

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



SEMINARIO DE NEGOCIOS EMPRESARIALES

**“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y GESTIÓN
INMOBILIARIA”**

Alumno: Nathalie Ulloa Santibáñez

Profesor Guía: Sr. Oscar Peralta Hadrich

CONCEPCIÓN, 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	2
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO.....	4
2.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LA PROPUESTA	4
2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
2.2.1 LA ENTREVISTA	4
2.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACION DEL TIPO DE ESTUDIO	5
2.4 VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA	5
CAPITULO III - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	6
3.1 DATOS GENERALES	6
3.2 PRINCIPALES SERVICIOS.....	6
3.3 PRINCIPALES CLIENTES	7
3.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	7
CAPITULO IV - MARCO TEÓRICO	8
4.1 DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.....	8
4.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.....	8
4.2.1 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9
4.2.2 LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	9
4.2.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	9
4.3 LA VISIÓN Y LA MISIÓN DEL NEGOCIO.....	10
4.3.1 VISIÓN	10
4.3.2 MISIÓN.....	10
4.3.3 COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	11
4.4 ANÁLISIS MISIÓN Y VISIÓN.....	12

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
4.6 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
4.6.1 ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO.....	14
4.6.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN	15
4.6.3 CADENA DE MANDO	16
4.6.4 EXTENSIÓN DEL CONTROL.....	16
4.6.5 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	16
4.6.6 FORMALIZACIÓN.....	17
4.7 DISEÑOS ORGANIZACIONALES	18
4.7.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES	19
4.7.2 NUEVAS OPCIONES DE DISEÑO	20
4.8 MODELO MECANICISTA VS MODELO ORGÁNICO.....	21
4.9 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	22
4.10 ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
4.11 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	24
4.11.1 DEFINICIÓN PUESTO	24
4.11.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	24
4.11.3 ANÁLISIS DE PUESTOS	25
4.11.4 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	26
4.12 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	27
4.13 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS	28
4.14 RESUMEN DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	28
CAPITULO V – APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	29
5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPIEDADES OCTAVA.....	29
5.2 PROPUESTA VALORES DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA.....	30
5.3 PROPUESTA VISIÓN DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA.....	31
5.4 PROPUESTA MISIÓN DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA	32
5.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONA PARA PROPIEDADES OCTAVA.....	33
5.6 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (FUNCIONAL) PARA PROPIEDADES OCTAVA.....	35

5.7 ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROPIEDADES OCTAVA	44
CONCLUSIÓN.....	45
BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS REFERENCIAS	47
ANEXO 1	48
ANEXO 2	50
ANEXO 3	53
ANEXO 4	56
ANEXO 5	58
ANEXO 6	59

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la corredora de propiedades RE/MAX Chile, *“Si bien Concepción había terminado el 2015 con un fuerte crecimiento en la venta de viviendas, durante 2016 se notó claramente una desaceleración, no muy distinta a la que se pudo vivir en el país. Tuvo una leve alza el mercado de viviendas usadas por sobre las viviendas nuevas, tanto en casas como departamentos. Lo que hemos visto durante este 2017 son señales de mejorías que tienen que ver con la acción de los bancos en el tema de los créditos. Se está viendo que paulatinamente se otorga una mayor cantidad de créditos hipotecarios y complementarios, lo que le permite a la gente poder tener las opciones más reales de compra. La velocidad de la venta al igual que en otras partes del país, se ha desarrollado en forma más lenta. La gente está cotizando más. En relación a los arriendos, estos siempre han manejado buenas cifras incluso han aumentado levemente y además han bajado su valor”*

Bajo este contexto se detectan potenciales clientes que necesitan de un servicio de asesorías y gestión inmobiliaria para una buena toma de decisiones, y a la vez tener el respaldo de una empresa seria y profesional en caso de delegar la administración de propiedades.

Las corredoras de propiedades se distinguen por prestar servicios de asesorías confiables para aquellas personas que buscan un lugar para vivir, ya sea en un caso de compra o arriendo de una propiedad.

El seminario de negocios empresariales presente se basa en elaborar una propuesta de estructura organizacional , y a la vez una definición de cargos en la empresa “Propiedades Octava”, todo esto para poder mejorar su gestión ya que lo mencionado es su problema actualmente.

CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El problema de la empresa es la ausencia de una estructura organizacional que permita ordenar las áreas de trabajo para lograr los objetivos que el gerente busca alcanzar. A la vez carece de descripciones de cargos para futuros empleados.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de estructura organizacional en una empresa de asesoría y gestión inmobiliaria.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las declaraciones fundamentales de la empresa: misión, visión, valores.
- Definir las distintas áreas o departamentos para su posterior creación.
- Diseñar formulario tipo de descripción de cargos.
- Realizar las descripciones de los cargos definidos en el organigrama.
- Elaborar la propuesta de estructura organizacional.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Propiedades Octava, es una empresa nueva, que necesita posicionarse en el mercado y aumentar su llegada al público, para generar más negocios y más clientes. La empresa está inserta en un rubro muy competitivo.

Requiere de una estructura a nivel de áreas y personal idóneo, para cubrir éstas mismas, entre ellas, servicio al cliente, tramitación administrativa, administración de cobranza, administración de los inmuebles, que implica tener personal con capacitación y personal externo para mantención.

Requiere de una administración estratégica para la creación de misión, visión y valores de la empresa.

Para todo lo anterior se estudiarán los distintos tipos de estructura organizacional que existen y su relación con la misión (definición del negocio).

CAPITULO II - MARCO METODOLÓGICO

2.1 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LA PROPUESTA

En cuanto a los objetivos expuestos, la propuesta esta abordada bajo un enfoque cualitativo asociado a una investigación de carácter exploratorio.

La metodología de esta investigación posee procedimientos cualitativos, los cuales, referente a lo dicho por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.7), se enfocan en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto.

2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.2.1 LA ENTREVISTA

La entrevista en sí, es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.418; 419) como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Al mismo tiempo, los autores mencionados anteriormente citan a Janesick (1998), para añadir que a través de las preguntas y respuestas en la entrevista se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. En éste estudio se hará uso de la entrevista abierta, la cual es predominante dentro del enfoque cualitativo. El libro *“Metodología de la investigación”* cita a Grinnell y Unrau (2007), quienes la definen como aquella entrevista que se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido).

2.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACION DEL TIPO DE ESTUDIO

La investigación realizada corresponde al tipo de estudio de alcance exploratorio. De acuerdo a lo dicho por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.85) el estudio de tipo exploratorio tiene el propósito de “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. En otras palabras, de acuerdo a lo dicho por el mismo autor, un estudio exploratorio trata solo con ideas indeterminadas y asociadas al problema de éste, o se proyecta a profundizar un tema y áreas desde nuevas perspectivas.

2.4 VALIDACIÓN DE LA ENTREVISTA

La validación de las preguntas de los cuestionarios que se utilizan para realizar las entrevistas se llevó a cabo en base al juicio de un experto en el tema. El experto validador del instrumento es el Señor Oscar Peralta Hadrich, Ingeniero comercial y Magíster (C) en desarrollo organizacional y gestión estratégica de personas.

CAPITULO III - DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 DATOS GENERALES

RAZON SOCIAL	Sociedad de Inversiones Octava Ltda.
NOMBRE DE FANTASIA	Propiedades Octava
RUT	76.436.204-7
PAGINA WEB	www.propiedadesoctava.cl
GERENTE	Alejandro Cartagena Suazo

Propiedades Octava, es una empresa de asesorías y gestión inmobiliaria, fundada en el año 2016, con oficina establecida en el centro de Concepción.

3.2 PRINCIPALES SERVICIOS

La empresa se desenvuelve en distintos ámbitos de los negocios inmobiliarios entregando servicios en áreas como:

- **Administración de bienes inmuebles:** coordinar aspectos de mantención, arrendamientos, gestión de cobranza, y asesorías legales.
- **Gestión de Corretaje:** tiene como fin implementar estrategias para lograr la compra, venta y arriendos en plazos mínimos considerando gestión de tasación comercial, publicidad, presentación y visitas a la propiedad, gestión de créditos en instituciones financieras tramitación de la documentación legal en el conservador de bienes raíces, bienes nacionales, municipalidades, dirección de obras municipales, notarias, y en todas las entidades que sea necesario.
- **Asesorías de inversión:** esta área está orientada a presentar propuestas, administrar, gestionar y liderar negocios inmobiliarios a quienes deciden invertir en éstos.

3.3 PRINCIPALES CLIENTES

Los clientes de Propiedades Octava, son personas mayormente particulares que cuentan de un patrimonio inmobiliario (propiedad, sitio, galpones, etc.), los cuales necesitan de una gestión inmobiliaria para la venta, arriendo y/o administración de sus bienes.

Éstos son derivados a la oficina por contactos o referencias, también reclutados por publicidad en distintos medios (redes sociales, páginas web), y a la vez se realiza trabajo en terreno por los sectores de la ciudad de Concepción en busca de propiedades. Se realiza captación de clientes a través de medios escritos (diario el sur, mejores datos) y páginas web de compra y venta de propiedades.

3.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa de gestión y asesorías inmobiliarias Propiedades Octava es nueva en el mercado, en búsqueda de un posicionamiento y aumento en su cartera de clientes.

Por el momento su dueño es el que realiza las gestiones necesarias para el funcionamiento de la empresa haciéndose necesario por la diversidad de las operaciones y la carga laboral de ellas contar con un equipo profesional para alcanzar las metas propuestas.

Dado a sus negocios actuales y a las inversiones propias de la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación y cambios necesarios para la organización administrativa.

Se estudiara y aplicará un método recomendado por un autor para realizar una buena declaración de misión y se revisarán diferentes definiciones de visión y valores. Además estudiaremos todo lo relacionado al análisis y diseño de puestos para realizar las descripciones de cargos requeridos, según el nuevo organigrama sugerido a la empresa.

CAPITULO IV - MARCO TEÓRICO

Para comenzar a describir conceptos de visión, misión y estructura organizacional, debemos tener claro que es la “**administración estratégica**”, ya que los puntos mencionados son parte fundamental de ella.

4.1 DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

Fred, D (2008, p.5) sostiene que “*La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos*”. Además, esta se enfoca en diversas áreas; la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción, operaciones; actividades de investigación y desarrollo de la administración y también en sistemas computarizados de la información.

4.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

De acuerdo a Fred (2008) en el libro “*Conceptos de Administración Estratégica*” sostiene que existen tres etapas de la administración estratégica.



Figura 1.

4.2.1 LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Incluye desarrollar la **visión y la misión**, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determina las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

4.2.2 LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Denominada “etapa de acción”. Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una **estructura organizacional** eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

4.2.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos e internos cambian de manera constante.

Después de dejar clara la definición y las etapas de la administración estratégica, es importante señalar que este informe estará enfocado solo y exclusivamente al área de administración y recursos humanos.

4.3 LA VISIÓN Y LA MISIÓN DEL NEGOCIO

El gran problema del Gerente de Propiedades Octava es que se encuentra ocupado en distintos asuntos administrativos y tácticos, al estar en constante búsqueda de nuevos negocios e implementar estrategias para concretarlos, y ha pasado por alto el desarrollo de las declaraciones fundamentales de la organización. A continuación extractos de conceptos más relevantes dentro de la visión y misión para su posterior análisis.

4.3.1 VISIÓN

Fred, D (2008, p.56) Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzara por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tanto gerentes como sea posible.

4.3.2 MISIÓN

La tendencia actual acerca de las declaraciones de misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970, *“una empresa no se define por su nombre sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas”*.

Fred, D (2008, p.59) Drucker sostiene que plantear la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión

que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

4.3.3 COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar características o componentes que a continuación se detallan en la siguiente tabla:

TABLA 1: Fred, D (2008, p.70) NUEVE COMPONENTES ESENCIALES EN UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN.

1. CLIENTES
¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. PRODUCTOS O SERVICIOS
¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. MERCADOS
¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. TECNOLOGÍA
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. FILOSOFIA
¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones, y las prioridades éticas de la empresa?
7. CONCEPTO QUE TIENE LA EMPRESA DE SÍ MISMA
¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN PÚBLICA
¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS
¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Una manera efectiva para redactar declaraciones de misión, es quizás estudiar declaraciones de otras organizaciones y evaluar en base en los nueve componentes.

Como conclusión en este punto, estos nueve elementos son fundamentales dentro de una declaración de misión, mientras más elementos se mencionen dentro de la redacción nuestra misión estará cerca de la perfección.

4.4 ANÁLISIS MISIÓN Y VISIÓN

Aunque en teoría lo ideal es que tanto gerentes y empleados sean partícipes del desarrollo de las declaraciones de visión y misión, en este caso que se debe establecer aun los departamentos y perfiles de cargo para contratar personal, la declaración será realizada de acuerdo a los conocimientos adquiridos en este estudio y el gerente de propiedades octava.

Cuando se incorpore el personal idóneo, éste junto con el gerente serán los responsables de una revisión permanente para revisar, reescribir y reafirmar la misión y visión de la empresa.

Cuando una organización no desarrolla sus declaraciones fundamentales pierde terreno en el mercado, al no presentarse ante potenciales clientes y público en general como una empresa que no tiene claridad en su negocio ni en sus objetivos a largo plazo.

4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de las gerencias de las empresas ningún otro tema ha sufrido tantos cambios en el transcurso de los años como el de la organización y la estructura organizacional, ya que los enfoques de trabajo están siendo constantemente reevaluados de acuerdo a las jefaturas que buscan diseños estructurales que logren dar un mejor soporte y faciliten el trabajo de los empleados de una organización. A modo de referencia es importante definir el concepto de organización:

(Robbins y Coulter, 2005, p.9) “Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, como se agrupan, quién rinde cuentas a quién y donde se toman las decisiones.

Es un proceso significativo y sirve para muchos propósitos, los cuales se detallan a continuación:

Propósitos de la organización (Robbins y Coulter, 2005, p.234)

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los trabajos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos organizacionales.

Dentro de los propósitos mencionados se pueden encontrar algunos de los objetivos en los cuales se trabajara para lograr una propuesta de estructura organizacional para Propiedades Octava.

A continuación se dará a conocer de acuerdo a la teoría estudiada el diseño de estructuras organizacionales idóneas. Considerando los distintos elementos de la estructura organizacional y los factores que eventualmente influyen en el diseño.

4.6 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2013, p.480) “Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos, es la forma en que una empresa se va a gestionar, se utiliza para definir una jerarquía, identificar cada puesto, su función y donde se encuentra éste dentro de la organización, es fundamental en toda organización.

Se deben considerar seis elementos claves cuando se diseña la estructura de una organización:

1. **Especialización en el trabajo**
2. **Departmentalización**
3. **Cadena de mando**
4. **Extensión del control**
5. **Centralización y descentralización**
6. **Formalización**

4.6.1 ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO

Robbins y Judge (2013, p.481) define “en la actualidad, usamos el termino especialización en el trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajos separados”. Es decir que

consiste en dividir un puesto una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto.

En un principio la especialización en el trabajo era una fuente de mayor productividad, pero con el pasar del tiempo esta práctica había llegado demasiado lejos, ya que esta manera de funcionar termino volviendo monótonas las tareas, por lo que empezaron a surgir factores humanos como: aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y alta rotación. Por esta razón en la actualidad los gerentes prefieren asignar a los empleados una variedad de actividades por realizar, de manera que su trabajo lo realicen de forma completa e integral.

4.6.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Se define departamentalización como *“Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que puedan coordinarse. La base según la cual de agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización”* (Robbins y Judge, 2013, p.482).

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales.

Formas de departamentalización:

- **Funcional:** Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
- **Bien o servicio:** Organiza los puestos de trabajo en departamentos.
- **Geografía o territorio:** Agrupa los trabajos con base a la geografía o territorio
- **Clientes:** Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes.

4.6.3 CADENA DE MANDO

Robbins y Judge (2013, p.483) “La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quien debe reportarse con quién”. Esto se refiere a los niveles de autoridad en la empresa, cada organización establece su propia jerarquía, los empleados la reconocen, por lo que siguen un conducto regular al momento de reportar un problema.

4.6.4 EXTENSIÓN DEL CONTROL

Robbins y Judge (2013, p.485) “La extensión de control se entiende como el número de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia”.

Se pueden dividir en dos tipos:

1. Extensiones reducidas o pequeñas
2. Extensiones amplias

La ventaja de la primera es que el gerente mantiene una relación cercana con el trabajador, pero entre sus desventajas es que el subalterno depende altamente de su gerente y reduce su autonomía. La tendencia hoy en día son las extensiones de control más amplias lo que permite reducir costos en gerentes, cortar gastos fijos, acelerar la toma de decisiones, dar más poder al empleado, esto aplicado a organizaciones con una gran cantidad de trabajadores.

4.6.5 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Robbins y Judge (2013, p.485) afirma que la centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas la alta gerencia toma las decisiones cuyas instrucciones son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En el otro extremo, de las

organizaciones descentralizadas la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción.

La centralización hace responsable a una autoridad específica en las decisiones de una empresa, lo que puede ser dañino para la organización al no tener más criterios en la forma de resolver problemas en ésta.

Lo que vuelve atractiva la descentralización en la actualidad es que no solo cuenta con una autoridad, sino que también promueve a que los empleados de la empresa aporten con su conocimiento e ideas para el funcionamiento de la organización.

4.6.6 FORMALIZACIÓN

Robbins y Judge (2013, p.486) “La formalización se refiere al nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización”.

Las empresas que cuentan con un alto nivel de formalización cuentan con descripciones explícitas del puesto de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad acerca de los procesos laborales. Donde la formalización es baja las conductas del puesto están relativamente no programadas y los empleados pueden utilizar su criterio de forma más libre.

La estandarización priva de alguna manera a que los trabajadores actúen con iniciativa frente a un problema en su labor, pero es importante un nivel de formalización en lo que respecta a la conducta personal del empleado y reglas que deben existir en una organización.

TABLA 2: PREGUNTAS Y RESPUESTAS FUNDAMENTALES PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA

Preguntas y respuestas fundamentales para el diseño de la estructura organizacional adecuada	
La pregunta fundamental	La respuesta se proporciona mediante
1. ¿En qué medida las actividades se subdividen en puestos separados?	La especialización en el trabajo
2. ¿Con base en que se agruparan los puestos?	La departamentalización
3. ¿A quién reportan los individuos y los grupos?	La cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede un gerente dirigir de manera eficiente y eficaz?	La extensión del control
5. ¿Dónde reside la autoridad para tomar decisiones?	La centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y directrices para dirigir a empleados y a gerentes?	La formalización

Robbins y Judge (2013;481)

4.7 DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Para diseñar una estructura que permita el éxito de los objetivos de la empresa, los gerentes pueden decidir entre diseños organizaciones comunes o nuevas opciones de diseño.

4.7.1 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

- **La estructura simple**

La estructura simple no es elaborada. *Robbins y Judge (2013, p.486) “Se caracteriza por un nivel bajo de división en departamentos, amplias extensiones de control, centralización de la autoridad de un solo individuo y escasa formalización”.*

Esta estructura es la más adoptada en pequeñas empresas, donde el dueño y gerente es la misma persona. Su ejecución es rápida, flexible y económica.

Al crecer la empresa esa estructura suele ser inadecuada, por su escasa formalización y alta centralización, tiende a sobrecargar de información al gerente.

- **La burocracia**

Robbins y Judge (2013, p.487) Estructura organizacional con tareas de operación altamente rutinarias, lo cual se logra a través de especialización, formalización elevada de reglas y directrices, agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, centralización de la autoridad, extensiones del control reducidas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Este tipo de estructura cuenta con procedimientos rígidos y ajustados, políticas y limitaciones, y la empresa reacciona con controles estrictos, así como con resistencia a adaptarse o cambiar.

- **La estructura matricial**

Robbins y Judge (2013, p.489) “Estructura organizacional que crea líneas dobles de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto”.

De esta manera, en las empresas que siguen este tipo de estructuras responden a dos autoridades, un supervisor funcional y otro de proyectos.

4.7.2 NUEVAS OPCIONES DE DISEÑO

- **La organización virtual**

Robbins y Judge (2013, p.491) "Pequeña organización central que subcontrata las principales funciones empresariales".

Se refiere a una estructura que promueve la realización de alianzas temporales entre personas, instituciones y empresas con el propósito de realizar tareas específicas enlazadas mediante el empleo de las tecnologías de la información, siguiendo esquemas que reducen los costos y facilitan el acceso a las capacidades y recursos de las partes involucradas.

- **La organización sin fronteras**

Robbins y Judge (2013, p.493) "Aquella que trata de eliminar la cadena de mando, tiene extensiones del control limitadas y sustituye los departamentos con equipos facultados".

Es una organización que no está definida ni limitada por las fronteras o las categorías que imponen las estructuras tradicionales.

El hilo tecnológico común que hace posible las organizaciones sin fronteras son las computadoras en red, que permiten a las personas comunicarse a través de las fronteras internas y externas de las organizaciones.

4.8 MODELO MECANICISTA VS MODELO ORGÁNICO

Todas las organizaciones no tienen la misma estructura. Lo que resulta para una empresa no funciona para otra.

Se han mencionado los distintos tipos de diseños organizacionales, pero existen dos modelos extremos del diseño organizacional que son los siguientes:

- **Modelo mecanicista**

Robbins y Judge (2013, p.497) “Estructura caracterizada por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización”.

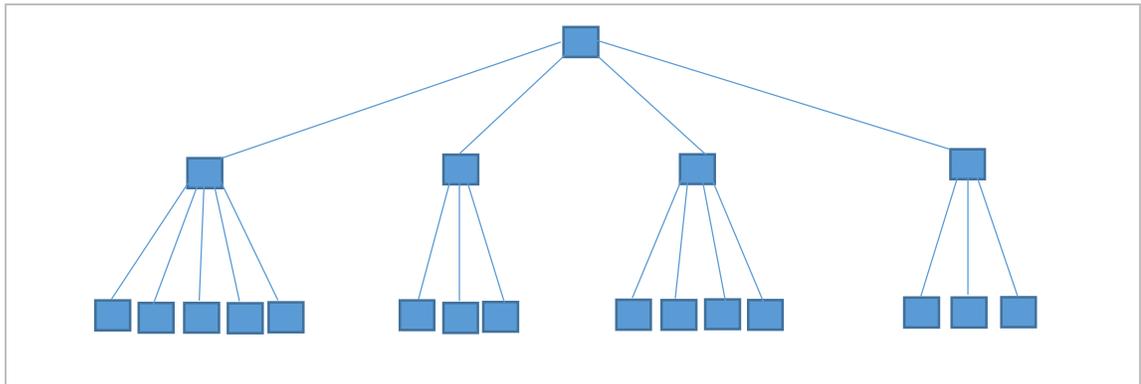


Figura 2. Robbins y Judge (2013;497)

- **Modelo orgánico**

Robbins y Judge (2013, p.497) “Estructura que es plana, emplea equipos multidisciplinarios de diversas jerarquías, tiene escasa formalización, posee una amplia red de información y confía en la toma de decisiones participativa”.

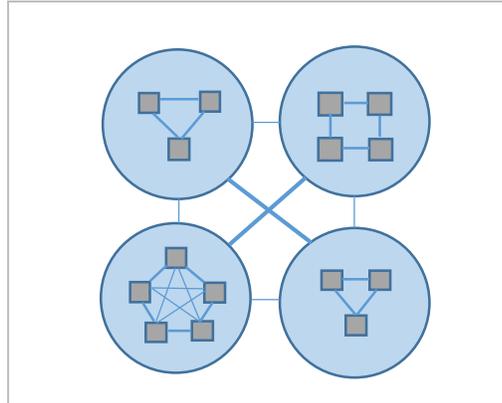


Figura 3. Robbins y Judge (2013,497)

4.9 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Robbins y Judge (2013, p.496) Dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de organización, la estructura debe cambiar para ajustarse.

El marco de referencia más común de la estrategia se enfoca en tres de sus dimensiones:

1. **Estrategia de innovación:** Estrategia que enfatiza la introducción de productos y servicios nuevos e importantes.
2. **Estrategia de minimización de costos:** Estrategia que hace hincapié en control estricto de los costos, evitación de innovaciones o gastos de comercialización innecesarios, y reducción de precios.
3. **Estrategia de imitación:** Estrategia que busca moverse hacia nuevos productos o ingresar a nuevos mercados, tan solo después que se haya demostrado su viabilidad.

La relación entre estrategia y estructura	
Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: Estructura flexible, especialización y formalización escasas, descentralizada.
Minimización de costos	Mecanicista: Control rígido, amplia especialización laboral, formalización y centralización altas.
Imitación	Mecanicista y orgánica: Mezcla de propiedades laxas y rígidas, controles estrictos de las actividades actuales y controles más laxos de los nuevos proyectos.

Figura 4. Robbins y Judge (2013,498)

4.10 ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño estructural que elija el gerente debe ser útil donde se implemente y el resultado del diseño debe ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, es decir lograr la eficiencia y eficacia al mismo tiempo.

4.11 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

De acuerdo a la materia estudiada podemos señalar que la descripción y análisis de puestos es una potente herramienta de gestión de los recursos humanos en la empresa. El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que permitirá continuar mejorando en la gestión del desarrollo del equipo humano de una organización.

4.11.1 DEFINICIÓN PUESTO

Chiavenato (2011, p.172) “Un puesto constituye una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos”.

Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

4.11.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Chiavenato (2011, p.190), lo describe como *“un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización”.*

En resumen es una lista por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, también describe las obligaciones y responsabilidades que el ocupante debe cumplir.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 5: Ejemplo de una hoja de descripción de puesto. Chiavenato (2011;191)

4.11.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Chiavenato (2011, p.190) “Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos)”.

El análisis de puestos estudia todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto requiere para su apto desempeño.

4.11.4 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Chiavenato (2011, p.192) clasifica el análisis de puestos en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

2. Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

3. Responsabilidades adquiridas:

- Supervisión de personal
- Materia, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas o externas
- Información confidencial

4. Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo

4.12 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es de cada gerente, mientras que la prestación de los servicios para reunir y preparar la información es responsabilidad del organismo de recursos humanos (staff), representado por el analista de puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos según Chiavenato suelen ser los siguientes:

1. **Observación directa:** Es uno de los más utilizados por su eficacia. El análisis se realiza observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave en la hoja de análisis de cargo.
2. **Método del cuestionario:** Consiste en solicitar al ocupante responder por escrito todas las indicaciones posibles para el puesto, contenidos y características.
3. **Método de la entrevista:** Asegura un intercambio directo entre analista y empleado, lo que permite recopilar información y resolver dudas.
4. **Métodos Mixtos:** Cada uno de los métodos mencionados anteriormente tienen ventajas y desventajas, para beneficiarse de las ventajas, se utilizan métodos mixtos. Según Chiavenato (2011, p.195) los más comunes son:
 - *Cuestionario y entrevista*, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
 - *Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior*, para ampliar y aclarar los datos.
 - *Cuestionario y entrevista*, ambos con el superior.
 - *Observación directa* con el ocupante y entrevista con el superior.
 - *Cuestionario y observación directa*, ambos con el ocupante.
 - *Cuestionario con el superior y observación directa* con el ocupante.

4.13 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se realiza en tres etapas:

1. **Etapas de planeación:** Fase en que se plantea todo el trabajo del análisis de puestos.
2. **Preparación:** Fase en donde preparan los esquemas y los materiales de trabajo. Se puede realizar en forma simultánea a la etapa de planeación.
3. **Etapas de realización:** Se recolectan los datos relativos a los cargos que analizarán, para redactar luego el análisis.

4.14 RESUMEN DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción de puestos es un inventario de las tareas y responsabilidades del ocupante, y el análisis de puesto son los requisitos que se aplican para obtener el puesto, es decir técnicas totalmente diferentes. En cuanto a teoría se abordó lo más relevante para desarrollar una descripción y análisis de cargo de acuerdo a la necesidad de la organización a la cual se le propondrá una descripción y análisis de cargo funcional no por competencias, el gerente requiere de una descripción formal para reclutar a su futuro personal.

CAPITULO V – APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPIEDADES OCTAVA

La estructura organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo orientado a lograr los objetivos de la organización. Para llevar a cabo esto, se debe volver a las etapas de administración estratégica (formulación de la estrategia), y desarrollar en primer lugar la visión, misión y valores de la empresa Propiedades Octava

Para definir las declaraciones fundamentales esta propuesta se basa en dos estrategias fundamentadas por el libro “Conceptos de Administración estratégica”:

1. Estudiar declaraciones de otras empresas de asesoría y gestión inmobiliaria a base de apoyo para definir la propia y que a la vez sirva como modelo de comparación. (Véase, Anexo 1).

Fred, D (2008, p.70) “Quizá la mejor manera de desarrollar la habilidad para redactar y evaluar declaraciones de la misión sea estudiar las declaraciones de compañías reales”

2. Entrevista al gerente (Véase, Anexo 2 y 3).

Fred, D (2008, p.73) “Drucker sostiene que la responsabilidad primordial de los estrategas es desarrollar una visión y misión claras”.

Preguntas de elaboración propia y de acuerdo a tabla 1 de Fred (2008, p.70) “Componentes de la declaración de la misión”.

5.2 PROPUESTA VALORES DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, y permite crear pautas de comportamiento. Son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de un gerente, sino que tienen que plasmar la realidad.

Los valores corporativos son los intrínsecos del ser humano, trasladados a la empresa como por ejemplo:

- Honestidad
- Lealtad
- Liderazgo
- Disciplina
- Responsabilidad

No es recomendable formular más de 6-7 valores, si no perderemos credibilidad.

Según entrevista (Véase Anexo 1) el Gerente de Propiedades Octava tiene muy claro el perfil de comportamiento que debe cumplir tanto él como sus futuros empleados, por lo que este ítem es elaborado totalmente por la respuesta del dueño de la empresa.

Los valores para Propiedades Octava son los siguientes:



5.3 PROPUESTA VISIÓN DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA

La visión, también llamada “visión de futuro”, es el planteamiento de la situación futura deseable para la organización. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

Para elaborar la visión de Propiedades Octava fue necesario contar con una entrevista al gerente con preguntas relacionadas con el futuro (Véase anexo 3), y a la vez utilizar la estrategia de comparación con alguna empresa del mismo rubro que contara con sus declaraciones en su página web corporativa (Véase anexo 1).

Cabe mencionar que al investigar las organizaciones más destacadas dentro de la asesoría y gestión inmobiliaria en la región del Bio Bío no se encontraron los conceptos de misión y visión en las páginas web. Los ejemplos expuestos en este informe son dos de la comuna de Concepción y uno de la comuna de Santiago, tomados solo como apoyo y referencia.

La propuesta de visión para Propiedades Octava es la siguiente:

Propiedades Octava aspira ser una empresa líder en el rubro inmobiliario a nivel nacional y ser reconocida por su calidad y gestión del servicio al cliente.

5.4 PROPUESTA MISIÓN DE LA EMPRESA PARA PROPIEDADES OCTAVA

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

El objetivo de la misión al establecerla, es honrarla y vivir de acuerdo con ella, crear una cultura organizacional. Comprometer a los nuevos trabajadores. Debe estar visible a todos, como un compromiso de todos. Una vez analizados los aspectos teóricos sobre la misión sólo se agregará a ello la significación que la misma posee para cualquier organización, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encausar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin, la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad.

Para elaborar la misión de Propiedades Octava fue necesario realizar una entrevista al gerente, preguntas basadas en el libro “Conceptos de la administración estratégica” específicamente en los componentes de la declaración de la misión (Véase anexo 3), y a la vez utilizar la estrategia de comparación con alguna empresa del mismo rubro que contara con sus declaraciones en su página web corporativa (Véase anexo 1). Como se mencionó anteriormente no se encontraron muchas declaraciones fundamentales de la competencia en las páginas web corporativas investigadas.

La propuesta de misión para Propiedades Octava es la siguiente:

Brindar la mejor asesoría en el rubro inmobiliario dentro de la región del Bío Bío.

Mejorar continuamente la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente, a través de una relación a base de honestidad y transparencia.

5.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROPIEDADES OCTAVA

Luego de tener definidos los valores, la visión y misión de la empresa, podemos pasar a la segunda etapa de la administración estratégica (implementación de la estrategia), donde se desarrollara la estructura organizacional.

Robbins y Judge (2013, p. 502) “La estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción de la conducta”. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, las relaciones estructurales en el trabajo son relevantes para las actitudes y la conducta de las personas. En que se sustenta este argumento? La estructura de una organización da forma a las actitudes de los empleados a la vez que facilita y motiva niveles más altos de desempeño, en la medida que disminuye la ambigüedad y aclara preocupaciones del tipo “¿qué se supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo estoy haciendo?”, “a quien debo reportar?” y “¿a quién tengo que acudir si enfrente un problema?”.

Según los estudiado en esta investigación podemos definir a Propiedades Octava como una empresa que contara con una mínima especialización en el trabajo, ya que el gerente prefiere que sus futuros empleados logren una iniciativa frente a problemas dentro de su área, independiente que existan labores especificas en cada una de ellas. En cuanto a su forma de departamentalización, esta será funcional, ya que se agruparán los trabajos según las funciones desempeñadas. La cadena de mando será clara al momento de definir el organigrama, ya que se establecerá una jerarquía, que los futuros empleados reconocerán y podrán seguir el conducto regular al momento de reportar un problema. El tipo de extensión del control es reducida o pequeña, ya que existirá una relación cercana entre el gerente y el trabajador al ser una empresa de menor tamaño. Por el momento Propiedades Octava es centralizada ya que solo cuenta con un gerente que es el que toma las decisiones, y por último en relación a la formalización la

empresa no cuenta con una formalización de alto nivel, se entregara una propuesta al en referencia a la estandarización de los puestos de trabajo.

Podemos mencionar también que Propiedades Octava está dentro de una estructura simple, que es la estructura más adoptada en pequeñas empresas, donde el dueño y el gerente es la misma persona. Al crecer la empresa esta estructura puede cambiar, por consiguiente la estructura organizacional también puede variar en el tiempo y puede ser modificada.

Para elaborar la propuesta de estructura organizacional (organigrama), se realizó una entrevista al gerente (Véase anexo 1), donde él definió claramente los cargos con los que quiere contar dentro de la empresa.

Organigrama propuesto para Propiedades Octava es el siguiente:

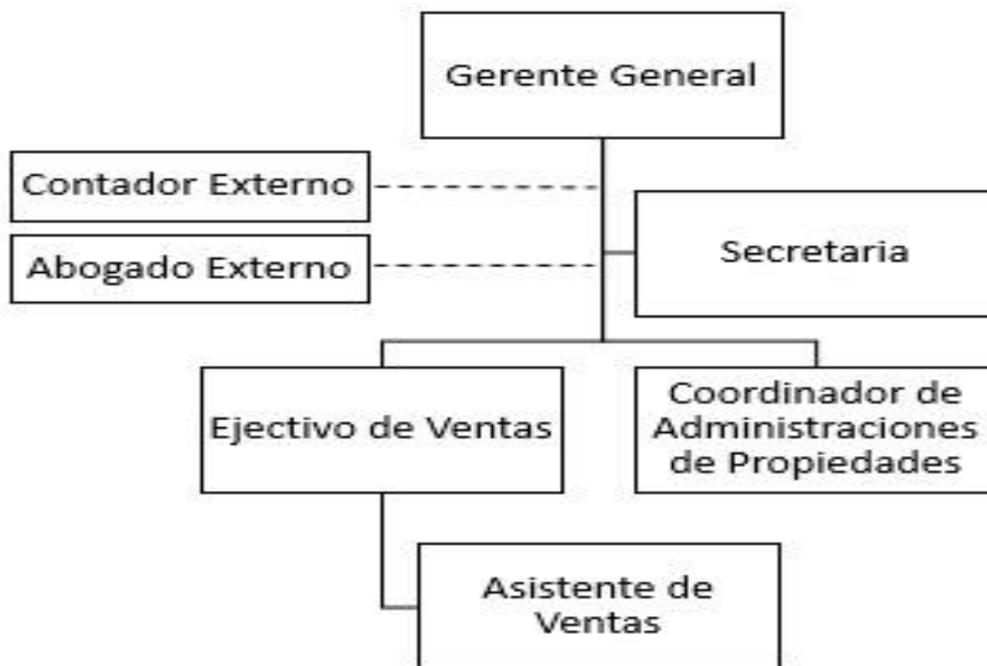


Figura 6: Elaboración propia.

5.6 PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO (FUNCIONAL) PARA PROPIEDADES OCTAVA

Las descripciones de cargos definidas en el organigrama sugerido para la empresa serán de índole funcional y no por competencias, cabe mencionar que el gerente de Propiedades Octava solicitó como extra una descripción y análisis de puesto, para poder contar con una base más formal para una futura contratación de sus empleados, y que sirva para el reclutamiento de éstos a través de medios escritos y online.

Con ayuda del libro Chiavenato, I. (2011) “Administración de recursos humanos” se recopilaron los ítems más relevantes y se diseñó un formulario tipo de descripción de cargo visado por el profesor Oscar Peralta H. (Véase anexo 4). Conforme a lo recopilado en la entrevista con el gerente y a una visión personal de quien entrevista se puede completar el formulario con la información necesaria de acuerdo al perfil de empleados que busca el gerente.

A continuación propuesta de descripciones de cargos para:

- Ejecutivo de Ventas
- Asistente de Ventas
- Coordinador de Administraciones de Propiedades
- Secretaria

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Ejecutivo de ventas	Empresa : Propiedades Octava
Área : Ventas	Dependencia Directa : Gerente
Autoridad Jerárquica : Gerente	N° Puestos : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Promoción de ventas y arriendos de propiedades, con una clara orientación de servicio al cliente.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Coordinar el proceso de ventas y arriendos de propiedades (reuniones, contratos, mandatos, etc.)
 Captación de propiedades.
 Llamar y visitar a potenciales clientes.
 Realizar informes de ventas mensuales.
 Dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Entregar informe de ventas mensuales, coordinar firmas de contratos de arriendos y ventas.
Asistente de ventas	Apoyo área ventas.
Secretaria	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.
Bancos	Mantener contacto con ejecutivos en las ventas con créditos hipotecarios. Crear alianzas.
Financieras	Mantener contacto con ejecutivos en las ventas con financieras. Crear alianzas.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación Técnico profesional.	Carrera / Especialidad: Logística, administración, mantención.
--	---

Experiencia

1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Asistente de ventas	Empresa : Propiedades Octava
Área : Ventas	Dependencia Directa : Ejecutivo de ventas
Autoridad Jerárquica : Gerente	N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Apoyar al ejecutivo de ventas en la promoción de ventas y arriendos de propiedades, con una clara orientación de servicio al cliente.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Apoyo directo del ejecutivo de ventas.
 Responder correos electrónicos y llamados de clientes.
 Captación de propiedades.
 Mostrar propiedades a potenciales clientes.
 Realizar trámites en notaría y conservador de bienes raíces según requerimiento de ejecutivo de ventas.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Ejecutivo de ventas	Apoyo directo en el área de ventas.
Secretaría	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Enseñanza media técnica completa o Técnico profesional, de preferencia estudios relacionados con el área comercial.	Carrera / Especialidad: Ventas, administración de empresas.
--	--

Experiencia

1 año en el área de ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Coordinador de Administración de Propiedades Empresa : Propiedades Octava
 Área : Mantenimiento Dependencia Directa : Gerente
 Autoridad Jerárquica : Gerente N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Responsable de la mantención y administración de bienes raíces asignadas a la empresa.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Encargado de subcontratación de personal externo (eléctricos, pintores, gasfiter, etc.).
 Realizar presupuestos.
 Gestión de cobranza.
 Mantener relación directa con los arrendatarios para velar por el cumplimiento de contratos y el uso apropiado de las propiedades.
 Encargado de los pagos a los dueños de las propiedades.
 Reportar a los dueños los pagos referentes a sus propiedades.
 Mantendrá estricta comunicación con su superior directo para cualquier toma de decisiones tanto respecto de contratos de arrendamiento como necesidades de reparación y/o mantención de los inmuebles y otros.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Entregar información del área de mantención.
Secretaria	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

Contratistas	Subcontratar servicios de acuerdo al mejor presupuesto.
--------------	---

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Técnico profesional.	Carrera / Especialidad: Logística, administración, construcción, mantención.
---	---

Experiencia

1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Secretaria
 Área : Ventas
 Autoridad Jerárquica : Gerente

Empresa : Propiedades Octava
 Dependencia Directa : Gerente/Ejec. Ventas
 N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Atender los requerimientos que el gerente de la organización le solicite y atención al público en general (telefónica, correo electrónico y personal).

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Organizar el despacho y recepción de la correspondencia relacionada con sus superiores directos.
 Archivar la correspondencia despachada y recibida conforme a los requerimientos de cada uno.
 Recibir las llamadas entrantes y comunicarlas a quien relacione y/u organizando un calendario de respuestas cuando corresponda.
 Efectuar llamadas según los requerimientos de cada uno.
 Organizar un calendario de reuniones para cada uno, cuando corresponda, manteniéndolo actualizado conforme a los sucesos.
 Organizar y archivar documentación.
 Redacción y digitación de documentos.
 Preocuparse del estado de la oficina, disponiendo su aseo cuando corresponda.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Asistir administrativamente.
Ejecutivo de ventas	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Enseñanza media técnica completa o Técnico profesional, de preferencia estudios relacionados con el área comercial.	Carrera / Especialidad: Secretariado, administración de empresas.
--	--

Experiencia

1 año en cargos administrativos.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

5.7 ELABORACIÓN Y ENTREGA DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROPIEDADES OCTAVA

Con el fin de entregar una propuesta seria y formal a Propiedades Octava, se entregara un informe ejecutivo (Véase anexo 5) del tema desarrollado al gerente de la empresa, que contara con las declaraciones fundamentales, las cuales fueron desarrolladas antes de la estructura organizacional, ya que estas son parte de la administración estratégica y están dentro de la primera etapa de ésta (formulación de la estrategia), solo así se puede realizar la estructura propiamente tal que se encuentra en la segunda etapa (implementación de la estrategia), además de estos dos puntos mencionados, el gerente solicito de manera extra una descripción de cargo para el futuro reclutamiento de personal, el cual por motivos de tiempo y por no ser parte del tema principal de esta investigación, se hará a través de un enfoque funcional y no por competencias, a modo de aporte a la empresa.

Se adjunta carta de recepción de informe ejecutivo (Véase anexo 6) firmada por el Sr. Alejandro Cartagena Suazo, Gerente de Propiedades Octava.

CONCLUSIÓN

Como resultado de la propuesta en la empresa Propiedades Octava se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general se determinó que gracias al material teórico de apoyo y a las entrevistas con el gerente se pudo definir con bastante claridad que la empresa se encuentra dentro de una estructura simple, que es la estructura más adoptada en pequeñas empresas, lo que no quita que si la organización genera un crecimiento mayor, la estructura puede cambiar y modificarse con el tiempo.

Cabe mencionar que antes de proponer la estructura organizacional de Propiedades Octava, se estudió el concepto de administración estratégica, el cual cuenta con tres etapas; formulación, implementación y evaluación de la estrategia, por lo que en primer lugar se realizó la definición de visión, misión y valores, ya que éstas están dentro de la primera etapa de formulación de la estrategia, solo luego de esta intervención se pudo desarrollar la segunda etapa de implementación donde se propone la estructura organizacional de la empresa.

De acuerdo a los objetivos específicos se puede obtener que:

- Para crear las declaraciones fundamentales de la empresa fue fundamental la visión del gerente, el claro conocimiento de su negocio y la importante información y técnicas facilitadas por el libro *“Conceptos de la administración estratégica”*.
- Para definir las áreas que la empresa de asesoría y gestión inmobiliaria necesita la entrevista fue primordial, ya que el gerente menciona los cargos que necesita y hacia donde están orientados éstos, por lo que gracias a la información entregada de éste, la creación del organigrama fue fácil de determinar.
- El formulario tipo de descripción de cargos se pudo diseñar con ayuda del libro Chiavenato, I. (2011) *“Administración de recursos humanos”*.

- Es importante señalar que las descripciones de cargos definidas en el organigrama sugerido para la empresa son de índole funcional y no por competencias, para que el gerente pueda contar con una base para la futura contratación de sus empleados.
- Conforme a lo acordado con el gerente de Propiedades Octava se hará entrega de la propuesta de estructura organizacional que contiene las declaraciones fundamentales, organigrama y descripción de cargos funcionales, a través de un informe ejecutivo para una mayor formalidad y seriedad de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS REFERENCIAS

1. Boettcher (2017). Empresa. Extraído de: <http://boettcher.cl/empresa/>
2. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (pp 172; 190; 192; 195).9th ed. México. Editorial Mc Graw Hill Educación.
3. Chapple, P. (2017). *Gran Concepción sigue siendo la puerta inmobiliaria del Sur*. Extraído de <https://www.publimetro.cl/cl/expovivienda/2017/05/25/gran-concepcion-sigue-puerta-inmobiliaria-sur.html>
4. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (pp 5; 56; 59; 70).11th ed. México. Editorial Pearson Educación.
5. Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. DF, México. Editorial Mc Graw Hill. (pp.7; 85; 418; 419)
6. Profesor, E. (2017). *Administración Estratégica: Misión, visión y valores*. Extraído de <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>
7. Robbins, S. and Coulter, M. (2005). *Administración*. 8th ed. México. (pp 9; 234). Editorial Pearson Educación
8. Robbins, S. and Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (pp 480-497; 502). 15th ed. México. Editorial Pearson
9. Rodrigo Andrades Propiedades. *La Empresa*. Extraído de www.andradespropiedades.cl/la-empresa/
10. Zbpropiedades.cl. (2017). *Zattera Bancalari gestión inmobiliaria: Quienes Somos*. Extraído de: <http://www.zbpropiedades.cl/QuienesSomos.aspx>

ANEXO 1

EJEMPLOS DE DECLARACIONES DE VISIÓN Y MISIÓN DE EMPRESAS DE ASESORIA Y GESTIÓN INMOBILIARIA

ANDRADES PROPIEDADES LTDA (Concepción)

Misión: entregar a sus clientes la mejor asesoría Inmobiliaria, al momento de adquirir, vender o arrendar una propiedad.

Visión: como empresa es ser líder relevante en la Región y un marco de referencia sólido a consultar al momento de tomar una decisión de carácter inmobiliario, visión que poco a poco hemos ido consolidando a lo largo de estos años.

BOETTCHER PROPIEDADES (Santiago)

Misión: Ofrecer una solución en alianza con nuestros clientes, entregando valor agregado y adaptando nuestros servicios a las necesidades específicas de cada uno. Recibir y dar solución oportuna a las necesidades del cliente, manteniendo una relación cercana y transparente, incorporando procesos y procedimientos que aseguren excelencia en el servicio entregado por un equipo de trabajo altamente especializado.

Visión: Ser una empresa líder en soluciones inmobiliaria, reconocida por su excelencia en la calidad, innovación, profesionalismo y confiabilidad.

ZATTERA BANCALARI GESTIÓN INMOBILIARIA (Concepción)

Misión: Brindar de manera profesional, eficiente, personalizada y humana la mejor atención integral para quienes requieran de un servicio de asesoría inmobiliaria, confiable, vanguardista y de calidad.

Visión: Liderar el mercado de la gestión inmobiliaria en la octava región y en el sur del país.- prevaleciendo los valores como la confianza, la innovación, la eficiencia y la rentabilidad sustentable de las inversiones de nuestros clientes.

ANEXO 2

ENTREVISTA N°1 GERENTE PROPIEDADES OCTAVA

1. ¿QUÉ SERVICIOS OFRECE PROPIEDADES OCTAVA ACTUALMENTE?

Administración de bienes inmuebles: este servicio permite coordinar aspectos de mantención, arrendamientos, gestión de cobranza, y asesorías legales.

Gestión de Corretaje: tiene como fin implementar estrategias para lograr la compra, venta y arriendos en plazos mínimos considerando gestión de tasación comercial, publicidad, presentación y visitas a la propiedad, gestión de créditos en instituciones financieras tramitación de la documentación legal en el conservador de bienes raíces, bienes nacionales, municipalidades, dirección de obras municipales, notarias, y en todas las entidades que sea necesario.

Asesoría de inversión: esta área está orientada a presentar propuestas, administrar, gestionar y liderar negocios inmobiliarios a quienes deciden invertir en éstos.

Asesoría financiera: tramitación tendiente a lograr el financiamiento necesario para la obtención de la vivienda.

2. ¿TIENE DEFINIDA SU MISIÓN Y VISIÓN?

No, pero es algo que estoy en vías de definir.

3. ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CLIENTES?

Mayormente particulares, que llegan a mi oficina por recomendaciones y publicidad.

4. ¿CÓMO NEGOCIO, QUE ES LO QUIERE LOGRAR A FUTURO?

Mi objetivo a largo plazo es lograr convertir a propiedades octava en una agencia inmobiliaria integral que vea todos los aspectos relacionados con el mercado inmobiliario, compra y venta, gestión de arrendamiento, mantención de propiedades, asesoría inmobiliaria, asesoría legal, asesoría en proceso de remates, asesoría financiera.

5. ¿CUENTA CON ASESORÍA EXTERNA PARA SU GESTIÓN?

Si, con asesoría legal, para regularizaciones, estudios de título de las propiedades, saneamientos, posesiones efectivas, contratos de compra y venta, entre otras.

6. ¿CÓMO DESARROLLA Y CONCRETA SUS NEGOCIOS ACTUALMENTE?

Hoy en día gestiono mayormente solo mis negocios, con algunos apoyos externos pero nada muy estructurado.

7. ¿NECESITA DE APOYO PROFESIONAL PARA SUS NEGOCIOS?

Siempre es necesario, en este momento estoy abierto a la posibilidad de lograr un perfeccionamiento profesional en mi empresa, sobre todo porque hoy en día cuento con los recursos para invertir en ello.

8. ¿CUÁNTAS PERSONAS CREE UD QUE NECESITA CONTRATAR PARA LOGRAR UNA BUENA GESTIÓN ADMINISTRATIVA? Y CUÁL SERÍA LA LABOR DE CADA UNA?

En un principio, una secretaria, ejecutivo de ventas, asistente de ventas y un coordinador del área de administración.

Secretaria: Prestara apoyo a las labores administrativas de la gerencia, del área de ventas y al coordinador de administración de propiedades.

Ejecutivo de ventas: Coordinara el proceso de venta y arriendos, y la captación de propiedades.

Asistente de ventas: Apoyo directo del ejecutivo de ventas (mostrar propiedades, captación, trámites en notaria).

Coordinador de administración de propiedades: Encargado del personal externo, subcontratación de eléctricos, pintores, gasfiter, etc., todo lo relevante a la mantención de propiedades. También será responsable de la relación con los arrendatarios, la gestión de cobranza y cumplimiento de contrato.

9. ¿CUÁLES SON LOS VALORES QUE UD CONSIDERA QUE DEBEN TENER LOS EMPLEADOS QUE TRABAJEN PARA SU EMPRESA?

Compromiso, lealtad, responsabilidad y proactividad.

10. ¿LE INTERESA SER ORIENTADO EN LAS MATERIAS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEFINICIÓN DE CARGOS? PARA UNA POSTERIOR PROPUESTA PARA SU EMPRESA?

Sí, estoy de acuerdo en agregar un valor profesional a mi propuesta de negocios y a mejorar perfeccionando en los ámbitos que sea posible las materias relacionadas con mi negocio.

ANEXO 3

ENTREVISTA N°2 GERENTE PROPIEDADES OCTAVA

Preguntas para elaborar la visión de la empresa:

1. ¿CUÁL ES LA IMAGEN DESEADA DE SU NEGOCIO?

Una empresa consolidada y reconocida por su buena gestión y servicios profesionales.

2. ¿CÓMO CREE UD QUE SERÁ EN EL FUTURO PROPIEDADES OCTAVA?

Una gran empresa en la región liderando el rubro inmobiliario.

3. ¿QUÉ CREE UD QUE HARÁ EN EL FUTURO?

Seguir liderando las actividades y crecimiento de mi empresa.

4. ¿QUÉ ACTIVIDADES CREE UD QUE DESARROLLARA EN EL FUTURO?

Podría desarrollar empresas que sean compatibles con el rubro inmobiliario con un énfasis social.

Preguntas para elaborar la misión de la empresa de acuerdo a los nueve componentes esenciales. Fred, D (2008, p.70).

1. ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA?

Particulares y empresas con distintas necesidades, como asesoramientos en compra y venta, arriendos e inversiones.

2. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA?

Pregunta realizada en entrevista N°1

Servicios principales:

- Administración de bienes inmuebles
- Gestión de Corretaje
- Asesoría de inversión
- Asesoría financiera

3. ¿EN DÓNDE COMPITE LA EMPRESA GEOGRÁFICAMENTE?

En la octava región, en el presente la empresa cuenta con negocios en las provincias de Concepción, Arauco y Bío Bío.

4. ¿LA EMPRESA ESTÁ ACTUALIZADA TECNOLÓGICAMENTE?

La única tecnología integrada es un software de gestión de corretaje, de creación propia, el cual fue diseñado en conjunto con la misma informática que creo la página web de la empresa, programa que está en período de prueba para ser utilizado en el futuro.

5. ¿LA EMPRESA ESTÁ COMPROMETIDA CON EL CRECIMIENTO Y LA SOLIDEZ FINANCIERA?

Si, la empresa está comprometida con su crecimiento, ya que su preocupación no es solamente financiera si no de conseguir reconocimiento a nivel provincial, regional y finalmente nacional. Teniendo en claro que para conseguirlo necesita poner atención a la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente.

6. ¿CUÁLES SON LAS CREENCIAS BÁSICAS, LOS VALORES, LAS ASPIRACIONES, Y LAS PRIORIDADES ÉTICAS DE LA EMPRESA?

Las prioridades éticas son la honestidad, la transparencia, el compromiso con la calidad, como gerente busco transmitir estos principios a mis clientes para generar confianza y tranquilidad, y a la vez de mis futuros empleados busco personas con compromiso, lealtad, responsabilidad y proactividad.

7. ¿CUÁL ES SU CUALIDAD DISTINTIVA O SU MAYOR VENTAJA COMPETITIVA?

En poner énfasis en la atención al cliente apoyado en un amplio conocimiento en el rubro.

8. ¿LA EMPRESA SABE RESPONDER A LAS PREOCUPACIONES SOCIALES, COMUNITARIAS Y AMBIENTALES?

Existe una preocupación y conciencia social en el área de las asesorías.

9. ¿LOS EMPLEADOS SON VALIOSOS PARA LA EMPRESA?

Por el momento no existen empleados en la empresa, pero de contratar personal serian parte fundamental del negocio para un mayor crecimiento.

ANEXO 4

FORMATO FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo :	Empresa :
Área :	Dependencia Directa :
Autoridad Jerárquica :	Nº Puestos :

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

--

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

--

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación:	Carrera / Especialidad:
------------------------	--------------------------------

Experiencia

--

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha

ANEXO 5

CARTA RECEPCIÓN INFORME EJECUTIVO

Concepción, 5 de enero de 2018.

CARTA DE RECEPCIÓN

Por medio de la presente Yo, Nathalie Ulloa Santibañez, cédula de identidad 16.153.513-3, alumna de Ingeniería de ejecución en administración de empresas, de la Universidad del Bío Bío, hago entrega de informe ejecutivo sobre la propuesta de estructura organizacional para la empresa Propiedades Octava al Sr. Alejandro Cartagena Suazo, cédula de identidad 12.973.308-K, firmando para dar validez la entrega.

A continuación se procede a dar fé a lo antes mencionado, por las partes involucradas.

ALEJANDRO CARTAGENA SUAZO

12.973.308-K

NATHALIE ULLOA SANTIBAÑEZ

16.153.513-3

ANEXO 6

COPIA INFORME EJECUTIVO

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROPIEDADES
OCTAVA**



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**“PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE ASESORÍA Y GESTIÓN
INMOBILIARIA”**

EMPRESA: PROPIEDADES OCTAVA



INFORME EJECUTIVO

CONCEPCIÓN, ENERO 2018

1. ANTECEDENTES

- A modo de realizar un tema para Seminario de Negocios Empresariales para obtener el título de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas, se contactó a la empresa Propiedades Octava, pequeña organización que busca crecer y necesita una estructura definida para lograr sus objetivos.
- El tema a desarrollar es una propuesta de estructura organizacional a la empresa, además el gerente de Propiedades Octava solicitó como extra a esta propuesta una descripción de cargo (funcional) para el futuro reclutamiento de personal.
- Propiedades Octava, es una empresa de asesorías y gestión inmobiliaria, fundada en el año 2016, con oficina establecida en el centro de Concepción.
- Para todo lo anterior se realizó un estudio de los distintos tipos de estructura organizacional y su relación con la definición del negocio (declaraciones fundamentales), y a la vez un análisis de descripción y análisis de puestos, además se efectuaron entrevistas al gerente de la empresa para lograr conclusiones para definir esta propuesta.

2. ANÁLISIS SITUACIÓN ACTUAL

Propiedades Octava, es una empresa nueva, que necesita posicionarse en el mercado y aumentar su llegada al público, para generar más negocios y más clientes. La empresa está inserta en un rubro muy competitivo.

Requiere de una estructura a nivel de áreas y personal idóneo, para cubrir éstas mismas, entre ellas, servicio al cliente, tramitación administrativa, administración de cobranza, administración de los inmuebles, que implica tener personal con capacitación y personal externo para mantención.

Requiere de una administración estratégica para la creación de misión, visión y valores de la empres

Por el momento su dueño es el que realiza las gestiones necesarias para el funcionamiento de la empresa haciéndose necesario por la diversidad de las operaciones y la carga laboral de ellas contar con un equipo profesional para alcanzar las metas propuestas.

Dado a sus negocios actuales y a las inversiones propias de la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación y cambios necesarios para la organización administrativa.

3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El resultado obtenido de la situación actual del funcionamiento de la empresa, sumado a las entrevistas desarrolladas con el Gerente de Propiedades Octava, propone en primera instancia desarrollar las declaraciones fundamentales de la empresa y sus valores, que corresponde al primer paso dentro de la administración estratégica (formulación de la estrategia), para luego dar pie a la estructura organizacional que la empresa busca conseguir al contar con un futuro personal a contratar, segunda etapa de la administración estratégica (implementación de la estrategia).

Es importante mencionar que la última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia, por lo que las declaraciones fundamentales, los valores y la estructura organizacional pueden modificarse en el tiempo, ya que los factores externos e internos cambian de manera constante.

3.1 VISIÓN

“Propiedades Octava aspira ser una empresa líder en el rubro inmobiliario a nivel nacional y ser reconocida por su calidad y gestión del servicio al cliente”.

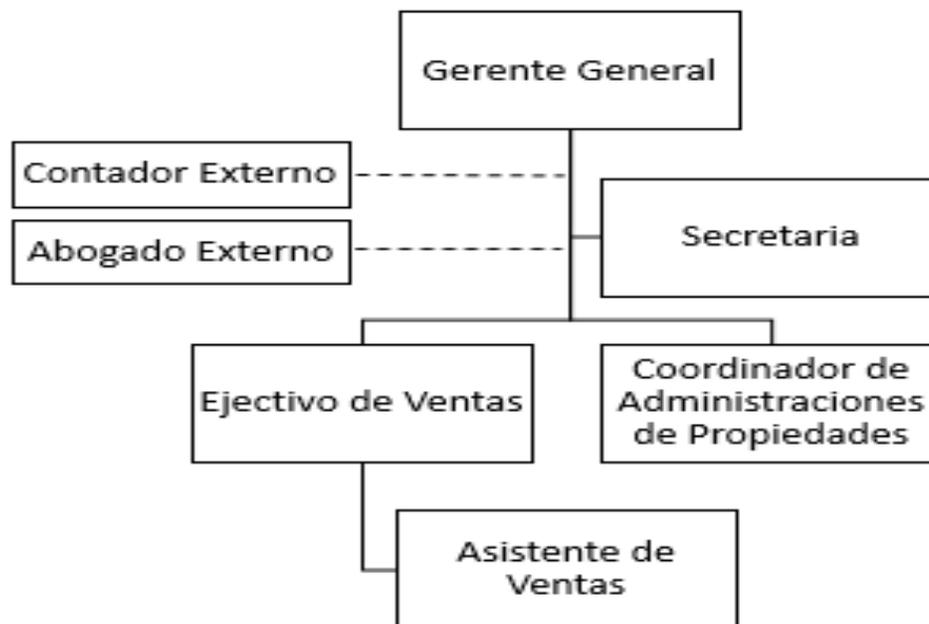
3.2 MISIÓN

“Brindar la mejor asesoría en el rubro inmobiliario dentro de la región del Bío Bío. Mejorar continuamente la gestión de la calidad del servicio de atención al cliente, a través de una relación a base de honestidad y transparencia”.

3.3 VALORES

- Compromiso
- Lealtad
- Responsabilidad
- Proactividad

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)



4. DESCRIPCIÓN DE CARGO FUNCIONAL

De acuerdo a la entrevista con el gerente se pueden definir cuatro cargos para lograr el óptimo funcionamiento de propiedades octava, como muestra el organigrama propuesto.

Estos cargos son los siguientes:

- Ejecutivo de Ventas
- Asistente de Ventas
- Coordinador de Administraciones de Propiedades
- Secretaria

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Ejecutivo de ventas	Empresa : Propiedades Octava
Área : Ventas	Dependencia Directa : Gerente
Autoridad Jerárquica : Gerente	N° Puestos : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Promoción de ventas y arriendos de propiedades, con una clara orientación de servicio al cliente.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Coordinar el proceso de ventas y arriendos de propiedades (reuniones, contratos, mandatos, etc.).
 Captación de propiedades.
 Llamar y visitar a potenciales clientes.
 Realizar informes de ventas mensuales.
 Dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Entregar informe de ventas mensuales, coordinar firmas de contratos de arriendos y ventas.
Asistente de ventas	Apoyo área ventas.
Secretaria	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.
Bancos	Mantener contacto con ejecutivos en las ventas con créditos hipotecarios. Crear alianzas.
Financieras	Mantener contacto con ejecutivos en las ventas con financieras. Crear alianzas.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación Técnico profesional.	Carrera / Especialidad: Logística, administración, mantención.
--	---

Experiencia

1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Asistente de ventas	Empresa : Propiedades Octava
Área : Ventas	Dependencia Directa : Ejecutivo de ventas
Autoridad Jerárquica : Gerente	N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Apoyar al ejecutivo de ventas en la promoción de ventas y arriendos de propiedades, con una clara orientación de servicio al cliente.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Apoyo directo del ejecutivo de ventas.
 Responder correos electrónicos y llamados de clientes.
 Captación de propiedades.
 Mostrar propiedades a potenciales clientes.
 Realizar trámites en notaría y conservador de bienes raíces según requerimiento de ejecutivo de ventas.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Ejecutivo de ventas	Apoyo directo en el área de ventas.
Secretaría	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Enseñanza media técnica completa o Técnico profesional, de preferencia estudios relacionados con el área comercial.	Carrera / Especialidad: Ventas, administración de empresas.
--	--

Experiencia

1 año en el área de ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Coordinador de Administración de Propiedades Empresa : Propiedades Octava
 Área : Mantenimiento Dependencia Directa : Gerente
 Autoridad Jerárquica : Gerente N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Responsable de la mantención y administración de bienes raíces asignadas a la empresa.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Encargado de subcontratación de personal externo (eléctricos, pintores, gasfiter, etc.).
 Realizar presupuestos.
 Gestión de cobranza.
 Mantener relación directa con los arrendatarios para velar por el cumplimiento de contratos y el uso apropiado de las propiedades.
 Encargado de los pagos a los dueños de las propiedades.
 Reportar a los dueños los pagos referentes a sus propiedades.
 Mantendrá estricta comunicación con su superior directo para cualquier toma de decisiones tanto respecto de contratos de arrendamiento como necesidades de reparación y/o mantención de los inmuebles y otros.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Entregar información del área de mantención.
Secretaria	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, presencial o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

Contratistas	Subcontratar servicios de acuerdo al mejor presupuesto.
--------------	---

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Técnico profesional.	Carrera / Especialidad: Logística, administración, construcción, mantención.
---	---

Experiencia

1 año en cargos similares.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018

DESCRIPCIÓN DE CARGO

INFORMACIÓN RELEVANTE DEL CARGO

Nombre del Cargo : Secretaria
 Área : Ventas
 Autoridad Jerárquica : Gerente

Empresa : Propiedades Octava
 Dependencia Directa : Gerente/Ejec. Ventas
 N° Puestos: : 1

OBJETIVO O MISIÓN DEL CARGO

Atender los requerimientos que el gerente de la organización le solicite y atención al público en general (telefónica, correo electrónico y personal).

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

Organizar el despacho y recepción de la correspondencia relacionada con sus superiores directos.
 Archivar la correspondencia despachada y recibida conforme a los requerimientos de cada uno.
 Recibir las llamadas entrantes y comunicarlas a quien relacione y/u organizando un calendario de respuestas cuando corresponda.
 Efectuar llamadas según los requerimientos de cada uno.
 Organizar un calendario de reuniones para cada uno, cuando corresponda, manteniéndolo actualizado conforme a los sucesos.
 Organizar y archivar documentación.
 Redacción y digitación de documentos.
 Preocuparse del estado de la oficina, disponiendo su aseo cuando corresponda.

ENTORNO

Ambiente general de trabajo en el cual se desempeña la persona que ocupa el cargo, y los riesgos inherentes a él.

a) Ambiente de Trabajo:

El trabajo se realiza en oficina, en condiciones agradables de temperatura, características de higiene normal, iluminación apta y buena infraestructura.
 Los riesgos asociados son por accidentes del trabajo, por ejemplo; caídas de muebles, sillas, mesas, etc. Ajustarse a condiciones climáticas en la ciudad en caso de salida a terreno, como también riesgos con pavimento en mal estado, accidentes vehiculares, etc.

b) Relaciones interpersonales: Contactos importantes para el desempeño del cargo dentro y fuera de la organización, y objetivo de la interacción.

Contacto: cargo de la persona con quien se contacta o entidad externa	Propósito: información que solicita y/o finalidad
Gerente	Asistir administrativamente.
Ejecutivo de ventas	Apoyo administrativo.
Clientes	Mantener contacto vía telefónica, o correo electrónico para cumplir con requerimientos.

REQUISITOS FORMALES

Formación Educacional

Tipo Educación: Enseñanza media técnica completa o Técnico profesional, de preferencia estudios relacionados con el área comercial.	Carrera / Especialidad: Secretariado, administración de empresas.
--	--

Experiencia

1 año en cargos administrativos.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

Detalle	Importancia		
	Básico	Medio	Avanzado
Office (Word, Excel)		X	
Correo electrónico		X	
Internet		X	

Revisado por	Autorizado por Jefatura Superior	Fecha
		05/01/2018