

Empresa inmobiliaria: Diagnóstico para un manual de funciones

Real estate company: Diagnosis for a manual of functions

Rosa Del Pilar Palomeque Vilela ¹

E-mail: rppalomeque_est@utmachala.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8678-777X>

Adriana Lorena Ordoñez Arias ¹

E-mail: alordonez_est@utmachala.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8248-3760>

Vinicio Mora Sánchez ¹

E-mail: nmora@utmachala.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2814-2751>

¹ Universidad Técnica de Machala, Av. Panamericana km 5 ½ vía a Pasaje.

Resumen

La gestión de las organizaciones requiere la integración de varios elementos que aporten a la conformación de una correcta estructura organizacional, para esto la elaboración del manual de funciones toma importancia en aporte a la consecución de objetivos, más aún en la actividad inmobiliaria, por ende, se plantea como objetivo, establecer como el diagnóstico de los procesos en empresas inmobiliarias inciden a la elaboración del manual de funciones como aporte a su productividad. La investigación presenta un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, en la cual se realizó la entrevista como técnica de recolección de información para luego establecer factores duros y blandos que ejecutan en estas organizaciones, con el objeto de identificar conocimiento basto para la elaboración del manual de funciones tomando en cuenta los componentes saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Palabras claves

Manual de funciones, procesos, empresas inmobiliarias.

Abstract

The management of organizations requires the integration of various elements that contribute to the formation of a correct organizational structure, for this the development of the manual of functions takes importance in contributing to the achievement of objectives, even more so in the real estate activity, therefore, The objective is to establish how the diagnosis of the processes in real estate companies contribute to the elaboration of the functions manual as a contribution to their productivity. The research presents a qualitative approach with a descriptive scope, in which the interview was carried out as an information gathering technique to later establish hard and soft factors that are executed in these organizations, in order to identify coarse knowledge for the elaboration of the manual of functions taking into account the components of knowing, knowing how to do, knowing how to be, wanting to do and being able to do.

Keywords

Manual of functions, processes, real estate companies.

Introducción

La gestión de las empresas es un arte que requiere combinar diferentes aristas para su correcto desarrollo, en tal sentido, es importante que sean debidamente administradas para el logro de los objetivos. No obstante se pone de manifiesto el aporte que se obtiene a través de las decisiones administrativas que se toman (Pérez, et al.,2017).

En la actualidad se necesita que la empresa cumpla una serie de actividades para proyectar su crecimiento, para lo cual la forma de gestionar se desarrolla a través del uso de diferentes canales, entre los que se destaca que cada uno de los colaboradores identifiquen las actividades que deben realizar. De la misma manera, se requiere fortalecer educación, experiencia y formación en el desarrollo de las actividades que realizan las organizaciones (Vásquez & Torres, 2018).

Cada empresa desde su naturaleza debe generar procesos que aporten valor a cada una de las actividades que se realizan internamente, esto se logra a través de la capacitación y la forma de dirigir la empresa, en la que se destaca la estructura organizacional. Este aporte fortalece que el direccionamiento estratégico sea el soporte de la cultura organizacional que toda empresa requiere (Hernández, et al., 2017).

La estructura organizacional parte de la misión y visión de las empresas, para luego desagregar la forma de interactuar cada una de las áreas en tributo al cumplimiento de los objetivos planteados. Su base se sustenta el liderazgo y la aplicación de buenas prácticas de gestión administrativa para el funcionamiento correcto de la organización (Torres, et al., 2019).

El cumplimiento de los objetivos de las empresas son el fiel resultado de cómo responde la estructura de la organización, para lo cual, los procesos deben estar debidamente normados, documentados y socializados. Dentro de cada proceso se identifican los procedimientos a seguir por cada una de las áreas, en este sentido, toma importancia el uso de documentos que establecen a través del manual de funciones las actividades que cada colaborador debe seguir. La administración genera elementos relevantes para la construcción de manuales de funciones que sean explícitos y claros para la asimilación de las actividades a seguir por parte de los colaboradores (Garrido & Cejas, 2019).

En este sentido, las empresas de acuerdo a su naturaleza requieren de la implementación de procesos para el desarrollo organizacional. Consecuentemente, en las empresas inmobiliarias cuya naturaleza requiere una serie de actividades para lograr atraer a clientes y ofertar sus servicios, necesita de establecer un marco de trabajo en el que se detallen las actividades que cada colaborador debe realizar para el cumplimiento de las metas.

No obstante, las empresas inmobiliarias por su estructura de trabajo requieren articular la implementación de varios procesos, en tal sentido, es fundamental identificar los procesos que se deben desarrollar de acuerdo a su naturaleza, para luego estandarizarlos y aterrizarlos a través del manual de funciones. Esta empresas forman parte del tipo de empresas que requieren ser administradas de manera sostenible y sustentable considerando sus interrelación de sus actores (Gutiérrez, 2016).

La actividad inmobiliaria en el país se ha desarrollado sistemáticamente, producto del esfuerzo de empresas dedicada a la actividad de servicios de compra y venta de bienes inmuebles, no obstante, al ser una empresa, generar la necesidad de gestionar

adecuadamente sus procesos y actividades, las cuales deben estar debidamente socializadas a sus colaboradores.

En estas empresas se enfrentan a diario a cambios constantes del mercado, por ende, se requiere realizar el diagnóstico de aquellos procesos que aportan valor, para de esta manera proyectar sus actividades, y procedimientos, los mismos que deben estar en ruta al cumplimiento de las metas, en tal sentido, se plantea como objetivo general establecer como el diagnóstico de las empresas inmobiliarias inciden en la elaboración del manual de funciones como aporte a la productividad de las empresas; y como objetivos específicos se establece identificar las experiencias obtenidas en diferentes empresas sobre la importancia del manual de funciones como aporte al desarrollo de las empresas.

Procesos

Los procesos son el conjunto de actividades y procedimientos que aportan a la consecución de los objetivos de las empresas, para lo cual se requiere de su correcta estandarización (Vite, et al., 2018). La gestión por procesos es una estrategia administrativa que realizan las empresas con el fin de buscar valor agregado a cada una de las actividades que se realizan (Hernández-Nariño et al., 2017).

Las actividades dentro de las empresas son producto de la planificación, organización, control y ejecución de las estrategias que se plantean, no obstante, se enmarcan de manera macro en un proceso organizacional que da vida a la gestión por procesos (Cabrera, Medina, & Nogueira, 2015). De la misma manera estos procesos deben buscar cumplir estándares de calidad para generar valor y aceptación por parte de los clientes (Vite, et al., 2018).

En las empresas inmobiliarias se identifican diversos procesos, entre los que se rescatan ventas, negociación, marketing, asesoría, gerencia, como los más comunes, sin embargo, cada empresa se ajusta de acuerdo a sus necesidades del mercado y volumen de actividades.

Manual de funciones

Las empresas al momento de establecer su misión y visión de trabajo, apuntan como segundo paso dentro de su construcción organizacional a la identificación de los procesos, en tal sentido, cada uno de ellos debe ir de la mano de una correcta documentación que establezca las actividades a seguir (Mejía, et al., 2020).

De la misma forma el manual de funciones es la recopilación de todas las actividades que realiza la empresa, la cual debe hacerlo de manera detallada que permite identificar paso a paso las acciones que debe seguir un colaborador dentro de la empresa (Albán, 2020). Su aporte es de vital importancia al marco organizativo de la empresa, por cuanto favorece a los procesos de inducción y ambientación de un nuevo colaborador.

Eficiencia empresarial

La eficiencia empresarial es la suma de las actividades positivas que las empresas realizan para el desarrollo de actividad, consecuentemente, es considerada como un principio que busca interiorizar la empresa, para de esta manera cumplir con las metas institucionales. No obstante la eficiencia se logra a través del control de las actividades que realiza la empresa, para lo cual debe ser medidas y evaluadas a través del cumplimiento de indicadores (Fontalvo-Herrera & De La Hoz-Granadillo, 2020).

La filosofía empresarial de cada organización tributa a la eficiencia empresarial, para lo cual es necesario gestionar los procesos y buscar estandarizarlos y documentarlos, de tal manera que los colaboradores interioricen las actividades a realizar (Bernal, et al.,2019). En el mismo camino lo establece (Cantero-Cora & Leyva-Cardenosa, 2016), mencionando que la eficiencia empresarial requiere de la participación de todos los colaboradores, para lo cual toma importancia la socialización y documentación de las actividades a realizar.

Materiales y métodos

El estudio presenta un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, la investigación es no experimental de diseño transversal, donde se identifica a la variable de estudio relacionado a la importancia del manual de funciones como aporte a la productividad de empresas inmobiliarias. Para lo cual el estudio se realizó en la Inmobiliaria Golden Place ubicada en la ciudad de Machala provincia de El Oro, la cual lleva realizando sus actividades desde el año 2015.

De la misma manera, para identificar como aporta el manual de funciones a la productividad se analizó lo establecido en revisiones literarias, y se aplicó una entrevista de trabajo a los líderes de los procesos, a fin de recolectar información que aporte al establecimiento de los procesos macros de las actividades que se realizan en la inmobiliaria, a fin de plantear factores claves para la elaboración del manual de funciones.

No obstante, se plantea la estructura de trabajo a seguir, detallando lo siguiente:

- 1.- Revisión de fuentes bibliográficas a fin de caracterizar la importancia del manual de funciones en las empresas.
- 2.- Identificación de los macro procesos que realiza la inmobiliaria a través de la entrevista a los líderes de las actividades claves, gerente, financiero, talento humano, ventas y marketing.
- 3.- Presentación de factores claves para la elaboración del manual de funciones.

Resultados y Discusión

La revisión bibliográfica aportó al establecimiento del marco de trabajo sobre el cual se desarrolla los manuales de funciones en las empresas, para esto se detalla lo siguiente:

Tabla 1: Revisión bibliográfica del manual de funciones

Autor	Tema	Enfoque
(Vela & Mera, 2019)	Propuesta del manual de procesos para la carrera de Comercio Exterior_UPEC	La importancia que genera el diagnóstico de los procesos aporta al desarrollo y a la estructura del manual de funciones
(Vega, Gia, & Herrera, 2020)	Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada	La línea base de trabajo que se debe obtener para el establecimiento del manual de funciones va de la mano de los objetivos que tenga proyectado la empresa.
(Durán & García, 2017)	Cambio organizativo y emprendimiento institucional en el sector hotelero español: de la	Los procesos tributan al desarrollo de las actividades de la empresa en armonía a la estructura organizacional.

	crisis de 2008 a los retos y cambios requeridos en la actualidad	
(Montoya et al., 2016)	Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena	La satisfacción laboral de los colaboradores es parte esencial de la organización de las empresas, para esto los procesos y las actividades deben estar debidamente estructuradas.
(Vinueza, 2019)	Diseño del Manual de Funciones por Competencias y Organigrama para una Empresa del sector inmobiliario	El levantamiento de información es fundamental para el desarrollo de manual de funciones por competencias a fin de plasmar en el manual el saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer.

Fuente: Elaborado por los autores

La revisión bibliográfica aportó a identificar las aristas para el desarrollo del manual de funciones dentro de las actividades que realiza la inmobiliaria, en tal sentido, se identifican los componentes a implementar.

Saber

El saber establecer el desarrollo básico de los contenidos para establecerse en un puesto de trabajo.

Saber hacer

Establece el cómo hacer las actividades que se detallan en el puesto, para lo cual se requiere de indicadores que mida la actividad laboral.

Saber estar

Establece como se comporta el colaborador, tomando en cuenta la cultura organizacional a fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

Querer hacer

La actitud del colaborador es fundamental para el crecimiento de la empresa, no obstante parte de la motivación intrínseca de cada persona, y de cómo la organización genere espacios de empoderamiento institucional.

Poder hacer

La actitud y aptitud se relacionan a fin de determinar las competencias básicas que debe tener un colaborador para desarrollar una actividad específica.

De la misma manera se plantea las competencias transversales a cumplir, para lo cual se aplicó una entrevista de trabajo a los líderes de los macro procesos, como se aprecia en la tabla siguiente:

Tabla 2: Resultados de la entrevista

Entrevista	Resultado de la entrevista
Gerente	La empresa inmobiliaria realiza sus actividades de manera estructural y requiere de establecer un marco de trabajo acorde a las responsabilidades y actividades de cada colaborador. El gerente toma las decisiones y analiza el desarrollo de la empresa.
Financiero	Se encarga de llevar el control de la parte administrativa y financiera, identificando al gerente como su inmediato superior.
Talento Humano	Se encarga de seleccionar a los individuos con las competencias idóneas para el desarrollo de sus actividades
Ventas – Asesoría	Se encarga de moverse en territorio a fin de dar seguimiento a las necesidades de los clientes tanto para compra como para venta.
Marketing	Encargado de establecer campañas de promoción para el logro de objetivos, y se proyecte la visibilidad de los diferentes productos que ofrece la empresa.

Fuente: Elaborado por los autores

El resultado de la entrevista, permite establecer una línea base, que se convierte en el diagnóstico institucional, el cual, presenta las necesidades iniciales de la empresa, por ende, se identifica las necesidades macro que posee esta organización. En tal sentido, la propuesta a seguir para el desarrollo del manual de funciones en la empresa inmobiliaria se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 3: Competencias organizacionales

Competencia	Comportamientos observables
Compromiso con la organización	Cumple con las metas establecidas Cumple con las directrices establecidas Es disciplinado y cumplidor de sus actividades
Orientación a la calidad	Cumple con los protocolos de calidad establecido Se involucra en las normas de calidad establecidas. Participa en la definición de políticas de calidad.
Integridad	Se siente cómodo en las actividades que realiza. Rectifica de forma inmediata Actúa apegado a las normas conductuales de la empresa.
Adaptabilidad	Se ajusta a los cambios de la empresa Genera y proyecta acciones de cambio y mejora continua

Fuente: Elaborado por los autores

De la misma manera se presenta los factores claves para la elaboración del manual de funciones, dentro de los que se considera los siguientes factores:

Factor 1: Perfil duro

Experiencia

Formación académica

Capacitación

Conocimientos adicionales

Funciones principales

Funciones esporádicas

Funciones esenciales

Factor 2: Perfil blando

Competencias organizacionales

Compromiso con la organización

Orientación a la calidad

Integridad

Competencias del área

Orientación al servicio

Organización y planificación

Trabajo en equipo

Competencias a evaluar por cargo

Polifuncionalidad

Proactividad

Colaboración

Los factores analizados permitirán de manera macro, meso y micro, identificar las necesidades propias de los puestos que presenta la inmobiliaria, para de esta manera, articularlo a los objetivos de la empresa, para finalmente documentarlo y socializarlo. Consecuentemente el diagnóstico realizado, aportó con las aristas estructurales que inciden en la elaboración del manual de funciones.

La investigación aportó con la identificación de factores claves que reconocen la identificación del perfil blando y duro de los puestos para la elaboración de manual de funciones por competencias, no obstante, son parte esencial del levantamiento de la información que se realiza y es fundamental para el cumplimiento de los objetivos dentro de la actividad económica en la empresa inmobiliaria. La empresa requiere de articular estrategias para definir en base a cada puesto las competencias del puesto y de lo que requiere, para luego documentar las actividades, las cuales deben ser específica, comprensibles y medibles. De la misma forma se pudo determinar que la construcción del manual de funciones va de la mano con la estructura organizacional, para esto la empresa debe definir claramente su forma de trabajar, lo que permitirá tener una mejor aproximación de las necesidades institucionales en cuanto a la selección de personal. Esto facilitará a que el personal seleccionado encaje correctamente dentro de la empresa y cumpla a cabalidad con lo establecido en el manual de funciones.

No obstante, (Vinueza, 2019), reconoce la importancia de proyectarse a la elaboración de manuales de funciones por competencias por cuanto genera un análisis integral de las actividades a realizar por cada colaborador, esto facilitará que la persona conozca su ámbito y marco de trabajo, lo que favorece al enrolamiento inmediato de sus actividades, evitando la demora de los tres meses de inducción. De

la misma manera, (Durán & García, 2017), semana que las empresas requieren una adecuada estructura organizacional que aporte al desarrollo de la empresa, para esto las normas deben estar correctamente delimitadas, esto favorece a una rápida adaptación por parte del colaborador, lo que aporta a su inmediata actividad productiva.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional es la base transversal que índice en la elaboración del manual de funciones por competencias en empresas inmobiliarias, en los cuales se debe identificar los perfiles duros y blandos del puesto, logrando ser el insumo que bosqueje su estructura inicial, la misma que luego debe ser contrastada en armonía al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La elaboración del manual de funciones requiere de la identificación de las competencias organizacionales que se requiere proyectar, para lo cual es importante identificar los macro procesos y como estos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su aporte integra al proceso y al potencial colaborador a través del detalle de actividades que se presentan en el manual.

Se recomienda a la empresa Inmobiliaria Golden Place la importancia de la implementación del manual de funciones a fin de gestionar correctamente el desenvolvimiento del capital humano, logrando medir su incidencia y aporte al cumplimiento de las metas planificadas.

Referencias bibliográficas

- Albán, J. (2020). *Manual de procesos para la gestión de talento humano de las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Retrieved from <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3526/1/T-ULVR-3097.pdf>
- Bernal, E., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 3–31. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062644>
- Cabrera, H., Medina, A., & Nogueira, D. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Cantero-Cora, H., & Leyva-Cardenosa, E. (2016). La rentabilidad económica, un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. *Ciencias Holguín*, 22(4), 1–17. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181548029004.pdf>
- Durán, J., & García, M. (2017). Cambio organizativo y emprendimiento institucional en el sector hotelero español: de la crisis de 2008 a los retos y cambios requeridos en la actualidad. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía, ISSN 0019-977X, N° 894, 2017 (Ejemplar Dedicado a: Estrategia e Internacionalización de La Empresa Turística)*, Págs. 151-164, (894), 151–164. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6160886>
- Fontalvo-Herrera, T., & De La Hoz-Granadillo, E. (2020). Método conglomerado-análisis discriminante-análisis envolvente de datos para clasificar y evaluar eficiencia empresarial. *Entramado*, 16(2), 46–55. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6437>
- Garrido, I., & Cejas, M. (2019). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 37(2), 109–129. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7169805>
- Gutiérrez, M. (2016). Contabilidad de empresas inmobiliarias de tiempo compartido ("time sharing"). *Revista Contable*, 46, 86–93. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5570620>
- Hernández-Nariño, A., Delgado-Landa, A., Marqués-León, M., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., & Negrín-Sosa, E. (2017). Generalización de la gestión por procesos como plataforma de trabajo de apoyo a la mejora de organizaciones de salud. *Gerencia y Políticas de Salud*, 15(31). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-31.ggpp>
- Hernández, H., Cardona, D., & Del Rio, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15–22. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Mejía-Vega, T., & Arroyave-Torres, O. (2020). *Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de manual de funciones en la empresa Distribuidora Omerlac SAS ubicada en Bogotá DC*. Universidad Agustiniiana. Retrieved from <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1310>
- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Jara, N. B., Ríos, F. B., Sandoval, M. F., & Padilla Pérez, A. (2016). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. Retrieved from <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v19n58/0718-2449-cyt-19-58-00007.pdf>

- Pérez-Benedito, M., Porcuna-Enguix, L., & Porcuna-Enguix, R. (2017). Los Mapas Contables de Gestión de las Empresas Cotizadas Chilenas: Análisis Cualitativo. *Información Tecnológica*, 28(1), 161–170. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100016>
- Torres, O., Vallejos, A., & Burbano, J. (2019). Buenas prácticas de gestión administrativa en empresas de servicios en la ciudad de Ibarra. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(99). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i.1043>
- Vásquez, J., & Torres, J. (2018). Caracterización de los auditores de sistemas de gestión pertenecientes a empresas certificadoras en Chile. *Signos: Investigación En Sistemas de Gestión*, 10(2), 55–69. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726334>
- Vega, J., Gia, M., & Herrera, J. (2020). Manual de procedimientos como herramienta de control en los procesos administrativos de una empresa privada. *Revista Tecnologik*, 2(1). Retrieved from <http://revista.istb.edu.ec/index.php/Tecnologi-K/article/view/10>
- Vela, L., & Mera, W. (2019). Propuesta del manual de procesos para la carrera de Comercio Exterior_UPEC. *SATHIRI*, 14(2), 151. <https://doi.org/10.32645/13906925.895>
- Vinueza, A. (2019). *Diseño del Manual de Funciones por Competencias y Organigrama para una Empresa del sector inmobiliario*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Retrieved from <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/131744/D-CD345.pdf>
- Vite, H., Palomeque, I., & Romero, W. (2018). Análisis de calidad del servicio de atención al afiliado en Centros de Salud del IESS: Caso Santa Rosa y Pasaje. *Revista de Investigación Talentos*, 5(2), 68–78. Retrieved from <http://talentos.ueb.edu.ec/index.php/talentos/article/view/44>
- Vite, H., Romero, W., & Vargas, J. (2018). Análisis de procesos en unidades de atención al usuario en instituciones públicas caso de estudio: dirección provincial IESS el Oro. *SATHIRI: Sembrador*, 13(1), 170–182. Retrieved from <http://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/view/510>