sucursales y demás centros que funcionan según su administración y dependencia, que en la actualidad existen y los que en el futuro crearan.</p> <p>Artículo 3. Es derecho de la empresa y de sus representantes la administración y el control efectivo de las operaciones. En efecto le corresponde únicamente al empleador formular y aplicar y el cuerpo de disposiciones normativas de orden jerárquico, administrativo y técnico para la dirección de los empleados.</p> <p>Artículo 4. La empresa tiene como finalidad exclusiva comprar, vender y alquilar bienes inmuebles como: edificios departamentos, viviendas y edificios no residenciales.</p> <p>Artículo 5: Corresponde velar por el cumplimiento de este reglamento interno a los representantes de la empresa bajo los reglamentos del código de trabajo.</p>		

CAPÍTULO II

REQUISITOS DE ADMISIÓN

Artículo 6. Toda persona que tenga interés por formar parte de la empresa como trabajador, debe regirse al proceso de selección determinado en el proceso administrativo a la vez deberá cumplir con los requerimientos expuestos por la entidad.

- a. Llenar la solicitud de empleo
- b. Tarjeta de identidad o cualquier otro documento
- c. Constancia que acredite la formación o título que posee
- d. Cartas de referencia o recomendación
- e. Persistencia de antecedentes penales
- f. Autorización escrita de los representantes legales
- g. Exámenes de salud
- h. Cualesquier otro documento que la empresa requiera

Artículo 7. El empleador se reserva el derecho de efectuar la contratación y una vez realizado la aprobación del ingreso a la empresa y haber aclarado cualquier duda al respecto a las condiciones del contrato, la persona contratada deberá antes o una vez iniciada su labor leer de manera obligatoria el presente reglamento.

Artículo 8: Toda persona que ingresara a trabajar en la empresa deberá velar y garantizar el buen uso y estado de los bienes y valores entregados bajo su responsabilidad.

CAPÍTULO III

DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA Y DE LOS TRABAJADORES

Son obligaciones de la empresa:

Artículo 9: Exhibir en un lugar a la vista de todo el personal, el Reglamento Interno del Trabajo.

Artículo 10: Enviar y dar a conocer entre los trabajadores, las normas que permitan un buen funcionamiento de las condiciones laborales, políticas y procedimientos en general encaminados a conservar la disciplina, el orden y funcionamiento adecuado de la administración.

Artículo 11: Proporcionar el trabajo igualitario a los trabajadores, evitando maneras de favoritismo, discriminación o acoso laboral.

Artículo 12: Efectuar las disposiciones de seguridad adecuadas y necesarias para prevenir enfermedades y accidentes en los centros de trabajo.

Artículo 13: Facilitar a los trabajadores los viáticos correspondientes cuando por instrucciones superiores se requiera.

Artículo 14: Contar con un plan anual de capacitaciones que garantice el cumplimiento de las horas anuales que establece el código de trabajo, así como el desarrollo profesional de sus trabajadores orientadas en las labores encomendadas.

Son obligaciones de los trabajadores:

Artículo 15: Firmar el contrato individual

Artículo 16: Proporcionar a la empresa documentos tales como certificados y datos que acrediten la capacidad y aptitud para desempeñar el cargo.

Artículo 17: Desempeñar sus labores con cuidado, eficiencia sujetándose a la dirección de los superiores.

Artículo 18: Mantener en buen estado los instrumentos o herramientas que se entregue para el desempeño de trabajo encomendado.

CAPÍTULO IV

HORARIOS Y JORNADAS DE TRABAJO

Artículo 19: La jornada ordinaria de trabajo por semana tendrá una duración máxima de cuarenta y cinco horas.

Artículo 20: El horario en el cual se encontrará abierta la oficina será de lunes a viernes de 08:00 a 18:00 hs y el día sábado de 09: 00 a 15: 00 hs.

Artículo 21: La jornada laboral no deberá rebasar las ocho horas dentro del horario establecido.

Artículo 22: El cambio de horario se deberá encontrar sujeto a las políticas de la empresa sobre horarios laborales.

Artículo 23: Los trabajadores sin excepción alguna, deberán registrar su ingreso y salida al centro de trabajo según el medio de coordinación que Talento Humano designe.

Artículo 24: El jefe de Talento Humano tiene el derecho de decidir si procede o no la aplicación los descuentos económicos por concepto de retrasos o ausencia.

Artículo 25: Para los agentes inmobiliarios, el horario podrá ser diferente sin rebasar las ocho horas de jornada.

Capítulo V
PERMISOS Y FALTAS

El personal de la empresa contará con los permisos de acuerdo a las circunstancias que se determinan a continuación:

Artículo 26: los empleados que por alguna razón sufrieran algún tipo de accidente no profesional o que sufran enfermedades, el permiso deberá estar amparado a la incapacidad que la institución denominada ABITARE SERVICIOS INMOBILIARIOS señale, o su vez la indicada por el médico particular.

Artículo 27: Cuando alguno de los trabajadores de la empresa, faltare sin un previo permiso, pero su causa estuviera dada por causas mayores, deberá atener sobre aviso a través de su supervisor y este a su vez al departamento de Talento Humano.

Artículo 28: No es justificado el simple aviso de no asistir al trabajo, ya que debería ser justificada su causa.

Artículo 29: La empresa concederá al trabajador tres días con goce de sueldo en el caso de que se presentara el fallecimiento de algún familiar en línea directa.

Elaborado por _____ Firma	Revisado por _____ Firma	Aprobado por _____ Firma
---	--	--

CONCLUSIONES

- Para la respectiva sustentación teórica fue fundamental la revisión de literatura existente en libros, artículos de revistas, periódicos, entre otras fuentes de información; misma que permitió a la investigadora realizar la respectiva fundamentación científica de cada una de las variables de estudio considerando el criterio de varios autores.
- A través de la utilización de instrumentos de investigación, se realizó un diagnóstico administrativo de la empresa en donde se identificó que los funcionarios no se encuentran al tanto de la misión, visión, y filosofía de empresa, de la misma manera el personal no conoce sobre los procesos administrativos que se desarrollan siendo uno de los principales problemas para alcanzar los objetivos deseados convirtiéndose en una mala organización por los diferentes niveles jerárquicos.
- En vista de que la empresa no cuenta con un manual de normas y procedimientos se ha planteado una propuesta con la finalidad de mejorar la gestión de talento humano, partiendo de una estructura organizacional, que permita el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas que exige como tal la empresa, para ello se estableció un manual de funciones donde se plantean las actividades pertinentes que la institución debe seguir para el cumplimiento de sus objetivos permitiendo identificar el personal idóneo para cada cargo, así como el respaldo de la filosofía de la empresa para construir una organización cohesiva y productiva.

RECOMENDACIONES

- La revisión bibliográfica y documental es de vital importancia en un estudio, por lo que se sugiere a los futuros investigadores indagar sobre las temáticas requeridas en fuentes de información confiables y validas, de manera que el trabajo investigativo de mayor realce al esfuerzo y dedicación de los autores.
- Realizar un diagnóstico administrativo de la empresa una vez al año mediante la utilización de instrumentos de investigación que permitan contribuir con mayor información para la obtención de las problemáticas generadas en la empresa con la finalidad de proponer estrategias consolidadas en la busca de soluciones.
- Llevar un monitoreo continuo de la implantación de normas y procedimientos que se fijan en la propuesta, de manera gradual con la finalidad de lograr la adaptación del personal involucrado en la misma. Así también implementar en el departamento de talento humano el uso del manual de funciones para la buena ejecución de las actividades de cada puesto de trabajo, con la finalidad de corregir los problemas a los que actualmente se enfrenta la empresa, para lograr que sea reconocida por su prestigio.

GLOSARIO

- **Administración.-** es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización, dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. (Chiavenato, 1996, pág. 494)
- **Estrategia.-** es la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Porter, 1980, pág. 20)
- **FODA:** “Sus siglas corresponde a fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas este modelo permite a la empresa identificar factores internos y externos que dependen del entorno que opera”. (Speth, 2016)
- **Mercado:** “Conjunto de compradores reales potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que pueden satisfacer mediante una relación de intercambio”. (Kotler, 2005)
- **Misión:** “Es el propósito el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía”. (Jimenez, 2001)
- **Visión:** “Es el camino al cual se dirige la empresa a lo largo plazo y sirve de rumbo y alianza para orientar las sediciones estratégicas del crecimiento junto a las de la competitividad”. (Fleitman, 2000)

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, A., Castañeda, A., & Rojas, L.** (2009). *Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones para la distribuidora e importadora C.I. Cofee Inn de la ciudad de Pereira (Risaralda)* . Pereira: ETI.
- Arias, A.** (2016). *Apuntes para la asignatura Administración III*. México: Unam .
- Bonilla, M., Molina, J., & Morales, F.** (2006). *Planificación: tipos y herramientas* . Fermin Toro.
- Bravo, M.** (2007). *Contabilidad general* . Quito: Nuevodia.
- Castro, L., Fossi, Leonardo, Guerrero, W., & Vera, L.** (2013). *Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos* . Orbis , 34-47.
- Chiavenato.** (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. En introducción a la Teoría General de la Administración (pág. 89). Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I.** (1996). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chitalogro, B.** (2015). *Manual de procedimientos y gestión administrativa para la distribuidora El Ranchito de la ciudad de Santo Domingo*. (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1169/1/TUSDADM028-2015.pdf>
- Dávila, & Gladys.** (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus , 180-205.
- Ezequiel, A.** (2017). *Introducción a la planificación*.
- Fleitman, J.** (2000). **Negocio exitoso**. Mexico. Acantilado.
- González, F., Carpio, M., & Pérez, J.** (2007). *Gestión de calidad en la organización* . México: Secretaría General Técnica .
- Hermosilla, D.** (2015). *Guía metodológica para la elaboración de un flujograma*. Uvadoc.
- Hernandez, S.** (2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jimenez, P.** (2001). *Misión organizacional*. Lima. Adaliz
- Kotler, A.** (2005). *Conceptos, y practicas modernas*. Mexico. Grediz
- Lucas, P.** (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. Barcelona: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial.

- Mallar, M.** (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Visión del futuro , 3-23.
- Martinez, L.** (02 de 2013). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/brmartinez/files/2013/02/Manuales.pptx>
- Parreño, I.** (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores* (Tesis de pregrado). Obtenido de <https://docplayer.es/25180848-Escuela-politecnica-del-ejercito-extension-latacunga.html>
- Porter.** (1980). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de compañía*. México: Mc. Graw - Hill.
- Rodríguez, A., & Pérez, A.** (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios* , 1-26.
- Rodriguez, G.** (2014). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos para la Dirección de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Carabobo* (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4089/grodriguez.pdf?sequence=1>
- Rodriguez, J.** (1995). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Limusa.
- Ruiz, N.** (2015). *Elaboración y propuesta de implementación de un manual de procedimientos para la empresa Ferrecaracol Cía. Ltda.* (Tesis de pregrado). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P.** (2015). *Metodología de la investigación* . México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. M.** (2015). *Planeación estratégica*. Breve revisión teórica. Planeación y evaluación educativa, 3-12.
- Sandoval, C.** (2014). *Investigación cualitativa*. México: Arfo Editores.
- Sierra, M.** (2012). *Tipos más usuales de investigación*. Redalyc , 20-29.
- Speth, C.** (2016). *El análisis DAFO*. Madrid. Herder
- Togra, N.** (2015). *Diseño de un manual de procesos para la empresa industrial, mecánica de precisión Lema del Pacífico, Meprelpa S.A.* (Tesis de pregrado). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7718/1/UPS-CT004581.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INGENIERÍA DE EMPRESAS



OBJETIVO:

Conocer la percepción del cliente interno de la empresa Abitare sobre los procedimientos administrativos realizados en la organización y el nivel de gestión existente

Instrucciones

- Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la opción más conveniente
- La información obtenida es de carácter académico

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión, visión, políticas, valores y filosofía de la empresa?

Sí No

2. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en la empresa según su empresa?

Sí No

3. Considera que la forma en que opera la empresa Abitare se puede calificar como

Bueno Excelente Malo Regular

4. ¿Conoce usted todos los procesos administrativos que se realizan en la empresa Abitare?

Sí No

5. ¿Considera usted que existe duplicidad y pérdida de recursos en los procesos administrativos?

Sí No A veces

6. De los siguientes elementos, ¿cuáles considera que deberían mejorarse?

Ambiente laboral Procesos administrativos

Optimización de recursos Comunicación

7. ¿La empresa Abitare cuenta con flujogramas de procesos?

Sí No Desconoce

8. ¿Se han establecidos normas de funciones y procedimientos para el personal de la empresa?

Sí No Desconoce

9. ¿Existe en la empresa un reglamento interno que norme los aspectos administrativos?

Sí No

10. La manera en que se realiza las tareas responde a un trabajo caracterizado por:

Experiencia laboral Planificación y orden No se planifican actividades
Trabajo repetitivo

11. ¿Cómo calificaría la administración de la empresa Abitare?

Moderna o actual Tradicionalista

12. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?

Sí No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN