



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL

ALEJANDRO RODRIGO FLORES AGUIRRE

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

CONCEPCIÓN – CHILE  
2022



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL

POR: ALEJANDRO RODRIGO FLORES AGUIRRE

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Héctor Valdés-González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** José Luis Salazar N., PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Lorenzo Reyes-Bozo, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 3:** (Empresa)

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de  
Sistemas

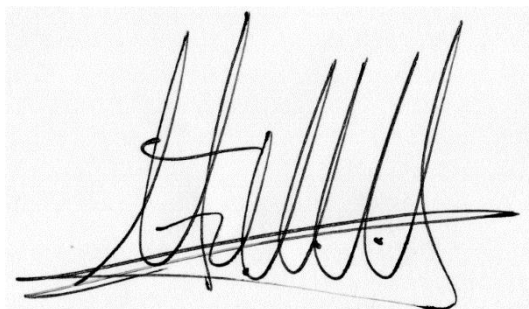
Diciembre, 2022

Concepción, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alejandro Flores Aguirre', written in a cursive style with several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

ALEJANDRO RODRIGO FLORES AGUIRRE

*Dedico este trabajo en memoria a mis Padres, los  
cuales me apoyaron siempre en mi continuo  
aprendizaje, a mi Hijo que es mi energía y muy  
especialmente a mi compañera de vida, la cuál es mi  
inspiración.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En este andar educativo, agradecer a todos mis profesores de Magíster que, con sus enseñanzas y vivencias profesionales, fueron esculpiendo a una persona con ganas de llenarse de conocimiento y con sed de adquirir nuevas competencias y perfeccionar otras. Agradecer a mi profesor guía, por ser un verdadero guía, orientándome, corrigiéndome y apoyando en la etapa final de mi Magíster. A la Universidad del Desarrollo a través de sus coordinadores de postgrado, en lo que se refiere a gestión administrativa y logística.

Agradecer a Inacap Los Ángeles, a través del Vicerrector Académico, Sr. Luis Zapata, por brindarme su apoyo y confianza. Al Gerente General Sr. Harol Gutiérrez Poblete de Inmobiliaria GUPO Ltda. y sus empresas asociadas, Constructora LIFE Spa. y Sociedad de Corretaje de Propiedades Los Ángeles, por todo el apoyo entregado, ya sea en flexibilidad laboral, realización de proyectos que los involucraba y que no tuvieron reparos en participar entregando información y dándonos los espacios suficientes para lograr nuestros objetivos. Agradecer a mis hermanas, sobrinos y sobrinas, por todo su apoyo y comprensión por tantas ausencias de reuniones familiares que no se pudo estar y que con sus muestras de cariño virtual se pudo lograr esa cercanía que es necesaria.

Mi hijo, mi señora y su familia, pilares fundamentales en éste caminar educacional, entregándome ese apoyo incondicional, esas atenciones tan simples pero que te llenan el corazón y te dan energía de seguir.

No puedo dejar de agradecer a mis amigos, compañeros y colegas, que al igual que mi familia, fueron puntales fundamentales en dar consejos, en entregar conocimientos y complementar de alguna manera con esas conversaciones muchas tareas o trabajos de este magíster.

# PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL

ALEJANDRO RODRIGO FLORES AGUIRRE

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta un estudio de la estructura organizacional que una empresa de menor tamaño (PYME) de la comuna de Los Ángeles de Chile, dedicada al giro de la inversión, compra de inmuebles y de la construcción requiere desde el enfoque de formalización de procesos para operar eficientemente. El objetivo de esta investigación es proponer un esquema conceptual donde se agrupen e identifiquen los procesos internos administrativos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. Para lograrlo se propone realizar una aproximación cualitativa a las opiniones de 7 personas, entre ellos, gerente, jefes de áreas y personal administrativo, basada en entrevistas semi estructuradas que permitan comprender la operación actual de los procesos administrativos existentes, y como y porque mejorarlos. Logrando desde ese paradigma la co-construcción de un esquema conceptual que actualice y mejore los procesos asociados. Los datos muestran que, las áreas analizadas dan a relucir todos los procesos y las actividades para tener en cuenta para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema mediante la interacción del recurso humano y el uso de herramientas tecnológicas. En síntesis, los lineamientos proporcionados en este trabajo son aplicables a todo tipo de organización empresarial de menor tamaño (PYMES), con fines de formalizar los procesos administrativos internos existentes.

Palabras claves: Procesos internos; Estructura organizacional; Esquema conceptual; Entrevistas semi – estructuradas; Empresa de menor tamaño (PYME)

## HIGHLIGHTS

# PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL

ALEJANDRO RODRIGO FLORES AGUIRRE

- Propone esquema conceptual que identifica procesos internos administrativos claves
- Realiza aproximación cualitativa a funcionarios con entrevistas semi estructuradas
- Se consideraron 7 profesionales: gerente, jefes de áreas y personal administrativo
- Se logra co-construcción de modelo conceptual que actualice y mejore los procesos
- Muestra procesos y actividades para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema
- Lineamientos proporcionados aplicables a toda organización para formalizar procesos

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1	EFICIENCIA DE PROCESOS EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA .....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	14
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	14
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	15
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO.....	16
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	20
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	23
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	23
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	25
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	34
2.6	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIAS CIENTÍFICAS.....	36
2.7	MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO .....	36
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO</b> .....	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	<b>59</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	60
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO</b> .....	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: DISTRIBUCIÓN DE CATEGORÍAS EN COMO OPERARÍAN MEJOR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)</i> .....	27
<i>FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN DE CATEGORÍAS EN PROPUESTAS DE MEJORA O CAMBIO DE CORTO Y ALTO IMPACTO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)</i> .....	30
<i>FIGURA 3: DISTRIBUCIÓN DE CATEGORÍAS EN TIPO DE AMENAZA O RIESGO EN PLAN DE FORMALIZACIÓN DE PROCESOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)</i> .....	32
<i>FIGURA 4: MODELO CONCEPTUAL DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)</i> .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I: INSTRUMENTO CUALITATIVO (CUESTIONARIO).....	21
TABLA II: ÍTEMS Y CATEGORÍAS DEL CUESTIONARIO.....	23

# 1 INTRODUCCIÓN

El sector inmobiliario es una de las actividades más complejas que existen a nivel mundial, todo esto conlleva a la toma de decisiones asertivas y responsables que aseguren el éxito total.

En Chile esta industria representa importantes ganancias, por tanto, al generarse buenas utilidades consecuentemente se han creado empresas anexas para desempeñarse en bienes raíces, como Corredora de Propiedades y de la Construcción, esto otorga un valor agregado y forma parte del éxito para convertirse en una gran compañía inmobiliaria.

La comuna de Los Ángeles ha crecido exponencialmente, y va de la mano con el crecimiento de todos los sectores productivos, esto incluyendo el sector inmobiliario que no ha quedado atrás.

El estudio que se presenta, es referente a la estructura organizacional de una inmobiliaria en crecimiento que posee una empresa constructora de la comuna de Los Ángeles, región del Bío Bío, Chile.

La gestión de las empresas requiere la integración de varios elementos que aporten a la conformación de una estructura organizacional y estos elementos son los procesos internos que permiten un aporte a la productividad y un ordenamiento administrativo.

Las grandes empresas en el mundo en su mayoría se rigen por estándares internacionales como la Norma ISO 9001:2015 la cual se focaliza en todos los elementos de gestión administrativa con los cuales una empresa desea asegurar sus procesos para lograr una mejor productividad y eficiencia. Las empresas de menor tamaño (PYMES) van enfocadas a lograr ese estándar internacional, pero el primer paso es formalizar los procesos existentes en la estructura organizacional. En Chile las PYMES se rigen por leyes constitucionales que regulan a estas empresas a seguir parámetros previamente establecidos.

Las empresas en Chile de menor tamaño dedicadas al rubro del bien raíz y de la construcción son de carácter familiar las cuales en su mayoría no tiene una estructura organizacional bien definida desde el punto de vista de los procesos internos, lo cuales se empiezan a evidenciar a medida que va creciendo la empresa. Lo anterior, es el caso de la Inmobiliaria en estudio, en donde mediante una investigación propone un esquema conceptual donde se identifiquen los procesos internos administrativos existentes para formalizarlos y eficientarlos.

Esto se logra realizando una aproximación cualitativa a las opiniones y experiencias de Gerentes, Jefes de Área y Administrativos, basada en entrevistas semi estructuradas que permitan comprender la operación actual de los procesos existentes, además se fundamenta con las teorías y antecedentes que se encuentran debidamente citados y proporcionan fidelidad en la información de contenido fortaleciendo la construcción de las conclusiones. De acuerdo a lo anterior, se quiere demostrar que las áreas analizadas dan a relucir todos los procesos y las actividades a tener en cuenta para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema.

### **1.1 Eficiencia de procesos en una empresa inmobiliaria y constructora**

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los procesos administrativos existentes cuya formalización efficientan la gestión productiva de la inmobiliaria?

En efecto, en la empresa en estudio adolece en su estructura organizacional la no existencia de un esquema conceptual que identifique los procesos internos existentes que permita formalizarlos y formar parte de su organización.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

El rubro inmobiliario es una de las actividades más complejas que existen a nivel mundial, dado que está sujeto a las fluctuaciones del sistema financiero, económico a nivel global y de país, (Daher, 2013), y recientemente por la pandemia de COVID19 (Chávez, 2021), todo esto conlleva a tomar decisiones asertivas y responsables que aseguren la permanencia en el mercado y éxito total de la empresa.

Este mercado representa importantes ganancias, por tanto, al generarse buenas utilidades consecuentemente algunas inmobiliarias crean empresas anexas vinculadas a éste mismo sector como del sector de la construcción, lo anterior otorga un valor agregado y forma parte del éxito para convertirse en una gran compañía inmobiliaria (González-Rodríguez, 2009; Yauri-Santos, et al., 2020).

En Chile, específicamente en la comuna de Los Ángeles donde se realiza el estudio, ha habido un crecimiento demográfico exponencial (INE, 1995; INE, 2018), y esto va de la mano con el crecimiento de todos los sectores productivos, incluyendo el sector inmobiliario que no ha quedado atrás (SII, 2021).

En la actualidad la inmobiliaria en estudio, de la ciudad de los Ángeles, no tiene una estructura organizacional bien definida desde el punto de vista de los procesos internos, lo cuales se empiezan a evidenciar a medida que va creciendo la empresa, lo descrito se apoya según (Totonelli, 2018; Moncayo-Yépez, 2019). Lo anterior requiere de la elaboración de un esquema conceptual donde se identifiquen los procesos internos administrativos existentes que requieren ser eficientados.

En este sentido, (Rodríguez-Catuto, 2019) escribe que la administración de las empresas requiere la integración de varios elementos que aporten a la conformación de una estructura organizacional y estos elementos son los procesos internos que permiten un aporte a la productividad y un ordenamiento administrativo.

### **Estructura organizacional: Teoría y definiciones**

En el trabajo de (Mayo, 2003; Blanco-Ariza, et al., 2020; Zabala, et al., 2021; Riquelme-Castañeda, et al., 2022) describe en su propuesta que las organizaciones poseen una base que determina su estructura organizativa interna, lo cual se pueden definir cómo sistema social, en el que participan además del capital humano, varios componentes técnicos que intervienen en sus procesos de gestión para ajustar el contexto, la estrategia y la estructura en sí, para efectuar los resultados proyectados sin descuidar los requerimientos en el medio o entorno.

### **Modelo conceptual: Razones y justificaciones**

(Favela-Herrera, et al., 2019) en su artículo, apunta a la evaluación de la productividad de las empresas, donde el propósito es gestionar más eficiente y eficazmente sus procesos. Dado lo anteriormente expuesto, se quiere acoger una lógica de gestión fundamentada en la mejora continua que ofrece la posibilidad de elevar o incrementar la productividad, donde participen todos los niveles de la compañía y que se oriente hacia la calidad del producto, disminución de costos y eliminación de procesos innecesarios. (Román-Jara, et al., 2018) sustenta a los mapas o modelos conceptuales como herramientas metodológicas para que, en este caso, los colaboradores puedan integrar diversos conceptos, asociar procesos y mediante ese esquema se den a conocer las variables críticas que serán necesarias para la mejora y eficacia de los procesos.

## **Variables Críticas**

Según los artículos de (Medina-Nogueira, et al., 2018; Zabala, et al., 2021) las variables críticas son cualquier variable implicada en el o los procesos que pueden producir incidencia en ellos, influyendo directamente en la productividad y calidad de los productos obtenidos. De esta manera destacan que, en los procesos presentes en los modelos conceptuales estudiados, las variables críticas como, por ejemplo, mejora continua, TICs, eficiencia, innovación, eficacia, recurso humano, son los componentes básicos indispensables para lograr una gestión efectiva.

## **Norma internacional ISO 9001**

La norma internacional ISO 9001 es aplicable a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y se focaliza en todos los elementos de administración de calidad con los cuales una empresa desea asegurar sus procesos para disponer de un sistema eficaz para gestionar y mejorar la calidad de sus servicios o productos (Yáñez, 2008; Begambre-Pereira, 2020). Uno de los sistemas de aseguramiento de la calidad según ISO 9001, es el enfoque basado en procesos. Este principio sostiene que se alcanza un resultado más eficientemente cuando se gestionan como un proceso las actividades y los recursos. (Garcés y Cerveleon, 2019)

## **¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?**

La utilización de modelos conceptuales ha ayudado a las empresas pequeñas y medianas de diferentes rubros, es el caso de una empresa de servicios de España, (Torres, et al., 2017), o el caso de empresas cubanas para capacitar a mujeres en la parte gerencial (Jorna y Véliz, 2020), a potenciar la cultura organizacional, empoderando a los colaboradores en conocimiento sobre los procesos de manera organizada y ordenada, de esa manera poder ser más competitivos, por dar algunos referentes.

Lo anterior es la antesala donde las empresas de mayor tamaño administran y gestionan sus procesos con la ayuda de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y cuentan con la certificación ISO 9001 (la certificación es voluntaria, pero puede trabajar con un SGC) (Yáñez, 2008).

Internacionalmente, 1.033.936 certificaciones ISO 9001 fueron emitidas en 2015, incorporando las de la versión nueva ISO 9001:2015 y 1.036.321 en 2014. (Ortiz-González, 2017).

En Latinoamérica, la cantidad de certificaciones es menor en comparación con Europa y la parte oriental de Asia. En cuanto a Norteamérica hay una cierta semejanza en el número de certificaciones (Ortiz-González, 2017).

### **¿Como lo abordan en Chile?**

Al igual que el resto del mundo, Chile no se queda atrás, donde se han propuesto y diseñado modelos conceptuales en diversas áreas, como el sector alimentario, negocios y educativo, (Espinoza, et al., 2018; Pedreros-Méndez, 2018; Velásquez-Velásquez, et al., 2022), entregando un gran aporte en potenciar la cultura organizacional, empoderando a los colaboradores en conocimiento sobre los procesos de manera ordenada y organizada, de esa manera poder ser más competitivos e ir avanzando a tener un Sistema de Gestión de Calidad donde puedan administrar y gestionar sus procesos y tener la opción de obtener la certificación ISO 9001:2015.

Por otro lado, la Ley N° 20146 de la Legislación Chilena fija normas especiales para las empresas de menor tamaño (PYMES). Además, fija un nuevo marco regulatorio para las PYMES (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2020).

Lo anterior regula a la pequeña y mediana empresa a regirse a parámetros previamente establecidos mediante una ley constitucional.

En Chile, las inmobiliarias, en un gran porcentaje nacen como familiar, eso sí que muy pocas logran una transición exitosa a la siguiente generación. Los conflictos, la falta de estándares apropiados y una estructura organizativa adecuada, entre otros tantos terminan por sepultar el negocio (Lazcano-Vargas, 2018).

Según el (IOS, 2020) en Chile a fines del año 2020, se registraron 2897 empresas con la Norma ISO 9001: 2015, de las cuales 287 pertenecían a la industria de la construcción y 65 al sector Inmobiliario.

### **Formalización de procesos internos**

En muchos casos, cuando una empresa nace, carece de una plataforma analítica profesional que pueda asegurar su consolidación en el tiempo. (Lazcano-Vargas, 2018).

Las empresas que han sido creadas o generadas por emprendedores emanan de una idea de negocio poco estructurada, es muy innovadora y posee alto porcentaje de rentabilidad, pero el conflicto se provoca en la empresa cuando se ve enfrentada en una crisis. Es en esas circunstancias que se puede vislumbrar la falencia de una estructura bien establecida, o

procesos internos bien definidos lo que luego provoca un conflicto organizacional que replica a todos sus funcionarios y merma la eficiencia en la producción. Todo lo descrito se apoya según (Totonelli, 2018; Moncayo-Yépez, 2019).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de la empresa inmobiliaria GUPO Ltda y su empresa del área de la construcción, Constructora LIFE Spa, información suficiente o certeza, respecto de la existencia de un modelo que identifique las rutas críticas o procesos internos en la organización y que utilice variables claves para su gestión eficiente. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo cubierto los fundamentos teóricos fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para hacerlo ha sido la ausencia de una estructura que relacione las rutas críticas de los procesos administrativos internos en la Inmobiliaria GUPO y Constructora LIFE. Se propone entonces un modelo de relacionamiento de procesos internos existentes que permitan la eficiencia organizacional de la empresa. En este sentido este trabajo contribuye al entendimiento de las rutas críticas como se relacionan e impactan el sistema productivo y administrativo de la empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

### **1.4 Objetivo general**

Proponer un esquema conceptual donde se agrupen e identifiquen los procesos internos administrativos existentes, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Estudiar la gestión administrativa de la empresa inmobiliaria y constructora.
- Analizar los procesos administrativos internos del levantamiento de datos del objetivo anterior.

- Proponer un modelo que considere los procesos internos detectados como ejes articuladores de una estructura conceptual en la organización.

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** Se aborda en el presente trabajo una Investigación Cualitativa fundamentada bajo las siguientes características (se destacan algunas) dadas por el autor (de Gialdino, I. V., 2006; de Gialdino, I. V., 2019).

- a. No existe una realidad objetiva, puesto que se forma socialmente a partir de agentes o informantes clave.
- b. El conocimiento (episteme) surge de quienes están activamente involucrados en la investigación.
- c. La investigación cualitativa no se basa en hipótesis o supuestos comprobables, ni en variables cuantificables., porque analiza información de naturaleza subjetiva que no puede detectarse mediante los sentidos y la inducción. (afecto, valores culturales, estímulos, entre otros)

Conforme a lo que antecede, los pasos metodológicos a seguir, es desde un enfoque cualitativo donde la función central del investigador es comprender, entender e interpretar lo que la gente involucrada en el proceso exponga sus experiencias y puntos de vista en el entorno donde trabajan, interactuando entre sí durante el transcurso de la investigación. Todo lo anterior para poder identificar los procesos relevantes dentro de la estructura organizacional.

**Población sobre la que se efectuará el estudio:** La población que participa en el estudio son todos los funcionarios administrativos y ejecutivos pertenecientes a la organización en cuestión esto de acuerdo con que se requiere identificar los procesos administrativos internos de la organización. En total participan 7 funcionarios, desglosados en 1 gerente general, 1 socio, 2 subgerentes, 1 abogado, 1 contadora y 1 secretaria, 4 de ellos de sexo masculino y 3 de sexo femenino, con un rango de edad de 27 a 60 años. Poseen un promedio aproximado de 5 años de servicio en la organización, que varían desde 1 año hasta 9 años.

**Entorno:** El estudio se efectúa en las dependencias de la Inmobiliaria y Constructora ubicadas en la ciudad de Los Ángeles. Una empresa joven con 9 años de antigüedad, presencia a nivel nacional específicamente desde la quinta región hasta la novena región, con un

número de empleados y directiva que no superan las 8 personas, pero que dan empleo a cientos de personas conforme a los proyectos que se van ejecutando.

**Método de verificación y validación del instrumento:** Cursando el ramo Metodologías de Proyecto Aplicado del tercer trimestre del MIIS, se nos enseñaron los métodos cualitativos y cuantitativos, además instrumentos asociados a esos métodos, en el cuarto trimestre en Proyecto de Grado I, se elaboró un instrumento metodológico, donde se realizó un piloto de preguntas que se revisaron y validaron en primera instancia por el docente del ramo mencionado. En última instancia, el instrumento metodológico fue revisado y modificado por empresarios del rubro inmobiliario y de la construcción de la ciudad de Los Ángeles, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación, considerando para ello, la realización de un segundo piloto, como prueba, donde se ajustaron algunas sub preguntas.

Las entrevistas se dividen en tres etapas; caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones, teniendo las siguientes preguntas base:

**Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad**

1. Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?
2. ¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?
3. ¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?
4. De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?
5. En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?
6. ¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?
7. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?

## **Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

8. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?
9. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
10. Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos claves y rutas críticas, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?
11. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?

## **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones**

12. En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos claves y rutas críticas para la empresa?
13. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y eficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?
14. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos claves y rutas críticas?
15. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos claves y rutas críticas?
16. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos claves y rutas críticas en su empresa?

**Intervenciones:** Se contextualiza a los participantes de las entrevistas, con el propósito de encausar las respuestas al objetivo del estudio. Se procede a efectuar entrevistas semi estructuradas a la población que participa del estudio en forma presencial y mediante videoconferencia, con grabaciones de la conversación, previo consentimiento de los entrevistados, donde se realizan observaciones de las actividades administrativas y ejecutivas que realizan los funcionarios antes señalados y un instrumento para recoger los datos de las categorías, registrarlos y con ellos tabular para conseguir los análisis posteriores.

**Plan de análisis de los datos:** El análisis de los resultados, se realiza mediante el método de análisis de datos cualitativos (Urbano-Gómez, 2016), los cuales son entregados por las entrevistas semi estructuradas realizadas de manera presencial y/o de forma telemática, consiste en la redacción e identificación de los hallazgos obtenidos, y de esa manera se observan las fortalezas y debilidades en relación con la realidad de los procesos administrativos internos existentes en la organización y de acuerdo con eso la elaboración de un modelo conceptual que formalice los procesos internos..

**Ética:** Mediante consentimiento informado se da a conocer que todos los datos personales de los funcionarios que participan en el estudio son resguardados y son de carácter confidencial, del mismo modo que la información crítica de la compañía es de carácter confidencial, dando a conocer sólo lo que compete al estudio que son la identificación de procesos internos administrativos en la organización bajo estudio.

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
  - a. Estructura organizacional: Teoría y definiciones
  - b. Modelo conceptual: Razones y justificaciones
  - c. Variables Críticas
  - d. Norma internacional ISO 9001
  - e. ¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?
  - f. ¿Como lo abordan en Chile?

- g. Formalización de procesos internos
- 4. Metodología
  - a. Paradigma y diseño
  - b. Población sobre la que se efectuará el estudio
  - c. Entorno
  - d. Método de verificación y validación del instrumento
  - e. Intervenciones
  - f. Plan de análisis de los datos
  - g. Ética
- 5. Resultados
  - a. Presentación de datos recolectados
  - b. Discusión de resultados
  - c. Estrategias de evidencias científicas
  - d. Modelo conceptual propuesto
- 6. Conclusiones
- 7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza la realidad de los procesos administrativos internos existentes en la organización. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2022 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras. El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Entre el 23 de septiembre de 2022 y 14 de octubre de 2022.

#### **Coherencia con lo planificado:**

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando y modificando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

Se tuvo que reagendar entrevistas con la gerencia.

#### **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Proceso rápido
- Bien recibido por la empresa
- Con consentimiento informado, y transparencia
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación
- Proceso ético

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Considerar otras empresas del rubro
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

### **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que participa en el estudio casi todos los funcionarios administrativos y ejecutivos pertenecientes a la organización en cuestión, esto de acuerdo con que se requiere identificar los procesos administrativos internos de la organización. En total participan 7 funcionarios, con un rango de edad de 27 a 60 años.

### **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre los procesos administrativos internos existentes en la organización, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de la realidad de los procesos administrativos internos existentes en la organización y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de dieciséis preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la Tabla I.

Tabla I: Instrumento Cualitativo (Cuestionario)

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?</li><li>2. ¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?</li><li>3. ¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?</li><li>4. De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?</li></ol>
---

5. En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?
6. ¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?
7. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?
8. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?
9. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
10. Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?
11. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?
12. En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?
13. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y eficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?
14. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?
15. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?
16. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación a las actividades administrativas y ejecutivas que se

realizan dentro de la empresa, además de cómo se entiende la importancia que tienen los procesos administrativos internos en la organización.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente Tabla II.

Tabla II: Ítems y categorías del cuestionario

Nº	Preguntas	Categorías
1	Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?	Se realiza inducción.
		Inducción No Formalizado.
		No se realiza inducción.
2	¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?	Estandarización y Ordenamiento Administrativo
		Mejora en la Gestión Operativa, Comercial y Administrativa
		Identificación y Definición de Procesos
3	¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?	Identifica y Cualifica procesos administrativos
		No Identifica y Cualifica procesos administrativos
4	De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?	Protocolizar procedimientos.
		No existen falencias
5	En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?	Basada en la Mejora Continua
		Basada en la correcta ejecución de los procesos
		Basada en la implementación de Tecnología
6	¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?	Basada en los tiempos de respuesta

		Basada en la comunicación interna de la empresa
7	¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?	Basado en la Mejora Continua
		Basado en el orden de la Información
		Basado en la relevancia de los procedimientos de los procesos
8	¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?	Basado en la Comunicación y entrega de Información
		Basado en la elaboración de documentos específicos
		Basado en la Asesoría Interna o Externa
9	¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Basado en la competencia
		Basada en estructura organizacional
		Basado en la tecnología
		No tiene propuestas específicas
10	Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?	Basado en el crecimiento de la empresa
		Aporte y Motivación
11	¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?	Basado en las Normativas y Estándares
		Definición de Cargos y Funciones
		Mejora de la Gestión
12	En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?	Basado en el Recurso Tiempo (HH)
		Basado en Recurso Humano / Financiero
13	¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y efficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?	Adaptación de los funcionarios a los procesos protocolizados
		Retraso en el proceso productivo
		Sin Riesgos o Amenazas Internas
14	¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?	Dimensión Empresarial
		Compromiso del Nivel Gerencial
15	¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?	Difusión e Información
		Compromiso y Responsabilidad
		Variables de Tiempo

16	¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?	No se Implemente
		Implementar y Ejecutar parcialmente
		Que perdure en el tiempo

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

### Ítem 1: Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 57 % de los entrevistados no se les realizó una inducción cuando ingresó a la organización y no se utilizaron mecanismos formales para realizar dicha inducción, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “Se realizó de forma improvisada, por ende, no hubo inducción, se fue generando los procesos en el camino.” (Entrevistado 03) o “No se realizó inducción, todo se realizó en forma intuitiva.” (Entrevistado 07). Un 29 % de los entrevistados opinan que se realizó una inducción no formalizada, esto conforme a la opinión del (Entrevistado 06), “se le da una explicación general del cargo y funciones, pero no existe el protocolo de inducción propiamente tal en donde se les entrega las funciones y responsabilidades del cargo.”, mientras que el 14 % restante considera que se realizó inducción y se utilizaron mecanismos por parte de la empresa y esto se apoya mediante aseveraciones como: “fue de forma presencial y telemática, donde se dio a conocer las funciones y responsabilidades del cargo, así como también los procesos a realizar con los procedimientos asociados a cada uno. Además, se entregó un archivo con la información antes detallada.” (Entrevistado 01)

### Ítem 2: ¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?

Respecto a los resultados generales de la pregunta dos del cuestionario, se obtuvo que un 43 % de los entrevistados entiende el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización como una estandarización y ordenamiento administrativo, esto dado a opiniones como: “Es estandarizar e institucionalizar la empresa, es cómo actuar y definir lineamientos de cargos, funciones y responsabilidades del trabajador dentro de la empresa.”

(Entrevistado 06), o “Tratar de evitar apagar incendios y que esté todo ordenado administrativamente, ya que es fundamental para que sea más eficiente la organización.” (Entrevistado 03). El porcentaje restante se divide en partes iguales, respecto a la mejora en la gestión operativa, comercial y administrativa con un 29 %, donde el (Entrevistado 04) sostiene que: “Entiendo en la importancia que se tiene que tener en la formalización de procesos, todo esto para que se ejecute y se gestione en los plazos y tiempos pertinentes y se consolide la empresa” y por otra parte la contraparte referente a la identificación y definición de procesos con el restante 29 %, donde el (Entrevistado 07) opina: “Hay que escriturar y definir los procesos para luego difundir y aplicarlos”.

### **Ítem 3: ¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?**

En la tercera pregunta del cuestionario, el 100 % de los encuestados identifica y cualifica algunos procesos administrativos en los cuáles participa dentro del organismo, por ejemplo, (Entrevistado 05) identifica los procesos de “...Contratación de Mano de Obra, Adquisición de Terrenos y Propiedades, Coordinación y Ejecución de Proyectos Inmobiliarios, Licitaciones”, (Entrevistado 01) “Atención al Cliente, Organización Administrativa de Documentos “, (Entrevistado 04) “Estudio y Evaluación de Proyectos, Contratación de Personal, Maquinaria y Mano de Obra”, (Entrevistado 02) “Remuneraciones, Movimientos Contables, Pagos de Cotizaciones, Declaración de Renta, Finiquitos”.

### **Ítem 4: De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?**

En la pregunta cuatro del cuestionario, el 86 % de los entrevistados se inclina en que la principal falencia que se presentan en los procesos internos nombrados en la pregunta anterior es que se debe protocolizar procedimientos, esto dado a que apuntan a: “Falta formalización de protocolos o procedimientos de cada proceso, no se sigue el lineamiento por falta de lo mismo.” (Entrevistado 06) o “No están protocolizados estos procesos, falta la receta para cada proceso” (Entrevistado 07). El restante 14 % opina que no existen o no se detectan falencias en los procesos internos, “No hay falencias en los procesos nombrados anteriormente.” (Entrevistado 05)

## Ítem 5: En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?

Respecto de los resultados de la quinta pregunta, se muestran en la figura 1, donde se obtuvo que un 43 % de los entrevistados asocia en la práctica, la operación de los procesos internos en la empresa actualmente y de cómo podrían operar mejor, basadas en la mejora continua, el otro 57 % restante se divide en partes iguales, basadas en la correcta ejecución de los procesos con un aproximado del 29 % y la contraparte basada en la implementación de tecnologías con el otro aproximado del 29 %. Una situación que refuerza lo anteriormente mencionado, es lo dicho por el entrevistado 04 quien sostiene que: “Funciona bien, tiene directrices, pero se tiene que seguir mejorando.”, que se reafirma con opiniones como: “Operan de buena manera, pero se puede ir mejorando los procesos cada día.” (Entrevistado 01), o como, “...se debe protocolizar bien y luego aplicar y ejecutar procedimientos, y estos a su vez, aplicar mejora continua.” (Entrevistado 07). Mientras quienes lo perciben basada en la correcta ejecución de los procesos, se ven reflejados en opiniones como: “Funciona bien. Podría operar mejor realizando capacitaciones a los colaboradores que participan de los procesos internos administrativos en donde se den a conocer los manuales de procedimientos y que sea de conocimiento para todos los funcionarios de la organización.” (Entrevistado 03). El restante 29 % que se basa en la implementación de tecnologías tenemos la siguiente aseveración: “Opera bien, pero se podría mejorar el acceso a la información y tenerla en línea mediante plataformas tecnológicas, además ningún colaborador es imprescindible y el manejo de la información tiene que ser permanente, clara y accesible.” (Entrevistado 05)

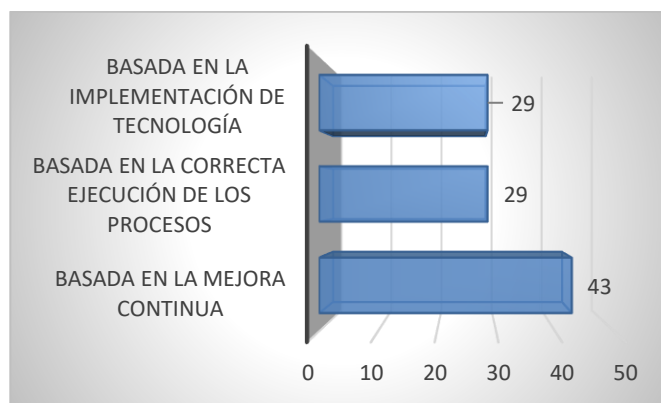


Figura 1: Distribución de categorías en como operarían mejor los procesos internos de la empresa (Fuente Elaboración propia)

### **Ítem 6: ¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?**

En la sexta pregunta del cuestionario, el 71 % de los entrevistados nos permite saber que los procesos internos que se realizan de cara a los clientes externos e internos en la organización, está basado en la buena comunicación interna de la empresa, las cuáles se evidencian con opiniones tales como: “Funciona bien, hay transparencia, buena comunicación en la empresa, tiene solvencia económica, lo que da tranquilidad a nuestros clientes.” (Entrevistado 04), u “Opera de buena manera de acuerdo a la buena comunicación que hay en las diferentes áreas. Somos estrictos con el cumplimiento de diversos deberes económicos y de proyectos a realizar.” (Entrevistado 06)

Por otra parte, el 29 % de los entrevistados se basa en los tiempos de respuesta, “Operan mediante la prioridad de la urgencia.” (Entrevistado 03), “Opera de manera eficiente y eficaz.” (Entrevistado 01)

### **Ítem 7: ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?**

Si revisamos lo que arroja la séptima pregunta del cuestionario, el 86 % de los entrevistados califica como bueno los procedimientos administrativos que se llevan actualmente en la empresa, pero un 71 % están conscientes que estos procedimientos deben estar basados en la mejora continua, el entrevistado 04 nos comenta, “...vamos en constante crecimiento, hay preocupación de la Jefatura para que se desarrolle de la mejor forma posible.”, esto se apoya en, “...que son buenos, pero tratando siempre de crecer e ir mejorando.” (Entrevistado 01), o “Son buenos, pero mejorables. Se debe aplicar mejora continua.” (Entrevistado 07). Mientras que el 14 % restante se basa en el orden de la información que se realiza en el procedimiento, “Los procedimientos se hacen bien en forma secuenciada dado a que es ordenada la información.” (Entrevistado 02). Un 14 % de los entrevistados se basan en la relevancia de los procedimientos de los procesos, de acuerdo a eso califican como deficiente los procedimientos que se ejecutan, “...hay mucho que mejorar, se ha mejorado, pero falta mucho más y no se le ha dado la importancia que merece.” (Entrevistado 03)

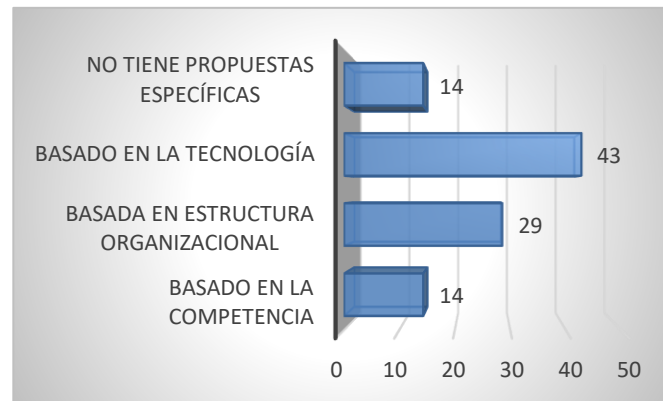
### **Ítem 8: ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?**

Encontramos en la pregunta ocho del cuestionario respuestas más elaboradas en la cual un 43 % de los entrevistados apuntaron en modificar la situación actual de la estructura organizativa basada en la asesoría interna o externa, donde un profesional del área indica: “Se debe asignar una función específica a un colaborador con experiencia en el tema de las estructuras organizacionales que pueda identificar y formalizar los procesos y perfeccionar los manuales de procedimientos, además de capacitar y difundir todo lo relacionado con el tema.” (Entrevistado 06) o como: “Se debe elaborar un diagnóstico de la situación actual, mediante asesoría interna o externa, y de acuerdo a ese estudio generar los cambios en los procesos y protocolos para luego implementarlos.” (Entrevistado 07). El restante 58 % se divide en porcentajes iguales, donde el 29 % es en base en la comunicación y entrega de información, donde el entrevistado 04 sostiene que “Se puede potenciar la comunicación entre las diferentes áreas de la organización y desarrollar protocolos que nos permitan avanzar en forma ordenada.” y el otro 29 % se apoya en la elaboración de documentos específicos, “Hay que elaborar un descriptor de cargos definidos y sus funciones con procedimientos claros.” (Entrevistado 02)

### **Ítem 9: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?**

Importante destacar que en la pregunta nueve del cuestionario hay una diversidad de propuestas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto, donde un 43 % apuntaron a potenciar el uso de tecnología, centrada en la idea de “mejorar la planificación del gobierno corporativo referente a la mejora continua de los procesos, integrando herramientas tecnológicas donde se pueda transversalizar la información en las diferentes áreas según necesidad.” (Entrevistado 06), o “capacitar en los procesos administrativos a todo el personal nuevo, mediante inducciones predefinidas potenciando la capacitación en herramientas tecnológicas y plataformas de gestión administrativas que pueda usar la empresa.” (Entrevistado 05). Hay un 29 % de los entrevistados que propone mejoras basadas en la estructura organizacional, por ejemplo, “Estructurar la empresa con definición de cargos, responsabilidades y sus funciones asociadas.” (Entrevistado 04). Un 14% propone mejoras

basadas en la competencia, donde el entrevistado 01 es consciente con la idea de, “Viendo cómo operan otras inmobiliarias y constructoras más grandes se pueden estudiar sus estrategias de Atención al Cliente y Administración de la Información.” (Entrevistado 01). Por último, el restante 14 % no tiene propuestas específicas de mejora. Lo anterior se ve evidenciado en la figura 2.



*Figura 2:* Distribución de categorías en propuestas de mejora o cambio de corto y alto impacto (Fuente Elaboración propia)

**Ítem 10: Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?**

En la pregunta diez del cuestionario, el 57 % de los entrevistados tienen la percepción de que dicha propuesta planteada en la interrogante tendrá un plus de crecimiento en la empresa, opiniones como: “Se debería hacer, ya que la empresa debe dar el siguiente paso, ya que es estrictamente necesario para que la organización crezca y para que pueda estar normada según los estándares.” (Entrevistado 04), “Siempre serán buenas las propuestas de mejora y estructuración para la empresa.” (Entrevistado 01), “Si se logra hacer, sería un gran salto para la empresa.” (Entrevistado 03). Cuestión destacable es que la segunda respuesta más repetida es la que hace referencia al aporte y motivación que conlleva este tipo de propuesta. El 43 % de los entrevistados apuntaron en respuestas como: “Interesante, sería un gran aporte para el trabajo que está realizando el nivel gerencial en el ámbito de la mejora de la estructura organizacional.” (Entrevistado 05), “Fabuloso, muy bueno, sería motivo de estudio inmediato del nivel gerencial para poder llevarlo a cabo y ejecutarlo.” (Entrevistado 06)

**Ítem 11: ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?**

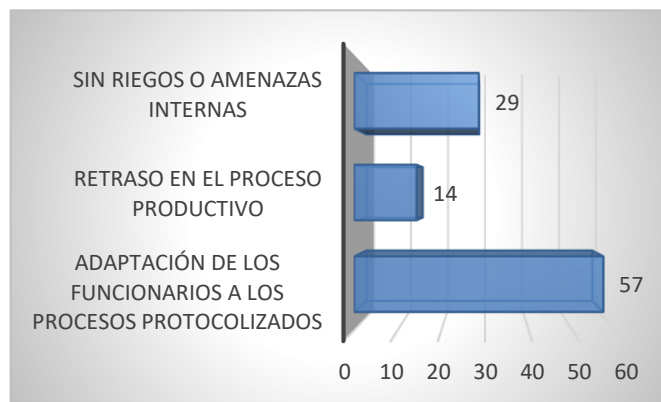
Los resultados arrojados en la pregunta once del cuestionario, muestra que sólo un 14 % de los entrevistados ve como beneficioso la propuesta que podría proveer a la organización en base a regirse a normativas y estándares, “Estar normadas según estándares de calidad.” (Entrevistado 01). Por otro parte, el 29 % asocia el tipo de beneficio en base a la definición de cargos y funciones, lo que queda de manifiesto cuando aseveran que “Identificar las funciones de todos los funcionarios, conlleva a responsabilidades y a la mejora en la toma de decisiones.” (Entrevistado 04). Por último, cabe destacar que un 57 % apunta a que podría proveer de un beneficio en el mejoramiento de la gestión, donde indican que “Se podrían identificar situaciones que no se vislumbran o no se han visto. Incluso que se hallan identificado procesos, pero no se halla estructurado un plan de formalización.” (Entrevistado 06), “Puede tener un beneficio dependiendo del resultado implícito, si ese modelo da a conocer falencias, puede tener un alto impacto dentro de la organización.” (Entrevistado 07)

**Ítem 12: En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?**

Respecto a la pregunta doce del cuestionario, hay un 71 % de entrevistados que han respondido con opiniones basadas en el recurso tiempo u horas hombre que se utilizarán para llevar adelante la implementación de un modelo conceptual operativo en la organización. En las respuestas afirman lo mencionado: “Costos de tiempo en utilización de Horas Hombre (HH), pero se suple con el beneficio que traería.” (Entrevistado 03), “Costo de Horas Hombre de acuerdo a los compromisos que se deben hacer para la mejora de la empresa.” (Entrevistado 04). El porcentaje restante está basado en los costos en recurso humano y/o financiero, donde el entrevistado 05 opina lo siguiente: “Creo que no sería tan alto, velando principalmente por la voluntad de los colaboradores en apoyar el cambio de estructura organizacional.”

**Ítem 13: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y efficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?**

Revisando las respuestas de la treceava pregunta, se constata que un 57 % de los entrevistados apunta en base a la adaptación de los funcionarios a dichos cambios una amenaza o riesgo que podría provocar un plan de formalización dentro de la organización y esto queda de manifiesto en opiniones como: “La resistencia al cambio o la manera de trabajar de los colaboradores en donde tengan que salir de la zona de confort y entrar a la zona de crecimiento.” (Entrevistado 06) o “Son hábitos que se deben internalizar y esto debe hacerse desde nivel jerárquico hacia abajo cosa que se cumpla esa internalización.” (Entrevistado 03). Algunos entrevistados se inclinan que la amenaza o riesgo se puede producir en base al proceso productivo, donde un 14 % indica que “sería el tiempo de inversión en Horas Hombre (HH) que pudiera afectar la productividad de la empresa.” (Entrevistado 02). Se destaca que un 29 % perciba que el plan de formalización de procesos administrativos no presente amenazas o riesgos internos, donde el entrevistado 04 indica: “No veo amenaza ya que es parte de los cambios necesarios que se deben realizar en la empresa.” (Entrevistado 04). Ver figura 3



*Figura 3:* Distribución de categorías en tipo de amenaza o riesgo en plan de formalización de procesos (Fuente Elaboración propia)

**Ítem 14: ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?**

En la pregunta catorce del cuestionario hay un 29 % de los entrevistados que se inclinan en que “La colaboración y trabajo en equipo de todas las áreas está dado a que es una empresa relativamente pequeña.” (Entrevistado 02), es decir, que el factor que facilitaría la puesta en funcionamiento de un modelo conceptual está dado por la dimensión empresarial, no obstante, el 71 % lo basa en el compromiso del nivel gerencial de la compañía en cuestión, esto de acuerdo a “La disposición a realizar el cambio y aportar con información necesaria.” (Entrevistado 07) y “Buena voluntad del nivel gerencial en realizar dicho cambio estructural.” (Entrevistado 05)

**Ítem 15: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?**

Las respuestas que encontramos en la pregunta quince del cuestionario, en donde se consulta por los factores que obstaculizarían en la empresa la puesta en funcionamiento de un modelo conceptual, nos encontramos que hay un 28 % de los entrevistados que se dividen en partes iguales, un 14 % en obstáculos en base a capacitación de los colaboradores, donde cualifica que, “La falta de capacitación al personal en la implementación del nuevo modelo, sin contar la carencia de información y difusión del proyecto o cambio estructural de la organización.” (Entrevistado 01). La otra mitad del porcentaje se inclina por variables de tiempo, “El tiempo que se ocuparía para organizar y llevar a cabo el proyecto.” (Entrevistado 02).

Se destaca que un 71 % de los entrevistados vea como obstáculo principal, el compromiso y la responsabilidad, dando respuestas como: “No querer cambiar o no estar disponibles para los cambios en todo nivel, ya sea gerencial, directivo y colaboradores en general.” (Entrevistado 07) o “La poca voluntad de colaborar por parte de los funcionarios a los cambios que se quieran implementar.” (Entrevistado 05)

## **Ítem 16: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?**

Sorprende que un 43 % de los entrevistados sea su principal preocupación la no implementación o aplicación de este modelo en la empresa, donde expresan “El miedo a no aplicar y no implementar, ya que nos llevaría hacia abajo.” (Entrevistado 06) o “Que se haga todo el proceso y luego no se implemente.” (Entrevistado 05). El restante 58 % se reparte equitativamente en un 29 % respectivamente, en donde unos indican que se aplique en forma parcial, “Que se implemente y que se ponga en la práctica y algunos lo ejecuten y otros no.” (Entrevistado 02). La otra parte se basa en que no perdure en el tiempo, donde se asevera que: “Los tramos a largo plazo se vayan diluyendo y pasan al olvido.” (Entrevistado 03)

### **2.5 Discusión de resultados**

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la compañía, en un porcentaje importante entienden que el proceso de normar o reglamentar los procesos internos conlleva a la estandarización y ordenamiento administrativo dentro de la organización y otros lo relacionan con la mejora en la gestión operativa, comercial y administrativa. Aunque es verdad que todos los funcionarios identifican parcialmente los procesos internos que llevan a cabo dentro de la empresa, la falencia se detecta en que hoy estos procesos internos se realizan de manera informal debido a que los procesos y sus respectivos procedimientos no están protocolizados por la inexistencia de un esquema conceptual y esto conlleva a que con el tiempo se vayan detectando brechas. Todo lo anterior es en base a que un porcentaje menor de los colaboradores ha recibido una inducción de las funciones y responsabilidades al momento de ingresar a la organización, esto se contrasta con un porcentaje significativo de funcionarios que no recibieron inducción inicial y esto provoca que los funcionarios no ejecuten de manera correcta dichos procesos y se salten o pasen por alto algunos procedimientos. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados propuestos por (Totonelli, 2018; Rodríguez-Catuto, 2019; Moncayo-Yépez, 2019) donde se indica que la gestión de las empresas debe tener una estructura organizacional bien conformada, y la base de eso, son los procesos internos bien definidos mediante un esquema conceptual que

permitan un aporte al ordenamiento administrativo y productivo, todo lo anterior que sea de conocimiento a los funcionarios para que sea más eficiente su producción. Para abordar las brechas detectadas se propone diseñar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos y variables críticas, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos, para dar cuenta de los nuevos entornos imperantes.

Desde los hallazgos que consideran la etapa de propuestas de alto impacto es posible destacar que los miembros de la organización están claros en que se deben realizar modificaciones a la estructura organizacional, definición de cargos y responsabilidades y mejora continua de los procesos internos con sus procedimientos asociados apoyados con el uso de las tecnologías, todo esto potenciado con inducciones, instrucciones y capacitaciones transversales a todos los miembros de la empresa, lo que coincide con la documentación y propuestas aportadas por (Mayo, 2003; Favela-Herrera, et al., 2019; Lazcano-Vargas, 2018) esto se debe entre otras razones a que no existe un equipo o un encargado que aborde un cambio organizacional tan profundo. Para abordar las brechas detectadas se propone conformar equipo de expertos del ámbito de la transformación organizacional para el desarrollo de un plan general de estructuración organizacional que involucre la definición de cargos y responsabilidades, así como la formalización de procesos internos en la organización. Elaborar manual de procedimientos para que los colaboradores tengan un material de apoyo y consulta para ejecutar en forma correcta los procesos. Implementar plataformas y herramientas tecnológicas de gestión administrativa y productividad para que sea apoyo en cada proceso que se realice en la empresa, todo esto para aumentar y efficientar la productividad en la organización.

Finalmente, los hallazgos de la dimensión sobre alertas sobre las transformaciones, podemos decir que hay una percepción positiva muy alta en la organización, esto debido al alto compromiso del nivel gerencial a realizar mejoras en la estructura organizacional en general, no obstante, un porcentaje importante se inclina que todo cambio organizacional requiere una adaptación y eso es lo que preocupa. Por otro lado, dan a conocer que el principal obstáculo puede ser el compromiso y responsabilidad que pueden dar los colaboradores a estas transformaciones organizacionales. Por último, las preocupaciones latentes son el

miedo a que no se implemente o se implemente en forma parcial y que se diluya en el tiempo, hallazgo concordante con lo que se documenta en (Lazcano-Vargas, 2018; Moncayo-Yépez, 2019), donde hacen hincapié en la relevancia de la transformación organizacional con sus pro y contras. Para abordar las brechas detectadas se propone crear una oficina permanente que sea la encargada de velar que los procesos se cumplan, bajo un Sistema de Gestión de la Calidad, para que el proyecto de transformación organizacional perdure en el tiempo. Instruir a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos para entregar funciones y responsabilidades de cargo, donde estén bien definidos los procesos y procedimientos en los cuales participan y así disminuir la preocupación de miedo al cambio y adaptabilidad, asegurar la permanencia en el tiempo y que sea parte de la organización el cambio que se está realizando.

## **2.6 Estrategias de evidencias científicas**

Para evidenciar las estrategias que se han seguido para consolidar algunos criterios de calidad y rigor en la metodología cualitativa dados por (Bravo y Osorio, 2017) y dar rigor científico a esta investigación hemos utilizado la técnica de la triangulación.

En las investigaciones donde se utiliza un método cualitativo es la más utilizada, esto permite procesar de mejor manera la información, por cuanto contribuye a ganar mayor credibilidad de los hechos y aumentar un análisis más objetivo de la misma. Sumado a lo anterior, permite a la investigación dar niveles de consistencia a los hallazgos y a la vez permite disminuir subjetividades y elevar el entendimiento de un fenómeno. Mencionado lo anterior, se realizó lo siguiente:

Las fuentes de información fueron en recogidas de datos donde han participado la mayoría de los colaboradores de la empresa en estudio, considerando los diversos cargos disponibles en la empresa. Se ha revisado bastantes fuentes literarias y estudios referente al tema en cuestión.

El instrumento utilizado en la recogida de datos fue en base a entrevistas semi estructuradas presenciales y telemáticas dejando evidencia grabada de cada sesión realizada.

El proceso de observación en el interior de la organización ha sido prolongado, aproximadamente cuatro meses, lo que ha permitido ir reafirmando los resultados que arrojaron de los diversos informantes entrevistados.

Referente a comentarios y comprobaciones con los participantes, en este criterio se han compartido los resultados y las interpretaciones con cada uno de los participantes del estudio, se han podido graduar con delicadeza las reflexiones e interpretaciones que han aparecido del total de los datos analizados.

## **2.7 Modelo conceptual propuesto**

Partiendo de la premisa de la no existencia de un modelo o esquema conceptual dentro de la estructura organizacional de la empresa, todo lo que se propone, será una contribución al desarrollo de la empresa. De acuerdo a esto, producto de los resultados conseguidos y su análisis, se propone el modelo conceptual (Ver figura 4), del tipo mapa conceptual en sistema (Román-Jara, et al., 2018), donde la información se organiza en manera secuencial donde tendrán una entrada (Cliente) y una salida (Satisfacción al Cliente; Productos y Servicios) que alimentan a los conceptos que se incluyen en el esquema.

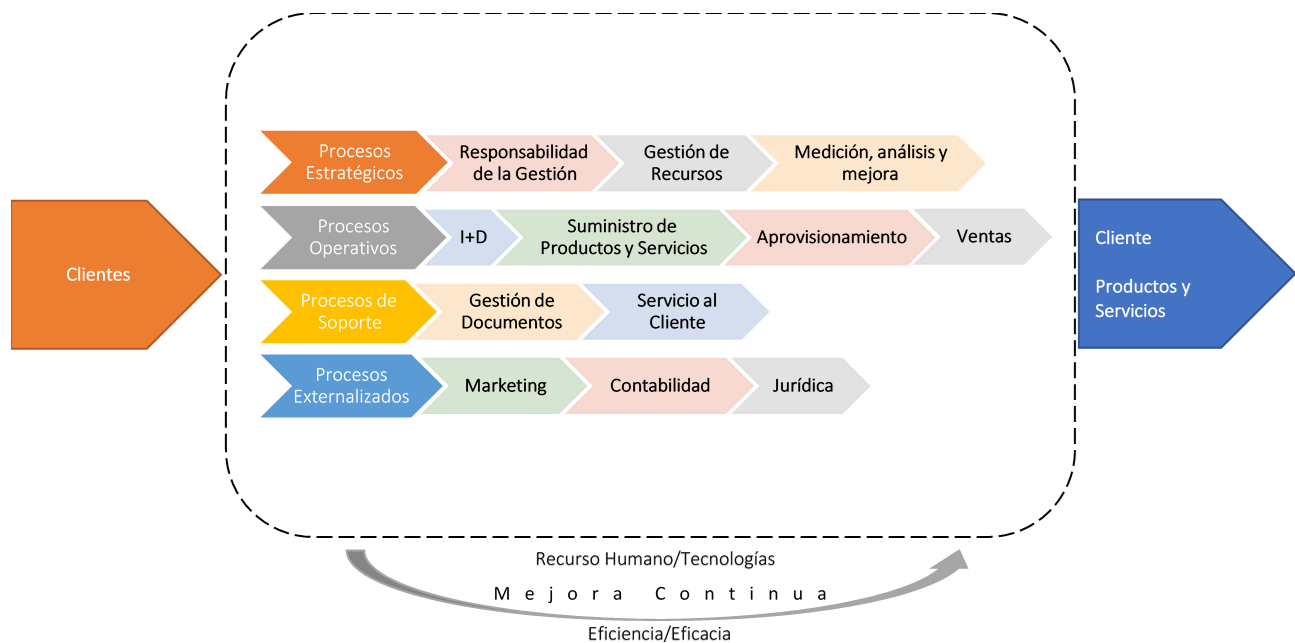
El esquema conceptual tiene una mirada de enfoque basado en procesos. El enfoque basado en procesos es uno de los principales principios detrás de la norma ISO 9001 donde se sostiene que se alcanza un resultado más eficientemente cuando se gestionan como un proceso las actividades y los recursos. (Garcés y Cerveleon, 2019). En el esquema se destacan cuatro grupos de procesos:

- Procesos estratégicos, conjunto de procesos del ámbito de planificación, gestión, así como del seguimiento y desempeño global de la organización (Responsabilidad de la gestión; Gestión de recursos; Medición, análisis y mejora)
- Procesos operativos, procesos que entregan valor añadido, mediante los cuáles generamos los productos y servicios que satisfacen las necesidades del cliente (I+D; Suministro de Productos y Servicios; Aprovisionamiento y Ventas)
- Procesos de soporte, procesos administrativos claves que aseguran un ordenamiento de la información y un seguimiento del cliente desde el inicio hasta lograr la entrega de un producto o servicio de manera satisfactoria. (Gestión de Documentos y Servicio al Cliente)

- Procesos externalizados, conjunto de procesos necesarios que realizan entes externos a la organización. (Marketing, Contabilidad y Jurídica)

Podemos destacar que todas las operaciones que conforma el modelo están determinadas en lograr la satisfacción al cliente, además de entregar un buen producto y servicio, todo lo anterior aplicando variables críticas que acompañen todos los procesos, como:

- Mejora continua, siendo un acompañante clave en el aseguramiento de la calidad de los procesos.
- Recurso Humano, ente motor y necesario para el funcionamiento de cada uno de los procesos involucrados dentro de la organización.
- Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), apoyo fundamental para la optimización de los procesos existentes.
- Eficiencia, variable que tiene que ver con la capacidad y la actitud para llevar a cabo una tarea o un trabajo con el mínimo de recursos.
- Eficacia, variable que tiene que ver con acierto o capacidad en la consecución de tareas y/o trabajos



*Figura 4: Modelo Conceptual de los procesos internos de la Gestión Administrativa (Fuente: Elaboración propia)*

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A UNA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA REGIONAL

Alejandro Rodrigo Flores Aguirre

## Resumen:

Este trabajo presenta un estudio de la estructura organizacional que una empresa de menor tamaño (PYME) de la comuna de Los Ángeles de Chile, dedicada al giro de la inversión, compra de inmuebles y de la construcción requiere desde el enfoque de formalización de procesos para operar eficientemente. El objetivo de esta investigación es proponer un esquema conceptual donde se agrupen e identifiquen los procesos internos administrativos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. Para lograrlo se propone realizar una aproximación cualitativa a las opiniones de 7 personas, entre ellos, gerente, jefes de áreas y personal administrativo, basada en entrevistas semi estructuradas que permitan comprender la operación actual de los procesos administrativos existentes, y como y porque mejorarlos. Logrando desde ese paradigma la co-construcción de un esquema conceptual que actualice y mejore los procesos asociados. Los datos muestran que, las áreas analizadas dan a relucir todos los procesos y las actividades para tener en cuenta para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema mediante la interacción del recurso humano y el uso de herramientas tecnológicas. En síntesis, los lineamientos proporcionados en este trabajo son aplicables a todo tipo de organización empresarial de menor tamaño (PYMES), con fines de formalizar los procesos administrativos internos existentes.

Palabras claves: Procesos internos; Estructura organizacional; Esquema conceptual; Entrevistas semi – estructuradas; Empresa de menor tamaño (PYME)

## 1. Introducción

El rubro inmobiliario es una de las actividades más complejas que existen a nivel mundial, dado que está sujeto a las fluctuaciones del sistema financiero, económico a nivel global y de país, (Daher, 2013), y recientemente por la pandemia de COVID19 (Chávez, 2021), todo esto conlleva a tomar decisiones asertivas y responsables que aseguren la permanencia en el mercado y éxito total de la empresa.

Este mercado representa importantes ganancias, por tanto, al generarse buenas utilidades consecuentemente algunas inmobiliarias crean empresas anexas vinculadas a éste mismo sector como del sector de la construcción, lo anterior otorga un valor agregado y forma parte del éxito para convertirse en una gran compañía inmobiliaria (González-Rodríguez, 2009; Yauri-Santos, et al., 2020).

En Chile, específicamente en la comuna de Los Ángeles donde se realiza el estudio, ha habido un crecimiento demográfico exponencial (INE, 1995; INE, 2018), y esto va de la mano con el crecimiento de todos los

sectores productivos, incluyendo el sector inmobiliario que no ha quedado atrás (SII, 2021).

En la actualidad la inmobiliaria en estudio, de la ciudad de los Ángeles, no tiene una estructura organizacional bien definida desde el punto de vista de los procesos internos, lo cuales se empiezan a evidenciar a medida que va creciendo la empresa, lo descrito se apoya según (Totonelli, 2018; Moncayo-Yépez, 2019). Lo anterior requiere de la elaboración de un esquema conceptual donde se identifiquen los procesos internos administrativos existentes que requieren ser eficientados.

En este sentido, (Rodríguez-Catuto, 2019) escribe que la administración de las empresas requiere la integración de varios elementos que aporten a la conformación de una estructura organizacional y estos elementos son los procesos internos que permiten un aporte a la productividad y un ordenamiento administrativo.

*Estructura organizacional: Teoría y definiciones*

En el trabajo de (Mayo, 2003; Blanco-Ariza, et al., 2020; Zabala, et al., 2021; Riquelme-Castañeda, et al.,

2022) describe en su propuesta que las organizaciones poseen una base que determina su estructura organizativa interna, lo cual se pueden definir cómo sistema social, en el que participan además del capital humano, varios componentes técnicos que intervienen en sus procesos de gestión para ajustar el contexto, la estrategia y la estructura en sí, para efectuar los resultados proyectados sin descuidar los requerimientos en el medio o entorno.

#### *Modelo conceptual: Razones y justificaciones*

(Favela-Herrera, et al., 2019) en su artículo, apunta a la evaluación de la productividad de las empresas, donde el propósito es gestionar más eficiente y eficazmente sus procesos. Dado lo anteriormente expuesto, se quiere acoger una lógica de gestión fundamentada en la mejora continua que ofrece la posibilidad de elevar o incrementar la productividad, donde participen todos los niveles de la compañía y que se oriente hacia la calidad del producto, disminución de costos y eliminación de procesos innecesarios. (Román-Jara, et al., 2018) sustenta a los mapas o modelos conceptuales como herramientas metodológicas para que, en este caso, los colaboradores puedan integrar diversos conceptos, asociar procesos y mediante ese esquema se den a conocer las variables críticas que serán necesarias para la mejora y eficacia de los procesos.

#### *Variables Críticas*

Según los artículos de (Medina-Nogueira, et al., 2018; Zabala, et al., 2021) las variables críticas son cualquier variable implicada en el o los procesos que pueden producir incidencia en ellos, influyendo directamente en la productividad y calidad de los productos obtenidos. De esta manera destacan que, en los procesos presentes en los modelos conceptuales estudiados, las variables críticas como, por ejemplo, mejora continua, TICs, eficiencia, innovación, eficacia, recurso humano, son los componentes básicos indispensables para lograr una gestión efectiva.

#### *Norma internacional ISO 9001*

La norma internacional ISO 9001 es aplicable a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y se focaliza en todos los elementos de administración de calidad con los cuales una empresa desea asegurar sus procesos para disponer de un sistema eficaz para gestionar y mejorar la calidad de sus servicios o productos (Yáñez, 2008; Begambre-Pereira, 2020). Uno de los sistemas de aseguramiento de la calidad según ISO 9001, es el

enfoque basado en procesos. Este principio sostiene que se alcanza un resultado más eficientemente cuando se gestionan como un proceso las actividades y los recursos. (Garcés y Cerveleon, 2019)

#### *¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?*

La utilización de modelos conceptuales ha ayudado a las empresas pequeñas y medianas de diferentes rubros, es el caso de una empresa de servicios de España, (Torres, et al., 2017), o el caso de empresas cubanas para capacitar a mujeres en la parte gerencial (Jorna y Véliz, 2020), a potenciar la cultura organizacional, empoderando a los colaboradores en conocimiento sobre los procesos de manera organizada y ordenada, de esa manera poder ser más competitivos, por dar algunos referentes.

Lo anterior es la antesala donde las empresas de mayor tamaño administran y gestionan sus procesos con la ayuda de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y cuentan con la certificación ISO 9001 (la certificación es voluntaria, pero puede trabajar con un SGC) (Yáñez, 2008).

Internacionalmente, 1.033.936 certificaciones ISO 9001 fueron emitidas en 2015, incorporando las de la versión nueva ISO 9001:2015 y 1.036.321 en 2014. (Ortiz-González, 2017).

En Latinoamérica, la cantidad de certificaciones es menor en comparación con Europa y la parte oriental de Asia. En cuanto a Norteamérica hay una cierta semejanza en el número de certificaciones (Ortiz-González, 2017).

#### *¿Como lo abordan en Chile?*

Al igual que el resto del mundo, Chile no se queda atrás, donde se han propuesto y diseñado modelos conceptuales en diversas áreas, como el sector alimentario, negocios y educativo, (Espinoza, et al., 2018; Pedreros-Méndez, 2018; Velásquez-Velásquez, et al., 2022), entregando un gran aporte en potenciar la cultura organizacional, empoderando a los colaboradores en conocimiento sobre los procesos de manera ordenada y organizada, de esa manera poder ser más competitivos e ir avanzando a tener un Sistema de Gestión de Calidad donde puedan administrar y gestionar sus procesos y tener la opción de obtener la certificación ISO 9001:2015.

Por otro lado, la Ley N° 20146 de la Legislación Chilena fija normas especiales para las empresas de menor tamaño (PYMES). Además, fija un nuevo marco

regulatorio para las PYMES (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, 2020).

Lo anterior regula a la pequeña y mediana empresa a regirse a parámetros previamente establecidos mediante una ley constitucional.

En Chile, las inmobiliarias, en un gran porcentaje nacen como familiar, eso sí que muy pocas logran una transición exitosa a la siguiente generación. Los conflictos, la falta de estándares apropiados y una estructura organizativa adecuada, entre otros tantos terminan por sepultar el negocio (Lazcano-Vargas, 2018).

Según el (IOS, 2020) en Chile a fines del año 2020, se registraron 2897 empresas con la Norma ISO 9001: 2015, de las cuales 287 pertenecían a la industria de la construcción y 65 al sector Inmobiliario.

#### *Formalización de procesos internos*

En muchos casos, cuando una empresa nace, carece de una plataforma analítica profesional que pueda asegurar su consolidación en el tiempo. (Lazcano-Vargas, 2018).

Las empresas que han sido creadas o generadas por emprendedores emanan de una idea de negocio poco estructurada, es muy innovadora y posee alto porcentaje de rentabilidad, pero el conflicto se provoca en la empresa cuando se ve enfrentada en una crisis. Es en esas circunstancias que se puede vislumbrar la falencia de una estructura bien establecida, o procesos internos bien definidos lo que luego provoca un conflicto organizacional que replica a todos sus funcionarios y merma la eficiencia en la producción. Todo lo descrito se apoya según (Totonelli, 2018; Moncayo-Yépez, 2019).

Comprendiendo esta realidad, y prestando atención la reseña bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuáles son los procesos administrativos existentes cuya formalización efficientan la gestión productiva de la inmobiliaria?

En efecto, en la empresa en estudio adolece en su estructura organizacional la no existencia de un esquema conceptual que identifique los procesos internos existentes que permita formalizarlos y formar parte de su organización.

Habiendo cubierto los fundamentos teóricos fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para hacerlo ha sido la

ausencia de una estructura que relacione las rutas críticas de los procesos administrativos internos en la Inmobiliaria GUPO y Constructora LIFE. Se propone entonces un modelo de relacionamiento de procesos internos existentes que permitan la eficiencia organizacional de la empresa. En este sentido este trabajo contribuye al entendimiento de las rutas críticas como se relacionan e impactan el sistema productivo y administrativo de la empresa.

Entendido esto, este trabajo tiene como objeto proponer un esquema conceptual donde se agrupen e identifiquen los procesos internos administrativos existentes, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional.

## **2. Metodología**

*Paradigma y diseño:* Se aborda en el presente trabajo una Investigación Cualitativa fundamentada bajo las siguientes características (se destacan algunas) dadas por el autor (de Gialdino, I. V., 2006; de Gialdino, I. V., 2019).

- a. No existe una realidad objetiva, puesto que se forma socialmente a partir de agentes o informantes clave.
- b. El conocimiento (episteme) surge de quienes están activamente involucrados en la investigación.
- c. La investigación cualitativa no se basa en hipótesis o supuestos comprobables, ni en variables cuantificables, porque analiza información de naturaleza subjetiva que no puede detectarse mediante los sentidos y la inducción. (afecto, valores culturales, estímulos, entre otros)

Conforme a lo que antecede, los pasos metodológicos a seguir, es desde un enfoque cualitativo donde la función central del investigador es comprender, entender e interpretar lo que la gente involucrada en el proceso exponga sus experiencias y puntos de vista en el entorno donde trabajan, interactuando entre sí durante el transcurso de la investigación. Todo lo anterior para poder identificar los procesos relevantes dentro de la estructura organizacional.

*Población sobre la que se efectuará el estudio:* La población que participa en el estudio son casi la totalidad de los funcionarios administrativos y ejecutivos pertenecientes a la organización en cuestión esto de acuerdo con que se requiere identificar los procesos administrativos internos de la organización. En total participan 7 funcionarios,

desglosados en 1 gerente general, 1 socio, 2 subgerentes, 1 abogado, 1 contadora y 1 secretaria, 4 de ellos de sexo masculino y 3 de sexo femenino, con un rango de edad de 27 a 60 años. Poseen un promedio aproximado de 5 años de servicio en la organización, que varían desde 1 año hasta 9 años.

*Entorno:* El estudio se efectúa en las dependencias de la Inmobiliaria y Constructora ubicadas en la ciudad de Los Ángeles. Una empresa joven con 9 años de antigüedad, presencia a nivel nacional específicamente desde la quinta región hasta la novena región, con un número de empleados y directiva que no superan las 8 personas, pero que dan empleo a cientos de personas conforme a los proyectos que se van ejecutando.

*Intervenciones:* Se contextualiza a los participantes de las entrevistas, con el propósito de encausar las respuestas al objetivo del estudio. Se procede a efectuar entrevistas semi estructuradas a la población que participa del estudio en forma presencial y mediante videoconferencia, con grabaciones de la conversación, previo consentimiento de los entrevistados, donde se realizan observaciones de las actividades administrativas y ejecutivas que realizan los funcionarios antes señalados y un instrumento para recoger los datos de las categorías, registrarlos y con ellos tabular para conseguir los análisis posteriores. Ver Tabla I.

Tabla I: Descripción de categorías por pregunta

N°	Preguntas	Categorías
1	Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?	Se realiza inducción.
		Inducción No Formalizado.
		No se realiza inducción.
2	¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?	Estandarización y Ordenamiento Administrativo
		Mejora en la Gestión Operativa, Comercial y Administrativa
		Identificación y Definición de Procesos

3	¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?	Identifica y Cualifica procesos administrativos
		No Identifica y Cualifica procesos administrativos
4	De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?	Protocolizar procedimientos.
		No existen falencias
5	En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?	Basada en la Mejora Continua
		Basada en la correcta ejecución de los procesos
		Basada en la implementación de Tecnología
6	¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?	Basada en los tiempos de respuesta
		Basada en la comunicación interna de la empresa
7	¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?	Basado en la Mejora Continua
		Basado en el orden de la Información
		Basado en la relevancia de los procedimientos de los procesos
8	¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?	Basado en la Comunicación y entrega de Información
		Basado en la elaboración de documentos específicos
		Basado en la Asesoría Interna o Externa
9	¿Tiene propuestas específicas de mejora o	Basado en la competencia

	cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Basada en estructura organizacional
		Basado en la tecnología
		No tiene propuestas específicas
10	Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?	Basado en el crecimiento de la empresa
		Aporte y Motivación
11	¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?	Basado en las Normativas y Estándares
		Definición de Cargos y Funciones
		Mejora de la Gestión
12	En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?	Basado en el Recurso Tiempo (HH)
		Basado en Recurso Humano / Financiero
13	¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y efficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?	Adaptación de los funcionarios a los procesos protocolizados
		Retraso en el proceso productivo
		Sin Riesgos o Amenazas Internas
14	¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos	Dimensión Empresarial
		Compromiso del Nivel Gerencial

	internos administrativos?	
15	¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?	Difusión e Información
		Compromiso y Responsabilidad
		Variables de Tiempo
16	¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?	No se Implemente
		Implementar y Ejecutar parcialmente
		Que perdure en el tiempo

*Método de verificación y validación del instrumento:* Cursando el ramo Metodologías de Proyecto Aplicado del tercer trimestre del MIIS, se nos enseñaron los métodos cualitativos y cuantitativos, además instrumentos asociados a esos métodos, en el cuarto trimestre en Proyecto de Grado I, se elaboró un instrumento metodológico, donde se realizó un piloto de preguntas que se revisaron y validaron en primera instancia por el docente del ramo mencionado. En última instancia, el instrumento metodológico fue revisado y modificado por empresarios del rubro inmobiliario y de la construcción de la ciudad de Los Ángeles, quienes generaron y contextualizaron de manera consistente con la investigación, considerando para ello, la realización de un segundo piloto, como prueba, donde se ajustaron algunas sub preguntas.

Las entrevistas se dividen en tres etapas; caracterización del presente y comprensión de la realidad, propuesta de alto impacto y alertas sobre las transformaciones, teniendo las siguientes preguntas base:

*Etapas:*  
 Etapa 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad

1. Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?
2. ¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?

3. ¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?
4. De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?
5. En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?
6. ¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?
7. ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?

*Etapa 2: Propuestas de alto impacto*

8. ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?
9. ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?
10. Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?
11. ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?

*Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones*

12. En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?
13. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y eficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?
14. ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?
15. ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?
16. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo

conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?

*Plan de análisis de los datos:* El análisis de los resultados, se realiza mediante el método de análisis de datos cualitativos (Urbano-Gómez, 2016), los cuales son entregados por las entrevistas semi estructuradas realizadas de manera presencial y/o de forma telemática, consiste en la redacción e identificación de los hallazgos obtenidos, y de esa manera se observan las fortalezas y debilidades en relación con la realidad de los procesos administrativos internos existentes en la organización y de acuerdo con eso la elaboración de un modelo conceptual que formalice los procesos internos.

*Ética:* Mediante consentimiento informado se da a conocer que todos los datos personales de los funcionarios que participan en el estudio son resguardados y son de carácter confidencial, del mismo modo que la información crítica de la compañía es de carácter confidencial, dando a conocer sólo lo que compete al estudio que son la identificación de procesos internos administrativos en la organización bajo estudio.

### **3. Resultados**

A continuación, presentamos los resultados de las preguntas realizadas en las entrevistas. Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en Tablas II, III y IV respectivamente.

#### *3.1 Presentación de datos recolectados*

*Ítem 1: Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?*

Si revisamos los resultados generales de la primera pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 57 % de los entrevistados no se les realizó una inducción cuando ingresó a la organización y no se utilizaron mecanismos formales para realizar dicha inducción, lo que queda de manifiesto en opiniones como: "Se realizó de forma improvisada, por ende, no hubo inducción, se fue generando los procesos en el camino." (Entrevistado 03) o "No se realizó inducción, todo se realizó en forma intuitiva." (Entrevistado 07). Un 29 % de los entrevistados opinan que se realizó una inducción no formalizada, esto conforme a la opinión

del (Entrevistado 06), “se le da una explicación general del cargo y funciones, pero no existe el protocolo de inducción propiamente tal en donde se les entrega las funciones y responsabilidades del cargo.”, mientras que el 14 % restante considera que se realizó inducción y se utilizaron mecanismos por parte de la empresa y esto

se apoya mediante aseveraciones como: “fue de forma presencial y telemática, donde se dio a conocer las funciones y responsabilidades del cargo, así como también los procesos a realizar con los procedimientos asociados a cada uno. Además, se entregó un archivo con la información antes detallada.” (Entrevistado 01)

Tabla II: *Categorización preguntas 1 a la 7 (Fuente: Elaboración propia)*

N°	Preguntas	Categorías	%
1	Cuando ingresó a la organización, ¿Qué mecanismos por parte de la empresa se utilizaron para realizar la inducción a funciones, protocolos, procesos, etc.?	Se realiza inducción.	14
		Inducción No Formalizado.	29
		No se realiza inducción.	57
2	¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?	Estandarización y Ordenamiento Administrativo	43
		Mejora en la Gestión Operativa, Comercial y Administrativa	29
		Identificación y Definición de Procesos	29
3	¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?	Identifica y Cualifica procesos administrativos	100
		No Identifica y Cualifica procesos administrativos	0
4	De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?	Protocolizar procedimientos.	86
		No existen falencias	14
5	En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?	Basada en la Mejora Continua	43
		Basada en la correcta ejecución de los procesos	29
		Basada en la implementación de Tecnología	29
6	¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?	Basada en los tiempos de respuesta	29
		Basada en la comunicación interna de la empresa	71
7	¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?	Basado en la Mejora Continua	71
		Basado en el orden de la Información	14
		Basado en la relevancia de los procedimientos de los procesos	14

Tabla III: Categorización preguntas 8 a la 11 (Fuente: Elaboración propia)

N°	Preguntas	Categorías	%
8	¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?	Basado en la Comunicación y entrega de Información	29
		Basado en la elaboración de documentos específicos	29
		Basado en la Asesoría Interna o Externa	43
9	¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?	Basado en la competencia	14
		Basada en estructura organizacional	29
		Basado en la tecnología	43
		No tiene propuestas específicas	14
10	Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?	Basado en el crecimiento de la empresa	57
		Aporte y Motivación	43
11	¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?	Basado en las Normativas y Estándares	14
		Definición de Cargos y Funciones	29
		Mejora de la Gestión	57

Tabla IV: Categorización preguntas 12 a la 16 (Fuente: Elaboración propia)

N°	Preguntas	Categorías	%
12	En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?	Basado en el Recurso Tiempo (HH)	71
		Basado en Recurso Humano / Financiero	29
13	¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y eficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?	Adaptación de los funcionarios a los procesos protocolizados	57
		Retraso en el proceso productivo	14
		Sin Riegos o Amenazas Internas	29
14	¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?	Dimensión Empresarial	29
		Compromiso del Nivel Gerencial	71
15	¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa, la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?	Difusión e Información	14
		Compromiso y Responsabilidad	71
		Variables de Tiempo	14
16	¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?	No se Implemente	43
		Implementar y Ejecutar parcialmente	29
		Que perdure en el tiempo	29

*Ítem 2: ¿Cómo entiende usted el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización?*

Respecto a los resultados generales de la pregunta dos del cuestionario, se obtuvo que un 43 % de los entrevistados entiende el proceso de formalización de procesos internos dentro de la organización como una estandarización y ordenamiento administrativo, esto dado a opiniones como: “Es estandarizar e institucionalizar la empresa, es cómo actuar y definir lineamientos de cargos, funciones y responsabilidades del trabajador dentro de la empresa.” (Entrevistado 06), o “Tratar de evitar apagar incendios y que esté todo ordenado administrativamente, ya que es fundamental para que sea más eficiente la organización.” (Entrevistado 03). El porcentaje restante se divide en partes iguales, respecto a la mejora en la gestión operativa, comercial y administrativa con un 29 %, donde el (Entrevistado 04) sostiene que: “Entiendo en la importancia que se tiene que tener en la formalización de procesos, todo esto para que se ejecute y se gestione en los plazos y tiempos pertinentes y se consolide la empresa” y por otra parte la contraparte referente a la identificación y definición de procesos con el restante 29 %, donde el (Entrevistado 07) opina: “Hay que escriturar y definir los procesos para luego difundir y aplicarlos”.

*Ítem 3: ¿Puede identificar y nombrar los procesos administrativos en los cuáles participa dentro de la organización? ¿Cuáles serían?*

En la tercera pregunta del cuestionario, el 100 % de los encuestados identifica y cualifica algunos procesos administrativos en los cuáles participa dentro del organismo, por ejemplo, (Entrevistado 05) identifica los procesos de “...Contratación de Mano de Obra, Adquisición de Terrenos y Propiedades, Coordinación y Ejecución de Proyectos Inmobiliarios, Licitaciones”, (Entrevistado 01) “Atención al Cliente, Organización Administrativa de Documentos”, (Entrevistado 04) “Estudio y Evaluación de Proyectos, Contratación de Personal, Maquinaria y Mano de Obra”, (Entrevistado 02) “Remuneraciones, Movimientos Contables, Pagos de Cotizaciones, Declaración de Renta, Finiquitos”.

*Ítem 4: De los procesos internos nombrados en la pregunta anterior. ¿Puede nombrar falencias que se presentan en una de ellas y cuál(es) serían esas falencias?*

En la pregunta cuatro del cuestionario, el 86 % de los entrevistados se inclina en que la principal falencia

que se presentan en los procesos internos nombrados en la pregunta anterior es que se debe protocolizar procedimientos, esto dado a que apuntan a: “Falta formalización de protocolos o procedimientos de cada proceso, no se sigue el lineamiento por falta de lo mismo.” (Entrevistado 06) o “No están protocolizados estos procesos, falta la receta para cada proceso” (Entrevistado 07). El restante 14 % opina que no existen o no se detectan falencias en los procesos internos, “No hay falencias en los procesos nombrados anteriormente.” (Entrevistado 05)

*Ítem 5: En la práctica ¿cómo operan hoy los procesos administrativos internos en la empresa? ¿Cómo operarían mejor?*

Respecto de los resultados de la quinta pregunta, se muestran en la figura 1, donde se obtuvo que un 43 % de los entrevistados asocia en la práctica, la operación de los procesos internos en la empresa actualmente y de cómo podrían operar mejor, basadas en la mejora continua, el otro 57 % restante se divide en partes iguales, basadas en la correcta ejecución de los procesos con un aproximado del 29 % y la contraparte basada en la implementación de tecnologías con el otro aproximado del 29 %. Una situación que refuerza lo anteriormente mencionado, es lo dicho por el entrevistado 04 quien sostiene que: “Funciona bien, tiene directrices, pero se tiene que seguir mejorando.”, que se reafirma con opiniones como: “Operan de buena manera, pero se puede ir mejorando los procesos cada día.” (Entrevistado 01), o como, “...se debe protocolizar bien y luego aplicar y ejecutar procedimientos, y estos a su vez, aplicar mejora continua.” (Entrevistado 07). Mientras quienes lo perciben basada en la correcta ejecución de los procesos, se ven reflejados en opiniones como: “Funciona bien. Podría operar mejor realizando capacitaciones a los colaboradores que participan de los procesos internos administrativos en donde se den a conocer los manuales de procedimientos y que sea de conocimiento para todos los funcionarios de la organización.” (Entrevistado 03). El restante 29 % que se basa en la implementación de tecnologías tenemos la siguiente aseveración: “Opera bien, pero se podría mejorar el acceso a la información y tenerla en línea mediante plataformas tecnológicas, además ningún colaborador es imprescindible y el manejo de la información tiene que ser permanente, clara y accesible.” (Entrevistado 05)

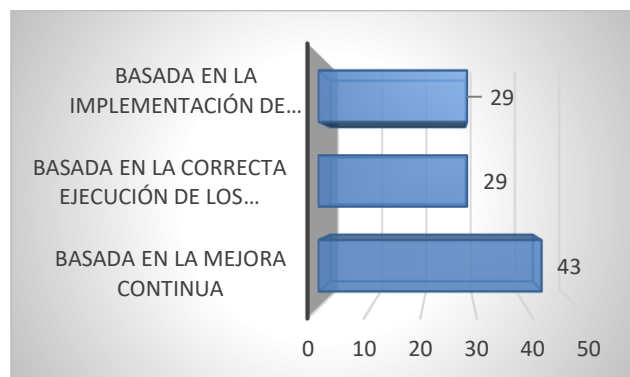


Figura 1: Distribución de categorías en como operarían mejor los procesos internos de la empresa (Fuente Elaboración propia)

*Ítem 6: ¿Cómo operan los procesos internos de cara a los clientes internos y externos?*

En la sexta pregunta del cuestionario, el 71 % de los entrevistados nos permite saber que los procesos internos que se realizan de cara a los clientes externos e internos en la organización, está basado en la buena comunicación interna de la empresa, las cuáles se evidencian con opiniones tales como: “Funciona bien, hay transparencia, buena comunicación en la empresa, tiene solvencia económica, lo que da tranquilidad a nuestros clientes.” (Entrevistado 04), u “Opera de buena manera de acuerdo a la buena comunicación que hay en las diferentes áreas. Somos estrictos con el cumplimiento de diversos deberes económicos y de proyectos a realizar.” (Entrevistado 06)

Por otra parte, el 29 % de los entrevistados se basa en los tiempos de respuesta, “Operan mediante la prioridad de la urgencia.” (Entrevistado 03), “Opera de manera eficiente y eficaz.” (Entrevistado 01)

*Ítem 7: ¿Cómo calificaría usted los procedimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo actualmente en la empresa?*

Si revisamos lo que arroja la séptima pregunta del cuestionario, el 86 % de los entrevistados califica como bueno los procedimientos administrativos que se llevan actualmente en la empresa, pero un 71 % están conscientes que estos procedimientos deben estar basados en la mejora continua, el entrevistado 04 nos comenta, “...vamos en constante crecimiento, hay preocupación de la Jefatura para que se desarrolle de la mejor forma posible.”, esto se apoya en, “...que son buenos, pero tratando siempre de crecer e ir mejorando.” (Entrevistado 01), o “Son buenos, pero

mejorables. Se debe aplicar mejora continua.” (Entrevistado 07). Mientras que el 14 % restante se basa en el orden de la información que se realiza en el procedimiento, “Los procedimientos se hacen bien en forma secuenciada dado a que es ordenada la información.” (Entrevistado 02). Un 14 % de los entrevistados se basan en la relevancia de los procedimientos de los procesos, de acuerdo a eso califican como deficiente los procedimientos que se ejecutan, “...hay mucho que mejorar, se ha mejorado, pero falta mucho más y no se le ha dado la importancia que merece.” (Entrevistado 03)

*Ítem 8: ¿Cómo podemos modificar la situación actual de la estructura organizacional para identificar y formalizar los procesos internos?*

Encontramos en la pregunta ocho del cuestionario respuestas más elaboradas en la cual un 43 % de los entrevistados apuntaron en modificar la situación actual de la estructura organizativa basada en la asesoría interna o externa, donde un profesional del área indica: “Se debe asignar una función específica a un colaborador con experiencia en el tema de las estructuras organizacionales que pueda identificar y formalizar los procesos y perfeccionar los manuales de procedimientos, además de capacitar y difundir todo lo relacionado con el tema.” (Entrevistado 06) o como: “Se debe elaborar un diagnóstico de la situación actual, mediante asesoría interna o externa, y de acuerdo a ese estudio generar los cambios en los procesos y protocolos para luego implementarlos.” (Entrevistado 07). El restante 58 % se divide en porcentajes iguales, donde el 29 % es en base en la comunicación y entrega de información, donde el entrevistado 04 sostiene que “Se puede potenciar la comunicación entre las diferentes áreas de la organización y desarrollar protocolos que nos permitan avanzar en forma ordenada.” y el otro 29 % se apoya en la elaboración de documentos específicos, “Hay que elaborar un descriptor de cargos definidos y sus funciones con procedimientos claros.” (Entrevistado 02)

*Ítem 9: ¿Tiene propuestas específicas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto? ¿Cuáles?*

Importante destacar que en la pregunta nueve del cuestionario hay una diversidad de propuestas de mejora o cambio de corto plazo y alto impacto, donde un 43 % apuntaron a potenciar el uso de tecnología, centrada en la idea de “mejorar la planificación del gobierno corporativo referente a la mejora continua de los procesos, integrando herramientas tecnológicas

donde se pueda transversalizar la información en las diferentes áreas según necesidad.” (Entrevistado 06), o “capacitar en los procesos administrativos a todo el personal nuevo, mediante inducciones predefinidas potenciando la capacitación en herramientas tecnológicas y plataformas de gestión administrativas que pueda usar la empresa.” (Entrevistado 05). Hay un 29 % de los entrevistados que propone mejoras basadas en la estructura organizacional, por ejemplo, “Estructurar la empresa con definición de cargos, responsabilidades y sus funciones asociadas.” (Entrevistado 04). Un 14% propone mejoras basadas en la competencia, donde el entrevistado 01 es consciente con la idea de, “Viendo cómo operan otras inmobiliarias y constructoras más grandes se pueden estudiar sus estrategias de Atención al Cliente y Administración de la Información.” (Entrevistado 01). Por último, el restante 14 % no tiene propuestas específicas de mejora. Lo anterior se ve evidenciado en la figura 2.

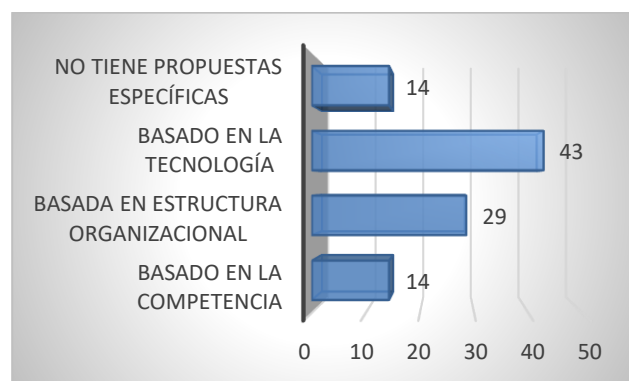


Figura 2: Distribución de categorías en propuestas de mejora o cambio de corto y alto impacto (Fuente Elaboración propia)

*Ítem 10: Si yo le propusiera un modelo conceptual operativo donde se agrupen e identifiquen los procesos internos existentes, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado?*

En la pregunta diez del cuestionario, el 57 % de los entrevistados tienen la percepción de que dicha propuesta planteada en la interrogante tendrá un plus de crecimiento en la empresa, opiniones como: “Se debería hacer, ya que la empresa debe dar el siguiente paso, ya que es estrictamente necesario para que la organización crezca y para que pueda estar normada según los estándares.” (Entrevistado 04), “Siempre

serán buenas las propuestas de mejora y estructuración para la empresa.” (Entrevistado 01), “Si se logra hacer, sería un gran salto para la empresa.” (Entrevistado 03). Cuestión destacable es que la segunda respuesta más repetida es la que hace referencia al aporte y motivación que conlleva este tipo de propuesta. El 43 % de los entrevistados apuntaron en respuestas como: “Interesante, sería un gran aporte para el trabajo que está realizando el nivel gerencial en el ámbito de la mejora de la estructura organizacional.” (Entrevistado 05), “Fabuloso, muy bueno, sería motivo de estudio inmediato del nivel gerencial para poder llevarlo a cabo y ejecutarlo.” (Entrevistado 06)

*Ítem 11: ¿Qué tipo de beneficio podría proveer a la organización este tipo de propuesta?*

Los resultados arrojados en la pregunta once del cuestionario, muestra que sólo un 14 % de los entrevistados ve como beneficioso la propuesta que podría proveer a la organización en base a regirse a normativas y estándares, “Estar normadas según estándares de calidad.” (Entrevistado 01). Por otro parte, el 29 % asocia el tipo de beneficio en base a la definición de cargos y funciones, lo que queda de manifiesto cuando aseveran que “Identificar las funciones de todos los funcionarios, conlleva a responsabilidades y a la mejora en la toma de decisiones.” (Entrevistado 04). Por último, cabe destacar que un 57 % apunta a que podría proveer de un beneficio en el mejoramiento de la gestión, donde indican que “Se podrían identificar situaciones que no se vislumbran o no se han visto. Incluso que se hallan identificado procesos, pero no se halla estructurado un plan de formalización.” (Entrevistado 06), “Puede tener un beneficio dependiendo del resultado implícito, si ese modelo da a conocer falencias, puede tener un alto impacto dentro de la organización.” (Entrevistado 07)

*Ítem 12: En su opinión, ¿cuáles son los costos (financieros u otros) de implementar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos administrativos para la empresa?*

Respecto a la pregunta doce del cuestionario, hay un 71 % de entrevistados que han respondido con opiniones basadas en el recurso tiempo u horas hombre que se utilizarán para llevar adelante la implementación de un modelo conceptual operativo en la organización. En las respuestas afirman lo mencionado: “Costos de tiempo en utilización de Horas Hombre (HH), pero se suple con el beneficio que traería.” (Entrevistado 03), “Costo de Horas Hombre

de acuerdo a los compromisos que se deben hacer para la mejora de la empresa.” (Entrevistado 04). El porcentaje restante está basado en los costos en recurso humano y/o financiero, donde el entrevistado 05 opina lo siguiente: “Creo que no sería tan alto, velando principalmente por la voluntad de los colaboradores en apoyar el cambio de estructura organizacional.”

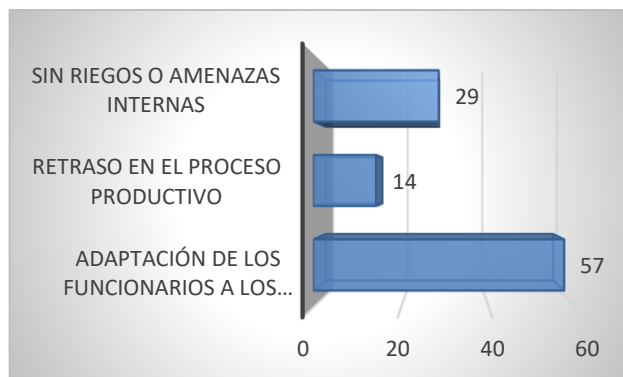
*Ítem 13: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan para formalizar y efficientar los procesos internos dentro de la estructura organizacional?*

Revisando las respuestas de la treceava pregunta, se constata que un 57 % de los entrevistados apunta en base a la adaptación de los funcionarios a dichos cambios una amenaza o riesgo que podría provocar un plan de formalización dentro de la organización y esto queda de manifiesto en opiniones como: “La resistencia al cambio o la manera de trabajar de los colaboradores en donde tengan que salir de la zona de confort y entrar a la zona de crecimiento.” (Entrevistado 06) o “Son hábitos que se deben internalizar y esto debe hacerse desde nivel jerárquico hacia abajo cosa que se cumpla esa internalización.” (Entrevistado 03). Algunos entrevistados se inclinan que la amenaza o riesgo se puede producir en base al proceso productivo, donde un 14 % indica que “sería el tiempo de inversión en Horas Hombre (HH) que pudiera afectar la productividad de la empresa.” (Entrevistado 02). Se destaca que un 29 % perciba que el plan de formalización de procesos administrativos no presente amenazas o riesgos internos, donde el entrevistado 04 indica: “No veo amenaza ya que es parte de los cambios necesarios que se deben realizar en la empresa.” (Entrevistado 04). Ver figura 3.

*Ítem 14: ¿Cuáles son los factores que facilitarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?*

En la pregunta catorce del cuestionario hay un 29 % de los entrevistados que se inclinan en que “La colaboración y trabajo en equipo de todas las áreas está dado a que es una empresa relativamente pequeña.” (Entrevistado 02), es decir, que el factor que facilitaría la puesta en funcionamiento de un modelo conceptual está dado por la dimensión empresarial, no obstante, el 71 % lo basa en el compromiso del nivel gerencial de la compañía en cuestión, esto de acuerdo a “La disposición a realizar el cambio y aportar con información necesaria.” (Entrevistado 07) y “Buena

voluntad del nivel gerencial en realizar dicho cambio estructural.” (Entrevistado 05)



*Figura 3: Distribución de categorías en tipo de amenaza o riesgo en plan de formalización de procesos (Fuente Elaboración propia)*

*Ítem 15: ¿Cuáles son los factores que obstaculizarían en esta empresa la implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos?*

Las respuestas que encontramos en la pregunta quince del cuestionario, en donde se consulta por los factores que obstaculizarían en la empresa la puesta en funcionamiento de un modelo conceptual, nos encontramos que hay un 28 % de los entrevistados que se dividen en partes iguales, un 14 % en obstáculos en base a capacitación de los colaboradores, donde cualifica que, “La falta de capacitación al personal en la implementación del nuevo modelo, sin contar la carencia de información y difusión del proyecto o cambio estructural de la organización.” (Entrevistado 01). La otra mitad del porcentaje se inclina por variables de tiempo, “El tiempo que se ocuparía para organizar y llevar a cabo el proyecto.” (Entrevistado 02).

Se destaca que un 71 % de los entrevistados vea como obstáculo principal, el compromiso y la responsabilidad, dando respuestas como: “No querer cambiar o no estar disponibles para los cambios en todo nivel, ya sea gerencial, directivo y colaboradores en general.” (Entrevistado 07) o “La poca voluntad de colaborar por parte de los funcionarios a los cambios que se quieran implementar.” (Entrevistado 05)

*Ítem 16: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de un modelo conceptual que identifique los procesos internos administrativos en su empresa?*

Sorprende que un 43 % de los entrevistados sea su principal preocupación la no implementación o aplicación de este modelo en la empresa, donde expresan “El miedo a no aplicar y no implementar, ya que nos llevaría hacia abajo.” (Entrevistado 06) o “Que se haga todo el proceso y luego no se implemente.” (Entrevistado 05). El restante 58 % se reparte equitativamente en un 29 % respectivamente, en donde unos indican que se aplique en forma parcial, “Que se implemente y que se ponga en la práctica y algunos lo ejecuten y otros no.” (Entrevistado 02). La otra parte se basa en que no perdure en el tiempo, donde se asevera que: “Los tramos a largo plazo se vayan diluyendo y pasan al olvido.” (Entrevistado 03)

### *3.2 Discusión de resultados*

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible visibilizar que los colaboradores de la compañía, en un porcentaje importante entienden que el proceso de normar o reglamentar los procesos internos conlleva a la estandarización y ordenamiento administrativo dentro de la organización y otros lo relacionan con la mejora en la gestión operativa, comercial y administrativa. Aunque es verdad que todos los funcionarios identifican parcialmente los procesos internos que llevan a cabo dentro de la empresa, la falencia se detecta en que hoy estos procesos internos se realizan de manera informal debido a que los procesos y sus respectivos procedimientos no están protocolizados por la inexistencia de un esquema conceptual y esto conlleva a que con el tiempo se vayan detectando brechas. Todo lo anterior es en base a que un porcentaje menor de los colaboradores ha recibido una inducción de las funciones y responsabilidades al momento de ingresar a la organización, esto se contrasta con un porcentaje significativo de funcionarios que no recibieron inducción inicial y esto provoca que los funcionarios no ejecuten de manera correcta dichos procesos y se salten o pasen por alto algunos procedimientos. Estos hallazgos están en acuerdo con los resultados propuestos por (Totonelli, 2018; Rodríguez-Catuto, 2019; Moncayo-Yépez, 2019) donde se indica que la gestión de las empresas debe tener una estructura organizacional bien conformada, y la base de eso, son los procesos internos bien definidos mediante un esquema conceptual que permitan un

aporte al ordenamiento administrativo y productivo, todo lo anterior que sea de conocimiento a los funcionarios para que sea más eficiente su producción. Para abordar las brechas detectadas se propone diseñar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos y variables críticas, para dar una estructura formal y poder eficientarlos dentro de la estructura organizacional. Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos, para dar cuenta de los nuevos entornos imperantes.

Desde los hallazgos que consideran la etapa de propuestas de alto impacto es posible destacar que los miembros de la organización están claros en que se deben realizar modificaciones a la estructura organizacional, definición de cargos y responsabilidades y mejora continua de los procesos internos con sus procedimientos asociados apoyados con el uso de las tecnologías, todo esto potenciado con inducciones, instrucciones y capacitaciones transversales a todos los miembros de la empresa, lo que coincide con la documentación y propuestas aportadas por (Mayo, 2003; Favela-Herrera, et al., 2019; Lazcano-Vargas, 2018) esto se debe entre otras razones a que no existe un equipo o un encargado que aborde un cambio organizacional tan profundo. Para abordar las brechas detectadas se propone conformar equipo de expertos del ámbito de la transformación organizacional para el desarrollo de un plan general de estructuración organizacional que involucre la definición de cargos y responsabilidades, así como la formalización de procesos internos en la organización. Elaborar manual de procedimientos para que los colaboradores tengan un material de apoyo y consulta para ejecutar en forma correcta los procesos. Implementar plataformas y herramientas tecnológicas de gestión administrativa y productividad para que sea apoyo en cada proceso que se realice en la empresa, todo esto para aumentar y eficientar la productividad en la organización.

Finalmente, los hallazgos de la dimensión sobre alertas sobre las transformaciones, podemos decir que hay una percepción positiva muy alta en la organización, esto debido al alto compromiso del nivel gerencial a realizar mejoras en la estructura organizacional en general, no obstante, un porcentaje importante se inclina que todo cambio organizacional requiere una adaptación y eso es lo que preocupa. Por otro lado, dan a conocer que el principal obstáculo puede ser el compromiso y responsabilidad que pueden dar los colaboradores a estas transformaciones organizacionales. Por último,

las preocupaciones latentes son el miedo a que no se implemente o se implemente en forma parcial y que se diluya en el tiempo, hallazgo concordante con lo que se documenta en (Lazcano-Vargas, 2018; Moncayo-Yépez, 2019), donde hacen hincapié en la relevancia de la transformación organizacional con sus pro y contras. Para abordar las brechas detectadas se propone crear una oficina permanente que sea la encargada de velar que los procesos se cumplan, bajo un Sistema de Gestión de la Calidad, para que el proyecto de transformación organizacional perdure en el tiempo. Instruir a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos para entregar funciones y responsabilidades de cargo, donde estén bien definidos los procesos y procedimientos en los cuales participan y así disminuir la preocupación de miedo al cambio y adaptabilidad, asegurar la permanencia en el tiempo y que sea parte de la organización el cambio que se está realizando.

### 3.3 Estrategias de evidencias científicas

Para evidenciar las estrategias que se han seguido para consolidar algunos criterios de calidad y rigor en la metodología cualitativa dados por (Bravo y Osorio, 2017) y dar rigor científico a esta investigación hemos utilizado la técnica de la triangulación.

En las investigaciones donde se utiliza un método cualitativo es la más utilizada, esto permite procesar de mejor manera la información, por cuanto contribuye a ganar mayor credibilidad de los hechos y aumentar un análisis más objetivo de la misma. Sumado a lo anterior, permite a la investigación dar niveles de consistencia a los hallazgos y a la vez permite disminuir subjetividades y elevar el entendimiento de un fenómeno. Mencionado lo anterior, se realizó lo siguiente:

Las fuentes de información fueron en recogidas de datos donde han participado la mayoría de los colaboradores de la empresa en estudio, considerando los diversos cargos disponibles en la empresa. Se ha revisado bastantes fuentes literarias y estudios referente al tema en cuestión.

El instrumento utilizado en la recogida de datos fue en base a entrevistas semi estructuradas presenciales y telemáticas dejando evidencia grabada de cada sesión realizada.

El proceso de observación en el interior de la organización ha sido prolongado, aproximadamente cuatro meses, lo que ha permitido ir reafirmando los

resultados que arrojaron de los diversos informantes entrevistados.

Referente a comentarios y comprobaciones con los participantes, en este criterio se han compartido los resultados y las interpretaciones con cada uno de los participantes del estudio, se han podido graduar con delicadeza las reflexiones e interpretaciones que han aparecido del total de los datos analizados.

### 3.4 Modelo conceptual propuesto

Partiendo de la premisa de la no existencia de un modelo o esquema conceptual dentro de la estructura organizacional de la empresa, todo lo que se propone, será una contribución al desarrollo de la empresa. De acuerdo a esto, producto de los resultados conseguidos y su análisis, se propone el modelo conceptual (Ver figura 4), del tipo mapa conceptual en sistema (Román-Jara, et al., 2018), donde la información se organiza en manera secuencial donde tendrán una entrada (Cliente) y una salida (Satisfacción al Cliente; Productos y Servicios) que alimentan a los conceptos que se incluyen en el esquema.

El esquema conceptual tiene una mirada de enfoque basado en procesos. El enfoque basado en procesos es uno de los principales principios detrás de la norma ISO 9001 donde se sostiene que se alcanza un resultado más eficientemente cuando se gestionan como un proceso las actividades y los recursos. (Garcés y Cerveleon, 2019). En el esquema se destacan cuatro grupos de procesos:

- *Procesos estratégicos*, conjunto de procesos del ámbito de planificación, gestión, así como del seguimiento y desempeño global de la organización (Responsabilidad de la gestión; Gestión de recursos; Medición, análisis y mejora)
- *Procesos operativos*, procesos que entregan valor añadido, mediante los cuáles generamos los productos y servicios que satisfacen las necesidades del cliente (I+D; Suministro de Productos y Servicios; Aprovisionamiento y Ventas)
- *Procesos de soporte*, procesos administrativos claves que aseguran un ordenamiento de la información y un seguimiento del cliente desde el inicio hasta lograr la entrega de un producto o servicio de manera satisfactoria. (Gestión de Documentos y Servicio al Cliente)
- *Procesos externalizados*, conjunto de procesos necesarios que realizan entes externos a la organización. (Marketing, Contabilidad y Jurídica)

Podemos destacar que todas las operaciones que conforma el modelo están determinadas en lograr la satisfacción al cliente, además de entregar un buen producto y servicio, todo lo anterior aplicando variables críticas que acompañen todos los procesos, como:

- *Mejora continua*, siendo un acompañante clave en el aseguramiento de la calidad de los procesos.
- *Recurso Humano*, ente motor y necesario para el funcionamiento de cada uno de los procesos involucrados dentro de la organización.
- *Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)*, apoyo fundamental para la optimización de los procesos existentes.
- *Eficiencia*, variable que tiene que ver con la capacidad y la actitud para llevar a cabo una tarea o un trabajo con el mínimo de recursos.
- *Eficacia*, variable que tiene que ver con acierto o capacidad en la consecución de tareas y/o trabajos.

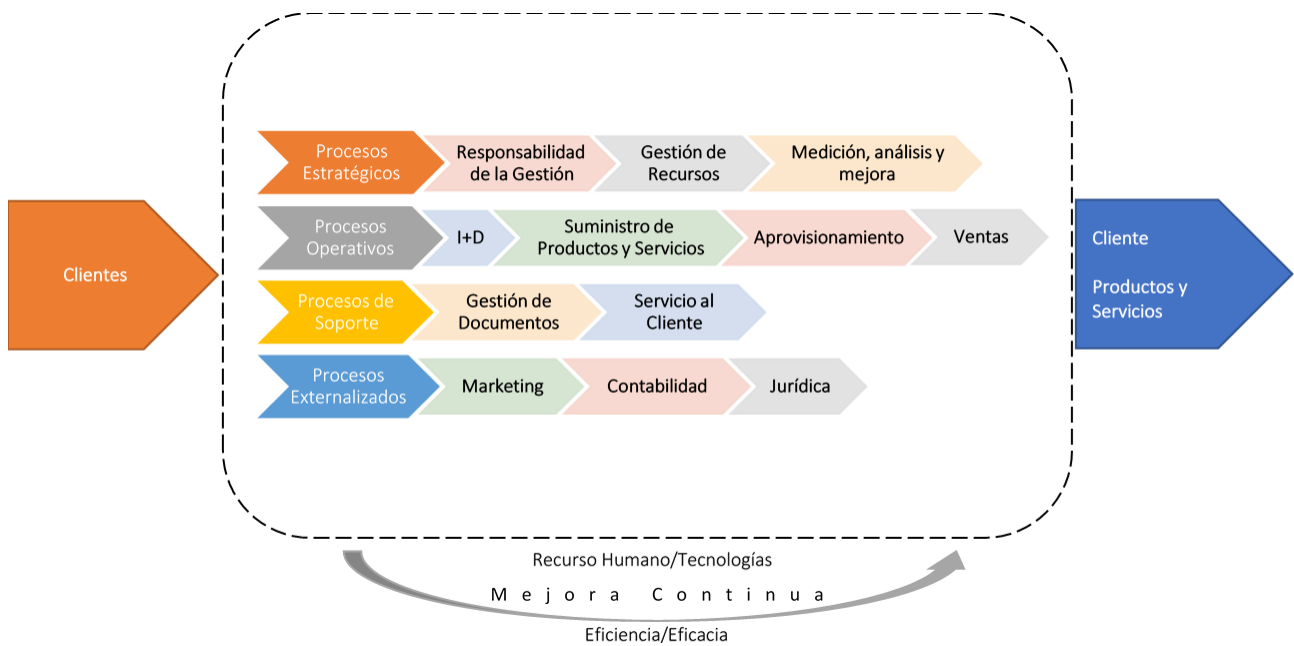


Figura 4: Modelo Conceptual de los procesos internos de la Gestión Administrativa (Fuente: Elaboración propia)

#### 4. Conclusiones

Este trabajo permite mediante el estudio de la gestión administrativa de la empresa, analizar cuáles son los procesos administrativos cuya formalización eficiente la productividad de la inmobiliaria y constructora, los que quedan definidos como: Responsabilidad de la Gestión, Gestión de Recursos, Medición, Análisis y Mejora, Investigación y Desarrollo (I+D), Suministro de Servicios y Productos, Aprovisionamiento, Ventas, Gestión de Documentos, Servicio al Cliente, Marketing, Contabilidad, Jurídica. Para ellos se propuso un esquema conceptual donde se agrupen e identifiquen los procesos internos administrativos, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional. En efecto, los resultados muestran que normar los procesos existentes es percibida por los colaboradores, como un insumo básico de un proceso que requiere eficiencia operacional, que se debe realizar permanentemente mejora continua a los procesos y procedimientos, se deben utilizar y potenciar el beneficio que entregan las tecnologías asociadas a la gestión en diversas áreas, y consideran la adaptabilidad al cambio su mayor amenaza en dicho proceso.

#### Referencias

- Begambre-Pereira, A. (2020). *Diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 para la empresa constructora Novaobras SAS de la ciudad de Montería*. Obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/3468/begambrepereiraalexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). *Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5949>
- Bravo, X. R., y Osorio, B. (2017). *Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa*. *Gac Pedagog*, 36, 62-74. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Belkys-Osorio/publication/337428163\\_Criterios\\_de\\_Calidad\\_y\\_Rigor\\_en\\_la\\_Metodologia\\_Cualitativa/links/5dd6e56f299bf10c5a26bb14/Criterios-de-Calidad-y-Rigor-en-la-Metodologia-Cualitativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Belkys-Osorio/publication/337428163_Criterios_de_Calidad_y_Rigor_en_la_Metodologia_Cualitativa/links/5dd6e56f299bf10c5a26bb14/Criterios-de-Calidad-y-Rigor-en-la-Metodologia-Cualitativa.pdf)
- Dicho lo anterior, este trabajo contribuye al entendimiento de las rutas críticas como se relacionan e impactan el sistema productivo y administrativo de la empresa.
- Para continuar con esta investigación, se proponen las siguientes acciones de desarrollo futuro:
- Diseñar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes y formalizarlos.
  - Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos
  - Conformar equipo de expertos del ámbito de la transformación organizacional
  - Elaborar manual de procedimientos.
  - Implementar plataformas y herramientas tecnológicas de gestión administrativa y productividad
  - Crear una oficina permanente que sea la encargada de velar que los procesos se cumplan, bajo un Sistema de Gestión de la Calidad
  - Instruir a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos.
- Cevallos-Mejía, Angela Viviana y Valdés-Pérez, Dayana (2020): "Estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias", *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (junio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/empresa-s-inmobiliarias.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006empresas-inmobiliarias>
- Chávez, J. M. (enero 2021). *El sector inmobiliario después de la crisis del coronavirus en España*. *OBS Business School*. Obtenido de [https://www.economiadehoy.es/adjuntos/67940/Informe\\_OBS\\_Business\\_School\\_-\\_El\\_sector\\_inmobiliario\\_despue\\_769\\_s\\_de\\_la\\_covid-19\\_\(002\).pdf](https://www.economiadehoy.es/adjuntos/67940/Informe_OBS_Business_School_-_El_sector_inmobiliario_despue_769_s_de_la_covid-19_(002).pdf)
- Daher, A. (2013). *El sector inmobiliario y las crisis económicas*. *Eure*, 39(118), 47-76. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612013000300003>
- de Gialdino, I. V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Editorial Gedisa. Obtenido de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang\\_es&id](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id)

=upPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA66&dq=Estrategias +de+investigaci%C3%B3n+cualitativa.&ots=2JLUdl KEjl&sig=XQSC91l68gbdZU3PEsr\_Cvt5BUQ&redir\_esc=y#v=onepage&q&f=false

- de Gialdino, I. V. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II (Vol. 22)*. Editorial GEDISA. Obtenido de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=8qm0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Estrategias+de+Investigaci%C3%B3n+Cualitativa&ots=tn56pleFK&sig=zLSmMn9S27JBoA8dS9w4kYP7WYQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estrategias%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id=8qm0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Estrategias+de+Investigaci%C3%B3n+Cualitativa&ots=tn56pleFK&sig=zLSmMn9S27JBoA8dS9w4kYP7WYQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Estrategias%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa&f=false)
- Espinoza, P. G., Egaña, D., Masferrer, D., y Cerda, R. (2018). Propuesta de un modelo conceptual para el estudio de los ambientes alimentarios en Chile. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 41, e169. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2017.169>
- Favela-Herrera, M. K. I., Escobedo-Portillo, M. T., Romero-López, R., y Hernández-Gómez, J. A. (2019). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: modelo conceptual propuesto. *Revista lasallista de investigación*, 16(1), 115-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v16n1/1794-4449-rlsi-16-01-115.pdf>
- Garcés, A. P., y Cerveleon, L. J. (2019). Enfoque basado en procesos en las empresas de calzado en el departamento de Santander. *Semilleros de Investigación*, 2(1). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/354486846.pdf>
- González-Rodríguez, L. E. (2009). Plan de negocios para crear aula inmobiliaria "Una escuela de capacitación en bienes raíces". Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/9118>
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (1995). *Ciudades, Pueblos y Aldeas. CENSO 1992*, 26. Obtenido de [https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/anteriores/censo1992.pdf?sfvrsn=1f42f2c4\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de-poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/anteriores/censo1992.pdf?sfvrsn=1f42f2c4_4)
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (2018). *Resultados definitivos Censo 2017-población total por sexo y área urbana-rural, según edad simple*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *RedAtam WebServer*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas INE: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2002&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2002&lang=esp)
- International Organization for Standardization. (2020). *ISO*. Obtenido de Certification & Conformity "The ISO Survey": <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- International Organization for Standardization. (31 de diciembre de 2020). *ISO/CASCO "Committee on conformity assessment"*. Obtenido de 09. *ISO Survey of certifications to management system standards - Full results*: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Jorna-Calixto, A. R., y Véliz-Martínez, P. L. (2020). Mapa conceptual como herramienta de aprendizaje gerencial de los procesos de promoción en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1517. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n4/e1517/>
- Lazcano-Vargas, C. (2018). *Red de Repositorios Latinoamericanos*. (U. d. Chile, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150410>
- Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *RIFOP: Revista interuniversitaria de formación del profesorado: continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales* (47), 139 - 165. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=818923>
- Medina-Nogueira, Daylin, Nogueira-Rivera, Dianelys, Medina-León, Alberto, Medina-Nogueira, Yuly Esther, & Assafiri-Ojeda, Yusef El. (2018). Modelo conceptual para la gestión del conocimiento mediante el observatorio. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 283-290. Recuperado en 26 de diciembre de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000300283&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000300283&lng=es&tlng=es).
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. (08 de septiembre de 2020). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de *Ley Chile*: <http://bcn.cl/2fj6r>
- Moncayo-Yépez, A. V. (2019). *Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A.*

- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12440/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-225.pdf>
- Ortiz-González, Y. C. (2017). Avances de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 en Colombia. *Revista chilena de economía y sociedad*, 11(1). Obtenido de <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2018/07/revista-chilena-economia-sociedad-utem-vol11-n1-2017-Ortiz-Ramirez.pdf>
- Pedrerros-Méndez, R. F. (2018). Diseño de un modelo conceptual para la gestión de la continuidad de negocios y respuesta ante crisis orientada a medianas y grandes empresas en Chile. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170165>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., y Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>
- Rodríguez-Catuto, J. B. (2019). Estructura organizacional y su incidencia en las funciones administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, Año 2017. *La Libertad, Ecuador: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 2019. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4746/1/UPSE-TAE-2019-0058.pdf>
- Román-Jara, P. M., Valarezo-Serrano, D. E., y Calvas-Ojeda, M. G. (2018). Mapas conceptuales como recurso metodológico para integrar conceptos. *Conrado*, 14, 176-185. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000500176](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500176)
- Servicio de Impuestos Internos. (2021). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2021&idcom=8301](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=8301)
- Torres, M. R., González, A. A., y Mendívil, B. C. (2017). Modelo conceptual de gestión organizacional como referente en el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral. 3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC, 6(4), 54-69. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6253973>
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias administrativas*, (12), 85-92. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n12/2314-3738-cadmin-12-85.pdf>
- Urbano-Gómez, P. A. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Fedumar Pedagogía y Educación*, 3(1). Recuperado a partir de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/fedumar/article/view/1122>
- Velásquez-Velásquez, M., Mora-Cardona, E. C., y Pérez-Rave, J. I. (2022). Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 321-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200321>
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 9, 1-9. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667681239&Signature=Sqe9AQ92WN5p-wK3GcwybOHO7cFDGu~9lz-TAyEt-Vbbi4oZ0NBxvLwUnKCjCeab0zd7MJQdhksN0eldsCRxlWe1NqIKZbIAlsRjF~Y9xjDWwT9IHT601JnNedaEpNSrIRjAHI14TunThakhiuTtVpJgLYOVpof1UXuZngQYFrRTmviPy6KU2R7pwNGXIHN1c9Gb2k35X0mv72LcKBNZblv1z3lRopN-1~uanDIZ6aT-ddWdS-9-oiVsdix8pLluU2VMLrwMoNYNJEM3HEn36zWJW5t86Mrd1KPe3Zd8z085~0B94MGBqcahr8lcPaeBv7hyGevZ-qchAbcaeky94w\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667681239&Signature=Sqe9AQ92WN5p-wK3GcwybOHO7cFDGu~9lz-TAyEt-Vbbi4oZ0NBxvLwUnKCjCeab0zd7MJQdhksN0eldsCRxlWe1NqIKZbIAlsRjF~Y9xjDWwT9IHT601JnNedaEpNSrIRjAHI14TunThakhiuTtVpJgLYOVpof1UXuZngQYFrRTmviPy6KU2R7pwNGXIHN1c9Gb2k35X0mv72LcKBNZblv1z3lRopN-1~uanDIZ6aT-ddWdS-9-oiVsdix8pLluU2VMLrwMoNYNJEM3HEn36zWJW5t86Mrd1KPe3Zd8z085~0B94MGBqcahr8lcPaeBv7hyGevZ-qchAbcaeky94w_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Yauri-Santos, G. M., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., y Paulina-Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 397-426. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215015> DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.700>
- Zabala, R. M., Granja, L. G., Calderón, H. A., y Velastegui, L. E. (2021). Efecto en la gestión organizacional y la satisfacción de los usuarios de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) en Riobamba, Ecuador. *Información tecnológica*, 32(5),

101-110. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000500101>

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo permite mediante el estudio de la gestión administrativa de la empresa, analizar cuáles son los procesos administrativos cuya formalización efficientan la productividad de la inmobiliaria y constructora, los que quedan definidos como: Responsabilidad de la Gestión, Gestión de Recursos, Medición, Análisis y Mejora, Investigación y Desarrollo (I+D), Suministro de Servicios y Productos, Aprovisionamiento, Ventas, Gestión de Documentos, Servicio al Cliente, Marketing, Contabilidad, Jurídica. Para ellos se propuso un esquema conceptual donde se agrupan e identifiquen los procesos internos administrativos, para dar una estructura formal y poder efficientarlos dentro de la estructura organizacional. En efecto, los resultados muestran que normar los procesos existentes es percibida por los colaboradores, como un insumo básico de un proceso que requiere eficiencia operacional, que se debe realizar permanentemente mejora continua a los procesos y procedimientos, se deben utilizar y potenciar el beneficio que entregan las tecnologías asociadas a la gestión en diversas áreas, y consideran la adaptabilidad al cambio su mayor amenaza en dicho proceso.

También es importante considerar que:

- Se realizó estudio de la gestión administrativa de la empresa inmobiliaria y constructora, para ello se efectuó un levantamiento de datos mediante entrevistas semi estructuradas realizadas a los colaboradores o funcionarios, donde se recopiló información que permitió comprender la operación actual de los procesos administrativos existentes en la empresa.
- Se analizó los procesos administrativos internos del levantamiento de datos del objetivo anterior. Esto se llevó a cabo a través de la revisión de la recopilación de información de las entrevistas que se mencionaron en el punto anterior, en donde dieron a relucir todos los procesos y las actividades

que se deberían tener en cuenta para garantizar la eficacia y eficiencia del sistema.

- Se propuso un modelo que consideró los procesos internos detectados como ejes articuladores de una estructura conceptual en la organización.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye al entendimiento de las rutas críticas como se relacionan e impactan el sistema productivo y administrativo de la empresa.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Diseñar un modelo conceptual operativo donde se identifiquen los procesos internos existentes y formalizarlos.
- Revisar perfiles de cargo y proponer nuevos
- Conformar equipo de expertos del ámbito de la transformación organizacional
- Elaborar manual de procedimientos.
- Implementar plataformas y herramientas tecnológicas de gestión administrativa y productividad
- Crear una oficina permanente que sea la encargada de velar que los procesos se cumplan, bajo un Sistema de Gestión de la Calidad
- Instruir a los colaboradores, según sus niveles jerárquicos.
- Considerar otras empresas del rubro
- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor
- Analizar más exhaustivamente la utilización de otros instrumentos como encuestas, y/o métodos matemáticos-estadísticos

## 5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Begambre-Pereira, A. (2020). Diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 para la empresa constructora Novaobras SAS de la ciudad de Montería. Obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/3468/begambrepereiraalexandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/5949>
- Bravo, X. R., y Osorio, B. (2017). Criterios de Calidad y Rigor en la Metodología Cualitativa. *Gac Pedagógica*, 36, 62-74. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Belkys-Osorio/publication/337428163\\_Criterios\\_de\\_Calidad\\_y\\_Rigor\\_en\\_la\\_Metodologia\\_Cualitativa/links/5dd6e56f299bf10c5a26bb14/Criterios-de-Calidad-y-Rigor-en-la-Metodologia-Cualitativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Belkys-Osorio/publication/337428163_Criterios_de_Calidad_y_Rigor_en_la_Metodologia_Cualitativa/links/5dd6e56f299bf10c5a26bb14/Criterios-de-Calidad-y-Rigor-en-la-Metodologia-Cualitativa.pdf)
- Cevallos-Mejía, Angela Viviana y Valdés-Pérez, Dayana (2020): “Estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (junio 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/empresas-inmobiliarias.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006empresas-inmobiliarias>
- Chávez, J. M. (enero 2021). El sector inmobiliario después de la crisis del coronavirus en España. *OBS Business School*. Obtenido de [https://www.economiadehoy.es/adjuntos/67940/Informe\\_OBS\\_Business\\_School\\_-\\_El\\_sector\\_inmobiliario\\_despue\\_769\\_s\\_de\\_la\\_covid-19\\_\(002\).pdf](https://www.economiadehoy.es/adjuntos/67940/Informe_OBS_Business_School_-_El_sector_inmobiliario_despue_769_s_de_la_covid-19_(002).pdf)
- Daher, A. (2013). El sector inmobiliario y las crisis económicas. *Eure*, 39(118), 47-76. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612013000300003>

- de Gialdino, I. V. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Editorial Gedisa. Obtenido de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=upPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA66&dq=Estrategias+de+investigaci%C3%B3n+cualitativa.&ots=2JLUdIKEjl&sig=XQSC91l68gbdZU3PEsr\\_Cvt5BUQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id=upPsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA66&dq=Estrategias+de+investigaci%C3%B3n+cualitativa.&ots=2JLUdIKEjl&sig=XQSC91l68gbdZU3PEsr_Cvt5BUQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- de Gialdino, I. V. (2019). Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II (Vol. 22). Editorial GEDISA. Obtenido de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=8qm0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Estrategias+de+Investigaci%C3%B3n+Cualitativa&ots=tgn56pleFK&sig=zLSmMn9S27JBoA8dS9w4kYP7WYQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Estrategias%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=lang_es&id=8qm0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Estrategias+de+Investigaci%C3%B3n+Cualitativa&ots=tgn56pleFK&sig=zLSmMn9S27JBoA8dS9w4kYP7WYQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Estrategias%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa&f=false)
- Espinoza, P. G., Egaña, D., Masferrer, D., y Cerda, R. (2018). Propuesta de un modelo conceptual para el estudio de los ambientes alimentarios en Chile. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 41, e169. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2017.169>
- Favela-Herrera, M. K. I., Escobedo-Portillo, M. T., Romero-López, R., y Hernández-Gómez, J. A. (2019). Herramientas de manufactura esbelta que inciden en la productividad de una organización: modelo conceptual propuesto. *Revista lasallista de investigación*, 16(1), 115-133. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v16n1/1794-4449-rlsi-16-01-115.pdf>
- Garcés, A. P., y Cerveleon, L. J. (2019). Enfoque basado en procesos en las empresas de calzado en el departamento de Santander. *Semilleros de Investigación*, 2(1). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/354486846.pdf>
- González-Rodríguez, L. E. (2009). Plan de negocios para crear aula inmobiliaria "Una escuela de capacitación en bienes raíces". Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/9118>
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (1995). Ciudades, Pueblos y Aldeas. CENSO 1992, 26. Obtenido de <https://www.ine.cl/docs/default-source/censo-de->

- poblacion-y-vivienda/publicaciones-y-anuarios/anteriores/censo1992.pdf?sfvrsn=1f42f2c4\_4
- Instituto Nacional de Estadísticas INE. (2018). Resultados definitivos Censo 2017- población total por sexo y área urbana-rural, según edad simple. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/informacion-historica>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). RedAtam WebServer. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas INE: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2002&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2002&lang=esp)
- International Organization for Standardization. (2020). ISO. Obtenido de Certification & Conformity "The ISO Survey": <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- International Organization for Standardization. (31 de diciembre de 2020). ISO/CASCO "Committee on conformity assessment". Obtenido de 09. ISO Survey of certifications to management system standards - Full results: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Jorna-Calixto, A. R., y Véliz-Martínez, P. L. (2020). Mapa conceptual como herramienta de aprendizaje gerencial de los procesos de promoción en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45, e1517. Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2019.v45n4/e1517/>
- Lazcano-Vargas, C. (2018). Red de Repositorios Latinoamericanos. (U. d. Chile, Ed.) Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150410>
- Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *RIFOP: Revista interuniversitaria de formación del profesorado: continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales* (47), 139 - 165. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=818923>
- Medina-Nogueira, Daylin, Nogueira-Rivera, Dianelys, Medina-León, Alberto, Medina-Nogueira, Yuly Esther, & Assafiri-Ojeda, Yusef El. (2018). Modelo conceptual

- para la gestión del conocimiento mediante el observatorio. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 283-290. Recuperado en 26 de diciembre de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000300283&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000300283&lng=es&tlng=es).
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. (08 de septiembre de 2020). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de Ley Chile: <http://bcn.cl/2fj6r>
- Moncayo-Yépez, A. V. (2019). Formalización de procesos internos desde el enfoque de desarrollo organizacional en la empresa Glamour S.A. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12440/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-225.pdf>
- Ortiz-González, Y. C. (2017). Avances de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 en Colombia. *Revista chilena de economía y sociedad*, 11(1). Obtenido de <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2018/07/revista-chilena-economia-sociedad-utem-vol11-n1-2017-Ortiz-Ramirez.pdf>
- Pedrerros-Méndez, R. F. (2018). Diseño de un modelo conceptual para la gestión de la continuidad de negocios y respuesta ante crisis orientada a medianas y grandes empresas en Chile. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/170165>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., y Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>
- Rodríguez-Catuto, J. B. (2019). Estructura organizacional y su incidencia en las funciones administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, Año 2017. La Libertad, Ecuador: La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019.

Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4746/1/UPSE-TAE-2019-0058.pdf>

Román-Jara, P. M., Valarezo-Serrano, D. E., y Calvas-Ojeda, M. G. (2018). Mapas conceptuales como recurso metodológico para integrar conceptos. *Conrado*, 14, 176-185. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000500176](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000500176)

Servicio de Impuestos Internos. (2021). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2021&idcom=8301](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=8301)

Torres, M. R., González, A. A., y Mendívil, B. C. (2017). Modelo conceptual de gestión organizacional como referente en el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral. 3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC, 6(4), 54-69. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6253973>

Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias administrativas*, (12), 85-92. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n12/2314-3738-cadmin-12-85.pdf>

Urbano-Gómez, P. A. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Fedumar Pedagogía y Educación*, 3(1). Recuperado a partir de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/fedumar/article/view/1122>

Velásquez-Velásquez, M., Mora-Cardona, E. C., y Pérez-Rave, J. I. (2022). Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 30(2), 321-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200321>

Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 9, 1-9. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-with-cover->

page-v2.pdf?Expires=1667681239&Signature=Sqe9AQ92WN5p-  
wK3GcwybOHO7cFDGu~9lz-TAyEt-  
Vbbi4oZ0NBxvLwUnKCjCeab0zd7MJQdhksN0eldsCRxlWe1NqIKZbIAIsRjF~Y9  
xjDWwT9IHT601JnNedaEpNSrIRjAHI14TunThakhiuTtVpJgLYOVpof1UXuZngQ  
YFrRTmvIPy6KU2R7pwNGXIHN1c9Gb2k35X0mv72LcKBNZblv1z3lRopN-  
1~uanDIZ6aT-ddWdS-9-  
oIVsdiX8pLluU2VMLrwMoNYNJEM3HEN36zWJW5t86Mrd1KPe3Zd8z085~0B  
94MGBqcahr8IcPaeBv7hyGevZ-qchAbcaeky94w\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Yauri-Santos, G. M., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., y Paulina-Moreno, V. (2020). Plan de responsabilidad social empresarial para el sector inmobiliario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 397-426. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869215015> DOI: <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.700>
- Zabala, R. M., Granja, L. G., Calderón, H. A., y Velastegui, L. E. (2021). Efecto en la gestión organizacional y la satisfacción de los usuarios de un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP) en Riobamba, Ecuador. *Información tecnológica*, 32(5), 101-110. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000500101>

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 1%



# Plagiarism Checker X - Report Originality Assessment Overall Similarity 1%

Date: dic. 29, 2022  
Matches: 92 / 8861 words  
Sources: 8  
Remarks: Low similarity  
detected, check with your  
supervisor if changes are  
required.  
Verify Report:  
Scan this QR Code

