

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES”**



**THELMA JUDITH CUA AGUILAR**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MAYO DE 2011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE  
BIENES RAÍCES”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**THELMA JUDITH CUA AGUILAR**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, MARZO DE 2011**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO:	P.C. José Antonio Vielman

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN**

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 11 de octubre de 2010.

Licenciado  
José Rolando Secaída Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de enero de enero del año dos mil diez, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES"**, elaborado por la estudiante Thelma Judith Cua Aguilar.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiado No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS


Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE MARZO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4 del Acta 5-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 191-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de noviembre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES", que para su graduación profesional presentó la estudiante THELMA JUDITH CUA AGUILAR, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid

## **DEDICATORIA:**

### **A DIOS:**

Por iluminar cada paso de mi camino y darme la sabiduría para poder concluir esta carrera.

### **A MIS PADRES:**

Virginia y Oswaldo por ser la principal motivación y estímulo para la realización de este documento y por el cariño, apoyo y consejos que siempre han guiado mi vida.

### **A MIS HERMANAS:**

Silvia y Carolina, por su apoyo incondicional que me brindaron, mi gratitud por siempre, se les quiere mucho.

### **A MIS CUÑADOS Y SOBRINOS:**

Christian, Eddy, Jonathan, Alex, Sebastián, Rocío y Sofía por estar siempre conmigo,

### **A TODA MI FAMILIA:**

Porque desde lejos cuento con sus buenos deseos.

### **A MIS AMIGOS DE ESTUDIO Y DE LABORES**

Margarita, Karin, Luis, Beatriz, Henry, Emma, Nancy, Brenda, Flory y Ana por los buenos momentos compartidos que atesorare en mi corazón por siempre.

### **A MIS CATEDRATICOS**

Licda. Lorena Ileana Hernández García, Lic. Andrés Castillo Nowell, Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez por el apoyo desinteresado en la realización de este documento.

## ÍNDICE

Introducción	i
--------------	---

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa de bienes raíces	01
1.2	Administración	02
1.3	Proceso administrativo	02
1.3.1	Planeación	03
1.3.2	Organización	05
1.4	Diseño organizacional	11
1.4.1	Componentes del diseño organizacional	12
1.4.2	Delegación de tareas	17
1.4.3	Procedimiento general del rediseño	18
1.4.4	Diagnóstico administrativo	19
1.4.5	Instrumentos de apoyo	21

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE BIENES RAÍCES**

2.1	Metodología	24
2.2	Antecedentes	24
2.3	Planificación	25
2.3.1	Misión de la empresa	26
2.3.2	Visión de la empresa	27
2.3.3	Objetivo general de la empresa	28
2.4	Análisis estructural	28
2.4.1	Estructura organizacional	28
2.4.2	Criterios organizacionales	29
2.4.3	Organigrama general	30

2.4.4	Conformación de las unidades administrativas	34
2.4.5	Organigrama nominal	35
2.4.6	Tipo de organización	36
2.4.7	Componentes del diseño organizacional	36
2.4.8	Condiciones legales de contratación y aspectos contables	38
2.5	Análisis funcional	40
2.5.1	Funciones por unidad administrativa	40
2.5.2	Omisión de funciones	41
2.5.3	Duplicidad de funciones	41
2.6	Análisis procedimental	42
2.6.1	Problemas en algunos procedimientos	42
2.7	Análisis de facultades	43
2.7.1	Instrumentos administrativos	45
2.8	Análisis de relaciones	46
2.8.1	Tipo de comunicación	47
2.9	Análisis organizacional administrativo	48

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES**

3.1	Objetivo general	50
3.2	Planificación	50
3.2.1	Misión de la empresa	50
3.2.2	Visión de la empresa	51
3.2.3	Valores de la empresa	51
3.2.4	Objetivo general de la empresa	52
3.2.5	Objetivos específicos de la empresa	52
3.3	Rediseño organizacional	52
3.3.1	Organigramas propuestos	52



3.3.2	Gerencia General	56
3.3.3	Departamento de Logística de Inspecciones	56
3.3.4	Departamento de Procesamiento de Valuaciones	58
3.3.5	Departamento de Control de Calidad	58
3.3.6	Departamento de Administración y Finanzas	59
3.3.7	Tipo de organización	61
3.3.8	Estructura organizacional	61
3.3.9	Componentes del rediseño organizacional	62
3.3.10	Organigrama nominal propuesto	64
3.3.11	Herramientas del rediseño organizacional	66
3.3.12	Presupuesto para la implementación de la propuesta	117
3.3.13	Relación Beneficio/Costo	117
3.3.14	Plan de acción	120
	Conclusiones	122
	Recomendaciones	123
	Bibliografía	124
	Anexos	125

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Conocimiento de la misión actual de la empresa	26
2	Conocimiento de la visión actual de la empresa	27
3	Conocimiento del organigrama actual de la empresa	31
4	Organigrama general actual	32
5	Organigrama específico del Depto. Logística de Inspecciones	33
6	Organigrama específico del Depto. Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad	33
7	Organigrama nominal actual	35
8	Condiciones legales de la contratación	39
9	Capacidad para tomar decisiones	43
10	Instrumentos administrativos	45
11	Medio de transmisión de órdenes	47
12	Organigrama general propuesto	53
13	Organigrama específico Depto. Logística de Inspecciones	54
14	Organigrama específico Depto. Procesamiento de Valuaciones	54
15	Organigrama específico Depto. Control de Calidad	55
16	Organigrama específico Depto. Administración y Finanzas	55
17	Organigrama nominal propuesto	65

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Presupuesto anual para la implementación de la propuesta	119
2	Plan de acción	120

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Categorías organizacionales	37
2	Categorías organizacionales propuestas	63
3	Simbología de la norma ANSI	107

## INTRODUCCIÓN

El presente documento fue elaborado para dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada a la empresa de bienes raíces **Pacific Star Financiamiento**, efectuada con el fin de analizar la situación actual de la misma y detectar las causas de las deficiencias que interfieren en el correcto funcionamiento de la entidad, que están impidiendo su crecimiento.

Los directivos de toda compañía, no importando la naturaleza de sus funciones, deben de buscar un mejoramiento continuo, lo cual se logra identificando el origen de los problemas administrativos, para proponer soluciones viables, que permitan la depuración de los mismos. Para ello es necesario examinar todos los componentes de una entidad, especialmente la estructura organizacional debido a que ésta describe la forma en que se dividen y agrupan las unidades administrativas, así como las diferentes relaciones de trabajo.

Este documento ha sido dividido en tres capítulos para una mejor comprensión, los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo denominado marco teórico sirve de referencia para conocer las teorías y conceptos que se relacionan directamente con el tema de análisis y a la vez sirve para comprender mejor el problema objeto de esta investigación.

El segundo capítulo nombrado diagnóstico de la empresa de bienes raíces, contiene inicialmente los antecedentes e información de la entidad, posteriormente se muestran los resultados obtenidos derivados de la encuesta realizada, en donde a través de gráficas se logra identificar los aspectos que resaltan en la recolección de datos.

El tercer capítulo plantea una propuesta de solución a la problemática encontrada, la cual incluye la implementación de herramientas administrativas que servirán como guías para el desarrollo de las actividades, tales como los descriptores de puestos y de procedimientos. En este apartado también se presenta un presupuesto aproximado del costo que implicaría llevar a cabo los cambios sugeridos.

Seguidamente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación y finalmente se incluye la bibliografía consultada en la elaboración del documento, así también los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En este primer capítulo se explican los conceptos y definiciones que sirven de fundamento para exponer ordenadamente los elementos ligados con la investigación, así mismo provee una base de referencia para interpretar los resultados. A continuación se describen los mismos:

#### **1.1 Empresa**

“El término empresa se refiere a compañías comerciales, dependencias gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones”. (4:7)

Dado que la indagación se realiza en una agrupación de ésta índole, es indispensable entender el significado y sus variantes. La unión de varias personas, de diferentes niveles sociales, trabajando conjuntamente para satisfacer necesidades individuales, ayudando al alcance de los objetivos grupales, conforma una empresa. Éstas pueden ser de diferente naturaleza como lucrativas o no lucrativas, privadas o estatales, religiosas o educativas, entre otras. Los logros que persiguen varían, según el campo de sus funciones.

##### **1.1.1 Empresa de bienes raíces**

“La empresa dedicada a comprar viviendas para luego alquilarlas o venderlas y legalmente constituidas para realizar este negocio”. (8:s.p)

Es decir son todas aquellas compañías que tienen como negocio principal la asesoría en la compra y venta de bienes raíces.

## **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”. (4:6)

Es una gestión esencial dado que las compañías, no importando su naturaleza, deben tenerla como un componente básico para el desarrollo de la misma. A través de la administración se proporcionan los elementos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades que llevan a cabo los miembros de un conglomerado social, para alcanzar tanto beneficios grupales como individuales.

Se realiza a través de una secuencia ordenada de pasos que consisten en brindar los recursos humanos, técnicos, físicos y materiales que se requieren para la creación de la entidad y la operación de ésta.

## **1.3 Proceso administrativo**

Toda empresa tiene como objetivo vender sus productos o prestar sus servicios, esto con el fin de la obtención de utilidades o ganancias, pero para que ésta genere los resultados esperados es requerido seguir una serie de pasos ordenados que ayuden a que todas las actividades marchen coordinadamente. Este proceso consiste en la aplicación de funciones dependientes para llevar a cabo la administración de una institución. Las fases tienen un orden lógico, puesto que cada una tendrá un tiempo de desarrollo y no podrán anteponerse, para evitar interrumpir la continuidad.

Al iniciarse un negocio deben de plantearse las siguientes interrogantes ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Con qué lo voy a hacer?. Estas preguntas son contestadas en cada una de las fases del proceso



administrativo las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control. Para efectos de la presente investigación se abordarán únicamente las fases de planificación y organización, las que se aplicarán en los siguientes capítulos.

### **1.3.1 Planeación**

Esta fase permite al administrador establecer los fines esperados de la entidad, especificando un período para cumplirlos y a la vez responde a la interrogante ¿Qué voy a hacer? e implica la formulación de planes a desarrollarse a corto, mediano y largo plazo, los cuales se encaminan al desarrollo de la organización.

#### **a) Elementos de planeación**

La conforman los elementos de misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, reglas, normas, procedimientos, programas y presupuestos, sin embargo para efectos de esta investigación se explicarán únicamente misión, visión, valores, objetivos, procedimientos y presupuestos por considerar los conceptos ligados al tema de investigación:

- **Misión**

Cuando una empresa es creada es preciso concretar cuál es la función que ésta va a cumplir en la sociedad, es decir, determinar la razón de ser y bajo qué esquema va a operar, a esto se refiere el término misión. Ésta puede ser instituida para toda la entidad y por unidades administrativas. Éste enunciado debe ser de conocimiento de todo empleado, debido a que cada miembro deberá ayudar al cumplimiento de la misma desde el puesto que desarrolle, por lo que se dice que está ligada directamente a la obtención de objetivos.

- **Visión**

Toda compañía debe tener contemplados logros a largo plazo, que permitan su crecimiento y competitividad en el mercado donde ésta se desenvuelva. La planificación deberá incluir una visualización de cómo se espera que la entidad evolucione en un determinado tiempo. La tarea de un administrador consiste en señalar hacia dónde se dirige su empresa, en qué lugar la desea posicionar, los mercados que pretende abarcar, al concebir esto se determina la visión.

- **Valores**

El grupo social organizado debe operar dentro de un marco de ética y buenas conductas. Para ello es primordial estipular los valores que regirán las acciones de los miembros de la misma. Dentro de éstos se pueden mencionar la responsabilidad social, la honradez, la lealtad, el civismo, la igualdad de derechos entre otros.

- **Objetivos**

“Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole”.  
(4:126)

Representan lo que se desea conseguir al finalizar una tarea de cualquier naturaleza. En una compañía estos fines se alcanzan en cada una de las etapas del proceso administrativo y de su cumplimiento depende el desarrollo de una entidad.

- **Procedimientos**

Para la realización de cada una de las atribuciones concernientes a un puesto de trabajo, es preciso contar con procedimientos preestablecidos, que determinen las labores a seguir para su ejecución. Al Instaurarlo se especifica paso a paso las etapas que han de realizarse para llevarlo a cabo. Cuando un proceso es

detallado claramente, se evitan errores y se permite que el nuevo personal entienda sus atribuciones en el menor tiempo posible. En algunas ocasiones éstos son simples y fáciles de adoptar y por el contrario algunas veces son complejos por lo que se requiere cierto tiempo su entendimiento.

- **Presupuestos**

Cuando se planifica se debe establecer los recursos monetarios disponibles para empezar las operaciones. Para esto debe elaborarse un presupuesto en donde se detallen todos aquellos rubros que requerirán un desembolso monetario. Todo administrador a la hora de proyectar debe tomar en cuenta los recursos efectivos, para no elaborar planes imposibles de alcanzar, así mismo debe incluir los gastos inesperados por contingencias.

### **1.3.2 Organización**

“Implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”. (4:242)

La organización básicamente se encarga de dotar a la entidad de un esquema organizacional donde se dividen y clasifican las actividades comunes y las agrupa según su función. Así mismo permite a un empleado conocer su ubicación y capacidad para la toma de decisiones, identificar superiores y subalternos y definir las atribuciones del personal.

Cuando una empresa inicia sus labores, se precisa de un grupo de individuos que sean contratados para desarrollar cada uno de los puestos de trabajo, los cuales serán establecidos en esta fase del proceso administrativo.

La organización responde a la pregunta de ¿cómo se debe hacer? y ¿qué recursos humanos serán necesarios para ocupar los puestos de la compañía?

Parte importante de la investigación consiste en determinar si ésta fase del proceso se está ejecutando correctamente al establecer si se utilizan criterios técnicos para la administración de la entidad.

#### **a) Elementos de Organización**

A continuación se explican los principales elementos de ésta etapa:

- **Funciones**

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones de la organización”. (1:177)

- **Jerarquía**

A todo empleado se le agrupa en un nivel organizacional, el cual cuenta con determinada autoridad para toma de decisiones de su puesto y los que estén a su cargo. Se le denomina jerarquía al lugar que ocupa en la estructura y la capacidad para decidir.

- **Puesto de trabajo**

Cuando una persona ingresa a laborar en una institución, se le otorgan determinadas atribuciones, facultad para dirigir acciones y responsabilidad en el desarrollo de sus tareas, lo que se conoce comúnmente como un puesto de trabajo. La organización se encarga de la definición de los puestos requeridos para llevar a cabo las operaciones de la entidad.

#### **b) Principios de la organización**

A continuación se brinda una explicación de los principios que se aplicaron para efectos de esta investigación:

- **Principio de la especialización**

Este principio se fundamenta en que “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”. (5:213)

Los procesos se dividen para que un empleado realice una parte del mismo, con lo cual, a través de la repetición de una tarea se logre la perfección y la agilidad de la misma.

- **Principio de la unidad de mando**

“Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas”. (5:214)

Un empleado no debe recibir órdenes referentes a una misma actividad de dos jefes, debido a que esto ocasiona confusión con respecto a qué superior obedecer cuando se le den distintas instrucciones.

- **Principio de autoridad-responsabilidad**

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad concerniente a aquello”. (5:215)

Este enunciado dictamina que cuando a un trabajador se le asignan ciertas responsabilidades a la vez se le debe dotar de la autoridad para llevarlas a cabo, con el objeto de que cuente con la colaboración de sus compañeros o el personal a su cargo.

- **Principio del equilibrio de dirección-control**

Cuando se delega se fijan los controles que orientarán las acciones a realizarse para llevar a cabo determinada tarea así mismo se precisa la forma de corregir errores si los hubieran, dado que es importante tener la certeza de que el trabajo se hará bajo los parámetros requeridos debido a que la persona que delega siempre conservará la responsabilidad de los resultados finales.

**c) Tipo de Organización**

Existen dos tipos de organizaciones, la formal y la informal. La primera consiste en una red de relaciones unidas para la satisfacción de necesidades individuales y grupales, formalmente organizada, aunque no implica que no tengan deficiencias administrativas. La informal por el contrario consiste en la unión de personas sin un objetivo en común, para obtener resultados satisfactorios individuales.

**d) Estructura organizacional**

“Representación gráfica de la estructura orgánica de la organización; muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (1:186)

Las características de la estructura organizacional son:

- **Complejidad**

Determinada por el número de unidades administrativas y puestos de trabajo que hacen que las estructuras sean complejas.

- **Formalidad**

“Por la normalización o reglamentación que posea así como por los canales formales de comunicación que utiliza”. (2:3)

- **Centralización**

Señala el grado de centralización o descentralización para la toma de decisiones en la entidad.

Los criterios organizacionales de la estructura son los siguientes:

- **División del trabajo**

“Hoy en día utilizamos el término especialización del trabajo o división del trabajo, para describir el grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en trabajos separados”. (6:193)

Consiste en separar las labores en etapas y asignarlas cada una a un empleado diferente para que las realice diariamente, con lo cual se obtiene la agilidad a través de la repetición constante de una misma actividad. Al dividir se logra un mayor rendimiento en alguna ocupación específica y se pierde menos tiempo en contratar y capacitar a los empleado, dado que se les entrena solo en una labor. Sin embargo también cabe mencionar que la división trae consigo aspectos negativos como el aburrimiento, ausencias, fatiga, estrés y poca calidad, por lo cual los gerentes deben de tenerlo en cuenta.

- **Cadena de mando**

“La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde lo alto de la organización hasta el último escalón y pone en claro quién informa a quién”. (6:196)

Sirve para que los empleados identifiquen a quién deben reportar sus tareas y acudir cuando se tenga alguna duda en la ejecución de las atribuciones.

- **Tipo de autoridad**

La autoridad es la potestad que posee una persona para dar órdenes y reclamar el cumplimiento de las mismas. Ésta puede ser de tipo formal, operativa, técnica y personal. Para efectos de esta investigación se aplicará la de tipo formal.

La autoridad formal es la que ejecuta el jefe de la unidad administrativa hacia un subalterno y puede ser de tres formas: de línea, funcional y staff.

La de línea “es la que ejercen los superiores sobre sus subordinados, siguiendo la cadena de mando en forma descendente, para dirigir y coordinar el trabajo de una unidad administrativa”. (3:9)

La funcional se da cuando los jefes de área además de sus subalternos inmediatos, tienen autoridad sobre el personal de otros departamentos, basándose en la especialización que poseen. La staff implica el asesoramiento de expertos que complementa la dirección de línea.

- **Comunicación**

“Es el proceso recíproco en el que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado”. (1:272)

En una empresa se puede utilizar dos tipos la formal y la informal:

La formal consiste en la comunicación que ocurre tomando en cuenta la estructura de la organización, es decir utilizando los canales establecidos de acuerdo a la jerarquía y el puesto que ocupa el personal.



La informal por el contrario “es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera”. (1:272)

- **Coordinación de estructuras**

Implica la unión de esfuerzos para sincronizar todas las actividades de una entidad a fin de lograr alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Los aspectos que influyen en la coordinación son: la diferenciación y la integración.

La diferenciación “Son diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen en forma natural entre el personal de los diferentes departamentos por la especialización y la división del trabajo, y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización”. (2:9)

La integración es la forma en que todas las unidades administrativas cooperan para trabajar todos en la misma dirección, para facilitar los procesos.

#### **1.4 Diseño organizacional**

“Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, al personal, a la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual sus miembros desarrollan las actividades”. (2:2)

Esto conlleva alterar las relaciones de trabajo al eliminar, reubicar, modificar o crear nuevas unidades o secciones. Estas variaciones se realizan con el fin de responder al crecimiento de la entidad o para elevar el desempeño y hacer competitiva a la empresa.

Los motivos que exigen un ajuste en la estructura pueden ser de índole interno o externo a continuación se explicarán éstos:

Las razones internas pueden ser atrasos en los procesos de trabajo, flujo lento del efectivo, necesidad de cambios tecnológicos, problemas en la toma de decisiones, necesidad de expansión o para facilitar el desarrollo de la entidad. Las razones de índole externo pueden ser el incremento de la competencia, cambio en las condiciones económicas del país, por fusiones o por el crecimiento de la compañía debido al aumento de la demanda de los clientes, entre otras.

#### **1.4.1 Componentes del Diseño organizacional**

Los componentes que deben ser descritos cuando se realiza el diseño organizacional son los siguientes:

##### **a) Tipo de estructura organizacional**

Los tres tipos de esquemas organizacionales se describen a continuación:

- **Organización Funcional**

“Reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan mucho la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades”. (2:3)

- **Organización por producto/mercado**

Se dividen las áreas de trabajo de acuerdo a la producción y comercio de los productos y servicios o por la zona geográfica donde operan y los clientes que se atienden.

- **Organización Matricial**

“Los empleados tienen dos cadenas de mando, la de funciones o divisiones en forma vertical y la que combina al personal de distintos departamentos o divisiones funcionales de forma horizontal, para formar un equipo de proyecto, encabezado por un gerente experto en el campo de especialización asignado”.  
(2:3)

**b) Dimensión de la estructura y sus categorías**

Con la creación de los niveles, la estructura organizacional puede tener un crecimiento vertical y horizontal.

- La vertical se identifica cuando el crecimiento de los niveles se da en ésta forma, así también por la unidad de mando es decir cuando un empleado solo tiene que reportar a un superior.
- La horizontal se caracteriza por la complejidad de un mayor número de unidades administrativas en forma horizontal y por la división del trabajo.

Las categorías son los agrupamientos de puestos de trabajo que por la naturaleza de sus funciones se les designa un lugar específico en la estructura organizacional. Éstas se ubican en tres niveles: estratégico, táctico y técnico, dependiendo la actividad y responsabilidad que posean.

- El estratégico sirve para identificar los mandos superiores, los cuales toman decisiones trascendentales para el crecimiento de la entidad.
- El táctico sirve de enlace entre los altos directores y los operativos así mismo es encargado de cumplir con lo establecido por el nivel superior.

- El técnico es el encargado de cumplir con la ejecución de las operaciones programadas por el nivel anterior y ocupan las posiciones más bajas en la organización.

### **c) Modelo del diseño y sus características**

La forma de estructurar una empresa depende de varios aspectos, entre ellos podemos mencionar el tamaño, la formalidad, la tecnología que posee, la complejidad, entre otros factores. Los enfoques básicos del modelo del diseño se caracterizan por ser mecánico u orgánico los cuales se explican a continuación:

- **Organización Mecánica**

“La organización mecanicista es una estructura rígida y estrechamente controlada. Se caracteriza por su alta especialización, su amplia departamentalización, sus estrechos tramos de control, una alta formalización, una red limitada de información (la comunicación es hacia abajo principalmente) y muy poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones”. (6:199)

- **Organización Orgánica**

Este tipo de organización a diferencia de la anterior se caracteriza por la flexibilidad y adaptabilidad, baja formalidad y por canales de comunicación informales es decir no definidos así como por la descentralización para la toma de decisiones.

### **d) Tipo de departamentalización**

“Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas”. (4:244)

Al identificar que ciertos puestos ejecutan acciones relacionadas, se agrupan las funciones comunes en una sección de trabajo delimitada, la cual puede denominarse gerencia, departamento, unidad o jefatura. En las agrupaciones intervienen varios aspectos: las tareas que realizan, el ramo a la que se dedica la empresa, el área geográfica en que opera, la gama de productos, entre otros aspectos. Existen varios tipos de departamentalización pero para efectos de esta investigación se explica la funcional.

- **Departamentalización funcional**

“La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa comúnmente hace”. (4:272)

En este tipo de reunión, las labores se concentran según la ocupación empresarial básica que desempeñen, es uno de los más utilizados, dado que nombra a las unidades administrativas según la tarea principal que realizan.

- e) **Tramo de control**

“El principio de tramo de administración postula que hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes”. (4:248)

Cuando se unen actividades comunes, es preciso dotar a cada área de trabajo de un jefe para que éste supervise en el desarrollo de los procesos. No obstante para que éste control sea adecuado se dictamina que debe existir un número adecuado de personas que un jefe puede inspeccionar eficazmente.

La cantidad de empleados que se pueden dirigir correctamente puede variar, no existe un tramo de control estándar que toda compañía deba adoptar y éstos

pueden darse de dos formas estrecho y amplio. En el tramo estrecho existen poco personal a supervisar y en el amplio un mayor número de subordinados para inspeccionar. Para efectos de esta investigación se explica únicamente el tramo de control estrecho.

El tramo de control estrecho se caracteriza cuando un jefe tiene a su cargo dirigir un número reducido de empleados el cual se puede establecer en menos de ocho subordinados, no obstante variará según requerimientos específicos. Este tramo de control hace que las empresas sean complejas porque crean más unidades de trabajo. Dentro de las ventajas se puede mencionar una comunicación rápida y un control estricto.

Como se estableció anteriormente, no existe un rango adecuado para todas las compañías, cada una elegirá el más conveniente para el desarrollo de las actividades, sin embargo, hay que contemplar los costos por la creación de cada unidad de trabajo y los sueldos requeridos por los jefes.

#### **f) Sistema de organización**

“Constituyen las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad por medio de las cuales se realiza la organización”. (2:9)

Puede presentarse en tres sistemas: Lineal, funcional y líneal-staff.

- **Sistema lineal**

Considerando que “la autoridad de línea es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado”. (4:301)

Este sistema es de fácil comprensión, debido a que la facultad de decidir se establece desde el puesto superior hasta el inferior siguiendo una línea recta, por

lo que cada subalterno reconoce a su inmediato superior como único jefe. Las decisiones serán tomadas por los dirigentes de las unidades administrativas y serán aprobadas por el gerente general. Es de fácil adopción y simplifica la comunicación entre supervisores y operativos.

- **Sistema funcional**

El segundo sistema es el funcional, en el cual la autoridad que ejerce el jefe de un área se ejecuta directamente hacia sus subordinados e indirectamente hacia los demás miembros de las unidades administrativas de acuerdo a la especialización en la función que desarrolle para la entidad.

- **Sistema lineal-staff**

El tercer sistema de organización es lineal-staff, en el cual se mantiene la línea continua de mando, pero permite la adopción de asesores que brindarán soporte en aquellas áreas en las cuales se necesite un apoyo adicional. La asesoría que se ofrece puede ser interna, es decir, forma parte de la empresa o externa lo que implica la necesidad de subcontratar los servicios requeridos. Aunque el personal esté capacitado para desarrollar sus atribuciones, a veces se presentan cambios ya sean de índole tecnológica, fiscal o legal que necesitan la retroalimentación de personas expertas en estos ámbitos.

La investigación pretende determinar el sistema organizacional utilizado en la empresa objeto de análisis y precisar si es el adecuado para la coordinación de las actividades o proponer el más indicado.

#### **1.4.2 Delegación de tareas**

Se delega cuando un superior asigna la responsabilidad de realizar una actividad y tomar decisiones referentes a ésta. Cuando un jefe otorga la autoridad sobre

una tarea siempre conserva la responsabilidad sobre los efectos finales. Siempre que se delega es necesario dar a conocer qué es lo que se debe hacer y lo que se espera obtener.

“El proceso de delegación implica 1) la determinación de los resultados esperados de un puesto, 2) la asignación de tareas a ese puesto, 3) la delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas, y 4) responsabilización de la persona que ocupa el puesto respecto al cumplimiento de las tareas”. (4:305)

### **1.4.3 Procedimiento general del rediseño**

Al realizar un cambio, es necesaria la determinación de la metodología a ser aplicada durante todo este proceso. A continuación se describen los pasos:

#### **a) Paso 1**

La planeación, que consiste en la “determinación de los lineamientos generales de reorganización, garantizando la cobertura de los factores prioritarios que inciden en el funcionamiento de la organización”. (1:265)

Lo que se requiere en este paso es establecer los objetivos de la investigación así como las fuentes de información que se analizarán y el personal que llevará a cabo el proyecto, lo que se persigue en este punto es determinar las nuevas exigencias de la entidad y argumentar las razones por las que se considera necesario llevarlo a cabo.



**b) Paso 2**

Consiste en puntualizar la metodología de trabajo y los instrumentos que se utilizarán para obtener los datos, las técnicas que se implementarán y la forma de integrar la información para que sea de fácil comprensión.

**c) Paso 3**

Se procede al análisis de los datos obtenidos, con el propósito de establecer la situación actual de la empresa y elaborar un informe con el diagnóstico de la unidad de investigación.

**d) Paso 4**

Elaborar la propuesta de solución a las deficiencias encontradas para posteriormente la implantación de la misma, con el fin de poner en práctica las alternativas factibles, según sean las necesidades de la entidad.

**e) Paso 5**

Finalmente, luego de la implementación de los cambios, es necesario el seguimiento y evaluación de las reformas y establecer si se cumplieron con los objetivos planteados o será necesario hacer cambios a lo propuesto.

**1.4.4 Diagnóstico Administrativo**

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa,

con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”. (7:14)

La metodología utilizada para realizar la investigación será la aplicación del diagnóstico administrativo, el cual como se menciona, consiste en una exploración de la situación actual de la entidad donde se determinen deficiencias administrativas y los efectos, para brindar medidas correctivas. Para llevarlo a cabo es necesario realizar cinco análisis los cuales se describen a continuación:

**a) Análisis estructural**

Este análisis se realiza con el propósito de determinar la conformación de cada una de las unidades de la entidad, los niveles jerárquicos y describir los criterios organizacionales. También es de utilidad para establecer el objetivo de los órganos de la empresa.

**b) Análisis funcional**

Sirve para especificar las funciones designadas a cada unidad administrativa en que está constituida la compañía, estableciéndose las principales actividades consignadas, verificando si las mismas son las necesarias para cumplir con los objetivos de la unidad y comprobándose si existe traslape de tareas.

**c) Análisis Procedimental**

En este análisis se describe el proceso de cada departamento o unidad, precisando si existe un seguimiento para cada una de las etapas de los mismos y cómo cada uno de los procesos se integran en uno general.

**d) Análisis de Facultades**

En este apartado, se determinan las aptitudes o capacidades que le fueron otorgadas a cada órgano de la entidad, en la toma de decisiones, para lo cual es

preciso verificar si la autoridad está normada, es decir si existe algún documento que lo respalde, a la vez es pertinente concretar si las facultades delegadas son las necesarias para realizar las funciones asignadas.

**e) Análisis de Relaciones**

Sirve para describir las relaciones o líneas de comunicación existentes entre las áreas de trabajo, verificar si las conexiones son las requeridas e identificar traslape u omisión de relaciones.

**f) Análisis organizacional o Administrativo**

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.”

(7:25)

Es decir en este análisis se confronta la situación actual de la empresa con los aspectos teóricos que determinan la correcta dirección de los procesos, con el fin de concretar fallas que perjudiquen el buen desenvolvimiento de las operaciones.

Posteriormente se presenta la propuesta de solución que pretende brindar a las entidades, medidas viables para resolver los problemas encontrados y a la vez permita un mejor funcionamiento y por ende el desarrollo y crecimiento de las mismas.

**1.4.5 Instrumentos de apoyo**

A continuación se explican algunos de los instrumentos que se utilizan en un proceso de reorganización:

**a) Organigramas**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa en donde a simple vista se pueden apreciar las relaciones de trabajo, las jerarquías y los niveles que conforman la compañía. Su utilidad radica en que proporcionan información que facilita el conocimiento de la entidad y de todos sus niveles y representan un elemento de análisis para futuros cambios.

**b) Plan de acción**

Es un programa que se realiza para apoyar la ejecución de alguna actividad específica concerniente a una unidad administrativa o a una entidad, en donde se detallan los responsables de cada uno de los pasos, los objetivos y los costos que implican llevarlo a cabo entre otros aspectos.

**c) Descripción técnica de puestos**

Las descripciones técnicas de puestos son herramientas útiles de organización debido a que permiten delimitar las atribuciones asignadas a cada empleado, así mismo ubicarlo en la estructura organizacional de la empresa, especificando jefes inmediatos, subalternos, naturaleza de su puesto y relaciones de trabajo, autoridades y responsabilidades, entre otras. También sirve para establecer los requisitos indispensables que debe cumplir la persona a ocupar cada uno de las plazas.

Así también se detallan las habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a ocupar los puestos. Como habilidad se entienden la capacidad mental que permite a un empleado comprender, procesar y ejecutar determinada actividad. La destreza consiste en realizar una tarea manual con efectividad a través de la constante práctica en su ejecución.

#### **d) Descripción de procedimientos**

Estas descripciones sirven para explicar los objetivos de los procesos realizados en la organización, así como fijar qué pasos se llevarán a cabo para su ejecución y las personas responsables de su operación.

El encabezado de cada una de las hojas que lo componen contiene el nombre de la empresa, el número total de pasos que lo conforman, la fecha de realización, el puesto que inicia y quien lo termina, el numero de procedimiento y el nombre de la persona que lo elaboró.

La primera hoja de la descripción contiene la definición del mismo, los objetivos que se esperan alcanzar y las normas específicas que se deben cumplir para realizarlo.

En la siguiente hoja se detalla en forma narrativa, secuencial y en orden cronológico el proceso, explicando cada uno de los pasos y el encargado de realizarlo. En la primera columna se describe el puesto encargado, en la segunda el número de paso y en la tercera se detalla cada una de las actividades que lo comprenden.

La tercera hoja consta de un flujograma en donde con símbolos se representa el procedimiento. El diagrama de flujo es diseñado con formas geométricas las cuales son numeradas e identificadas con alguno de los pasos. Estas pueden ser actividades, inspecciones, traslados, toma de decisiones entre otras.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA DE BIENES RAICES**

#### **2.1 Metodología**

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa de bienes raíces, estableciendo si existen deficiencias administrativas, derivadas de las relaciones de trabajo que afectan el buen desempeño de las actividades. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la técnica de encuesta la cual fue aplicada a 32 empleados de los 35 laborando en la entidad, 29 de ellos pertenecen al nivel técnico y 3 son jefes de área, para lo cual se elaboraron dos boletas de encuesta para cada nivel de trabajo. También se utilizó la técnica de observación.

#### **2.2 Antecedentes**

La empresa Pacific Star Financial inicio sus operaciones en Estados Unidos de Norteamérica en el año 2004 dedicándose a la asesoría en la valoración de compra y venta de propiedades. Dado a que actualmente en éste país se vive una crisis en bienes raíces y debido al incremento de embargos por parte de los bancos, la compañía encontró una oportunidad de crecimiento. Por ésta razón los directivos de la misma decidieron trasladar sus operaciones, abriendo una oficina en la ciudad de Guatemala en el año 2008, la cual les permitió incrementar el volumen de los servicios prestados.

Esta entidad se dedica a valorar inmuebles que se encuentran en el país Norteamericano, para lo cual todo el proceso se realiza por medio de portales de internet donde se puede verificar las características de las viviendas y se llenan los formularios en la red. Los procesadores de órdenes de valuación dan precio a las propiedades en base a un análisis de mercado de los valores que imperan en cada área del país, datos que se encuentra en la red, así también tomando

como base un informe enviado vía correo electrónico, por los inspectores que se encuentran en el país Norteamericano, donde se especifican las condiciones de las residencias. Finalmente las valuaciones son revisadas por Supervisores de Control de Calidad para verificar que cuenten con los estándares previamente establecidos por los clientes antes de enviarlas a los mismos.

La empresa opera en colonia Las Charcas zona 11 y cuenta con 12 puestos de trabajo y un total de 35 empleados. De la totalidad de colaboradores únicamente 6 de ellos laboran en Estados Unidos realizando las inspecciones de los inmuebles, los cuales contestaron la encuesta vía correo electrónico. El Gerente General y el Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones son quienes viajan constantemente a ese país para supervisar al personal y representar a la entidad frente a los clientes.

Los beneficiarios de la compañía están divididos en agrupaciones bancarias y personas individuales quienes contratan a la firma para valuar un inmueble o un lote de éstos, también se les brinda asesoría para facilitar el financiamiento para compradores y ayudar a clientes a no perder sus propiedades por motivos de embargos, negociando con el banco la deuda y la forma de pago.

La entidad se encuentra en una etapa de crecimiento y se ha visto enfrentada a muchos problemas en dicho proceso, no obstante se considera de prioridad la solución de los conflictos administrativos debido a que éstos afectan el ambiente laboral y la relación con los clientes, lo cual puede frenar su desarrollo.

### **2.3 Planificación**

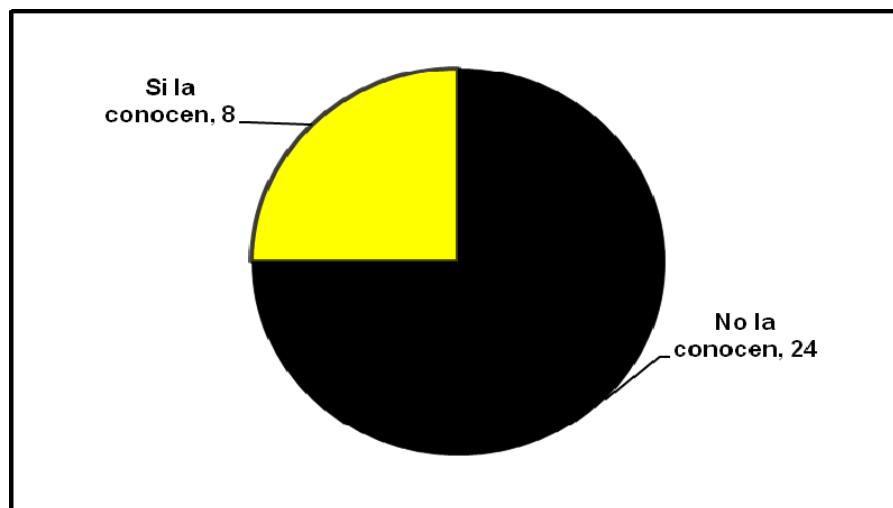
En aspectos de planificación se logró determinar que el total de laborantes entrevistados respondió no conocer planes de trabajo que sirvan de base para

llevar a cabo las funciones de las unidades administrativas de la entidad, por lo que las actividades no están orientadas a cumplir determinadas expectativas.

### 2.3.1 Misión de la empresa

Según la encuesta realizada se determinó que en la entidad no ha sido formalmente establecida una misión, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 1**  
**Conocimiento de la Misión Actual**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

La gráfica señala que 24 empleados respondieron no tener conocimiento de de una misión para la entidad y únicamente 8 contestaron que si la conocían sin embargo al momento de solicitar que la detallarán, las versiones variaban por lo que se infiere que no ha sido divulgada a todo el personal. Lo anterior demuestra la falta de criterios técnicos para la administración de la compañía al no contar con elementos de planificación que sirvan de base para la obtención de

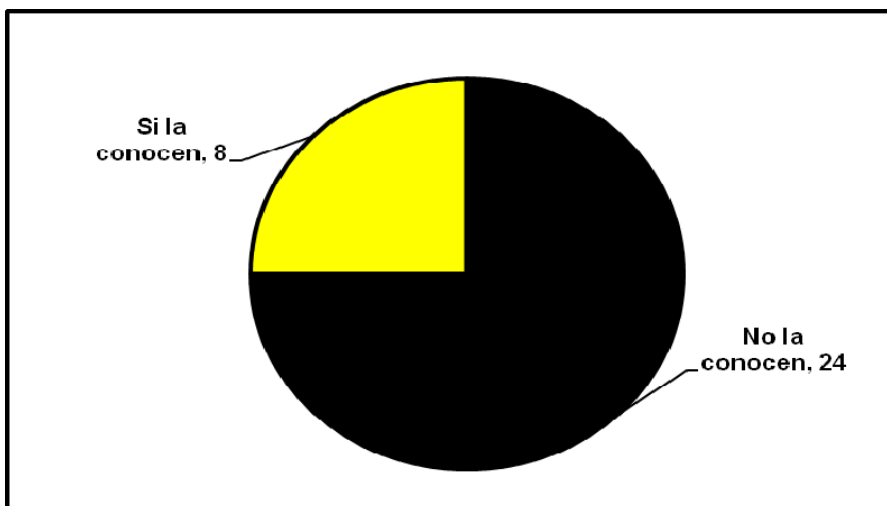


objetivos. La ausencia de una misión no permite conocer a los empleados la razón de ser de la empresa, el propósito para la cual fue creada y principalmente no motiva a los mismos a trabajar con buena calidad y puntualidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.

### 2.3.2 Visión de la empresa

Se estableció que no ha sido definida y comunicada una visión a todo el personal, que sirva de base para la elaboración de una planificación tal como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 2**  
**Conocimiento de la Visión Actual**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

Se observa que 24 empleados desconocen una visión para la empresa a la vez que 8 respondieron afirmativamente sin embargo las versiones brindadas diferían, por lo que se afirma que no ha sido difundida a los colaboradores. Esto

refleja que el personal de la entidad, especialmente los directivos no cuentan con un enunciado que sirva de base para proyectar el crecimiento esperado de la compañía, a través de determinar la posición actual que ocupa en el mercado y establecer hasta dónde se quiere llegar. Al carecer de expectativas para consolidar un desarrollo de la entidad, se están omitiendo esfuerzos de un mejoramiento continuo.

### **2.3.3 Objetivo general de la empresa**

En cuanto al objetivo general de la compañía se realizó una pregunta en la encuesta solicitando que se nombrará el mismo sin embargo las opiniones brindadas diferían. Tomando en cuenta algunas de las respuestas obtenidas se puede decir que es “Proveer alta calidad en evaluaciones de bienes y raíces a nuestros clientes con el fin de establecer relaciones duraderas y prosperas que permitan incrementar el volumen de trabajo en el mediano plazo”. No obstante este fin no ha sido divulgado a toda la entidad, por lo cual los empleados desconocen el mismo y no se esfuerzan para alcanzar este propósito.

## **2.4 Análisis Estructural**

A continuación se describirá la estructura organizacional actual así como sus componentes:

### **2.4.1 Estructura organizacional**

La empresa de bienes raíces no cuenta con un esquema organizacional definido, no existe una clara y ordenada conformación de las funciones, niveles jerárquicos, relaciones y actividades, lo cual ocasiona que los empleados no estén desempeñando de forma correcta sus atribuciones. Las características de esta estructura se describen a continuación:

**a) Complejidad**

Es una estructura moderadamente compleja dado que cuenta con pocas unidades administrativas, sin embargo las mismas no han sido formalmente delimitadas.

**b) Formalidad**

Es una estructura no normada, es decir no tienen o no utilizan documentos donde se visualice la representación gráfica de la entidad y su reglamentación. Las áreas de trabajo se agrupan en unidades administrativas según las tareas que realizan, no obstante, no son identificadas por los empleados, lo cual se puede evidenciar en la encuesta realizada al personal, referente a la pregunta donde se solicitaba nombrar la unidad en la cual laboran, para lo cual la mayoría de ellos nombraron áreas diferentes o algunos optaron por no contestar.

**c) Centralización**

Es una entidad poco centralizada dado que la mayor parte de las decisiones son tomadas por los jefes de los departamentos sin consultar a la gerencia, no obstante debido a la falta de capacitación continua y de reuniones periódicas con el Gerente General, las disposiciones adoptadas no son siempre las correctas, ocasionando deficiencias y atrasos.

**2.4.2 Criterios organizacionales**

Los criterios organizacionales que se debe considerar son los siguientes:

**a) División del trabajo**

Se aplica la división del trabajo dado que cada empleado realiza una ocupación específica, lo que le permite su especialización en esa área. Como ejemplo se puede mencionar el procesador de valuaciones o el inspector de inmuebles

quienes realizan únicamente estas atribuciones, con lo cual se logra un mayor rendimiento.

**b) Cadena de mando**

La cadena de mando no está delimitada y aunque los empleados reportan sus tareas a su jefe inmediato, también reciben mandatos de otros superiores sobre una misma actividad, por lo cual no saben que órdenes acatar.

**c) Tipo de autoridad**

En este aspecto se puede señalar que no se aplica un tipo de autoridad establecido, dado que tanto los jefes de los departamentos así como la gerencia ejercen mando sobre todo el personal.

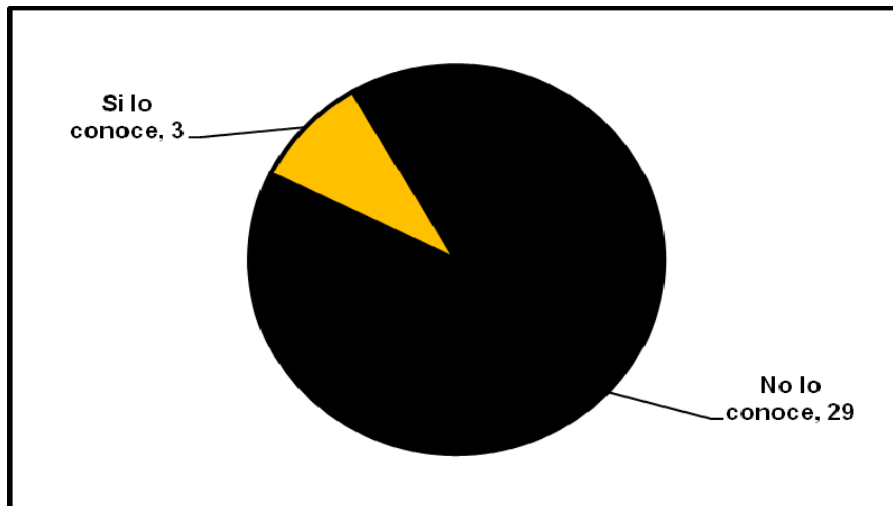
**d) Coordinación de estructuras**

Al iniciar la empresa los directivos de la empresa coordinaron las actividades para que el personal pudiera trabajar eficientemente, no obstante con el rápido crecimiento de la misma las condiciones creadas inicialmente no responden a las necesidades actuales, dado que no permiten trabajar sincronizadamente. Predomina la diferenciación en los estilos de trabajo del personal y hay poca integración del mismo.

**2.4.3 Organigrama general**

Actualmente la compañía no tiene un organigrama general establecido como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 3**  
**Conocimiento del Organigrama Actual**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

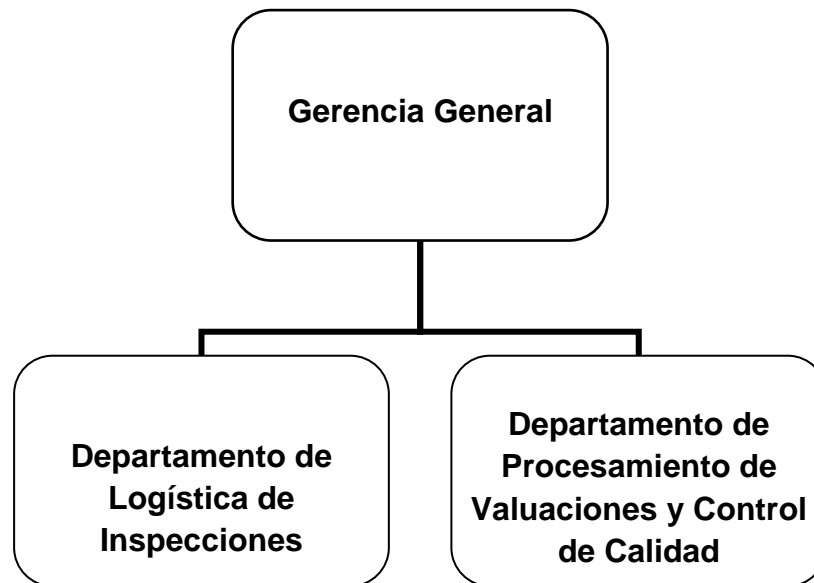
Según la encuesta realizada 29 empleados operativos respondió no tener conocimiento de la existencia del mismo, sin embargo tres jefes manifestaron conocer el organigrama, pero al momento de solicitarles lo mostraran, decidieron no hacerlo.

La ausencia de esta representación gráfica no permite tener una visualización clara del esquema con el que opera la entidad así mismo contribuye al desconocimiento de las unidades administrativas de la empresa y de los jefes de línea a quien tienen que reportar.

Tomando en cuenta las áreas de trabajo, se puede decir que la empresa está conformada por una Gerencia General y dos departamentos el de Logística de

Inspecciones y el de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad. A continuación se presenta el organigrama general actual y específico:

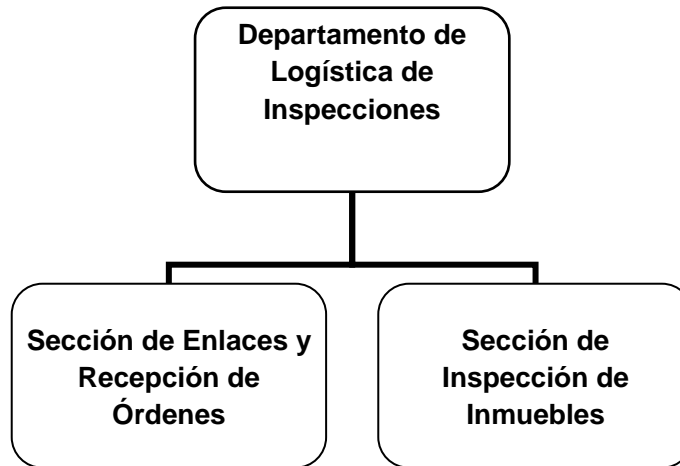
**Gráfica 4**  
**Organigrama General Actual**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

**Gráfica 5**

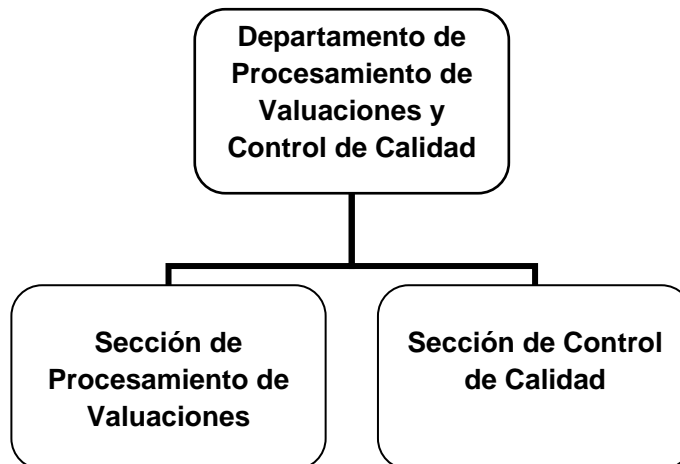
**Organigrama específico del Departamento de Logística de Inspecciones  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

**Gráfica 6**

**Organigrama específico del Depto. de Procesamiento y Control de Calidad  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

#### **2.4.4 Conformación de las unidades administrativas**

La Gerencia General está integrada por el Gerente, un Asistente y dos personas encargadas de Capacitación, sin embargo estas dos últimas plazas se establece que son inadecuadas y excesivas puesto que la capacitación que ofrece la empresa, es un entrenamiento al inicio de labores para dar a conocer la terminología básica al nuevo personal, considerando que la información es en idioma inglés. No se cuenta con un programa de capacitación periódica para todo el personal, lo cual, según lo comentado por los mismos, es un impedimento para el correcto desarrollo de sus atribuciones. En total la conforman cuatro empleados.

La empresa contrata una Consultoría de Contabilidad, la cual no se ve reflejada en el organigrama sin embargo es importante señalar que el contador de la entidad presta servicios de asesoramiento.

El Departamento de Logística de Inspecciones está conformado por el Jefe, Subjefe, un Encargado de Enlaces, dos Receptores de Órdenes de Valuación y seis Inspectores. Esta área está compuesta por once personas.

El Departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad es el área con más cantidad de empleados, actualmente laboran el Jefe, doce Procesadores de Valuaciones, cuatro Supervisores de Control de Calidad y tres Asistentes de Control de Calidad. En esta área laboran veinte personas.

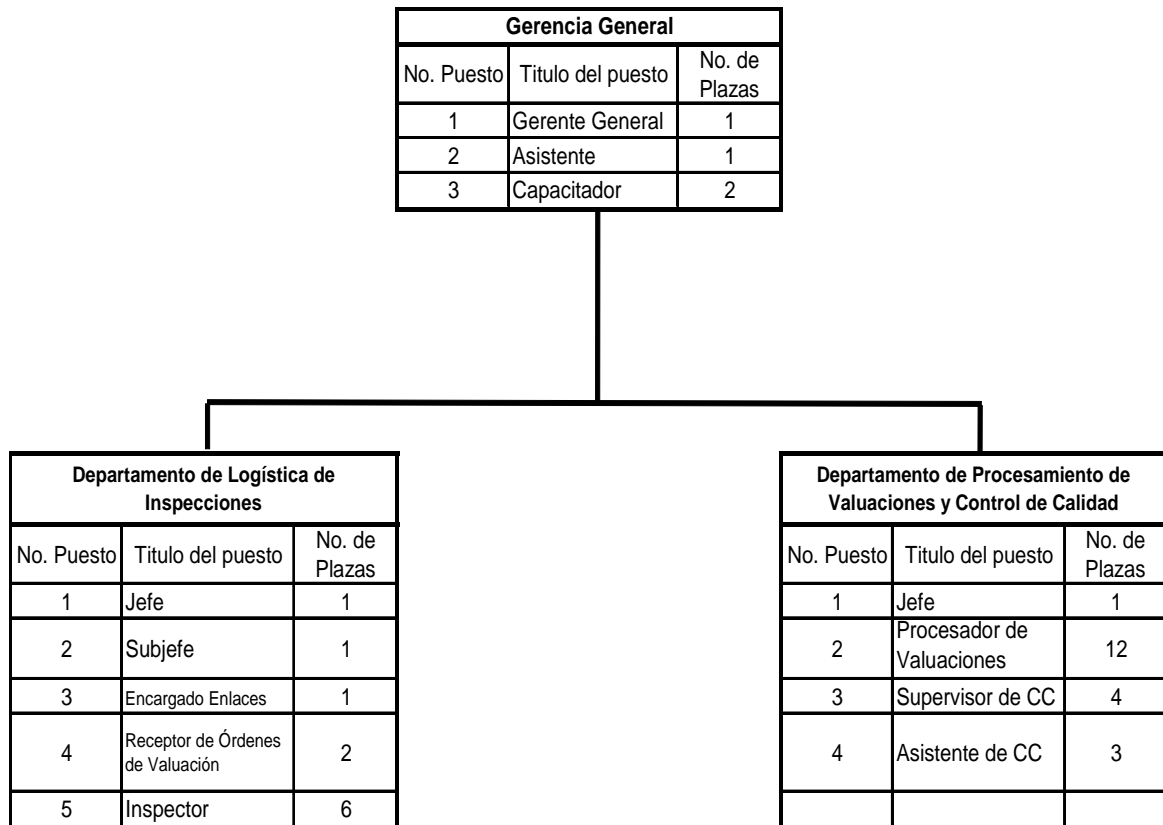
Cabe mencionar que el Departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad está dividida en dos secciones y cuentan con espacios físicos separados, el Gerente desea que formen dos departamentos, sin embargo solo existe un jefe para ambas áreas por lo cual no se les pueden considerar independientes.



### 2.4.5 Organigrama Nominal

A continuación se presenta el organigrama nominal que incluye cada una de las unidades administrativas estableciendo los puestos y el personal que la conforma:

**Gráfica 7**  
**Organigrama Nominal Actual**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



CC= Control de Calidad

Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

#### **2.4.6 Tipo de Organización**

Esta entidad cuenta con una organización formal debido a que todos los trabajadores laboran para alcanzar objetivos tanto individuales como grupales, sin embargo no está formalmente establecida y normada, por lo que se dan deficiencias en su operación.

#### **2.4.7 Componentes del diseño organizacional**

Aunque no están especificados estos elementos para la entidad a continuación se describen los principales aspectos que resaltan del tipo de ordenación que posee:

##### **a) Tipo de estructura organizacional**

En cuanto al tipo de estructura que refleja la compañía se puede señalar como funcional dado que se reúnen a todas las áreas que realicen una actividad con relación y las agrupa en una unidad administrativa dotándola de un supervisor experto para que los dirija.

##### **b) Dimensión de la estructura y sus categorías**

La forma en que se da el crecimiento de la representación gráfica de la empresa es en forma vertical, lo que en teoría debe permitir la unidad de mando es decir que solo un jefe puede dar órdenes a un subordinado, sin embargo de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta, no se cumple este principio dado que en la pregunta referente a si existía algún impedimento para realizar correctamente sus atribuciones, los empleados manifestaron que desconocen a que jefe deben de reportar sus tareas debido a que en ocasiones dos superiores les dan órdenes sobre una misma tarea.

Las categorías en las que se divide el esquema de la empresa son tres:

**Esquema 1**  
**Categorías Organizacionales**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**

Nivel	Conformado por:
Estratégico	Gerencia General
Táctico	Dos departamentos: Logística de Inspecciones y Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad
Técnico	Secciones: Enlaces y Recepción de Órdenes, Inspección, Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad

Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

**c) Modelo del diseño:**

De acuerdo a la información obtenida en la indagación efectuada, se establece que el modelo del diseño actualmente es mecánico, dado que predomina la comunicación hacia abajo y la poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones, no obstante al no tener conocimiento el personal de la estructura de la entidad y la baja formalización éste modelo dificulta las operaciones y ocasiona atrasos.

**d) Departamentalización**

La agrupación de los departamentos se realiza en forma funcional dado que cada unidad administrativa es nombrada de acuerdo a la actividad principal que desarrolla para la entidad, sin embargo cabe mencionar que algunos de los

empleados respondieron no conocer el nombre del área para el cual laboran por lo que se establece deficiencia en la información brindada al personal.

**e) Tramo de Control**

Como se puede apreciar en el organigrama nominal, el tramo de control que presenta esta organización es estrecho debido a que los jefes tienen que supervisar pocos empleados. Aunque cada departamento cuenta con más de 8 empleados los puestos de trabajo son repetitivos y las actividades a supervisar son similares.

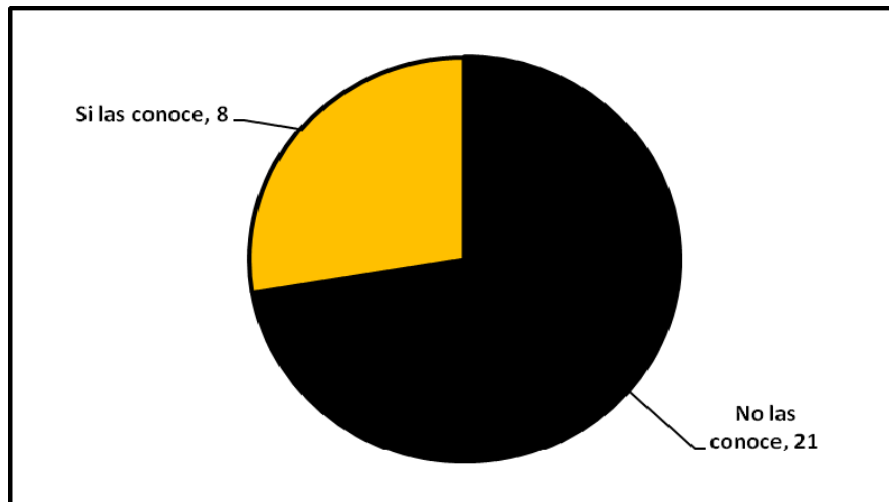
**f) Sistema de organización**

El sistema utilizado de acuerdo al esquema gráfico existente es lineal, lo que debe eliminar confusión con respecto a quién reportar sus tareas, sin embargo, esto no se cumple dado que no se tiene una cadena de mando definida.

**2.4.8 Condiciones legales de contratación y aspectos contables**

Al indagar sobre la información que tenían el personal referente a las condiciones legales de su contratación la mayoría respondió desconocer las mismas. La gráfica siguiente muestra esa falta de información:

**Gráfica 8**  
**Condiciones legales de la contratación**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

Según la encuesta realizada del personal técnico 21 de los 29 empleados encuestados respondió que no conocían las condiciones legales de su contratación, así tampoco las prestaciones salariales a las cuales podían optar, lo cual indica que hay deficiencia en la contratación del nuevo personal por no contar con un área destinada para ello. Dicha pregunta fue realizada especialmente al personal operativo debido a que es este nivel el que carece de información y dado que la mayoría de los jefes pertenecen a la familia del dueño y no fueron contratados de forma convencional.

Investigando se determinó que los trabajadores gozan de prestaciones laborales como bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones. No se logró obtener referencia del régimen contable bajo la cual está inscrita la entidad.

## **2.5 Análisis Funcional**

Para iniciar este análisis es preciso establecer que las funciones no responden los criterios organizacionales establecidos, debido que no ha sido definido y delimitado un tipo de autoridad que faculte a los jefes de las unidades administrativas a ejercer mando sobre sus subordinados, así también los departamentos en que está constituida la entidad no permiten una correcta coordinación de todos los procesos aunado a la falta de lineamientos que permiten demasiada flexibilidad e informalidad.

### **2.5.1 Funciones por unidad administrativa**

Las funciones básicas de cada una de las unidades administrativas se detallan de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada al personal de la compañía:

La Gerencia General tiene como principal función coordinar las remuneraciones del personal y el suministro de materiales así como la búsqueda de nuevos mercados de trabajo. Lo cual evidencia la falta de planeación y supervisión de las actividades.

El Departamento de Logística de Inspecciones tiene como tarea esencial controlar el proceso de las inspecciones de las propiedades sirviendo de enlace entre dueños e inspectores así como la actualización de las entradas de trabajo a la base de datos de la entidad.

La tarea principal del departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad consiste en la digitación y revisión de las órdenes de valorización según las exigencias de los clientes para luego remitirlas a los mismos.

### **2.5.2 Omisión de funciones**

El Gerente debería de realizar una supervisión de todos los procesos y velar por el buen funcionamiento de la empresa, no obstante se ocupa más en tareas operativas dejando de lado la resolución de conflictos y la coordinación de las actividades.

El Asistente de Gerencia es el encargado de llevar a cabo el control de los recursos de la empresa, sin embargo por contar con sobrecargo de trabajo se atrasa constantemente en el pago de la planilla de sueldos lo que ocasiona descontento entre el personal. A la vez no se lleva un control de las existencias de suministros, por lo que ocurre el desabastecimiento de útiles de oficina y de enseres de limpieza a tal punto que en ocasiones los mismos empleados han tenido que desembolsar fondos propios para adquirir lo que les hace falta. Estas condiciones adversas no contribuyen al desarrollo de la compañía, dado que el personal se siente insatisfecho al grado que muchos deciden renunciar lo que se traduce en contratación constante de nuevos empleados.

### **2.5.3 Duplicidad de funciones**

Ocurren situaciones en las cuales el personal realiza actividades que le conciernen a una unidad administrativa diferente a la que pertenece, por lo cual ejecuta un trabajo adicional que no le corresponde, por lo que se considera que se da duplicidad de funciones.

En ocasiones el Jefe del Departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad dicta una orden a un empleado pero el Asistente de Gerencia que también realiza actividades de supervisión de personal, ordena algo diferente, el empleado no sabe qué mandato acatar por lo cual se ha dado el caso que se realice de dos formas diferentes el trabajo. Esto origina que las

atribuciones de pago de sueldos y de suministro de materiales, pasen a un segundo plano siendo estas tareas primordiales del Asistente.

## **2.6 Análisis procedimental**

La empresa tiene establecido un procedimiento general el cual consiste en la valorización de propiedades, de éste se desprenden varios subprocesos que sirven para la recopilación de información de las viviendas para luego efectuar la tabulación y revisión de las órdenes de valuación, las cuales al finalizar son enviadas a los clientes.

Aunque no han sido diseñadas las descripciones de procedimientos, los mismos se realizan basados en la experiencia y la improvisación.

Para llevar a cabo estas operaciones el personal se apoya en un Departamento de Logística de Inspecciones que sirve de enlace entre la empresa y los dueños de las propiedades. La empresa utiliza como herramienta de trabajo una base de datos donde se lleva el control de todas las valuaciones que se hacen, tanto las que están pendientes de envío, como las que ya fueron entregadas a los clientes.

### **2.6.1 Problemas en algunos procedimientos**

Debido a que los procesos no se encuentran normados y a la falta de conocimiento de los empleados, se dan deficiencias en los mismos. Atrasos, desorganización, falta de responsabilidad, ausencia de lineamientos son algunas de las causas que inciden negativamente en la correcta aplicación de los mismos. Por ejemplo en el Departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad se encargan de actualizar la base de datos general de la empresa que constituye una herramienta en la cual se basan muchos



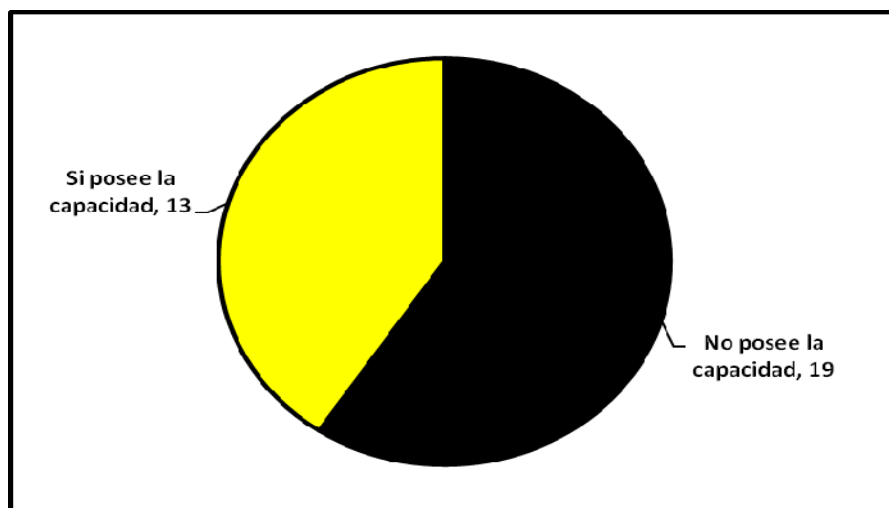
trabajadores para realizar sus tareas, sin embargo en ocasiones por falta de compromiso ésta no se encuentra al día ocasionando atrasos en los procesos.

El Departamento de Logística de Inspecciones es el encargado de enviar un informe de las casas examinadas a Control de Calidad, sin embargo algunas veces estos carecen de la información primordial para valuar los inmuebles, como por ejemplo: costos de daños en las propiedad, por lo cual Control de Calidad tiene que inferir estos costos, no siendo el procedimiento correcto. Así mismo en algunas ocasiones los informes son enviados con atraso, lo cual conlleva remitir el trabajo fuera de tiempo a los clientes.

## 2.7 Análisis de Facultades

La facultad para la toma de decisiones fue concedida solamente a algunos puestos de trabajo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 9**  
**Capacidad para tomar decisiones**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

De acuerdo a los resultados obtenidos con la encuesta, solamente 13 empleados tienen la potestad de tomar decisiones referentes a su puesto de trabajo, 19 no cuentan con esta autoridad y tienen que consultar con su inmediato superior cuando tienen que resolver alguna dificultad. Esto origina atrasos, dado que en algunas situaciones el personal si está facultado para decidir, sin embargo por no contar con algo escrito que los autorice prefieren consultar primero.

Con base a las respuestas obtenidas de la indagación realizada, las facultades otorgadas a cada puesto de trabajo son las siguientes:

El Gerente General puede tomar decisiones respecto al control y manejo de los recursos de la empresa, modificaciones estructurales, firma de cheques, autorización de gastos, solución de conflictos.

El Asistente de Gerencia tiene capacidad de solicitar al personal información de tiempo extra laborado, pues es quien genera el reporte de los sueldos, así también tiene la autoridad de elegir a los proveedores que surten los suministros.

El personal de Capacitación obtiene la potestad de seleccionar a los nuevos empleados y de brindar un programa de inducción y entrenamiento acorde a las necesidades del puesto vacante.

El Jefe del departamento Logística de Inspecciones posee la facultad de crear una ruta para enviar a los inspectores a examinar las casas objeto de valuación, así también de tomar decisiones de tipo administrativo de su departamento tales como permisos del personal, control de gastos entre otras. El Subjefe del departamento de Logística puede solicitar y agilizar el envío de los informes de los Inspectores que se encuentren atrasados en su ruta, así también puede resolver aspectos de operatividad en ausencia del jefe.

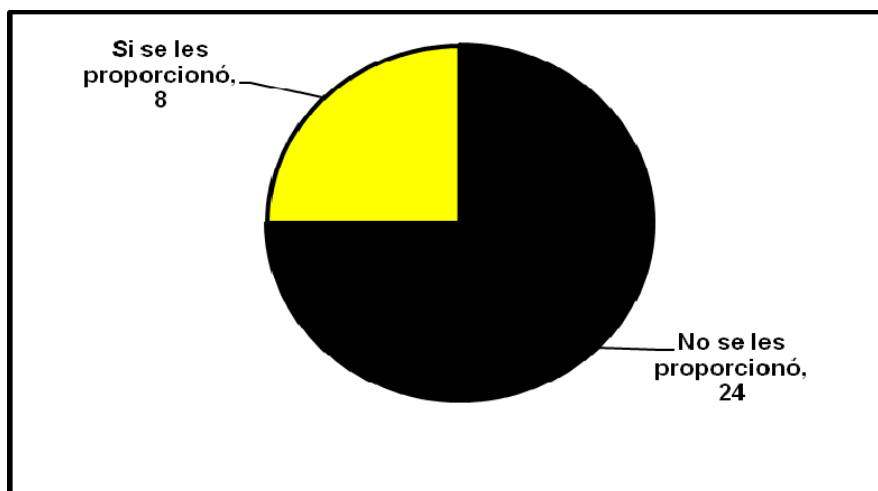
El Jefe de departamento de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad tiene la autoridad de asignar el trabajo diario a los procesadores de órdenes, así como determinar horarios, permisos, días de descanso y solucionar conflictos.

El Supervisor de Control de Calidad puede regresar el trabajo a los Procesadores de Valuaciones cuando éste no cumple con los estándares de calidad solicitados por los clientes. Así también cada Supervisor tiene a su cargo un Asistente a quién asesora y es responsable de su trabajo.

### 2.7.1 Instrumentos Administrativos

La mayoría de los empleados no tienen certeza de cuáles son las facultades que poseen, dado que éstas no fueron concedidas en algún instrumento administrativo como un descriptor de puestos o manual, esto se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

**Gráfica 10**  
**Instrumentos administrativos**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

Se puede apreciar que en la empresa no se utilizan herramientas de organización donde se detallen las atribuciones, facultades y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Tal como se muestra en la gráfica anterior referente a la pregunta si se le proporcionó al ingresar a la entidad algún manual o instructivo de las atribuciones que desempeñaría, 24 empleados respondieron negativamente y solamente 8 contestaron afirmativamente. Los 8 trabajadores que respondieron que si se les brindó, consideraron como manual dos hojas que son entregadas al ingresar a la empresa con terminología básica de la misma.

La falta de estas herramientas ocasiona que las atribuciones de los puestos de trabajo no estén delimitadas lo cual causa omisión de actividades y fugas de responsabilidades, al considerar el personal que ciertas tareas no les corresponden. Así también se da el sobrecargo de trabajo en algunos puestos lo que origina descontento entre los empleados.

## **2.8 Análisis de Relaciones**

En este análisis se estudian las relaciones de trabajo en las unidades administrativas.

El Gerente General tiene trato directo con su Asistente y con los encargados de Capacitación. No mantiene relación estrecha con los Jefes de los dos departamentos, ésta es deficiente, no programan juntas de trabajo para dar a conocer resultados y resolver los problemas de cada unidad administrativa.

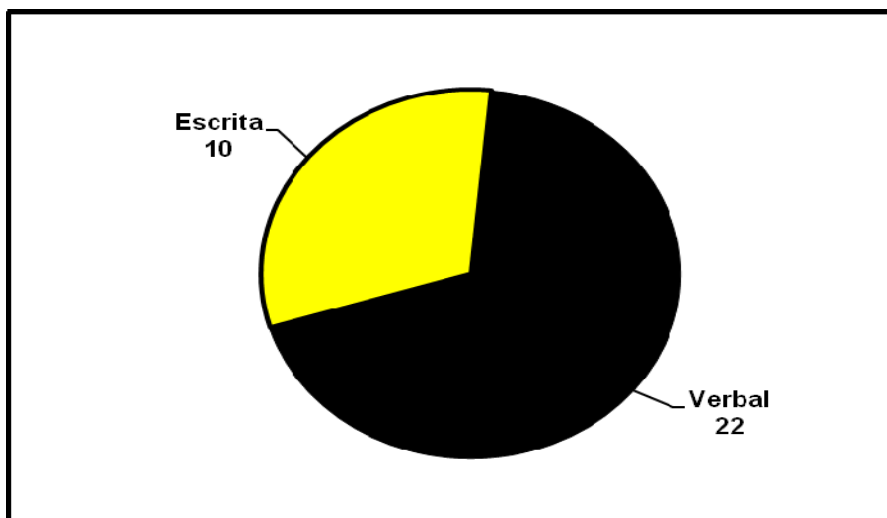
Los dirigentes de los departamentos mantienen relación con sus subalternos, sin embargo los empleados manifestaron que los jefes se mantienen siempre ocupados y no tienen tiempo para resolver sus dudas por lo cual realizan sus tareas según lo consideren, no obteniendo siempre los mejores resultados. Al no

contar con reuniones periódicas entre directores y subalternos se dificulta mucho la comunicación eficaz.

### 2.8.1 Tipo de comunicación

En la entidad predomina la forma verbal para trasladar una orden a un subalterno tal y como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 11**  
**Medio de Transmisión de órdenes**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

Como se puede apreciar en la grafica 22 empleados contestaron que la vía en que le son transmitidas las órdenes es en forma verbal y 10 respondieron que es por medio escrito. Dado que no existe un respaldo escrito de las atribuciones dadas, algunas veces éstas son mal interpretadas o en algunos de los casos omitidas por lo que se crean conflictos interpersonales entre jefes y subalternos, que genera un ambiente desagradable de trabajo.

## **2.9 Análisis Organizacional Administrativo**

Luego de realizar el análisis de cada uno de los aspectos administrativos de la empresa se determinaron las siguientes deficiencias:

La empresa no tiene definida formalmente misión, visión y valores que sirvan de base para cumplir objetivos y a la vez que estos elementos motiven al personal a realizar un trabajo con buena calidad, responsabilidad y puntualidad, para conservar los clientes actuales pero sobre todo para expandirse y cubrir nuevas áreas de operaciones.

La división organizacional no es funcional, tanto los niveles jerárquicos así como las unidades administrativas no están establecidas, no existe una clara identificación de los jefes de área, lo que ocasiona que los empleados desconozcan a quien reportar sus tareas.

No se utilizan instrumentos administrativos tales como manuales, organigramas o descripciones de puestos donde se detallen las atribuciones, autoridad y responsabilidad entre otros aspectos; lo que origina omisión de tareas, por considerar el personal que ciertas actividades no le corresponden. También provoca la duplicidad de funciones y el sobrecargo de trabajo en algunos puestos.

Acontecen conflictos organizacionales, domina un ambiente laboral negativo, no existe colaboración por parte de los empleados, así mismo se originan desacuerdos constantes entre jefes y subalternos.

No se cumple el principio de unidad de mando debido a que dos superiores dan órdenes a un empleado referente a una misma actividad, el Asistente de Gerencia y el Jefe de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad no

tienen establecidas sus tareas correctamente debido a que ambos dan órdenes y ejercen supervisión al mismo personal, lo cual fue considerado en la encuesta realizada como un factor que incide negativamente en el correcto desarrollo de las tareas.

Las funciones existentes no responden a las necesidades actuales de la empresa debido a que los empleados manifestaron sentirse insatisfechos por los atrasos en los pagos de salarios, ausencia de incentivos, desorganización y falta de apoyo de la gerencia para realizar correctamente sus actividades.

Dado a la carencia de criterios técnicos organizacionales y poca comunicación del Gerente General con los jefes de los departamentos, las decisiones tomadas por ellos, en algunos de los casos no son las correctas lo que provoca demoras o una mala imagen para la entidad.

No se utilizan descripciones de procedimientos que sirvan de apoyo para eliminar las deficiencias en los mismos, si existe algún atraso en un área, éste repercute en el proceso general de la empresa, lo que conlleva entregar fuera de tiempo las valuaciones a los clientes, provocando molestias en los mismos o incluso la pérdida de ellos.

No se brinda capacitación periódica a los empleados y aunque están dos plazas nombradas así, éstos básicamente se encargan de brindar una inducción y entrenamiento al nuevo empleado, sin embargo los conocimientos no son retroalimentados para los antiguos trabajadores.

Las órdenes que emiten los jefes de los departamentos a sus subordinados son en su mayoría de forma verbal por lo que éstas son mal interpretadas u omitidas en algunos casos.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA DE BIENES RAÍCES**

Luego de determinar la situación actual de la empresa a través del diagnóstico administrativo, se comprobó la existencia de problemas organizacionales, razón por lo cual se establece que es pertinente realizar una reorganización de las relaciones de trabajo para elevar el desempeño y mejorar los procesos.

#### **3.1 Objetivo General**

Proporcionar los criterios técnicos para que se realice una correcta coordinación de las funciones, jerarquías y puestos de trabajo a través de la implementación de una nueva estructura que permita aprovechar en un 100% los recursos humanos, materiales, físicos y financieros de la empresa objeto de la investigación en un mediano plazo.

#### **3.2 Planificación**

En este inciso se proponen aspectos de planificación tales como: misión, visión valores y objetivos para la compañía.

##### **3.2.1 Misión de la empresa**

“Somos una empresa de bienes raíces dedicada a la valuación de propiedades para diferentes clientes, brindando alta calidad en nuestro trabajo a fin de contar con la credibilidad y confianza de los beneficiarios con el propósito de establecer relaciones duraderas y prosperas que permitan el crecimiento de la entidad”



### **3.2.2 Visión de la empresa**

“Ser una empresa posicionada en el mercado de bienes raíces, así como ampliar las áreas de trabajo y los servicios a largo plazo, para ser reconocida en el mercado como una compañía que procesa valuaciones en alto volumen y con alto nivel de calidad ”

### **3.2.3 Valores de la empresa**

Para que las relaciones de trabajo se den en un marco de armonía es necesario establecer ciertos valores que deben prevalecer en toda la entidad tales como:

- Responsabilidad: Para entregar el trabajo a los clientes según los requerimientos solicitados por los mismos así también en la fecha y hora pactada.
- Respeto: Tanto en el trato con los compañeros y con los jefes de los departamentos para laborar en un ambiente agradable donde predomine la armonía.
- Honestidad: En la elaboración de cada uno de los informes, dado que los clientes contratan a la empresa, basados en el prestigio e integridad de la firma.
- Puntualidad: En la hora de ingreso y salida de la empresa, así como en la entrega del trabajo dado que esto permitirá seguir contando con la confianza de los beneficiarios.
- Solidaridad: Para con los compañeros en el apoyo de las tareas, considerando que el trabajo en equipo brinda mejores resultados.

### **3.2.4 Objetivo general de la empresa**

Consiste en elevar el volumen de servicios de valuación prestados en un 25% y así poder incrementar las utilidades para mediados del año 2012, a través de seguir con la preferencia de los clientes actuales y expandir las operaciones a otros mercados.

### **3.2.5 Objetivos específicos de la empresa**

- Aumentar un 25% la tabulación de órdenes para el segundo semestre del año 2011.
- Disminuir en un 30% los errores en las valuaciones en base a los estándares solicitados por los clientes durante los próximos seis meses.
- Contratar 5 plazas de procesadores y 3 de inspectores para elevar el volumen de digitación para el segundo semestre de 2011.

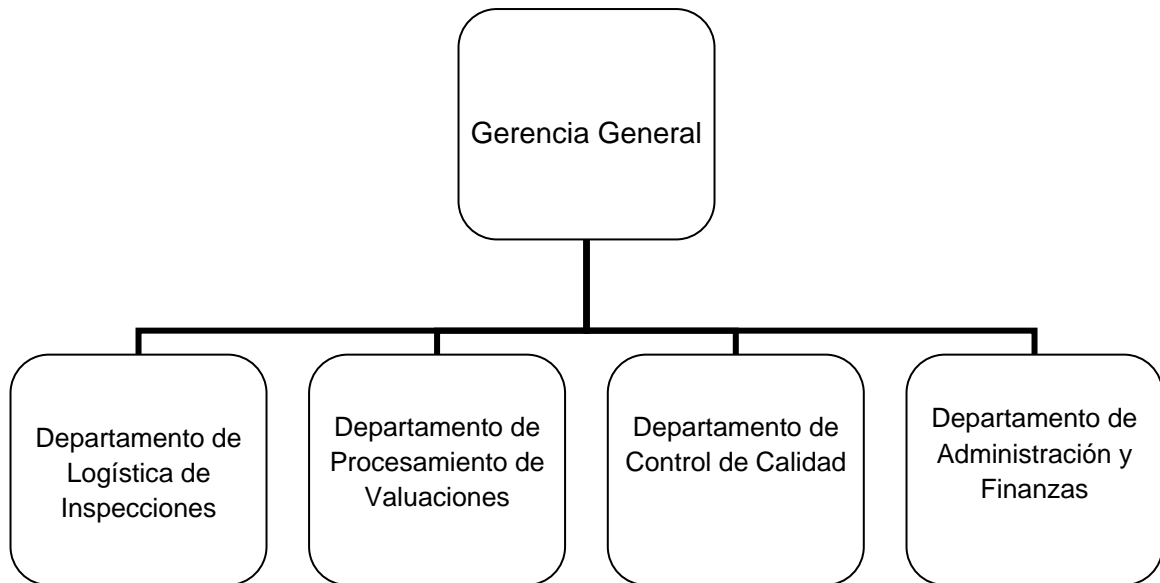
## **3.3 Rediseño Organizacional**

A continuación se presenta la propuesta del rediseño organizacional de la empresa, la cual pretende mejorar los procesos y resolver los conflictos existentes derivados de las relaciones de trabajo, a través de un esquema modificado de los departamentos.

### **3.3.1 Organigramas propuestos**

A continuación se presenta la carta de organización general así como los específicos de la entidad, acorde a sus necesidades actuales.

**Grafica 12**  
**Organigrama General Propuesto**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre 2010**



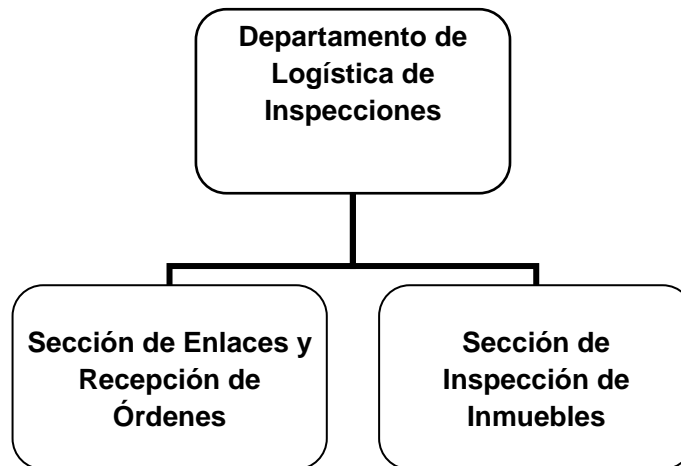
Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

El organigrama propuesto incluye la separación de las secciones de Procesamiento de Valuaciones y Control de Calidad en dos áreas totalmente independientes, así mismo la introducción de un departamento de Administración y Finanzas el cual tendrá a cargo la coordinación de los recursos humanos, compra de suministros y pagos a proveedores así también se eliminará el pago de consultoría contable dado que esta unidad será la encargada de llevar éstos registros.

El Departamento de Logística de Inspecciones no sufrió modificaciones, por lo que los puestos que lo conforman continúan siendo los mismos.

**Gráfica 13**

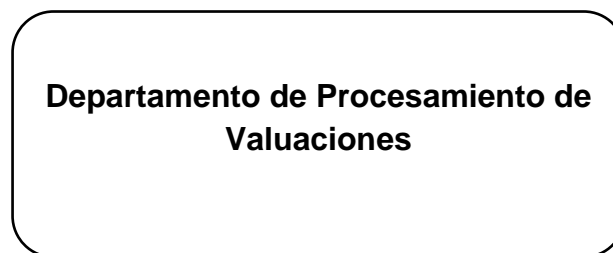
**Organigrama específico del Depto. de Logística de Inspecciones  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

**Gráfica 14**

**Organigrama específico del Depto. de Procesamiento de Valuaciones  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

**Gráfica 15**

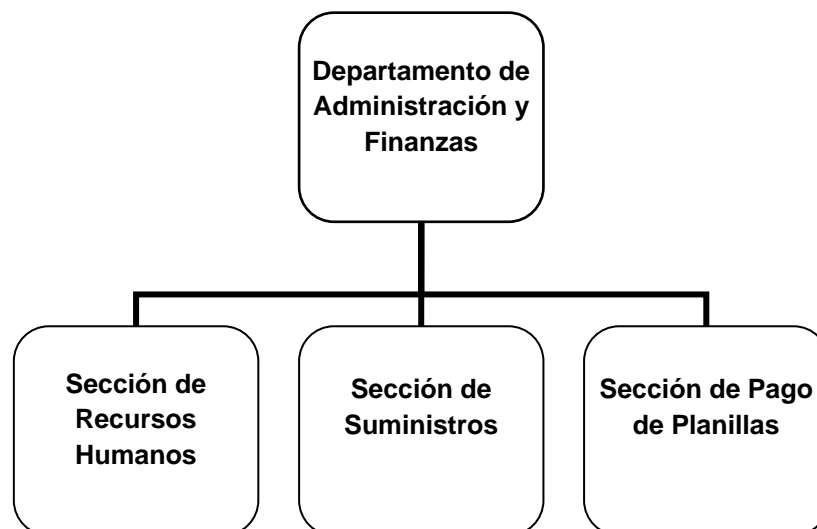
**Organigrama específico del Departamento de Control de Calidad  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

**Gráfica 16**

**Organigrama específico del Departamento de Administración y Finanzas  
Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial  
Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010

### **3.3.2 Gerencia General**

Con el rediseño organizacional algunas unidades administrativas sufrirán cambios sustanciales que permitirán una mejor organización. Estas modificaciones inician con la Gerencia General en la cual se eliminaron dos plazas de capacitación y se les reubico en otro departamento, así también se propone una misión y visión para la misma.

#### **a) Misión de la Gerencia General**

“Somos la unidad capaz de administrar eficazmente todos los procesos de la empresa a fin de obtener los mejores resultados que permitan el crecimiento de la entidad”

#### **b) Visión de la Gerencia General**

“Ser la unidad administrativa que ayude al cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de brindar los recursos técnicos y materiales que requiera el personal para incrementar la productividad en un mediano plazo”

#### **c) Función de la Gerencia General**

Con los cambios sugeridos la Gerencia General tendrá como función básica que enfocarse a la planeación, coordinación y supervisión de todos los procesos para el mejor funcionamiento de las operaciones así también evaluar nuevas áreas de trabajo para el desarrollo de la empresa.

### **3.3.3 Departamento de Logística de Inspecciones**

Como se mencionó anteriormente este departamento no tiene cambios en su estructura sin embargo se proponen aspectos de planificación para mejorar su funcionamiento.

**a) Misión del Departamento de Logística de Inspecciones**

“Somos el departamento que coordina adecuadamente el proceso de inspección de los inmuebles para evitar demoras y así poder entregar el trabajo a nuestros clientes puntualmente”

**b) Visión del Departamento de Logística de Inspecciones**

“Ser la unidad administrativa competente que permita una sincronización de todas las actividades que conllevan la revisión de inmuebles para poder elevar el volumen de inspecciones en un mediano plazo”

**c) Función del departamento de Logística de inspecciones**

Este departamento es el único que no sufrirá modificaciones por lo que su función básica no se verá modificada la cual consiste en coordinación de los actividades de inspección de inmuebles.

- **Sección de de Enlaces y Recepción de Órdenes**

Su función consiste en establecer los enlaces con los dueños de las propiedades para realizar las inspecciones así como la actualización de la base de datos con las entradas de nuevas órdenes de trabajo.

- **Sección de Inspección de inmuebles**

La coordinación de las actividades necesarias para llevar a cabo las inspecciones de los inmuebles así como la elaboración de los informes respectivos.

### **3.3.4 Departamento de Procesamiento de Valuaciones**

Las áreas de procesamiento y control de calidad fueron desligadas dado que realizan funciones independientes, no obstante la primera no necesitará la inclusión de ningún puesto de trabajo y conservará al personal actual.

#### **a) Misión del departamento de Procesamiento de Valuaciones**

“Somos el departamento encargado de realizar las evaluaciones de mercado de cada uno de los inmuebles, basados en la calidad y exigencias de los clientes con el fin de satisfacer los requerimientos de los mismos para seguir contando con su preferencia”

#### **b) Visión del departamento de Procesamiento de Valuaciones**

“Ser el departamento capaz de coordinar eficazmente el proceso de digitación de las valuaciones con el afán de evitar atrasos en las operaciones y poder entregar a tiempo el trabajo a los clientes para así mantener la credibilidad de los mismos, lo que permita elevar el volumen de tabulación en el mediano plazo”

#### **c) Función del Departamento de Procesamiento de Valuaciones**

Al ser un departamento independiente, esta unidad administrativa ahora tendrá como función básica: El proceso de asignación, tabulación y corrección de la digitación de la información de valuaciones de inmuebles, para posteriormente ser revisadas por control de calidad.

### **3.3.5 Departamento de Control de Calidad**

Al separarse esta unidad del área de digitación de valuaciones se necesitará para su operación la inclusión de un jefe para dirigir esta área, siendo el único puesto que se integrará al mismo.



**a) Misión del departamento de Control de Calidad**

“Somos el departamento encargado de verificar que se cumplan con las exigencias solicitadas por los clientes en las valuaciones de los inmuebles para evitar el regreso de trabajo que no cumpla con lo solicitado y a la vez que permita elevar la productividad”

**b) Visión del departamento de Control de Calidad**

“Ser el departamento competente que elimine los atrasos en la devolución de trabajo, a fin de elevar el volumen de procesamiento en un mediano plazo y que permita satisfacer las necesidades de nuestros beneficiarios”

**c) Función del departamento de Control de Calidad**

La principal tarea de esta área consiste en: Revisar la calidad de la información de las órdenes de valorización de propiedades para verificar que cuenten con los estándares solicitados por los clientes para así poder remitir el trabajo a los mismos.

**3.3.6 Departamento de Administración y Finanzas**

El departamento de Administración y Finanzas no estaba contemplado hasta el momento, por lo que se requiere la inclusión un Jefe y un Encargado de Suministros para formar esta unidad. Tomando en cuenta que actualmente existe dos personas encargadas de la capacitación, se les reubicará en un área donde brinde mejores resultados, se considera que uno de estos empleados puede optar a ocupar el puesto de Encargado de planillas y el otro sea el Encargado de llevar el control de los Recursos Humanos, dado que ambos cumplen con las especificaciones requeridas. Esto evitará la contratación de personal adicional.

**a) Misión del departamento de Administración y Finanzas**

“Somos un departamento que tiene a su cargo el abastecimiento oportuno de los recursos tanto humanos, materiales y físicos, para brindar los medios que sean necesarios para el funcionamiento de la empresa”

**b) Visión del departamento de Administración y Finanzas**

“Ser un departamento capaz de diseñar e implementar programas para controlar los recursos materiales de la empresa y coordinar la provisión del recurso humano de manera eficiente para el crecimiento de la entidad y la futura apertura de nuevos puestos de trabajo en un mediano plazo”

**c) Función del departamento de Administración y Finanzas**

La función de este departamento será la correcta administración de los recursos de la empresa, para lo cual cada sección realizará una tarea específica:

- **Sección de recursos humanos**

Su labor primordial radica el reclutamiento, selección y capacitación del personal, así como realizar las evaluaciones de desempeño.

- **Sección de Suministros**

Su función consiste en la administración de los inventarios de materiales, así como el pago a proveedores y control de caja chica.

- **Sección de Planillas**

Su actividad principal es la generación de los reportes de sueldos, prestaciones laborales, órdenes extras y horas extras, así como control de viáticos.

### **3.3.7 Tipo de organización**

El tipo de organización será formal debido a que los miembros de la empresa laboran con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales, además de que contarán con una estructura formalmente organizada.

### **3.3.8 Estructura organizacional**

El esquema planteado pretende eliminar los problemas organizacionales existentes al contar con una estructura definida la cual tendrá las siguientes características: será formal dado la inclusión de documentos administrativos y permanecerá centralizada en aquellas decisiones de suma importancia que tendrá que tomar la Gerencia.

Los criterios organizacionales propuestos son los siguientes:

#### **a) División del trabajo**

La especialización será utilizada para crear la eficiencia en las tareas, siempre que se cuente con los lineamientos y atribuciones delimitadas para todo el personal.

#### **b) Cadena de mando**

La cadena de mando quedará establecida desde los altos mandos hasta los niveles operativos, teniendo los empleados que reportar sus tareas al jefe de cada departamento.

#### **c) Tipo de autoridad**

El tipo de autoridad será formal de tipo funcional dado que los jefes de los departamentos mantendrán directa potestad sobre sus subalternos y a la vez

sobre el personal de las demás unidades administrativas basándose en la especialización que poseen.

**d) Comunicación**

La forma de transmisión de información será formal dado que se utilizarán los canales establecidos de acuerdo a la estructura organizacional.

**e) Coordinación de estructuras**

Con los cambios propuestos se logrará contar con una estructura organizada que permita trabajar coordinadamente buscando eliminar en su medida la diferenciación de formas de trabajo y tratando de integrar a todas las unidades administrativas para alcanzar los objetivos de la empresa.

**3.3.9 Componentes del rediseño organizacional**

A continuación se enuncian los componentes del rediseño organizacional:

**a) Tipo de Estructura organizacional**

El tipo de estructura de la entidad será funcional dado que se agrupan a las unidades administrativas de acuerdo a la relación de actividades que desarrollen, dotadas de un jefe que los asesorará y supervisará en la correcta ejecución de las tareas.

**b) Dimensión de la estructura y sus categorías**

La dimensión de la estructura organizacional será vertical debido a que en esta forma se da su crecimiento, lo cual permitirá la unidad de mando. Las categorías organizacionales en las cuales se agrupan las funciones de la empresa son:

**Esquema 2**  
**Categorías Organizacionales**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre de 2010**

Nivel	Conformado por:
Estratégico	Gerencia General
Táctico	Cuatro departamentos: Logística de Inspecciones, Procesamiento de Valuaciones, Control de Calidad y Administración y Finanzas
Técnico	Secciones: Enlaces y Recepción de Órdenes, Inspección, Recursos Humanos, Suministros y Planillas

Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

**c) Modelo del diseño y sus características**

Se propone que el modelo de diseño adecuado para la entidad es el mecánico, debido a que actualmente existe mucha flexibilidad y desorganización. Este esquema permitirá establecer deberes fijos para cada uno de los puestos de trabajo, así como canales formales de comunicación y una alta formalización.

**d) Tipo de departamentalización**

El tipo de departamentalización es funcional por que se está utilizando nombre de la principal actividad de cada área para identificar las distintas unidades administrativas de la estructura y expresan las tareas básicas que desarrollan las mismas.

**e) Tramo de Control**

El tramo de control es estrecho en todos los departamentos por lo que se considera un número adecuado de empleados para supervisar eficazmente.

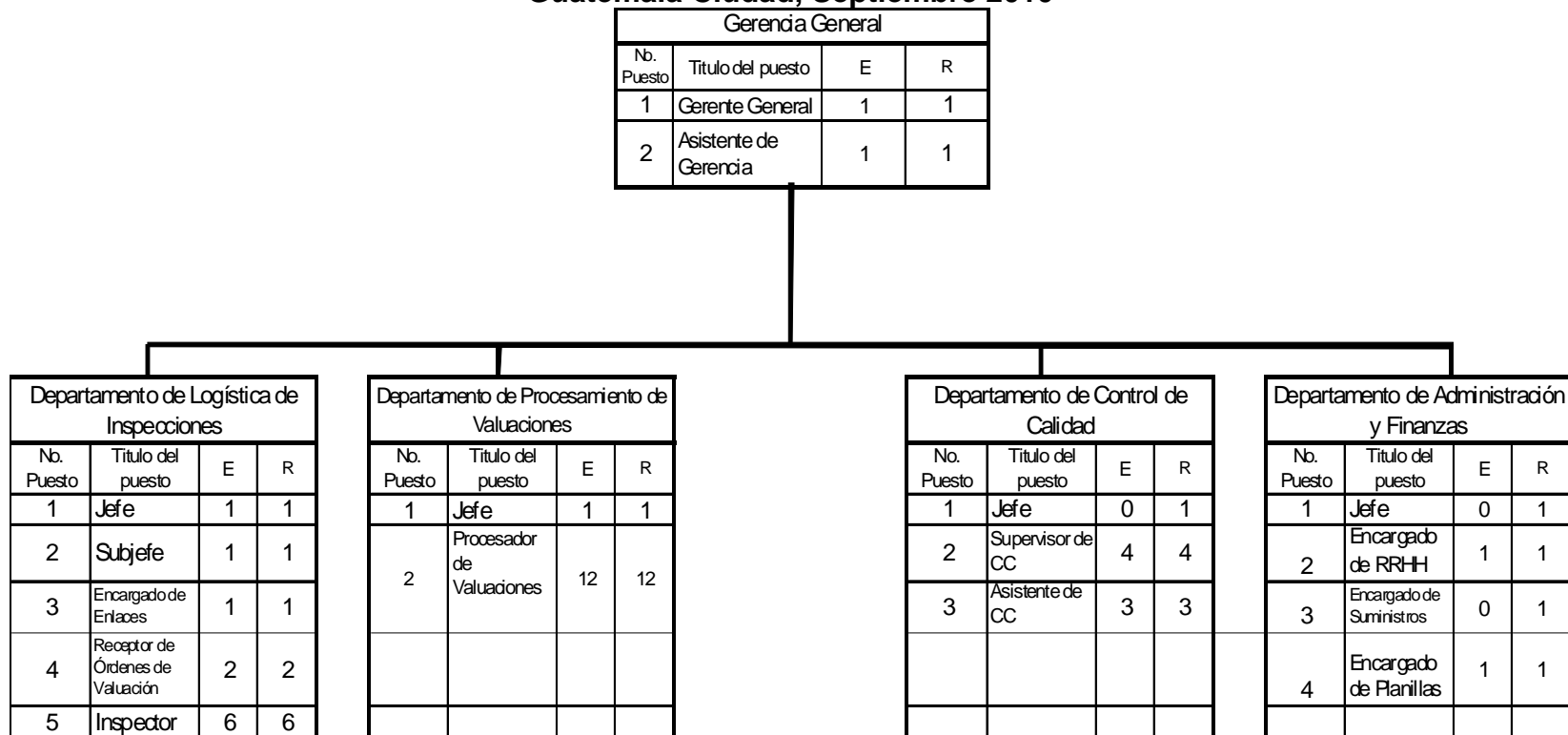
**f) Sistemas de organización**

El sistema de organizacional propuesto es el funcional debido a que la autoridad se mantiene a cargo de los jefes de cada departamento quienes indirectamente también podrán ejercer el mando sobre el personal de las demás unidades administrativas de acuerdo a la especialización que posean.

**3.3.10 Organigrama Nominal propuesto**

A continuación se presenta el organigrama nominal propuesto, donde se detalla el personal requerido para ocupar las áreas de trabajo modificadas.

**Grafica 17**  
**Organigrama Nominal Propuesto**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre 2010**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

E= Existente  
R= Requerido  
CC= Control de Calidad

### **3.3.11 Herramientas del rediseño organizacional**

Las herramientas de organización propuestos para llevar a cabo el rediseño son las descripciones de puestos y de los principales procedimientos. A continuación se desarrollan los mismos:

#### **a) Descripciones técnicas de puestos**

A continuación se presentan las descripciones técnicas de los puestos existentes en la entidad:

1. Gerente General
2. Asistente de Gerencia
3. Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones
4. Subjefe del Departamento de Logística de Inspecciones
5. Encargado de Enlaces
6. Receptor de Órdenes de Valuación
7. Inspector
8. Jefe del Departamento de Procesamiento de Valuaciones
9. Procesador de Valuaciones
10. Jefe del departamento de Control de Calidad
11. Supervisor de Control de Calidad
12. Asistente de Control de Calidad
13. Jefe del Departamento de Administración y Finanzas
14. Encargado de Recursos Humanos
15. Encargado de Suministros y Pagos
16. Encargado de Planillas



## I. IDENTIFICACIÓN

TITULO DEL PUESTO:	Gerente General
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
INMEDIATO SUPERIOR:	No tiene
SUBALTERNOS:	Asistente de Gerencia, Jefes de los departamentos de Logística de Inspecciones, Procesamiento de Valuaciones, Control de Calidad y Administración y Finanzas

## II. DESCRIPCIÓN

## 1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo cuya función principal consiste en la administración de la empresa y la representación de la misma con los clientes.

## 2. Atribuciones:

- Elaborar planes de trabajo para establecer tiempos y actividades para cada departamento.
- Dar instrucciones y órdenes a los jefes de los departamentos para mantener al día las operaciones a través de memorándums o cualquier medio escrito
- Tomar decisiones sobre conflictos generales
- Contactar clientes para abrir nuevas oportunidades de trabajo
- Supervisar los procesos y verificar que se estén aprovechando los recursos de la empresa correctamente

- Viajar a Estados Unidos periódicamente para establecer contacto con los clientes, quienes se encuentran en ese país y así como para evaluar nuevas áreas de trabajo.
- Brindar asesorías a personas particulares
- Realizar reuniones periódicas con los jefes de los departamentos para resolver conflictos y verificar la implementación de los planes de trabajo

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con los jefes de los departamentos así como con su Asistente.

**4. Autoridad:**

Tiene autoridad para delegar actividades a los jefes de cada uno de los departamentos, implementar y ejecutar planes de trabajo, así como para firmar cheques, aprobar el reclutamiento de nuevo personal, resolver conflictos.

**5. Responsabilidad:**

Es responsable por su trabajo y por las labores que desarrollen el personal su cargo. Es responsable de supervisar el correcto aprovechamiento de los recursos de la empresa y de elaborar el plan de trabajo para los departamentos así como velar porque se alcancen los objetivos de la empresa.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educación:

- Ingeniero civil o Arquitecto
- Poseer estudios en bienes raíces

b) Experiencia:

- Cinco años de experiencia en puesto similar

c) Habilidad:

- Análisis numérico
- Verbal
- Para dirigir y coordinar al personal
- Para resolver conflictos
- Diseñar e implementar planes de trabajo
- Poseer liderazgo
- Ser responsable
- Excelentes relaciones humanas

d) Destrezas:

- Operar equipo de oficina
- Operar equipo de computo y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Asistente de Gerencia
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Gerencia General
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente General
SUBALTERNOS:	No tiene

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter administrativo cuya función principal consiste en la asistencia en la transcripción y archivo de documentos así como apoyo en las actividades de la gerencia.

**2. Atribuciones:**

- Redactar informes, memorándums, cartas
- Recibir llamadas
- Enviar y recibir fax
- Revisar y contestar correo electrónico
- Recibir y archivar documentos
- Coordinar reuniones del gerente general con el personal
- Llevar el control de las asesorías individuales
- Atender a clientes

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Gerente General y con los Jefes de los Departamentos.

4. Autoridad

Tiene autoridad para coordinar las reuniones del personal con el Gerente General así como atender a los clientes.

5. Responsabilidad:

Es responsable por su trabajo en la elaboración de informes, llevar la agenda del Gerente, recepción y archivo de documentos así como llevar el control de las asesorías individuales.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educación:

- Secretaria Bilingüe

b) Experiencia:

- Dos años de experiencia en puesto similar

c) Habilidades:

- Verbal
- Resolver conflictos y coordinar actividades
- Responsable y ordenada

d) Destrezas:

- Para operar equipo de oficina
- Archivar
- Manejo de internet

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100% inglés

I. IDENTIFICACIÓN

TITULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Logística de Inspecciones

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Subjefe, Encargado de Enlaces, Receptor de Órdenes de Valuación e Inspector

II. DESCRIPCIÓN

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo cuya función primordial radica en la coordinación de las actividades del departamento de logística.

2. Atribuciones:

- Planificar las actividades del departamento
- Elaborar rutas para enviar a los inspectores a evaluar las propiedades
- Asignar rutas diarias a inspectores así como las demás tareas a los miembros de su departamento a través de memorándums o correo electrónico
- Supervisar los procesos y verificar que se estén realizando las citas en los horarios correspondientes para poder ingresar a los inmuebles
- Llevar el control de los viáticos entregados a los inspectores
- Rendir un informe mensual sobre su área de trabajo a la gerencia general

- Realizar una reunión mensual con los miembros de su departamento para eliminar deficiencias
- Viajar periódicamente a Estados Unidos para llevar a cabo la supervisión de los inspectores quienes laboran en éste país examinando las condiciones de los inmuebles.

### 3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Subjefe del departamento, Encargado de Enlaces, Receptor de Órdenes de Valuación, Inspector y con el Gerente General a quien debe rendir informe de su área de trabajo.

### 4. Autoridad:

Tiene autoridad para delegar tareas a los miembros de su departamento, así como decidir las rutas de los Inspectores según la conveniencia de la empresa.

### 5. Responsabilidad:

Es responsable por su trabajo y por las labores que desarrollen los empleados a su cargo, así como por velar por que se cumplan los planes previstos para su departamento y es responsable de brindar un informe detallado a la Gerencia General de las actividades de su área.

## III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### a) Educación

- Ingeniero civil o arquitecto

- Poseer estudios en bienes raíces
  
- b) Experiencia
  - Dos años de experiencia en puesto similar
  
- c) Habilidades:
  - Análisis numérico
  - Verbal
  - Para dirigir y coordinar
  - resolver conflictos
  
- d) Destrezas:
  - Para operar equipo de oficina
  - Para operar equipo de computo y manejo de internet
  
- e) Otros requisitos
  - Bilingüe 100% inglés



I. IDENTIFICACIÓN

TITULO DEL PUESTO:	Subjefe del Departamento de Logística de Inspecciones
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Logística de Inspecciones
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones
SUBALTERNOS:	Encargado de enlaces, Receptor de Órdenes de Valuación e Inspector

II. DESCRIPCIÓN

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter ejecutivo cuya función primordial radica en apoyar las actividades del Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones, así como dirigir el mismo en ausencia éste.

2. Atribuciones:

- Elaborar planes de trabajo conjuntamente con el Jefe del departamento
- Resolver conflictos con los dueños de los inmuebles para dar acceso a las propiedades para ser inspeccionadas
- Verificar que los inspectores cumplan con los horarios preestablecidos para las citas
- Solicitar prorroga para realizar las inspecciones a los dueños de los inmuebles cuando existen atrasos
- Supervisar al personal en ausencia del jefe del departamento

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con los miembros de su departamento especialmente con el Jefe del Departamento a quien sustituirá en su ausencia.

4. Autoridad

Tiene a autoridad para delegar tareas a los empleados a su cargo en ausencia del jefe, así como para modificar las rutas de los Inspectores.

5. Responsabilidad

Es responsable por su trabajo y por las labores que desarrollen los miembros del departamento así como por la correcta administración de los recursos la unidad administrativa a su cargo.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educación:

- 2 años de estudios universitarios en ingeniería o carrera afín
- Poseer estudios en bienes raíces

b) Experiencia:

- Dos años de experiencia en puesto similar

c) Habilidades:

- Análisis numérico
- Verbal
- Para dirigir y coordinar personal

- Para resolver conflictos

d) Destrezas:

- Para operar equipo de oficina
- Para operar equipo de computo y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Encargado de Enlaces
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Logística de Inspecciones
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones
SUBALTERNOS:	No tiene

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter operativo cuya función primordial radica coordinar el enlace con los dueños de los inmuebles para realizar las inspecciones.

**2. Atribuciones:**

- Chequear la base de datos los inmuebles a ser evaluados así como la información para contactar a los dueños
- Concertar citas con los dueños de las propiedades para inspeccionarlos
- Enviar un informe de las citas concertadas diariamente al jefe del departamento
- Actualizar la base de datos con la fecha en que se realizarán las inspecciones
- Guiar a los inspectores por medio de mapas al lugar donde se localizan las inmuebles

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Jefe del Departamento y en ausencia de éste con el Subjefe así mismo con los Inspectores de inmuebles.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para concertar las citas según el horario convenido por los dueños de los inmuebles y hacer cambios en la base de datos.

5. Responsabilidad:

Es responsable de comunicarse diariamente con los dueños de los inmuebles hasta concertar la cita para evitar atrasos en las inspecciones y llevar a cabo las actualizaciones en la base de datos.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educativas:

- 2 años de estudios universitarios en ingeniería o carrera afín

b) Experiencia:

- No indispensable.

c) Habilidades:

- Verbal
- Para resolver conflictos

d) Destrezas:

- Para operar equipo de oficina
- Para operar equipo de computo y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100 inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

**TITULO DEL PUESTO:** Receptor de Órdenes de Valuación

**UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Departamento de Logística de Inspecciones

**INMEDIATO SUPERIOR:** Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones

**SUBALTERNOS:** No tiene

**II. DESCRIPCIÓN**

**1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter operativo cuya función primordial radica en ingresar las nuevas solicitudes de valuación de inmuebles a la base de datos.

**2. Atribuciones:**

- Confirmar las nuevas solicitudes de valuaciones
- Ingresar las nuevas órdenes a la base de datos
- Mantener informado al jefe del departamento del volumen de trabajo ingresado
- Enviar un informe diario al Jefe del Departamento de las órdenes ingresadas

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Jefe del Departamento y en ausencia de éste con el Subjefe.

4. Autoridad

Tiene autoridad para realizar modificaciones en la base de datos de acuerdo a las solicitudes de valuaciones por parte de los clientes.

5. Responsabilidad:

Es responsable de registrar todas las requisiciones de evaluaciones a la base de datos, solicitadas durante su jornada de trabajo y revisar antes de retirarse diariamente de que todas las órdenes fueron ingresadas.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educación:

- Bachiller en computación

b) Experiencia:

- 1 año como digitador

c) Habilidades:

- Análisis numérico

d) Destrezas:

- Para operar equipo de oficina
- Para operar equipo de computo y manejo de internet
- Para digitar

e) Otros requisitos:

- Idioma inglés nivel intermedio



**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO: Inspector

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Logística de Inspecciones

INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento de Logística de Inspecciones

SUBALTERNOS: No tiene.

**II. DESCRIPCIÓN**

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter operativo cuya función primordial radica en realizar inspecciones a los inmuebles a ser evaluados.

2. Atribuciones:

- Verificar la ruta de trabajo establecida diariamente
- Realizar la inspección de las condiciones en que se encuentra cada propiedad
- Tomar fotografías de los inmuebles y anotar las condiciones en que se encuentran, determinando si existe algún tipo de daño en la propiedad
- Elaborar un informe de la inspección, el cual deberá ser enviado vía correo electrónico al Departamento de Control de Calidad
- Verificar que se recibieron todos los informes

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Jefe del Departamento y en ausencia de éste con el Subjefe.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para disponer de los viáticos asignados según lo crea conveniente, así mismo de tomar las rutas de acceso que consideren favorables para realizar las inspecciones.

5. Responsabilidad:

Es responsable de enviar los informes de inspección al Departamento Control de Calidad con la información requerida, inmediatamente después de la inspección para no atrasar los envíos de las valuaciones a los clientes.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educación:

- Bachiller en computación o carrera afín

b) Experiencia:

- Un año en puesto similar

c) Habilidades:

- Verbal

d) Destrezas:

- Para operar equipo de computo y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Poseer licencia de conducir
- Tener residencia en Estados Unidos
- Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

**TITULO DEL PUESTO:** Jefe del Departamento de  
 Procesamiento de Valuaciones

**UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:** Departamento de Procesamiento  
 de Valuaciones

**INMEDIATO SUPERIOR:** Gerente General

**SUBALTERNOS:** Procesador de Valuaciones

**II. DESCRIPCIÓN**

**1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter ejecutivo cuya función principal consiste en la coordinación de la digitación de las órdenes de valuación de propiedades.

**2. Atribuciones:**

- Elaborar planes del trabajo para llevar a cabo las actividades del Departamento
- Asignar trabajo y girar instrucciones diariamente a los procesadores vía correo electrónico o memorándums
- Supervisar los procesos y asesorar al Procesador de valuaciones en la elaboración de las órdenes
- Mantener comunicación con los clientes cuando existen dudas en las características de las propiedades a evaluar
- Verificar que se realicen los cambios sugeridos en las órdenes de valuación
- Rendir un informe mensual sobre su área de trabajo a la gerencia
- Realizar una reunión mensual con los miembros de su departamento

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente el Gerente General así como con los Procesadores.

4. Autoridad

Tiene autoridad para delegar tareas a los miembros de su Departamento así como asignar el trabajo diariamente a los procesadores y solicitarles correcciones en el trabajo entregado que no cumpla con los requisitos establecidos.

5. Responsabilidad

Es responsable por las labores propias y las que desarrolla el personal a su cargo así como de supervisar que todas las ordenes de valuación sean digitadas conforme a los horarios requeridos y velar por que no existan atrasos en el trabajo asignado diariamente.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educación

- Ingeniero, arquitecto o pensum cerrado
- Poseer estudios en bienes en bienes raíces

b) Experiencia

- Tres años de experiencia en puesto similar

c) Habilidades

- Análisis numérico
- Verbal

- Para resolver conflictos
- Para dirigir y coordinar personal
- Responsable
  
- d) Destrezas:
  - Para operar equipo de oficina
  - Para operar equipo de computo y manejo de internet
  
- e) Otros requisitos:
  - Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO: Procesador de Valuaciones  
 UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Procesamiento de Valuaciones  
 INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento de Procesamiento de Valuaciones  
 SUBALTERNOS: No tiene

**II. DESCRIPCIÓN**

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter operativo cuya función radica en la digitación de las órdenes de valuación.

2. Atribuciones:

- Revisar en su correo las órdenes de valuación asignadas diariamente
- Digitar 8 órdenes diarias siguiendo los lineamientos solicitados
- Dar aviso a control de calidad cuando las valuaciones hayan sido procesadas
- Realizar las modificaciones solicitadas por control de calidad o por los clientes
- Enviar un informe diario al Encargado de Planillas de las ordenes procesadas diariamente

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relacionan directamente con el Jefe del Departamento.

4. Autoridad

Tiene autoridad para valorar las propiedades según lo considere conveniente de acuerdo al procedimiento brindado.

5. Responsabilidad:

Es responsable por la tabulación de 8 órdenes de valuación según los horarios establecidos, así como de digitalarlos con la calidad requerida por los clientes. Así mismo es responsable de enviar diariamente al Encargado de Planillas un informe sobre su producción diaria.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educativas

- Bachiller, Perito Contador o Secretaria

b) Experiencia

- Un años de experiencia en puesto similar

c) Habilidades:

- Análisis numérico

d) Destrezas:

- Para digitalar
- Para operar equipo de oficina y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Estudios de inglés nivel avanzado 75%

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Control de Calidad
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Control de Calidad
INMEDIATO SUPERIOR:	Gerente General
SUBALTERNOS:	Supervisores de Control de Calidad y Asistentes de Control de Calidad.

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter ejecutivo cuya función radica en planificar, coordinar y supervisar las actividades del departamento de control de calidad.

**2. Atribuciones:**

- Elaborar planes del trabajo para llevar a cabo las actividades del Departamento
- Supervisar los procesos y emitir órdenes a los miembros de su departamento para agilizar alguna actividad vía memorándums o correo electrónico
- Verificar en la base de datos que las órdenes de valuación sean enviadas a los clientes en los horarios estipulados por los mismos



- Dar seguimiento a las órdenes con atrasos, ya sea por los Procesadores de Valuaciones o Inspectores de los inmuebles y verificar que las ordenes sean enviadas a los clientes
- Asesorar a los Supervisores de Control de Calidad cuando estos tengan dudas o necesiten solucionar algún conflicto

### 3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relacionan directamente con el Gerente General, así como con los Supervisores y Asistentes de Control de Calidad

### 4. Autoridad:

Tiene autoridad para generar instrucción a los miembros del departamento bajo su cargo así como solicitar a los Supervisores de Control de Calidad que prioricen determinada actividad.

### 5. Responsabilidad:

Es responsable de velar que las actividades del departamento se encuentren al día y por la resolución de conflictos, así como presentar un informe mensual a la Gerencia de las actividades de su área de trabajo.

## III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### a) Educativas

- Pensum cerrado en ingeniería, arquitectura o carrera afín

b) Experiencia

- Un año de experiencia en puesto similar

c) Habilidades:

- Análisis numérico
- Para dirigir y coordinar personal
- Para resolver conflictos
- Responsable

d) Destreza

- Para operar equipo de oficina
- Para operar equipo de computo y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO: Supervisor de Control de Calidad  
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Control de Calidad  
INMEDIATO SUPERIOR: Jefe del Departamento de Control de Calidad  
SUBALTERNOS: Asistentes de Control de Calidad

**II. DESCRIPCIÓN**

**1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter operativo cuya función radica en supervisar que las órdenes de valuación tengan los estándares de calidad establecidos por los clientes.

**2. Atribuciones:**

- Revisar las órdenes y verificar que estas se encuentren elaboradas según lo solicitado por los clientes
- Asignar trabajo al Asistente de Control de Calidad y verificar que cumpla con sus atribuciones
- Enviar las valuaciones a los clientes y actualizar la base de datos de las órdenes que ya fueron revisadas y remitidas
- Solicitar al Jefe del Departamento de Procesamiento de Valuaciones que realicen modificaciones a las órdenes que no cumplan con la calidad solicitada

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el jefe del

Departamento y con el Asistente de Control de Calidad.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para solicitar al Jefe del Departamento de Procesamiento de Valuaciones que se realicen cambios en las órdenes que no cumplen con los requisitos solicitados. Así mismo tiene capacidad para asignar trabajo al Asistente de Control de Calidad.

5. Responsabilidad:

Es responsable de su trabajo y por las tareas del Asistente, así como de enviar las órdenes de valuación a los clientes en el tiempo y horario establecidos.

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

a) Educativas

- Bachiller, perito contador o secretaria

b) Experiencia

- Un año de experiencia en coordinación de personal

c) Habilidades

- Análisis numérico
- Para dirigir y coordinar personal

d) Destrezas:

- Para operar equipo de oficina y manejo de internet

e) Otros requisitos

- Estudios de inglés nivel avanzado 75%.

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Asistente de Control de Calidad
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Control de Calidad
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Control de Calidad y Supervisor de Control de Calidad
SUBALTERNOS:	No tiene

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter operativo cuya función principal es adjuntar los informes enviados por los inspectores a las evaluaciones.

**2. Atribuciones:**

- Recibir el informe enviado por los inspectores vía correo electrónico y adjuntarlos las órdenes de valuación
- Solicitar al Subjefe del Departamento de Logística informes atrasados o datos faltantes de las inspecciones realizadas, si fuera necesario
- Actualizar la base de datos de las órdenes que cuentan con el informe de los inspectores

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con los Supervisores de Control de Calidad.

4. Autoridad

Tiene autoridad para hacer modificaciones en base de datos.

5. Responsabilidad:

Es responsable de mantener la base de datos actualizada con las órdenes que ya les fueron adjuntados el informe de los Inspectores.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educativas

- Bachiller, perito contador o secretaria

b) Experiencia

- No indispensable

c) Habilidades:

- Capacidad para resolver conflictos

d) Destrezas:

- Para digitar
- Para operar equipo de oficina
- Manejo de internet

e) Otros requisitos

- Idioma inglés nivel intermedio

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO: Jefe del Departamento de Administración y Finanzas

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Departamento de Administración y Finanzas

INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General

SUBALTERNOS: Encargados de Suministros, Encargado de Recursos Humanos y Encargado de planillas

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter ejecutivo responsable de velar por el funcionamiento administrativo y económico de la empresa.

**2. Atribuciones:**

- Elaborar planes de trabajo para llevar a cabo las actividades del departamento
- Generar instrucciones vía memorándums o correo electrónico y supervisar las tareas de los miembros de su departamento
- Llevar a cabo los registros contables y el pago de impuestos correspondientes
- Emitir órdenes para realizar reclutamiento de nuevo personal
- Realizar compra de suministros
- Firmar de cheques
- Presentar a la gerencia presupuestos de gastos administrativos y estados financieros

- Realizar una reunión mensual con los miembros de su departamento

### 3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Gerente General y con los Encargados de Suministros, Recursos Humanos y Planillas.

### 4. Autoridad:

Tiene autoridad para disponer del recurso monetario de la empresa basado en las necesidades de suministros y pagos a proveedores, previa autorización de la Gerencia General así también evaluar las necesidades de contratación de nuevo personal.

### 5. Responsabilidad:

Es responsable por las labores propias y del personal a su cargo, tales como la administración de los recursos tanto monetarios como físicos y materiales de la empresa y del pago puntual de los impuestos y presentación de informes financieros ante la Gerencia.

## III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### a) Educativas

- Perito Contador con Licenciatura en Administración de empresas

### b) Experiencia

- 3 años en puesto similar



c) Habilidades

- Para dirigir y coordinar personal
- Para resolver conflictos
- Buenas relaciones humanas
- Responsable

d) Destrezas

- Para operar equipo de computo y manejo de internet
- Para operar equipo de oficina

e) Otros requisitos

- Bilingüe 100% inglés

## I. IDENTIFICACIÓN

TITULO DEL PUESTO:	Encargado de Recursos Humanos
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Administración y Finanzas
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe del Departamento de Administración y Finanzas
SUBALTERNOS:	No tiene

## II. DESCRIPCIÓN

## 1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter administrativo cuya función radica en la gerencia del recurso humano de la empresa.

## 2. Atribuciones:

- Iniciar el proceso de reclutamiento para las nuevas plazas y las vacantes
- Realizar el proceso de selección el cual incluye entrevistas y pruebas de conocimiento
- Seleccionar a los candidatos idóneos previa aprobación de la gerencia general y jefe del departamento
- Brindar inducción y entrenamiento por un periodo de dos meses al nuevo personal
- Realizar evaluaciones de desempeño al personal
- Crear un programa de capacitación constante para todo el personal

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Jefe del Departamento y con el personal de la empresa a quienes brinda la inducción y capacitación.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para elaborar el programa de inducción que considere apropiado para el aprendizaje del nuevo personal y seleccionar al personal que sea apto para ocupar las plazas vacantes.

5. Responsabilidad:

Es responsable de que el personal seleccionado obtenga todos los conocimientos necesarios durante el período que dura la inducción y de crear un programa de capacitación para todo el personal

III. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

a) Educativas

- Licenciatura en administración de empresas

b) Experiencia

- 2 años en puesto similar

c) Habilidades:

- Para resolver conflictos
- Buenas relaciones humanas

d) Destrezas:

- Para operar equipo de computo y manejo de internet
- Para operar equipo de oficina

e) Otros requisitos:

- Bilingüe 100% inglés

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Encargado de Suministros
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Administración y Finanzas
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de Departamento de Administración y Finanzas
SUBALTERNOS:	No tiene

**II. DESCRIPCIÓN****1. Naturaleza:**

Es un puesto de carácter operativo cuya función radica en el suministro de recursos materiales y físicos a la empresa.

**2. Atribuciones:**

- Llevar el control de los inventarios
- Elaborar órdenes de requisición de materiales
- Elaborar cheques para firma del Jefe del Departamento
- Contratar y coordinar el servicio de limpieza
- Controlar el pago de alquiler, teléfonos, luz, servicio de internet y parqueos
- Llevar control de órdenes de mantenimiento de equipo de computo
- Administrar y liquidar caja chica.

**3. Relaciones de trabajo:**

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el jefe y con los miembros de su departamento.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para entregar los materiales necesarios en cada departamento previa solicitud del jefe de los mismos.

5. Responsabilidad:

Es responsable de mantener a la empresa siempre abastecida con el mobiliario y equipo necesario para realizar las actividades así como del material de oficina y de elaborar un informe mensual detallado de los recursos existentes y faltantes para presentarlo a la Gerencia General.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educativas

- Perito Contador
- 4 años de estudios en Licenciatura en Administración de empresas

b) Experiencia

- 2 años en puesto similar

c) Habilidades:

- Para resolver conflictos

d) Destrezas:

- Para operar equipo de computo y manejo de internet
- Para operar equipo de oficina
- Numérica

e) Otros requisitos

- Idioma inglés nivel intermedio

**I. IDENTIFICACIÓN**

TITULO DEL PUESTO:	Encargado de Planillas
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:	Departamento de Administración y Finanzas
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de Departamento de Administración y Finanzas
SUBALTERNOS:	No tiene

**II. DESCRIPCIÓN**

1. Naturaleza:

Es un puesto de carácter operativo cuya función consiste en realizar las planillas de pago de los empleados.

2. Atribuciones:

- Realizar la planilla de pago quincenal
- Llevar el control del pago de prestaciones laborales (bono 14, aguinaldo y vacaciones)
- Llevar el control de la ausencias de los empleados
- Generar el reporte de órdenes extras y su pago correspondiente
- Controlar el pago de horas extras trabajadas.
- Coordinar viáticos de los inspectores

3. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de su puesto se relaciona directamente con el Jefe y con los miembros de su departamento.

4. Autoridad:

Tiene autoridad para solicitar los informes de producción diaria a los Procesadores de valuaciones e inspectores.

5. Responsabilidad:

Es responsable de presentar quincenalmente la planilla de sueldos, con los pagos adicionales de horas y órdenes extras.

III. **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

a) Educativas

- Perito Contador
- 3 años de estudios en Licenciatura en Administración de Empresas

b) Experiencia

- 2 años en puesto similar

c) Habilidades:

- Para resolver conflictos

d) Destrezas:

- Para operar equipo de computo
- Para operar equipo de oficina
- Numérica

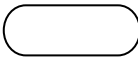





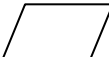



## b) Descripción de los principales procedimientos

En este apartado se describen los principales procedimientos de la empresa, con el objetivo de eliminar deficiencias en su operación. Los procesos descritos son:

- Digitación de una orden de valuación
- Inspección de una propiedad
- Compra de suministros

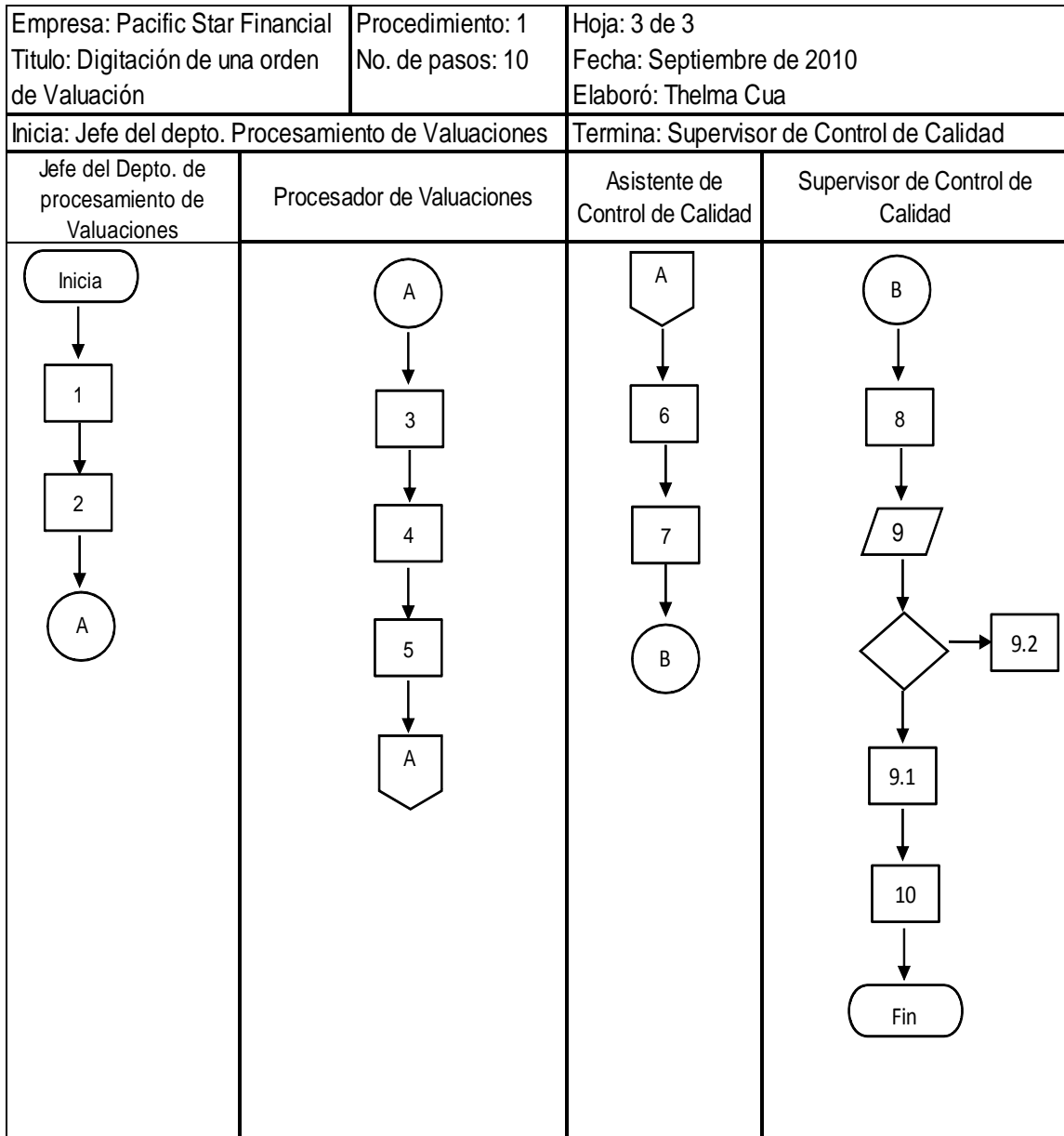
**Esquema 3**  
**Simbología de la Norma ANSI**

Nombre	Símbolo	Descripción
TERMINAL (INICIO O FIN)		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
OPERACIÓN		Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
DECISIÓN O ALTERNATIVA		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.
CONECTOR DE PÁGINA		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
CONECTOR DE ACTIVIDAD		Representa un enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.
ARCHIVO		Representa un archivo común y corriente de oficina.
INSPECCIÓN O REVISIÓN		Cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta
DOCUMENTO		Representa la utilización de formas, folletos, libros y hojas, debe ir antes de la acción

Fuente: Franklin Fincowsky, Benjamin, Organización de Empresas. Segunda Edición. Año 2007.

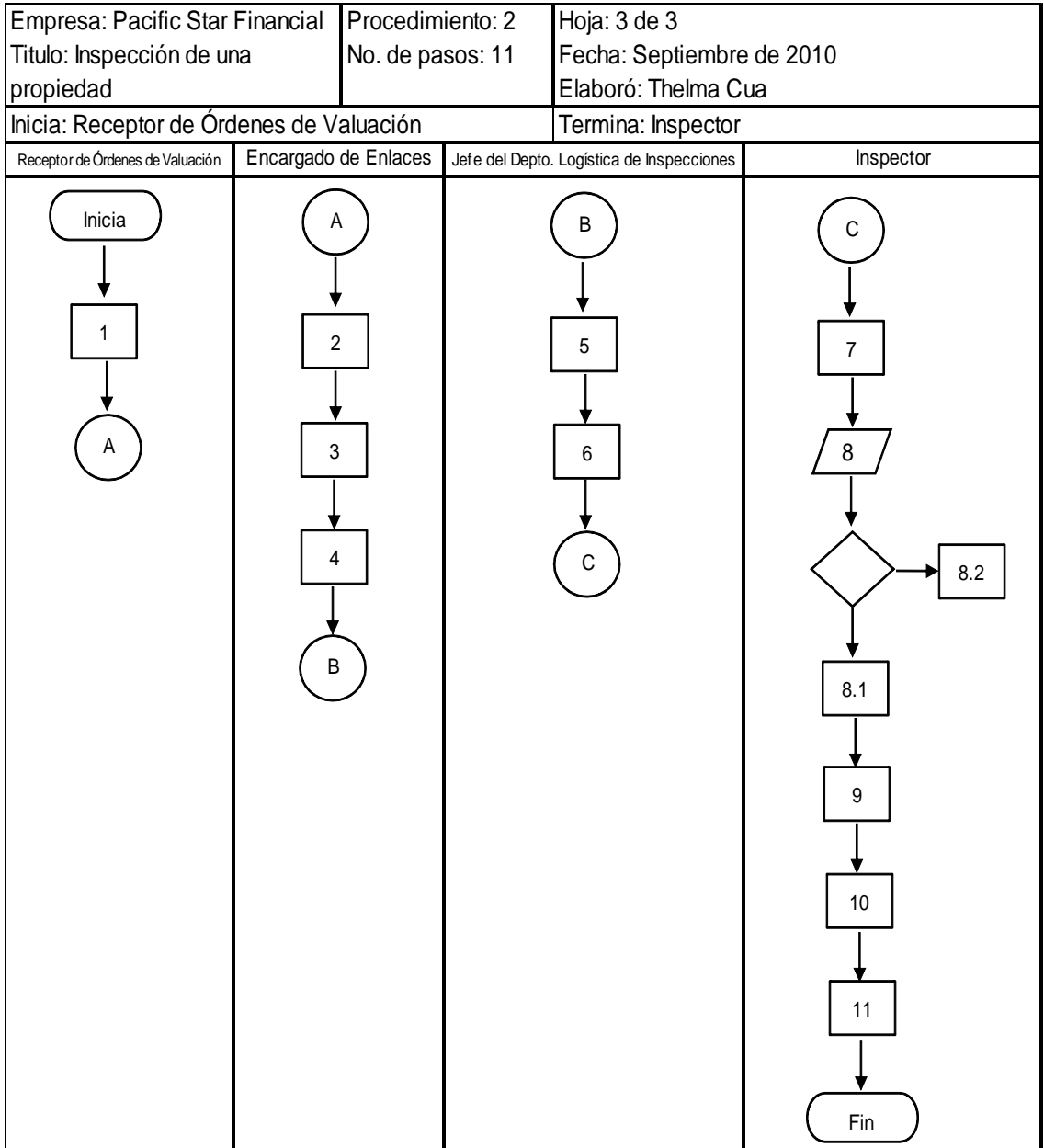
Empresa: Pacific Star Financial Titulo: Digitación de una orden de valuación	Procedimiento: 1 No. de pasos: 10	Hoja: 1 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Jefe del departamento de Procesamiento de Valuaciones	Termina: Supervisor de Control de Calidad	
<p>Definición:          Es un procedimiento necesario para el funcionamiento de la empresa, debido a que la digitación de órdenes de valuación es el principal negocio de la empresa.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar errores en el proceso de digitación al contar con los pasos correctos para ejecutarlo.</li> <li>• Aumentar el volumen de digitación al disminuir los atrasos e incrementar la productividad.</li> <li>• Eliminar conflictos en el proceso al establecer las personas encargadas de ejecutar cada etapa del proceso.</li> </ul> <p>Normas Especificas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los Procesadores de Valuaciones deben digitar las órdenes según los horarios requeridos, para ser enviadas a los clientes en el tiempo establecido por ellos.</li> <li>2. Los Procesadores de Valuaciones son los únicos encargados de realizar cualquier corrección que Control de Calidad o los clientes soliciten.</li> <li>3. Los Supervisores de Control de Calidad son los únicos encargados de enviar las órdenes a los clientes.</li> <li>4. Se debe contar con la aprobación del banco o empresa solicitante para la digitación de la orden.</li> </ol>		

Empresa: Pacific Star Financial Titulo: Digitación de una orden de valuación	Procedimiento: 1 No. de pasos: 10	Hoja: 2 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Jefe del departamento de Procesamiento de Valuaciones	Termina: Supervisor de Control de Calidad	
<b>PUESTO</b>	<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Jefe del departamento de Procesamiento de Valuaciones	1	Ingresa a la base de datos de la empresa
Jefe del departamento de Procesamiento de Valuaciones	2	Envía trabajo a los procesadores de valuaciones vía correo electrónico
Procesador de Valuaciones	3	Recibe el correo con los inmuebles a valorar
Procesador de Valuaciones	4	Digita la orden en la red
Procesador de Valuaciones	5	Envía correo al Asistente de Control de Calidad informando que finalizó la orden
Asistente de Control de Calidad	6	Ingresa a la orden en la red y adjunta informe de inspectores
Asistente de Control de Calidad	7	Actualiza la base de datos como orden lista para ser revisada
Supervisor de Control de Calidad	8	Ingresa a la base de datos para revisar órdenes que ya fueron procesadas
Supervisor de Control de Calidad	9	Revisa y decide enviar las órdenes a los clientes dependiendo de: 9.1 Si están correctas las remite 9.2 Si no las regresa al Depto. de procesamiento para su corrección
Supervisor de Control de calidad	10	Marca la orden como finalizada en la base de datos



Empresa: Pacific Star Financial Titulo: Inspección de una Propiedad	Procedimiento: 2 No. de pasos: 11	Hoja: 1 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Receptor de Órdenes de Valuación	Termina: Inspector	
<p>Definición:          Es un procedimiento necesario debido a que a cada orden de evaluación es obligatorio adjuntar un informe de la inspección del inmueble, para verificar la condición del mismo.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar atrasos en las inspecciones al contar con la descripción de los pasos necesarios para realizarlas</li> <li>• Brindar asistencia a los Inspectores cuando exista dificultad para ingresar a los inmuebles e informarle cual es el procedimiento a seguir</li> <li>• Agilizar el envío de órdenes a los clientes al agilizar éste proceso.</li> </ul> <p>Normas Especificas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Inspector debe enviar los informes al Departamento de Control de Calidad inmediatamente después de realizar la inspección para evitar atrasos.</li> <li>2. Al negarse el acceso a los inmuebles, los Inspectores deben de comunicarse inmediatamente con el Subjefe del Departamento para recibir instrucciones del procedimiento a seguir.</li> <li>3. El Inspector debe respetar la ruta establecida previamente por el Jefe del Departamento y no puede hacer cambios en los horarios.</li> <li>4. Las inspecciones de inmuebles se deben realizar cuando el banco o empresa solicitante apruebe la orden de valuación.</li> </ol>		

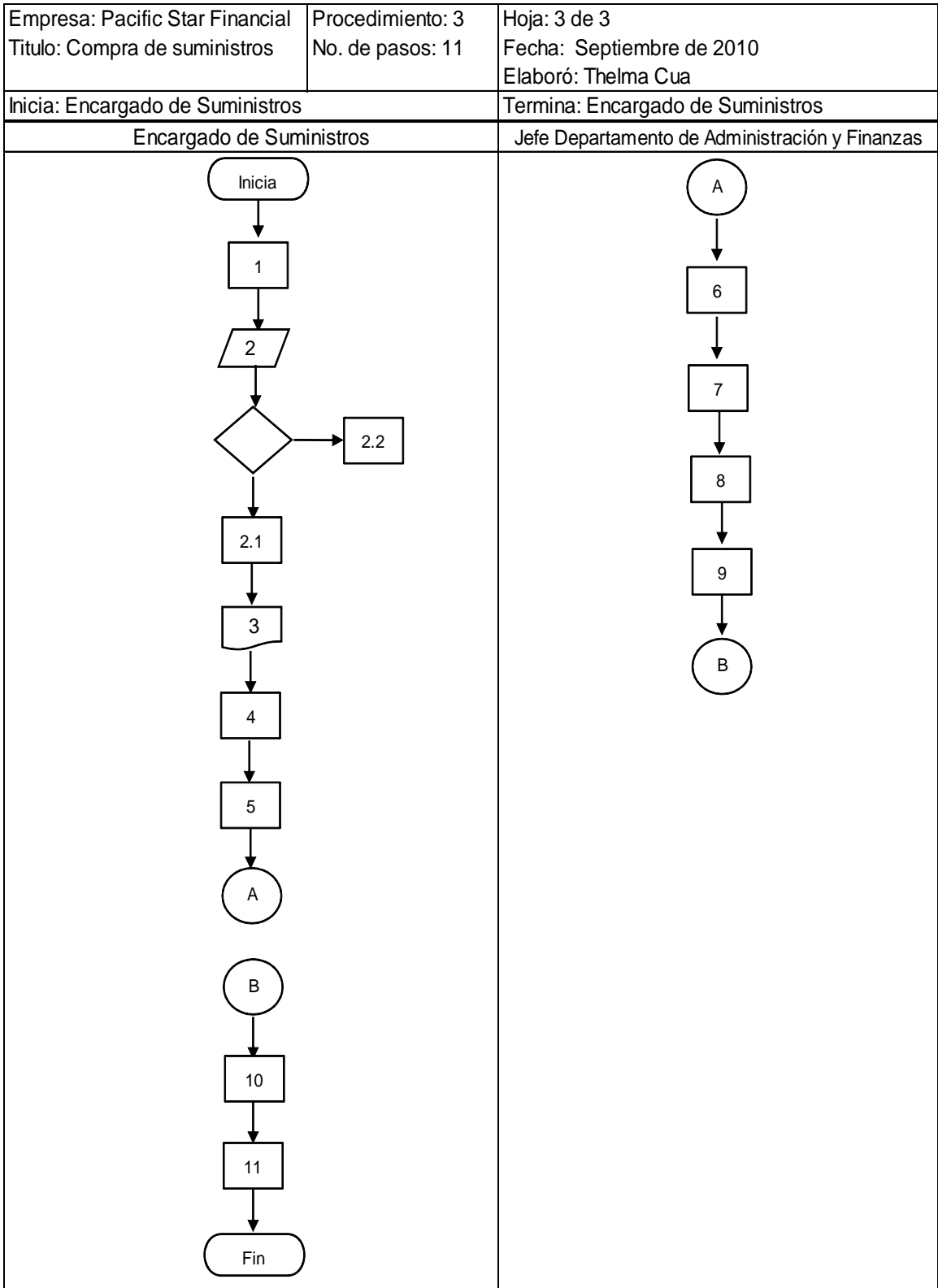
Empresa: Pacific Star Financial Titulo: Inspección de una Propiedad	Procedimiento: 2 No. de pasos: 11	Hoja: 2 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Receptor de Órdenes de Valuación	Termina: Inspector	
<b>PUESTO</b>	<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Receptor de Órdenes de Valuación	1	Ingresa las nuevas solicitudes de valuaciones a la base de datos
Encargado de Enlaces	2	Ingresa a la base de datos y realiza las citas con los dueños de los inmuebles que se van a inspeccionar
Encargado de Enlaces	3	Actualiza la base de datos con las fechas de las citas y los horarios
Encargado de Enlaces	4	Envía al jefe del departamento el informe de las citas concertadas diariamente
Jefe del Depto. de Logística de Inspecciones	5	Define la ruta de inspección en base a las citas concertadas
Jefe del Depto. de Logística de Inspecciones	6	Envía la ruta a cada uno de los inspectores
Inspector	7	Examina diariamente la ruta asignada y prepara su itinerario
Inspector	8	Llega al inmueble a inspeccionar y solicita permiso de ingreso: 8.1 Si lo recibe realiza la inspección 8.2 No se comunica con el subjefe del departamento para solicitar instrucciones
Inspector	9	Envía vía correo electrónico su informe al Asistentes de Control de Calidad
Inspector	10	Ratifica que se recibieron los informes cada 5 inspecciones comunicándose con el Asistente de Control de Calidad
Inspector	11	Se traslada al siguiente inmueble a inspeccionar



Empresa: Pacific Star Financiam Titulo: Compra de suministros	Procedimiento: 3 No. de pasos: 11	Hoja: 1 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Encargado de Suministros	Termina: Encargado de Suministros	
<p>Definición: Es un procedimiento de suma importancia porque permite a los empleados de la empresa contar con los suministros necesarios para realizar sus actividades.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir suministros de buena calidad para satisfacer los requerimientos de los empleados.</li> <li>• Evitar interrumpir las actividades por la carencia de suministros.</li> <li>• Aprovechar las compras por mayor para obtener mejores precios.</li> </ul> <p>Normas Especificas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe de cada una de las unidades administrativas deberá solicitar una orden de materiales cuando en su departamento necesiten insumos, la cual deberá entregar al encargado de suministros.</li> <li>2. El Encargado de Suministros deberá realizar una requisición de materiales al Jefe del Departamento cuando se agoten los inventarios.</li> <li>3. El Encargado de Suministros realizará cotizaciones en tres establecimientos para que el Jefe del Departamento elija la mejor opción de compra.</li> <li>3. Los inventarios siempre deben estar abastecidos para lo cual se debe llevar un control interno de las existencias y consumos.</li> <li>4. Las órdenes de compra y los cheques deben ser autorizados y firmados por el Jefe del Departamento de Administración y Finanzas.</li> </ol>		



Empresa: Pacific Star Financiam Titulo: Compra de suministros	Procedimiento: 3 No. de pasos: 11	Hoja: 2 de 3 Fecha: Septiembre 2010 Elaboró: Thelma Cua
Inicia: Encargado de Suministros	Termina:	Encargado de Suministros
<b>PUESTO</b>	<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Encargado de Suministros	1	Realiza inventario físicos y actualiza las tarjetas Kardex
Encargado de Suministros	2	Decide abastecer dependiendo de: 2.1 Si por la carencia de insumos 2.2 No por la existencia suficiente de insumos
Encargado de Suministros	3	Elabora una orden de requisición de materiales
Encargado de Suministros	4	Realiza cotización en tres establecimientos
Encargado de Suministros	5	Traslada la orden de requisición y cotizaciones al jefe del departamento, adjunto la solicitudes de materiales firmada por los jefes de los departamentos que dieron de baja a los inventarios
Jefe del departamento de Administración y Finanzas	6	Recibe la solicitud de requisición y actualiza los registros con las bajas de inventarios
Jefe de departamento de Administración y Finanzas	7	Escoge al proveedor y realiza el pedido
Jefe del departamento de Administración y Finanzas	8	Recibe el pedido y actualiza los registros de inventarios
Jefe del departamento de Administración y Finanzas	9	Traslada al encargado de suministros los materiales para que almacene
Encargado de Suministros	10	Recibe el pedido y almacena
Encargado de Suministros	11	Actualiza las tarjetas Kardex con las nuevas entradas



### **3.3.12 Presupuesto para la implementación de la propuesta**

Los cambios propuestos en la estructura organizacional de la empresa ocasionan la inclusión de tres nuevos puestos de trabajo los cuales son:

- Jefe del departamento de Control de Calidad
- Jefe del departamento de Finanzas y Administración
- Encargado de Suministros

Se considera que la inclusión de estos tres puestos de trabajo permitirá mejorar los procesos generales de la entidad, al existir un área destinada para cada una de las funciones esenciales y ayudará a eliminar la duplicidad y omisión de tareas.

La creación del Departamento de Administración y Finanzas hará posible una coordinación adecuada de los recursos humanos de la empresa, así también se llevará un control de inventarios para mantener abastecida siempre a la compañía. Además al delegar estas actividades la Gerencia General podrá realizar una mejor supervisión del funcionamiento de la entidad para lograr mejoras en las condiciones de trabajo al optimizar los procesos y eliminar conflictos.

### **3.3.13 Relación Beneficio/ Costo**

Con la implementación de los cambios sugeridos se espera que los mismos se traduzcan en beneficios para la compañía, tomando en cuenta que dichas modificaciones eliminarán costos que actualmente genera la desorganización en la entidad tales como:

- Gastos constantes de reclutamiento de nuevo personal por renuncias constantes

- Pagos por liquidaciones de prestaciones por las renunciaciones de los empleados
- Períodos inactivos de entrenamiento a los nuevos empleados
- Pérdida de clientes por atrasos en el trabajo

Los Beneficios que se obtienen son los siguientes:

- Incrementar el volumen de servicios prestados dado que se mejorarán las condiciones de trabajo y por ende disminuirán las bajas de personal.
- Disminuir los atrasos en los procesos y por consiguiente mejorar las relaciones con los clientes
- Eliminar el costo por la contratación de una consultoría externa de contabilidad, dado que el departamento de Administración y finanzas se encargará de esta función.
- Llevar un adecuado control de suministros que permita el abastecimiento y el ahorro en la administración de los mismos.

El presupuesto presentado incluye los desembolsos que se realizarán como parte de la inclusión del nuevo personal estableciéndose los sueldos mensuales así como la provisión de prestaciones salariales. También se contempla un rubro por la compra del mobiliario y equipo que utilizarán los nuevos empleados.

**Cuadro 1**  
**Presupuesto Anual para la implementación de la propuesta**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financial**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre 2010**

	Renglón	Descripción	Costo anual
<b>Sueldos y Prestaciones</b>			
1	Contratación de dos Profesionales para jefes del Depto. de Control de Calidad y Admón. y finanzas.	Sueldos mensuales: Control de calidad Q 6,000.00 Admón y Finanzas <u>Q 6,000.00</u> Q.12,000.00	Q.144,000.00
2	Contratación de un encargado de suministros para el área de administración y finanzas	Sueldos mensuales: Suministros Q. 3,500.00	Q.42,000.00
	Sub. Total Salarios		Q.186,000.00
3	Provisión de prestaciones laborales y cuotas patronales	Incluyendo bono 14, aguinaldo, vacaciones, indemnización y cuotas patronales (41.83%)	Q. 77,803.80
	<b>Total</b>		<b>Q 263,803.80</b>
<b>Gastos Administrativos</b>			
4	Reclutamiento del nuevo personal	Anuncios en prensa, gastos de reclutamiento, inducción y entrenamiento	Q.3,000.00
5	Compra de mobiliario y equipo para los nuevos puestos de trabajo	Computadoras, escritorios, teléfonos, sillas, entre otros	Q20,000.00
6	Divulgación de la misión, visión y valores	Plaquetas para colocar en la empresa	Q.1,000.00
	<b>COSTO TOTAL DE LA INVERSION ANUAL</b>		<b>Q.287,803.80</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

### 3.3.14 Plan de Acción

Para llevar a cabo la propuesta de rediseño organizacional de la empresa de bienes raíces Pacific Star financiera es necesario elaborar un plan de acción en donde se detallen los pasos a seguir para su puesta en marcha. En este plan se define la calendarización de las actividades así como los responsables de cada una de las etapas, el costo de su realización así como las metas que se esperan alcanzar.

**Cuadro 2**  
**Plan de Acción para la Implementación del Rediseño Organizacional**  
**Empresa de Bienes Raíces Pacific Star Financiera**  
**Guatemala Ciudad, Septiembre 2010**

**Objetivo del plan:** Definir las actividades a desarrollar para llevar a cabo la propuesta de rediseño en un 100% a mediano plazo.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUESTO
Presentación de la propuesta al Gerente general	Consultor	Que se explique en una sesión los objetivos y alcances del rediseño en un 100%	1ra. Semana de abril 2011	Renta de equipo Q.350.00 Papelería Q.100.00 Refrigerio Q.100.00	Q. 550.00
Discusión y aprobación de la propuesta	Consultor y Gerente General	Aprobación o rechazo de la propuesta en 100% en tres sesiones	2da. y 3ra. Semana de abril de 2011	Renta de equipo Q.350.00 Papelería Q.100.00 Refrigerio Q.100.00	Q. 550.00
Dar a conocer la propuesta a los jefes de los Deptos. y a todo el personal	Gerente General	Explicar en una sesión los beneficios del rediseño en un 100%	4ta. Semana de abril de 2011	Renta de equipo Q.350.00 Papelería Q.200.00 Refrigerio Q.200.00	Q. 750.00

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	METAS	CALENDARIZACIÓN	COSTO	PRESUPUESTO
Implementación de la propuesta para la divulgación y aplicación de los descriptores de puestos y procedimientos	Jefes de los departamentos	Mejorar los procesos y eliminar conflictos al delimitar atribuciones en un 100% en el corto plazo	1era. Semana de mayo de 2011	A determinar por la Empresa	A determinar por la empresa
Implementación de la propuesta contratación del personal de los depts. de Admón. y Finanzas y Control de calidad	Gerente General	Contratar a personal capacitado para ocupar los puestos creados en un 100% en un corto plazo	1era. y 2da. Semana de mayo de 2011	Control de calidad Q 6,000.00 Admón. y Finanzas Q. 6,000.00 Encargado de Suministros Q: 3,500.00	Q. 15,500.00
Dar a conocer la misión, visión y valores a todo el personal de la empresa	Gerente General y jefes de los Departamentos	El personal se Identifique con la Firma en un 100% en Un corto plazo	1era. Semana de mayo de 2011	Elaboración de 4 plaquetas para colocarlas en lugares estratégicos Q. 250.00 c/u	Q. 1000.00
Inducción y entrenamiento del personal Contratado	Encargado de RRHH	Que se brinden los conocimientos necesarios al nuevo personal en un 100% en un corto plazo	3era. y 4ta. Semana de mayo de 2011	Papelería, útiles de oficina, entre otros	Q. 1000.00
Evaluación periódica del rediseño organizacional	Gerente General y jefes de los Departamentos	Revisar funcionalidad de la estructura organizacional Semestralmente en un 100%	Que se realice Semestral a partir de la 1era. Semana de Junio	A determinar por la Empresa	A determinar por la empresa

Fuente: Elaboración Propia. Año 2010.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación a la empresa Pacific Star Financial, identificando deficiencias administrativas de la entidad a continuación se enuncian las conclusiones obtenidas en dicho análisis.

1. La empresa no tiene formalmente establecida una misión, visión o valores que sirvan para inducir a los empleados a alcanzar los objetivos de la misma.
2. No se aplican instrumentos administrativos que sirvan de apoyo en las actividades de los empleados y los procesos no están normados por lo cual se realizan basados en la experiencia y la improvisación, por ello se cometen muchos errores.
3. El Gerente General se ocupa más en actividades operativas, dejando de lado la planeación, coordinación de los procesos así como la supervisión de actividades, lo que ha frenado el crecimiento de la entidad.
4. La empresa cuenta con una estructura organizacional inoperante lo cual se evidencia con la ausencia de líneas de autoridad reconocidas por el personal, sobrecargo de trabajo en algunos puestos, fugas de responsabilidad, conflictos entre empleados y mal aprovechamiento de los recursos, por lo cual con esta conclusión se comprueba la primera hipótesis del plan de investigación que se refiere a la falta de aplicación de criterios técnicos para la administración de la entidad.



## RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones de la investigación realizada se recomienda a los directivos de la entidad lo siguiente:

1. Dar a conocer a los empleados la misión, visión y valores propuestos a la empresa, para que estos ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Poner en práctica las descripciones técnicas de puestos y los procedimientos para delimitar las tareas que corresponden a cada empleado y así eliminar el sobrecargo de trabajo, las fugas de responsabilidad y a la vez suprimir deficiencias en la operación de los procesos.
3. Trasladar las funciones operativas que realiza la Gerencia al Departamento de Administración y Finanzas, para que el Gerente se enfoque en la planificación, coordinación y supervisión de las actividades para obtener mejores resultados en la empresa.
4. Implementar el rediseño organizacional propuesto para eliminar las deficiencias administrativas y contar con áreas de trabajo diseñadas para cada una de las funciones existentes dotadas de los recursos necesarios para realizar sus actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin F. Enrique Benjamin. **Organización de empresas**. 2da. Edición, México D.F. Mc Graw- Hill 2004 366 páginas.
2. Hernández, C. Fase o Función de Organización, **Compendio Material de Apoyo**. Guatemala. 10 páginas.
3. Hernández, C. Función de Dirección, **Compendio Material de Apoyo**. Guatemala.13 páginas.
4. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**. 12va. Edición México D.F. Mc Graw – Hill 2004. 803 páginas.
5. Ponce Reyes, Agustín. **Administración de empresas, Teoría y Práctica. Primera y Segunda Parte**. Editorial Limusa. México 1999.
6. Stephen P. Robbins. **La administración en el mundo de hoy**. Mexico. Pearson Education
7. Escuela de Administración empresas Facultad de Ciencias Económicas. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de Administración II**. 1ra Edición. Guatemala. Ediciones Litoproqua. 154 páginas.
8. Página de internet consultada [www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/](http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/)

## **ANEXOS**

## **ANEXOS**

**No.**

1. Boleta de encuesta
2. Modelo de orden de compra propuesto

**ANEXO No. 1**

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas**



**Boleta No. 1  
Personal Operativo**

**Objetivo:**

Obtener información confiable relacionada con aspectos administrativos que permitan determinar las condiciones laborales de los empleados de la empresa Pacific Star Financial y verificar si existen deficiencias en la coordinación de las actividades.

**Instrucciones generales:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le pide contestar, anotando en los espacios en blanco correspondientes lo que se requiere.

La información obtenida será utilizada con fines estrictamente académicos.

**Parte I. Generalidades**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

---

2. ¿Conoce usted las condiciones legales bajo las cuales se realizó su contratación?

Si  No

3. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

4. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

5. ¿Conoce el objetivo general de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

**Parte II. Planificación**

6. ¿Cuál es el departamento o sección donde actualmente labora?

---

7. ¿Conoce usted la misión de su departamento?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

8. ¿Conoce usted la visión de su departamento?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

9. ¿Conoce usted los objetivos de su departamento?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

---

---

---

10. ¿Mencione los valores que prevalecen en el departamento?

---

---

---

11. ¿Su departamento cuenta con planes de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

---

---

---

### Parte III. Organización

12. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si  No

13. ¿Conoce con certeza quién es su jefe inmediato?

Si  No

Puede mencionar el puesto que ocupa su jefe:

---

14. ¿Cuáles son las atribuciones principales de su puesto?

---

---

---

15. ¿Los recursos materiales con que cuenta son los necesarios para realizar correctamente sus atribuciones?

Si  No

Porque:

---

---

---

16. ¿Tiene personal bajo su supervisión?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa el personal a su cargo:

---

---

---

17. ¿Se le proporciono al ingresar a la empresa algún manual o instructivo de las actividad de la empresa y de las atribuciones que usted desempeña?

Si  No

18. ¿Si le fue proporcionado un manual o instructivo al ingresar a la empresa, este contenía toda la información necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades?

Si  No

Porque:

---

---

---

19. ¿Los canales de comunicación utilizados por su jefe inmediato para dar instrucciones son de forma?

Verbal  Escrita

Si es escrita enumérelas:

---

---

---

20. ¿Tiene usted autoridad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las decisiones que puede tomar:

---

---

---

21. ¿La autoridad para tomar decisiones le fue otorgada en un manual donde se describan sus atribuciones de forma escrita?

Si  No

22. ¿Con que dependencias tiene relación directa su puesto de trabajo y porque?

---

---

---

---

23. ¿Existe alguna deficiencia en la comunicación que se da entre su puesto y las unidades con que se relacionan?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las deficiencias:

---

---

---

24. ¿Tiene alguna dificultad para realizar correctamente sus atribuciones?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las dificultades:

---

---

---

---





**Boleta No. 2**  
**Jefes y Supervisores**

**Objetivo**

Obtener información confiable relacionada con aspectos administrativos que permitan determinar las condiciones laborales de los empleados de la empresa Pacific Star Financial y verificar si existen deficiencias en la coordinación de las actividades.

**Instrucciones generales:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales se le pide contestar, anotando en los espacios en blanco correspondientes lo requerido.

La información obtenida será utilizada con fines estrictamente académicos.

**Parte I. Generalidades**

1. ¿Cuál es el departamento o sección que dirige?

---

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar ese puesto?

---

3. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

4. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

5. ¿Conoce usted el objetivo general de la empresa?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

**Parte II. Planificación**

6. ¿Se tiene establecida una misión en el departamento que usted dirige?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

7. ¿Se tiene establecida una visión en el departamento que usted dirige?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbala:

---

---

---

8. ¿Se tienen establecidos los objetivos en su departamento?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

---

---

---

9. ¿Se tienen determinados los valores que deberían regir en su departamento?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

---

---

---

10. ¿Su departamento cuenta con planes de trabajo a corto o mediano plazo?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa descríbalos:

---

---

---

**Parte III. Organización**

11. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si  No

12. ¿Conoce con certeza quién es su jefe inmediato?

Si  No

Puede mencionar el puesto que ocupa su jefe:

---

13. ¿Cuáles son las atribuciones principales de su puesto?

---

---

---

14. ¿Enumere el personal bajo su supervisión?

---

---

---

15. ¿Se le proporciono al ingresar a la empresa algún manual o instructivo de la actividad de la empresa y de las atribuciones que usted desempeña?

Si  No

16. ¿Si le fue proporcionado un manual o instructivo al ingresar a la empresa, este contenía toda la información necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades?

Si  No

Porque:

---

---

---

17. ¿Los canales de comunicación utilizados por su persona para transmitir una orden a sus subalternos son de forma?

Verbal  Escrita

Si es escrita enumérelas:

---

---

---

18. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar en su puesto de trabajo?

---

---

---

19. ¿La autoridad para tomar decisiones le fue otorgada en un manual donde se describan sus atribuciones de forma escrita?

Si  No

20. ¿Con que dependencias tiene relación directa su puesto de trabajo y porque?

---

---

---

21. ¿Delega usted tareas a sus subalternos?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las tareas:

---

---

---

22. ¿Permite usted la toma de decisiones a sus subalternos?

Si  No

23. ¿Existe alguna deficiencia en la comunicación que se da entre su puesto y las unidades con que se relacionan?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las deficiencias:

---

---

---

24. ¿Tiene alguna dificultad para realizar correctamente sus atribuciones?

Si  No

Si su respuesta es afirmativa describa las dificultades:

---

---

---

---



