

**DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANALISIS Y DISEÑO DE
CARGOS, PROGRAMA DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS, EVALUACION
DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACION EN CENTURY 21® ARRIENDOS**

**DIANA MARCELA ARIAS BONILLA
SHIRLEY CASTILLO OCAMPO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

**DEFINICIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE ANALISIS Y DISEÑO DE
CARGOS, PROGRAMA DE INCENTIVOS Y BENEFICIOS, EVALUACION
DEL DESEMPEÑO Y CAPACITACION EN CENTURY 21® ARRIENDOS**

**DIANA MARCELA ARIAS BONILLA
SHIRLEY CASTILLO OCAMPO**

**TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD ASESORIA EMPRESARIAL**

**DIRECTORA
MONICA GARCIA SOLARTE
MASTER OF MANAGEMENT**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación

Firma presidente de jurado

Firma de jurado

Firma de jurado

A Dios por ser mi camino, mi guía, mi protección, mi apoyo, mi compañía y fortaleza diaria.

A mi madre que es mi más hermosa inspiración en cada proyecto que emprendo, por su dedicación y confianza.

A mis hermanos por su apoyo durante toda mi vida, por velar por nuestro bienestar y por su compañía.

A mis sobrinos por ser un recordatorio de la alegría, del amor por vivir y aprender.

A mi pareja por su amor e incondicional apoyo para culminar esta etapa de mi vida

Diana Marcela Arias Bonilla

Mis agradecimientos ante todo a Dios, por sus inmensas bendiciones y que pese a todas las adversidades nunca ha soltado mi mano.

A mi madre, por su confianza entera, por su amor incondicional, su cariño y su hombro en el cual he llorado tantas veces.

A mis amigos por su compañía, alegría y por todas esas sonrisas que me han sacado. Agradezco a esas personas que aportaron su granito de arena para que hoy estuviera yo aquí. Tengo solo agradecimientos para todos los que me han rodeado a lo largo de mi vida y que hoy me acompañan a culminar esta etapa de mi vida. Dios siempre los bendiga.

Shirley Castillo Ocampo

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Directora de Trabajo de Grado la profesora Mónica García Solarte, por su dedicación, apoyo y contribución durante la realización del presente trabajo, por compartir sus conocimientos adquiridos en su experiencia profesional y académica a través del tiempo compartido a su lado

A la Gerencia Nacional de Century 21® Arriendos quien con su colaboración y disposición permitió la elaboración de nuestro Trabajo de Grado, pues nos brindó la información y los recursos necesarios para su realización

A todos los colaboradores de Century 21® Arriendos quienes contribuyeron a nuestro proyecto a través de la información suministrada, su apoyo y disposición, facilitando la creación de los procesos que velan por su bienestar

A la Universidad del Valle, por ser nuestro centro de formación. A la Facultad de Ciencias de la Administración por ser los forjadores de nuestra formación profesional y abrir espacio en sus aulas para entregarnos conocimientos de alta calidad.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
INTRODUCCION.....	11
1. EL PROBLEMA.....	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1 Pregunta de investigación	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2. Objetivos Específicos	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. METODOLOGIA.....	17
1.4.1. Investigación descriptiva	17
1.4.2. Investigación exploratoria	19
1.4.3. Aplicación de la metodología.....	20
2 MARCO REFERENCIAL.....	22
2.1 MARCO TEORICO	22
2.1.1. Gestión del talento humano: definición e importancia en la organización.....	22
2.1.2. Procesos del talento humano	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL	34
2.2.1 descripción general	34
2.2.2. Organigrama	34
2.2.3 Descripción específica.....	35
2.2.4 Misión.....	36
2.2.5 Visión	36

2.2.6. Valores	36
2.2.7. Calidad	36
2.2.8. Atención a clientes	36
3. RESULTADOS.....	37
3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CENTURY 21® ARRIENDOS	37
3.1.1. Procedimiento de análisis y diseño de cargos	37
3.1.2. Procedimiento de incentivos y beneficios	38
3.1.3. Procedimientos de capacitación	39
3.1.4. Procedimiento evaluación del desempeño	39
3.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN CENTURY 21® ARRIENDOS	39
3.2.1. Análisis y diseño de cargos	39
3.2.2. Incentivos y beneficios	71
3.2.3. Capacitación	83
3.2.4. Evaluación del desempeño.....	93
4. CONCLUSIONES	107
5. RECOMENDACIONES	109

LISTADO DE FORMATOS

Formato C21-001 de entrevistas.....	40
Formato C21-002 manual de funciones de cargos.....	42
Formato C21-003 votación de empleado del mes.....	72
Formato C21-004 votación para asignación de incentivos.....	73
Formato C21-005 Acta de votación empleado del mes.....	74
Formato C21-006 Mención de Honor por perseverancia.....	76
Formato C21-007 necesidades de capacitación.....	83
Formato C21-008 planeación de capacitación.....	85
Formato C21-009 programa de capacitación interna.....	86
Formato C21-010 solicitud de capacitación por el empleado.....	87
Formato C21-011 asistencia a capacitación.....	88
Formato C21-012 evaluación de la capacitación.....	90
Formato C21-013 autoevaluación del desempeño.....	94
Formato C21-014 criterios de evaluación de desempeño directivo.....	95
Formato C21-015 criterios evaluación del desempeño nivel operativo....	96
Formato C21-016 evaluación de desempeño nivel directivo.....	96
Formato C21-017 evaluación de desempeño nivel operativo.....	97
Formato C21-018 comparación de resultados E.D.....	98
Formato C21-019 encuesta servicio al cliente.....	100

LISTADO DE FIGURAS

Figura C21-001 Organigrama Century 21® Arriendos.....	33
Figura C21-002 manual de funciones.....	70
Figura C21-003 incentivos.....	81
Figura C21-004 beneficios.....	82
Figura C21-005 capacitación.....	89
Figura C21-006 evaluación interna Autoevaluación.....	104
Figura C21-003 evaluación interna por gerencia.....	105
Figura C21-003 evaluación externa (satisfacción al cliente).....	106

RESUMEN

El presente documento presenta la Definición y Diseño de los procesos de Análisis y diseño de cargos, programa de incentivos y beneficios, evaluación del desempeño y capacitación en Century 21® Arriendos, que se encuentra en proceso de crecimiento y expansión organizacional. Su realización se encuentra sustentada en una completa revisión bibliográfica de los autores que han aportado al tema. Además de esto, se expone el diagnóstico de la situación actual de los procesos descritos anteriormente de como se llevan a cabo en la organización, y posteriormente se plantean las mejoras y propuestas de diseño a cada uno de estos, presentando la definición y objetivo de cada proceso y la elaboración de los formatos asociados. Con su elaboración se busca contribuir al fortalecimiento de la gestión institucional.

INTRODUCCION

Con el pasar del tiempo en el mundo actual y con la evolución de las teorías en las ciencias de la administración las cuales evidencian que las personas ya no son un recurso tangible que se planee, organice, integre, dirija y controle de la misma forma, esto debido a que las personas son el conocimiento y el capital intelectual con el que cuenta la organización y su gestión optima puede diferenciar la misma a nivel competitivo, contribuyendo a su crecimiento continuo y las relaciones con su entorno.

La gestión del talento humano es quien debe Atraer, Seleccionar, Proveer, Introducir, Desarrollar, Compensar, Incentivar, Asegurar, Evaluar y Retener el Talento Humano que conforma la organización. De sus funciones y correcta ejecución depende la coherencia entre la planeación, estructuración y ejecución de todas las actividades que promueven las diferentes acciones administrativas relacionadas con el personal de la empresa, para lograr así los objetivos estratégicos organizacionales, a la vez que se garantiza la satisfacción, desempeño y compromiso de las personas con ellos.

A partir de estas funciones, se diseñan y estructuran los procesos de Análisis y diseño de cargos, programa de incentivos y beneficios, evaluación del desempeño y capacitación en Century 21® Arriendos con el fin de ser considerados puesto que a la fecha no han sido establecidos en la organización y se están manejando de manera aislada e para así contribuir a su buen funcionamiento y crecimiento continuo, buscando el desarrollo optimo de las competencias del talento humano de la organización fortaleciendo su objetivo organizacional. Esto de acuerdo con que tales procesos definen con claridad las funciones, responsabilidades y derechos que corresponden a cada persona de la institución.

El diseño establecido en el presente trabajo incluye la formulación del Objetivo, Alcance, Responsable, Periodicidad, Descripción del Procedimiento, Elaboración de Formatos y Descripción del Diagrama de Flujo, de cada uno de los Procesos.

El primer proceso que se presenta en el desarrollo del presente trabajo consiste en el análisis y diseño de cargos; el segundo proceso desarrollado es el de incentivos y beneficios; el tercer proceso

desarrollado es el de evaluación de desempeño, y por último se desarrolla el proceso de capacitación.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones de las autoras respecto al diseño y mejoramiento de los procesos mencionados en la organización Century 21® Arriendos.

1. EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Century 21® es la red de franquicias de venta de bienes raíces más grande del mundo, ya que cuenta con más de 8.500 oficinas de venta, autorizadas por medio de franquicias de propiedad y funcionamiento independientes en 64 países.

CENTURY 21® comenzó en 1971 en Estados Unidos y en 1976 en Canadá, basado en un sistema de pequeñas compañías independientes de bienes raíces que competían contra las grandes compañías de la industria, aprovechando que las grandes compañías estaban convencidas que el mercado de oficinas de bienes raíces nunca funcionaría bajo el sistema de franquicia, y teniendo en cuenta que para ese momento en el sur de California todos los pequeños negocios estaban siendo aplastados por las grandes compañías, los fundadores de CENTURY 21® Art Barlett y Marsh Fisher crearon el modelo de negocio basado en 4 elementos:

- Aprovechamiento de la regionalización para generar confianza dentro de los agentes independientes.
- La creación de un icono diseñado y de uso exclusivo por las franquicias.
- El uso de la “Chaqueta Dorada” que hacía de cada vendedor una valla ambulante definiéndolo como símbolo de excelencia en el servicio.
- Se creó un fondo nacional de publicidad al cual todos los franquiciados aportan un porcentaje del total de sus ingresos, esto permitiría una inversión considerable en medios masivos como televisión, prensa y radio para lograr una cobertura nacional de la marca.

La franquicia CENTURY 21® Colombia es un equipo que reúne a profesionales concededores del sector inmobiliario con un grado de especialización en diversas áreas como consultoría, gestión, marketing y publicidad, tecnologías y formación. Sin embargo, debido al gran crecimiento de la marca y con ello la adquisición de nuevos clientes, la organización ha tenido que reorientar su operación, puesto que desea que cada oficina este especializada principalmente en la parte comercial, es por esto que CENTURY 21® Colombia crea su oficina CENTURY 21® Arriendos, con el fin de que esta última asuma la responsabilidad y el

manejo administrativo de los inmuebles en arrendamientos de las franquicias, inicialmente fue en la ciudad de Bogotá y este año 2013 continua esta operación en la Ciudad de Cali.

Para su funcionamiento Century 21® Arriendos cuenta con talento humano capacitado para satisfacer las necesidades de operación de las franquicias a quienes les presta sus servicios, por esta razón la organización tiene un intenso interés por mantener y desarrollar las capacidades además de lo relacionado con el bienestar de su personal. Al ser una organización tan fortalecida mantiene ciertos procedimientos en el área de gestión del talento humano, pero se han identificado algunas falencias en la misma para lo cual se ha consultado una asesoría.

De acuerdo con esto se percibe que actualmente la organización no cuenta con un programa para conocer y evaluar el desempeño de los empleados en su gestión, que permita conocer si están llevando a cabo las funciones de manera adecuada. Además se percibe como falencia el hecho de que la organización no cuente con un proceso de capacitación adecuado, este no está establecido y actualmente se realiza de una manera informal y dictada por otros empleados.

Debido a los grandes cambios por los que está atravesando la organización, se considera oportuno para una buena relación con su macro entorno que esta ultima actualice su manual de funciones de acuerdo con el análisis y diseño de cargos de sus empleados con el fin de delimitar las responsabilidades de cada cargo y así fomentar el orden en las áreas de la organización, es importante aclarar que ya poseen uno, sin embargo este ha presentado modificaciones debido a cambios en la organización los cuales se mencionaban anteriormente.

La organización proporciona a los empleados un beneficio económico por cumplimiento de ciertas metas, sin embargo estos no se están presentando a los empleados de la manera adecuada y es importante ampliar estos estímulos, elaborar un programa de incentivos y beneficios para que los empleados tengan esta información muy presente y trabajen en pro de ello.

En el funcionamiento y búsqueda del cumplimiento de su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos es necesario resumir algunos de los problemas descritos y que se presentan actualmente en Century 21® Arriendos, los cuales desean subsanar para alcanzar su misión; a continuación relacionamos algunos de ellos:

- Incompleta información acerca de todos los cargos que se establecen en la organización, sin enfocarse en los perfiles del personal requerido
- Capacitación limitada por falta de solvencia económica en la organización.
- No existen criterios de evaluación de desempeño que determinen la vinculación o permanencia de cualquier miembro de la organización no que demuestre el cumplimiento de las metas durante determinado tiempo.
- Problemas de beneficios e incentivos en donde no se realiza ninguno para el personal de la organización, relacionado con el desconocimiento que se tiene de su desempeño.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Pregunta de investigación

¿Cuenta la organización Century 21® Arriendos con los adecuados y suficientes procesos de gestión del talento humano de acuerdo con las necesidades propios?

1.2.1 Objetivo General

Rediseñar los procesos de Gestión del Talento Humano referente a los procedimientos de Análisis y diseño de cargos, Incentivos y beneficios, capacitación y evaluación del desempeño al interior de Century 21 ® Arriendos para contribuir con su crecimiento y formalización

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la organización respecto a los procedimientos Análisis y diseño de cargos, Incentivos y beneficios, capacitación y evaluación del desempeño pertenecientes a la gestión del talento humano y que se están llevando a cabo dentro de la organización a través de las metodologías descritas
- Rediseñar los procedimientos especificados con anterioridad, mejorando los procesos existentes a través de la aplicación práctica de las teorías de la Gestión del Talento Humano que contribuyen al campo actual de estudio

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se convierte en una forma de interpretar, y socializar las teorías organizaciones en cuanto al área de gestión del talento humano, basadas en autores del área mencionada lo que contribuye en forma aplicativa al conocimiento de estas teorías, aportando una socialización de los mismos en la organización Century 21® Arriendos. Además permite mejorar el conocimiento actual en la formación académica de los estudiantes del área de gestión del talento humano, dejando un legado para consulta y/o guía en la aplicación de los conocimientos y las teorías, pues es una inmensa forma de comprender para los estudiantes, siendo así parte de sus herramientas ya sea durante su formación académica o en la finalización de la misma para realizar su sueño profesional.

Por otra parte es un significativo avance en el crecimiento organizacional de Century 21® Arriendos para mejorar la forma de ejecutar sus actuales procedimiento en el área de gestión del talento humano, para la relación con sus actuales y futuros colaboradores de acuerdo con las teorías del área. Toda vez que la actualidad es crucial para las organizaciones el establecer procedimientos en cada una de sus áreas para el cumplimiento de productos y servicios de alta calidad, especialmente en aquellas que influyen directamente en la ejecución de su actividad como lo es el talento humano. Este tipo de procedimiento se establece a través de técnicas y herramientas que contribuyen al cumplimiento de las metas personales de los colaboradores de la organización ya que su vez estos participan en la consecución de objetivos organizacionales con la colaboración de todas las áreas.

La implementación y ejecución de los procesos de gestión humana depende sin duda del funcionamiento de la organización, este ultimo depende del grado de compromiso y de satisfacción con el que cuentan los empleados, de aquí nace la importancia de encontrar en la organización el personal adecuado, además de saber comprometer los empleados actuales y mantenerlos dentro de la misma, pues la Gestión Humana ofrece a las organizaciones la capacidad de atraer personal capaz de adaptarse a sus requerimientos, necesidades, exigencias y políticas, fundamentales para cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para los empleados de la organización es claro que la autorrealización marca una pauta importante en su desempeño y la organización debe

garantizar las condiciones físicas y psicológicas adecuadas a sus colaboradores, así se obtendrá una permanencia motivada en su cargo. Para este caso de estudio Century 21® Arriendos la planeación de los procesos mencionados anteriormente se realiza para crear una mejora en las condiciones de vida laboral de los colaboradores de la organización, creando sentido de pertenencia y compromiso aportando con su trabajo a la actividad y la consecución de los objetivos organizacionales.

Para la dirección es una importante herramienta en la toma de decisiones de la organización ya que a través de estos procesos y procedimientos se permite evaluar, controlar y monitorear la productividad de sus colaboradores.

Por último y no menos importante contribuye al crecimiento profesional y académico de los autores del mismo, puesto que aplican los conocimientos adquiridos en su formación integral y se conoce a fondo el comportamiento organizacional en el área; integrando los conocimientos adquiridos en la academia y la realidad organizacional tanto vivida por los mismos como conocida en la organización estudiada

1.4. METODOLOGIA

1.4.1. Investigación descriptiva

El principal objeto de la investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado. Esta básicamente consiste en responder cuestiones sobre: Que es, donde esta, cuanto y de que esta hecho determinado problema. El objetivo de este tipo de investigación es conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades.

En las diversas etapas de la investigación descriptiva se examinan las características del problema, se formulan hipótesis y se elaboran técnicas de recolección de datos e información. Estas técnicas de validación deben ser verificadas para conocer si los resultados obtenidos son de fiar, partiendo de esto se elaboran observaciones y se lleva a cabo la interpretación de los datos obtenidos de forma clara y concisa.

En la investigación Descriptiva se manejan datos cualitativos, los cuales consisten en examinar la naturaleza general de ciertos fenómenos, estos proporcionan gran cantidad de información valiosa, aunque no poseen gran precisión o exactitud ya que emplean términos cuyo significado varía en las personas, contextos y épocas. También se maneja en esta

investigación datos cuantitativos, los cuales hacen referencia a datos numéricos provenientes de medición y cálculos, estos si son datos de gran exactitud.

En el desarrollo de la Investigación Descriptiva se puede llevar a cabo diversos métodos como los estudios tipo encuesta, los cuales permiten efectuar minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar con el fin de analizar la situación actual e implementar mejoras. También están los estudios de interrelaciones cuyo objetivo es identificar las relaciones que existen entre los hechos o sucesos para lograr comprender el fenómeno a analizar, los estudios de desarrollo, el cual determina no solo las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también de los cambios que se producen durante el tiempo¹

Según el autor Carlos Méndez², esta investigación se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación acudiendo a técnicas específicas de recolección de datos como la observación, entrevistas y cuestionarios.

Existen diversas técnicas para la obtención de la información que se requiere, entre ellas se encuentran: La Observación, Encuestas, Entrevistas y Registros Documentales.

OBSERVACION: Esta técnica tiene como propósito que el investigador dirija su proceso de observación atendiendo de manera explícita a cuatro condiciones fundamentales que son: marco de referencia observacional, los objetivos de observación, el control observacional y el registro observacional.

ENCUESTA ESCRITA: El trabajo de investigación descriptiva, en cualquiera de sus formas, exige la obtención de información que pocas veces es totalmente accesible a la experiencia de observación y registro directo por parte del investigador. Por tanto según Sanchez³, se hace indispensable recurrir a mecanismos que posibiliten recoger la

¹ NARESH K, Malhotra. *Investigación de Mercados*. México. 2004.

² MENDEZ, Carlos E. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá. 1995.

³ SANCHEZ, Alfonso. *Curso de Metodología de la Investigación. Modulo 3: Técnicas básicas para la investigación descriptiva*. Bogotá. 1992

observación de otras personas cuyas experiencias les hacen pertinentes como fuentes de información.

Cuando se hace la encuesta de manera oral es llamada entrevista, si se hace de manera escrita es llamada cuestionario. El cuestionario debe caracterizarse por tener un diseño homogéneo donde las características personales del encuestador o del encuestado no afecten el resultado. Una ventaja de esta técnica es su bajo costo y se realiza en un tiempo relativamente corto, obteniendo información amplia de diversas personas en una gran extensión.

ENTREVISTA: Esta es una forma verbal del cuestionario, donde el encuestado debe proporcionar de manera verbal sus respuestas, como bien dice Sánchez⁴ existen dos tipos de entrevistas, puede ser estructurada y no estructurada.

La entrevista estructurada es en términos generales un dialogo dirigido y orientado mediante un plan de trabajo previamente preparado, para este tipo de entrevistas se establecen con anterioridad los puntos que serán sometidos a consideración del entrevistado, se ordenan las preguntas y se define la forma como serán presentadas, tratando de seguir el esquema sin salirse de el.

La entrevista no estructurada es por el contrario una situación de dialogo flexible, susceptible a reorientarse en el transcurso de la misma, previamente se establece la temática a tratar y los temas de mayor interés, este esquema es solo una guía que permite desviaciones o complementaciones que son relevantes en el desarrollo de la entrevista.

REGISTRO DOCUMENTAL: La obtención de la información en la investigación descriptiva lleva a cabo un proceso donde se debe recurrir a fuentes de información diferentes a las personas directas o indirectamente relacionadas con los hechos de estudio. Estas fuentes de información pueden ser documentos escritos, audiovisuales o documentos-objetos. También pueden ser fuentes primarias o secundarias.

1.4.2. Investigación exploratoria

Recopila e identifica antecedentes generales y cuantificables para obtener una visión general aproximada de un determinado problema o suceso, esta es una investigación general para determinar un curso de acción. La

⁴ SANCHEZ, Alfonso. Curso de Metodología de la Investigación. Modulo 3: Técnicas básicas para la investigación descriptiva. Bogotá. 1992

investigación Exploratoria puede asumir varias formas, bien sea por medio de estudios piloto, encuestas de experiencia, análisis de datos secundarios y análisis del caso.⁵ Las encuestas de experiencia logran recopilar información con individuos bien formados acerca del tema en cuestión, esta es una manera eficaz de abordar la investigación exploratoria al igual que el estudio de casos, el cual consiste en revisar información de otras situaciones similares al problema de investigación actual.

1.4.3. Aplicación de la metodología

Se realiza un diagnostico inicial de la Empresa Century 21® Arriendos con el fin de conocer específicamente cual es el estado actual en el departamento de Gestión Humana en la compañía por medio de entrevista personal de acuerdo con el formato C21-001. En esta etapa se recolecta información y datos de relevancia con el fin de conocer la situación problema y evaluar las posibles soluciones.

	CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
	ENTREVISTA - MANUAL DE CARGOS PERSONAL	Fecha:	03/11/2013
	Formato C21 - 001		

NOMBRE _____	FECHA _____										
1. Identificación del cargo											
Nombre del Cargo _____											
Cargo del Jefe inmediato _____											
Cargo(s) Subalterno _____											
2. Descripción del cargo											
<table border="1" style="width: 100%; height: 100px;"> <tr><td> </td></tr> </table>											

⁵ MCDANIEL Carl; GATES Roger H. *Investigación de Mercados* Sexta Edición. México. 2005.

3. Especificaciones del cargo

3.1. Educación

Nivel de educación alcanzado

3.2. Experiencia

Tiempo de experiencia con el que ingreso a la compañía

Se recopila información tanto escrita como digital proporcionada directamente por la compañía, con el fin de obtener un conocimiento amplio y de la misma manera se pueda realizar un diagnóstico acertado.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1. Gestión del talento humano: definición e importancia en la organización.

La gestión humana es definida según García Solarte como los “procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”⁶. Así mismo se puede observar la importancia del talento humano en un mundo tan cambiante y el área de Gestión del Talento Humano también experimente cambios. Ya que según Chiavenato⁷ la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de RRHH debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de RRHH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional.

Este proceso es tan importante que grandes autores como Foulkes⁸ destacan: la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción, ya que existen empresas cuyo crecimiento se frena parcialmente o se dificulta, debido a la incapacidad de mantener la fuerza laboral eficiente y motivada. He aquí la importancia de la función administrativa que se dedique al personal y a su sinergia con la organización

Además autores como Saldarriaga reconoce que “la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje

⁶ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia. 2011

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

⁸ FOULKES, Fred. *The Expanding Role of the Personnel Function*. En: *Harvard Business Review*, Marzo-Abril 1975. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. En: *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. 2002

administrativo y la toma de decisiones”⁹, es por eso que se hace urgente proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad en la organización.

La administración de recursos humanos, el día de hoy llamada gestión del talento humano cuenta con unos procesos que le sirven de soporte para la dirección de la organización según Gómez Mejía¹⁰ estos procesos son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como así mismo es expuesto por diferentes autores en el área como Da Silva¹¹.

De acuerdo con Chiavenato¹² se entiende la gestión del recurso humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño por otra parte de acuerdo con Aktouf¹³ es importante dejar de lado “la idea mecanicista de considerar al ser humano como una máquina”, pues es claro que por su naturaleza propia el ser humano tiene constantemente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace.

⁹ SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. *Human Management: Tendencias and perspectives*. Medellín, Colombia. 2008

¹⁰ GÓMEZ MEJÍA, Luis.; BALKIN, David. & CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*. Madrid. 1997

¹¹ DA SILVA, Reinaldo O. *Teorías de la Administración*. México. 2002 - SOLANA, Ricardo, *Administración de las organizaciones*. Buenos Aires. 1978

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2002

¹³ AKTOUF, Omar. *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia. 1998

2.1.2. Procesos del talento humano

Análisis general y definición de los procesos a tener en cuenta en el presente trabajo.

Los procesos de gestión humana están en interacción de acuerdo con la perspectiva de la organización como sistema mencionada por múltiples autores como Chiavenato¹⁴. Se presta atención especial a los elementos, tanto como la interacción. En otras palabras es importante comprender enteramente una parte aislada de la organización si no se estudia también la relación que existe entre esta y los demás componentes

Estos procesos implican varias actividades que se agrupan de acuerdo a Chiavenato¹⁵ en lo se consideran los seis procesos de la gestión del talento humano:

1. Admisión de Personas: Es el proceso que se encarga del Reclutamiento y la Selección de personas para la organización.
2. Aplicación de Personas: Se encarga del diseño y orientación de las actividades de la empresa, por lo cual involucra el Diseño de Cargos y la Evaluación del Desempeño.
3. Compensación de Personas: Su fin es incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, por lo que implica la realización de procesos como Remuneración y Beneficios y Servicios.
4. Desarrollo de Personas: Su intención es incrementar el desarrollo profesional y personal a través de Entrenamiento, Programas de Cambio y Comunicación.
5. Mantenimiento de Personas: Ideal para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias, girando en torno a la Disciplina; Higiene, Seguridad y Calidad de Vida; y Relaciones con los Sindicatos.
6. Evaluación de Personas: Son los procesos para acompañar y controlar las actividades de las personas, como las bases de Datos, y Sistemas de Información Gerencial.

Aun cuando el trabajo pueda ser procesado por computadoras, mecanizado o automatizado, según Chruden¹⁶ siempre existirán tareas que pueden ser ejecutadas con más eficiencia y economía por personas

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

¹⁶ CHRUDEN, Herbet J; SHERMAN, Arthur W. *Administración de personal*. México. 1971

que por maquinas; En una organización este tipo de trabajos debe ser dividido en unidades o tareas que puedan ser ejecutadas por los empleados, estos trabajos deben estudiarse profundamente ya que si la carga de trabajo es lo bastante pesada se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo.

Para el presente trabajo se analizaran y diseñaran los siguientes macro procesos: Análisis y Diseño de Cargos, Beneficios e Incentivos, Evaluación del Desempeño y Capacitación. Esto debido a que la organización objeto de estudio cuenta con los demás procesos instaurados y documentados, posterior al proceso de diagnostico se detectan falencias en estos cuatro particularmente y por ello se determina trabajar sobre estos

2.1.2.1 Definición e importancia del procedimiento de Análisis y diseño de Cargos

El análisis de cargos cobra importancia como procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y según Dessler¹⁷, también puede establecer el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. Se entiende como análisis de cargos según Reyes Ponce como “la técnica utilizada por las empresas para organizar eficazmente los trabajos de estas, es indispensable conocer con toda la precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien””¹⁸ así mismo según Robbins y De Cenzo¹⁹ se entiende como la definición de los puestos en la organización y los comportamientos para desempeñarlos, determinando el tipo de persona necesaria para cubrir cada uno y culminar en las especificaciones del puesto, es así que de acuerdo con Cuesta Santos²⁰ se marca significativamente la importancia de este proceso de trabajo en aras de la calidad excelente que se precisa en esta época, pues se exige el mejoramiento continuo, condición para la búsqueda permanente del aumento de la productividad del trabajo.

¹⁷ DESSLER, Gary. *Administración de personal*, México, 1991

¹⁸ REYES PONCE, Agustín. *El Análisis de Puestos*. México. 1977

¹⁹ ROBBINS, Stephen; DE CENZO, David. *Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México. 2009

²⁰ CUESTA SANTOS, Armando. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá. 2010

Diseñar un puesto de trabajo según Rodríguez-Serranoes “configurarlo, defendiendo el entorno organizativo en el que operara, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución”²¹. Cuando se diseña un puesto, se pinta en un lienzo en blanco. Cuando se describe, se fotografía la realidad.

La primera parte del proceso que sería la configuración y análisis según Alles²² es la descripción de puestos la cual debe incluir de manera escrita:

- Identificación de puesto (nombre, área, ciudad, etc.)
- Resumen del puesto detallando sólo las actividades principales.
- Relaciones del puesto con personas dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidades y deberes.
- Autoridad.
- Criterios de desempeño, es decir qué se espera del empleado.
- Condiciones de trabajo y ambiente.

La segunda parte del proceso que es la elaboración y documentación según García, Sánchez y Zapata es el diseño de cargos que es la etapa en la cual se identifican las especificaciones de los requerimientos ideales que debe cumplir la persona que vaya a ocupar ese puesto de trabajo, “es lo que se denomina perfil del cargo y el necesario para el proceso adecuado de selección acorde a las necesidades de la organización”²³.

2.1.2.2 Definición e importancia del procedimiento de Incentivos y beneficios

En el ciclo motivacional del factor humano Chiavenato resalta como debe manejarse el mismo para mantener al personal trabajando oportunamente. El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. “Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y

²¹ RODRIGEZ-SERRANO, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona. 2004

²² ALLES, Martha. *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, 2006

²³ GARCÍA, Mónica; SÁNCHEZ, Karem & ZAPATA, Álvaro. *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali. 2008

liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio”²⁴. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquélla. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. En otras ocasiones, la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Los beneficios e incentivos son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, Según Chiavenato²⁵ su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. Y según Dolan, Valle Cabrera, Jackson, Y Schuler “Estos son muy variados y su elección se hace, en muchos casos, en función del sector o actividad de la organización, y pueden llegar a ser únicos”²⁶; por último Gómez Mejía dice que son recompensas colectivas que proporcionan seguridad económica y física a los empleados y a los miembros de su familia. “Los beneficios y servicios que ofrezca la empresa deben guiarse por la normatividad legal y su política general de remuneración”²⁷, pero estas deben atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

Según Bohlander, Sherman, y Snell²⁸ los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2002

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2002

²⁶ DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. - *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*, Madrid. 2003

²⁷ GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D. & CARDY, R. *Administración*. Madrid. 2003

²⁸ BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2001

Planes de incentivos individuales: Los pagos de incentivos se pueden determinar según las unidades producidas, la consecución de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización. Hacen parte de los planes flexibles para empleados no ejecutivos que contribuyen eficientemente a las metas organizacionales.

Planes de incentivos grupales: Estos planes estimulan el espíritu de cooperación de todos los empleados y premia sus aportes a la organización mediante el pago de un bono de incentivo cuando se alcanzan o superan los estándares de desempeño convenidos, gracias al estímulo de un clima psicológico que estimule la cooperación en el equipo.

Planes de incentivos para la empresa: A diferencia de los dos anteriores, estos planes incluyen a todos los miembros de la organización para participar en los pagos compensatorios en cantidades especiales o diferidas como resultado del éxito de la organización durante un plazo largo

2.1.2.3. Definición e importancia del procedimiento de Capacitación

Según Chiavenato²⁹ la capacitación y entrenamiento es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional en general. La capacitación se define como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. Según Rodríguez Valencia³⁰ la capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades

Según Álvarez “la capacitación constituye uno de los procesos más importantes en el campo de la administración de personal y el más directamente relacionado con el desarrollo de las personas en una

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

³⁰ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Fundamentos de Administración Moderna de Personal*. México. 2002

organización”³¹. Los beneficios de la capacitación han sido ampliamente reconocidos tanto por los empleados de diferentes entidades como por los tratadistas sobre la materia. El problema fundamental que afrontan las organizaciones en el campo del desarrollo de personal es integrar y conciliar los intereses y motivaciones del individuo de la organización.

Según Carmona³² la capacitación es la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores “a corto plazo”. Así entonces la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado. Según Rodríguez Valencia La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje”³³. Dentro de los objetivos de la capacitación el incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, promover un ambiente de mayor seguridad, al mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas. Según Llanos “Las necesidades de la capacitación son el insumo principal para generar un plan de acción misma que posibilita la programación de la capacitación y constituye la guía de secuencia de acciones”³⁴. El proceso de capacitación cubre cuatro (4) fases 1) Diagnóstico o evaluación de necesidades, 2) Diseño, 3) Implementación y 4) Evaluación.

2.1.2.4 Definición e importancia del procedimiento de evaluación del desempeño

Según García Solarte, Murillo y González “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella”. Según Matis y Jackson³⁵ la evaluación del desempeño es la

³¹ ALVAREZ, Augusto. *La administración de personal*. Bogotá. 1990

³² CARMONA, Fernando. *Gestión Del Recurso Humano En La Empresa*. Colombia. 2004.

³³ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Fundamentos de Administración Moderna de Personal*. México. 2002

³⁴ LLANOS, Javier. *Integración de Recursos Humanos*. México.:2005

³⁵ MATIS, Robert L.; JACKSON, John H. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. México. 2003

identificación y la medición del desempeño del empleado que es crucial para la administración de las empresas. “El desempeño del personal se valora y se comunica mediante las evaluaciones del desempeño”³⁶.

Según Keith³⁷ la evaluación del desempeño es definida también como el proceso mediante el cual las organizaciones evaluar el desempeño de sus empleados ayuda a establecer un plan de mejoramiento y mejorar siempre el potencial de desarrollo del empleado; Se considera también el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Según Castillo Aponte³⁸, la evaluación del desempeño es un inventario del patrimonio humano de la empresa; Su importancia radica en que permite elaborar graficas de reemplazos y planes de carrera para poder desarrollar las capacidades de los empleados.

Evaluar el desempeño de un puesto según Castillo Aponte³⁹, consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo. La introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente, su universalización se produce en la década de 1980. Según Rodríguez-Serrano⁴⁰, las evaluaciones del desempeño comenzaron su andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional

El propósito de la evaluación del desempeño según Hetcher, es recoger suficiente evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica. “Si esta evaluación también está vinculada a un sistema de premios, otro propósito es el reconocimiento formal de un desempeño de éxito”⁴¹.

³⁶ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia. 2011

³⁷ KEITH, Davis. *Human, Relations at Work, the Dynamic of organizational Behavior*, Nueva York. 1976

³⁸ CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal un Enfoque hacia la Calidad*. Bogotá. 2006

³⁹ CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal un Enfoque hacia la Calidad*. Bogotá. 2006

⁴⁰ RODRIGEZ-SERRANO, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona. 2004

⁴¹ HETCHER, Shirley. *Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual*. Bogotá. 1992

Entre los métodos más utilizados para medir el desempeño y generar medidas o escalas de evaluación, planteados según Chiavenato⁴² están:

- La *escala gráfica*, método basado en una tabla de doble entrada, cuyas filas indican factores de evaluación y las columnas los grados de evaluación de desempeño.
- La *selección forzada* consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de dos, cuatro o más frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento, de las cuales el evaluador debe escoger forzosamente una o dos que más representa el desempeño y la que más se distancia de él.
- La *investigación de campo* se basa en el principio de responsabilidad de línea y función de *staff*, ya que requiere entrevistas de evaluación inicial, entrevistas de análisis complementario, planeación de medidas y acompañamiento de resultados, con un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes.
- El método de los *incidentes críticos*, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso)

También se plantean otros métodos según García, Murillo y González⁴³ como las nuevas escalas orientadas a medir el desempeño de las personas a través de indicadores medibles y que permitan definir en qué medida el trabajador aporta a la productividad de la organización, utilizan indicadores financieros, indicadores ligados al cliente y los que miden el nivel de innovación. Definir qué forma utilizar depende de quién tiene la mejor información y cuál es la mejor forma de recolectarla, entre las cuales están: Autoevaluación del desempeño, evaluación por parte de los superiores, evaluación empleado y gerente, evaluación por parte del equipo de trabajo, evaluación 360 grados, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación del desempeño, y la evaluación realizada por el área de gestión humana.

Según Rodríguez Valencia⁴⁴ existen diversos métodos de evaluación de desempeño, clasificados en Métodos de Desempeño orientados al pasado y Métodos de desempeño orientados al futuro:

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

⁴³ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia. 2011

⁴⁴ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Fundamentos de Administración Moderna de Personal*. México. 2002

Métodos de Desempeño Orientados al Pasado: Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar, entre los que se pueden encontrar:

- *Escala de Calificación:* En esta el evaluador valora al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición a cooperar, actitud y cantidad de trabajo. Este método se basa exclusivamente en opiniones del evaluador, sin embargo el diseño está muy relacionado con el desempeño. La forma se llena anotando la respuesta más apropiada, para la dimensión del desempeño. Una de las ventajas que tiene este método es que la elaboración y su manejo son de bajo costo, por otro lado, la gran desventaja es que las desviaciones del evaluador tienen probabilidades de reflejarse en un instrumento subjetivo.
- *Escala de Calificación basadas en la conducta:* El método trata de reducir la subjetividad y las desviaciones implícitas en las medidas subjetivas de desempeño. En este método las posiciones en la escala se describen en conductas relacionadas con el trabajo, es más probable una evolución objetiva a lo largo de la escala.
- *Lista de Verificación:* En este método el evaluador no valora el desempeño sino solo lo registra. En esta el evaluador escoge frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado., la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal. Este método cuenta con la ventaja de ser económico, fácil de llevar a la práctica y la capacitación de calificadores es mínima. Del mismo modo, posee desventajas como poseer desviación de los calificadores, el uso de criterio de personalidad en lugar de los del desempeño lo cual da mala interpretación a los conceptos.
- *Método de Elección Forzada:* Este método consiste en evaluar el desempeño humano por parte del evaluador mediante la elección entre varios grupos de enunciados, al parecer iguales, que corresponden a más o menos a la persona que se evalúa. La naturaleza de las frases pueden tener variaciones en dos sentidos: Bloques firmados por frases de significado positivo o negativos o bloques que están formados por apenas frases con significado positivo.
- *Métodos de Incidentes Críticos:* En este método se le solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de incidentes

que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Los hechos críticos son las acciones del empleado que en realidad hacen notable que su desempeño sea notablemente efectivo o inefectivo, de ahí se clasifican con los encabezados con las hojas de registro, para cada empleado y anotarlo. Este método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de sus rasgos de personal.

- *Métodos de Investigación de Campo:* Por medio de este método, un analista del departamento de personal solicita supervisión de información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora la evaluación basada en esta información. El analista registra las calificaciones en la forma específica para así desembocar la posibilidad de planear conjuntamente la supervisión de desarrollo de la empresa.
- *Método de Evaluación en Grupo:* Este método consiste en que un grupo de personas se reúnen en conferencia con un coordinador y discuten la evaluación que ha sido preparada previamente por el supervisor, después de sostener una entrevista con el empleado respecto de los requisitos del puesto. Después el coordinador tiene otra entrevista con el empleado donde discuten las normas, el desempeño del empleado y cualquier acción de desarrollo para el mejoramiento. Este método es valioso porque permite tomar decisiones útiles acerca de sueldos, ascensos y meritos.

Métodos de Evaluación de Desempeño Orientados al Futuro: Este tipo de evaluaciones se debe enfocar en el rendimiento del futuro, evaluar el potencial de los empleados o establecido objetivos de desempeño futuro. Dentro de esto podemos encontrar:

- *Método de Autoevaluaciones:* El objetivo es que los empleados realicen una autoevaluación de su desempeño en donde dicha evaluación pretende mejorar el autodesarrollo. En este método se utiliza formas basadas en esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación de desempeño.
- *Administración por Objetivos:* Este es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en los objetivos del individuo. El objetivo es los empleados conjuntamente con su jefe establezcan los objetivos de desempeño para el futuro, en donde los empleados obtienen el objetivo de la motivación en torno a lo cual dirigen sus objetivos.

- *Método de Centro de Evaluación:* Este método se usa para predecir cuál será el desempeño futuro del individuo y es específicamente importante en la toma de decisiones respecto a promociones del personal.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 descripción general⁴⁵



La oficina principal se encuentra ubicada en Bogotá: Torre Paralelo 108
En la Autopista Norte 108-27 Torre 2 Oficina 1201 Tel (571) 7450931

<u>Nombre Comercial</u>	Century 21® Arriendos
<u>Razón Social</u>	New Real State SAS
<u>NIT</u>	900.076.385-1
<u>Dirección Oficina central</u>	AK 45 No. 108 – 27 Of 1201 To 2
<u>Ciudad oficina central</u>	Bogotá D.C.
<u>Fecha de fundación</u>	Marzo 2006
<u>Gerente</u>	Diana María Rodríguez Calderón
<u>Subgerentes</u>	Diana Rodríguez Moreno Germán Alberto Rodríguez Rodríguez

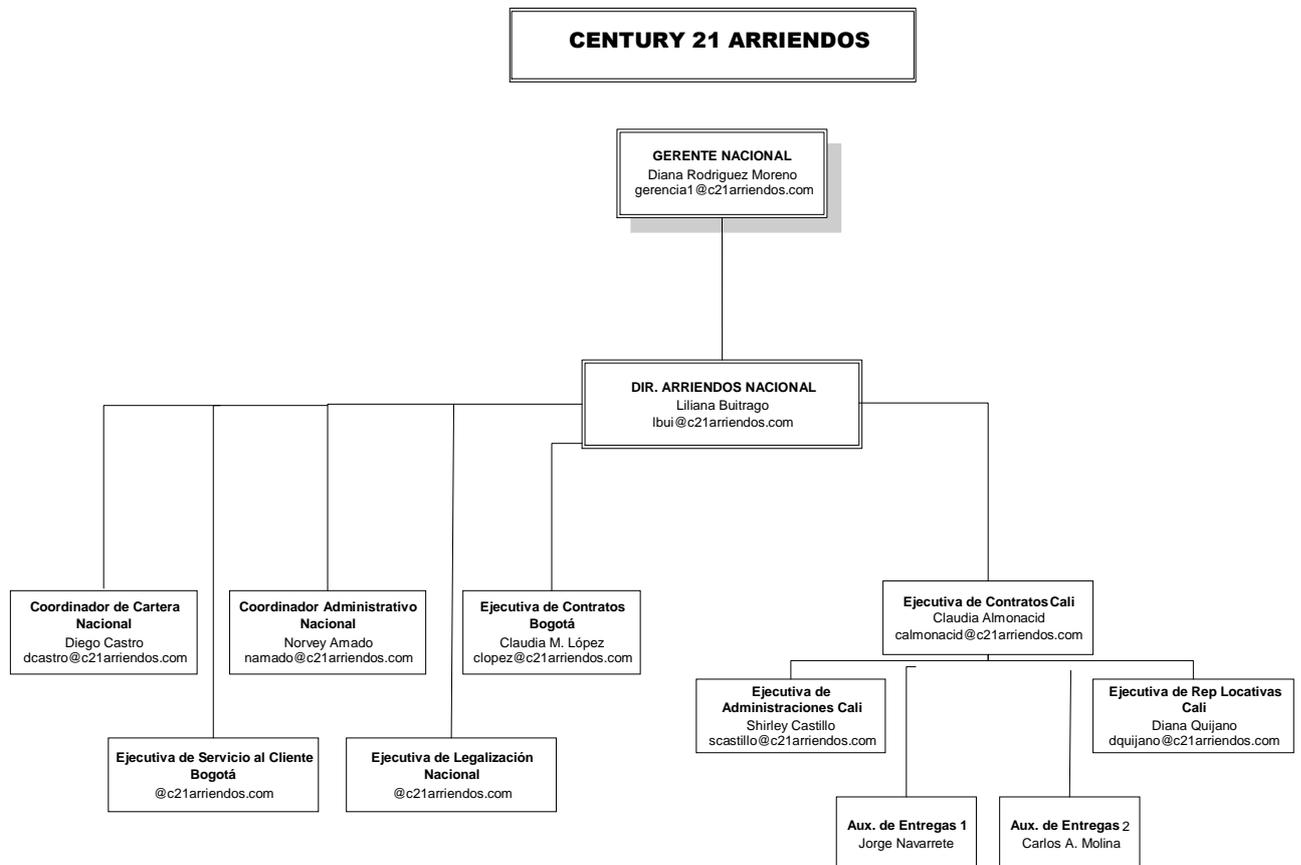
2.2.2. Organigrama

Century 21® Arriendos dentro de su estructura organizacional, cuenta con una Gerencia Nacional, una directora de arriendos nacional, un coordinador de cartera nacional, una ejecutiva de servicio al cliente, una

⁴⁵ NEW REAL STATE SAS. *Certificado de cámara y comercio*. Bogotá. 2013

coordinadora administrativa nacional, una ejecutiva de legalización nacional, dos ejecutivas de contratos, una para Cali y otra para Bogotá, una ejecutiva de administraciones, una ejecutiva de reparaciones locativas, dos oficiales de entregas para Bogotá y dos oficiales de entregas para Cali. Todo el personal debidamente calificado y preparado Académicamente para prestar un excelente servicio

Figura C21-001 Organigrama



Fuente: Presentación y portafolio de Servicios Century 21® Arriendos

2.2.3 Descripción específica

Century 21® Arriendos es una compañía especializada en la administración de inmuebles en arrendamiento y quien tiene un modelo operativo y tecnológico de administración de arriendos, el cual ha sido probado por más de 7 años con éxito en Colombia.

2.2.4 Misión

Prestar apoyo de consultoría, formación, gestión, tecnologías, comunicación y reclutamiento convirtiéndonos en referencia del mercado inmobiliario en Colombia

2.2.5 Visión

Ser la mayor y más profesional red de agencias de asesoría inmobiliaria en Colombia

2.2.6. Valores

- Profesionalismo
- Compromiso
- Eficacia
- Innovación
- Integración
- Calidad de Servicio

2.2.7. Calidad

Esta Compañía pertenece ahora a accionistas de CENTURY 21 Colombia (Firma que representa la marca en Colombia), con lo que se garantiza una solidez financiera, cumplimiento de las normas y procedimientos de calidad que la marca tiene a nivel mundial

2.2.8. Atención a clientes

Para nuevas operaciones comerciales los clientes serán atendidos por las oficinas de CENTURY 21 en cada una de las ciudades

Para temas directos de la administración del contrato de arriendo serán atendidos por CENTURY 21® Arriendos (Facturación, Pagos, Reparaciones locativas, Recibo del inmueble, seguros, etc.)

3. RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CENTURY 21® ARRIENDOS

Actualmente en la organización no se encuentra presente una dependencia o área de Gestión del Talento Humano que sea la encargada de llevar a cabo todos los procesos descritos en el marco teórico soporte, ya que según autores como García, Murillo y González⁴⁶, actualmente los procesos y procedimientos referentes a esta área son ejecutados por la coordinación administrativa nacional, estos procesos son considerados como procesos de soporte para la función organizacional y se encargan del desarrollo de los colaboradores de Century 21® Arriendos para la consecución de la misión organizacional

En la organización actualmente no se cuenta con alta rotación de personal, los empleados se conservan a través de largos periodos de tiempo y por eso los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción se encuentran ya establecidos pero son de poco uso en la misma, los demás procedimientos ya se encuentran instaurado y documentados propiamente y de acuerdo con los autores consultados.

El diagnostico se realiza de acuerdo con las teorías y herramientas descritas en la metodología, que para este caso puntual fueron usadas:

OBSERVACION: Esta técnica se utiliza recolectando datos que se perciben a través de las visitas realizadas a la organización, basándonos principalmente en las directrices dadas por las teorías estudiada y explicada en la metodología

ENTREVISTA: La entrevista no estructurada se utiliza como un dialogo flexible, con la gerente Diana Rodríguez Moreno de acuerdo con el formato C21-001 y/o anexo B

3.1.1. Procedimiento de análisis y diseño de cargos

Actualmente Century 21® Arriendos carece de formulación de parámetros bajo los cuales deben ser llevados a cabo los procesos de gestión del talento humano como el Análisis y diseños de cargos, los incentivos y beneficios, las capacitaciones y evaluaciones del desempeño. Estos

⁴⁶ GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO, Guillermo; GONZÁLEZ, Carlos. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia. 2011

parámetros debe de ser tenidos en cuenta en el desempeño administrativo de la organización, se llevan a cabo en la informalidad pero no están registrados en ningún documento, en cuanto a la informalidad del proceso está basado en el marco legal colombiano enmarcado por el Código Sustantivo del trabajo⁴⁷ por el cual se rigen todas las empresas en el país.

En el caso del Análisis y Diseño de cargos, actualmente se cuenta con un manual de funciones que define las funciones principales, secundarias y políticas a tener en cuenta. Este manual de funciones no cuenta con los perfiles de cargos ni las competencias de cada cargo, tampoco especifica los recursos a utilizar por los empleados para desempeñar las funciones correspondientes. Este proceso se encuentra documentado en el anexo A.

Un aspecto importante a resaltar en este proceso es que actualmente la empresa está atravesando por cambios significativos como los son la apertura de la oficina en la ciudad de Cali, por esta razón el personal de esta ciudad está en un proceso de adecuación y adaptación a los nuevos cambios, razón que ha llevado a la reorganización y modificación de algunas funciones de los empleados.

3.1.2. Procedimiento de incentivos y beneficios

En cuanto a el plan incentivos y beneficios la institución cuenta con un incentivos económicos, los cuales están contemplados en su estructura financiera, pero muchos de ellos no están diseñados directamente a las funciones propias si no por el contrario a un producido general por ciudad, es decir, los incentivos no dependen de la gestión individual que cada empleado realice en su cargo. Por cada contrato que se firma en la oficina, se cobra al arrendatario un porcentaje del 15% del valor total del canon que corresponde a derechos de contrato, esto solo se cancela una única vez, si la oficina cumple con la meta de alcanzar \$40.000.000 de pesos en arriendos mensuales, se le asigna un porcentaje del 5% a cada empleado de el valor total de los derechos de contrato recaudados por la oficina. Por otra parte la institución cuenta con los beneficios exigidos por la legislación Colombiana, además de la afiliación a la caja de compensación familiar.

⁴⁷ *Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social*. Bogotá-2002

Decreto 2663 del 5 de agosto de 1950

3.1.3. Procedimientos de capacitación

En Century 21® Arriendos se realizan capacitaciones internas en cuanto a software utilizado cada vez que hay una modificación y/o actualización en el mismo, sin embargo se han presentado circunstancias debido a la distancia entre ciudades donde no se ha proporcionado una capacitación eficiente del mismo; no se tiene al personal encargado específicamente para esta labor. En cuanto a las capacitaciones externas, las compañías aseguradoras terminan siendo un aliado estratégico y se envían a los empleados que tengan interés en la programación de las mismas como en el manejo de seguros de arrendamientos, manejo de las leyes de protección de datos, como evitar suplantaciones, entre otros; Este proceso no se encuentra documentado.

3.1.4 Procedimiento evaluación del desempeño

El procedimiento de evaluación del desempeño no se encuentra establecido, ya que no se han evidenciado formalización de métodos para medir el desempeño, no se han establecido criterios a evaluar, métodos de medición, necesidades de capacitación y/o entrenamiento, ni aspectos a mejorar. Con la implementación de ese proceso se busca que la empresa Century 21® Arriendos pueda alcanzar un mejoramiento continuo en la calidad de su servicio, esto beneficia el nombre de la empresa que finalmente es uno de sus activos más importantes y por el cual deben velar el buen nombre, la evaluación del desempeño permite que la empresa focalice los aspectos en los que está fallando y debe aplicar correctivos y mejoras para alcanzar sus objetivos empresariales.

Por ello es importante que se realice la implementación pronta de este proceso en la organización.

3.2. DISEÑO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN CENTURY 21® ARRIENDOS

3.2.1. Análisis y diseño de cargos

3.2.1.1. Descripción proceso análisis y diseño de cargos

El proceso de análisis y diseño de cargos se va a desarrollar a través de criterios, el primero de ellos es el análisis de cargos en el cual se va a revisar la estructura de la organización y a su vez la estructura de cada

cargo, es por esto que es muy importante analizar de qué forma este cargo aporta a la organización y al cumplimiento de su actividad económica; Como segundo criterio se constituye el análisis para el cual se hace necesario recoger información⁴⁸. Esta información es recogida a través de múltiples formas algunas de ellas descritas en la metodología del presente texto, que para el caso nuestro se realiza a través de la observación que consiste en ver a los individuos que desempeñan los puestos y tomar nota para describir las tareas y los deberes realizados. La observación debe ser continua o mediante muestreo intermitente; Este método lo vamos a fusionar con el método de entrevistas que consiste en hablar con los empleados que desempeñan cada puesto. Se entrevista al empleado y a su supervisor para comprender de manera integral el puesto a estudiar⁴⁹. Por último tenemos el antiguo manual de funciones

Una vez este descrito cada puesto de la organización, realizada la observación y las entrevistas, cuyo formato estará adjunto en el anexo B, este es el formato

	CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
	ENTREVISTA - MANUAL DE CARGOS PERSONAL	Fecha:	03/11/2013
	Formato C21 - 001		

1. Identificación del cargo

Nombre del Cargo

Cargo del Jefe inmediato

Cargo(s) Subalterno

2. Descripción del cargo

3. Especificaciones del cargo

⁴⁸ RODRIGEZ-SERRANO, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona. 2004

⁴⁹ MATIS, Robert L.; JACKSON, John H. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. México. 2003

3.1. Educación

Nivel de educación alcanzado

3.2. Experiencia

Tiempo de experiencia con el que ingreso a la compañía

Primero se realizaran las entrevistas telefónicas y posteriormente se presentara la observación de acuerdo con los cargos que se encuentren presentes en la ciudad de Cali y se complementa con los manuales de funciones que ya se tienen establecidos en Century 21® Arriendos y que se encuentran en el anexo A. La observación que se realiza se basa en la información diligenciada en el formato de entrevistas con el fin de revisar la veracidad de la información suministrada por el empleado y los tiempos que se encuentran entre cada actividad, cuando se terminan ambas actividades se reúne la información acerca de las actividades, conductas, condiciones laborales, características y habilidades.

Los cargos que se describen son los siguientes:

- Gerente Nacional
- Director de arriendos nacional
- Ejecutiva de servicio al cliente
- Coordinador de Administrativo nacional
- Ejecutivo de legalización
- Ejecutivo de contratos
- Ejecutivo de Administraciones
- Ejecutivo de Reparaciones locativas
- Oficial de entregas

A continuación se presenta el formato de la descripción paracada uno de los cargos presentes en la organización objeto de estudio.



I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nivel	_____		
Denominación del cargo	_____		
Dependencia	_____		
Cargo Jefe Inmediato	_____		
Tipo de Contrato	_____		
II. OBJETIVO DEL CARGO			
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES			
IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA			
<u>Formación</u>			
<u>Experiencia</u>			
<u>Conocimientos</u>			
V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
<u>Internas</u>			
<u>Externas</u>			

En este manual de funciones una vez visto e formato C21-002 se tienen en cuenta siete aspectos que deben considerarse en cada uno de los cargos presentes en Century 21® Arriendos a continuación los explicaremos:

El primer aspecto es la identificación de cada cargo que es una explicación clara que tiene detalles como el nombre del cargo, el área en el que se encuentra dentro de la estructura organización de Century 21® Arriendos, describe quien es su jefe inmediato y el tipo de contrato que se le realiza a este cargo

El segundo aspecto se denomina objetivo del cargo que define cuál es la misión del cargo en los objetivos organizacionales, y de qué manera contribuye a la misma, y además se plantea a nivel general lo que debe hacerse en el mismo

El tercer aspecto se denomina descripción de las funciones donde se especifica detalladamente cada una de las funciones que cumplirá el cargo dentro de la organización

El cuarto aspecto del formato se denominan los conocimientos y experiencias en él se describen primero cual es la formación académica que debe poseer la(s) persona(s) que ocupara(n) este cargo en la organización. La segunda parte se refiere a la experiencia en cargos similares que se debe poseer y debe estar medida en años y la tercera se refiere a los conocimientos técnicos con los que se debe contar a la hora de hacer parte de Century 21® Arriendos en cada cargo específico.

El quinto aspecto se denomina las capacidades que se entienden como los recursos personales que tiene un individuo para desempeñar determinada tarea⁵⁰, es así con son los recursos con los que debe contar la persona para desempeñar este cargo; Estas capacidades se clasifican por niveles de acuerdo al requerimiento específico en el cargo:

ALTO: Cuando la capacidad descrita es de suma importancia en el cargo.

MEDIO: cuando la capacidad descrita solo es requerida en algunas actividades del cargo.

⁵⁰ SEN, Amartya. *Commodities and capabilities*. Ámsterdam. 1985

BAJO: Cuando la capacidad descrita es de poca importancia o nula en el cargo.

Estas capacidades están divididas en conceptuales, personales y responsabilidades.

El sexto aspecto se denomina recursos para el desarrollo y hace referencia a todos los elementos que son necesarios para que el empleado que ocupa ese cargo pueda desempeñar sus funciones.

El séptimo aspecto es denominado Relaciones del cargo y se refiere a las interacciones que tiene el cargo con otras personas, estas se dividen en relaciones internas y relaciones externas, en donde se mencionan en cada parte las personas con la cual el cargo tiene una interacción continua para el desarrollo de sus actividades.

Después de que se diseña el manual y se explican los aspectos que este contiene se procede a realizar a realizar el manual de funciones propuesto para Century 21® Arriendos

A continuación se presentan los formatos de manual de funciones de cargos de personal.



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Directivo
Denominación del cargo	Gerente Nacional
Dependencia	Gerencia Nacional
Cargo Jefe Inmediato	
Tipo de Contrato	Indefinido

II. OBJETIVO DEL CARGO

Responsabilizarse del desarrollo de la organización. Velar por alcanzar los objetivos organizaciones controlando y gestionando los recursos y las labores de sus subalternos

III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- 1.- Responsable de la planificación, organización y control de todas las áreas de gestión
- 2.- Controlar la operación de la Sociedad.
- 3.- Ser el representante legal de la empresa.
- 4.- Cumplir y hace cumplir la misión de la Empresa

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Formación Profesional en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Finanzas, Economía y afines. Con especialización en gerencia, relaciones públicas y afines

Experiencia Mínima de 5 años en afines

Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en finanzas, planeación estratégica, contabilidad y manejo de personal

V. CAPACIDADES

Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales	X		

Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección	X		
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales	X		
Dinero		X	
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional			
Externas Socios de las franquicias, Representantes de la marca Century 21® a nivel internacional Entidades de control nacional pertenecientes al macro entorno organizacional			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nivel	Directivo
Denominación del cargo	Director de arriendos nacional
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Gerente Nacional
Tipo de Contrato	Indefinido
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Responsabilizarse del área de arrendamientos de la organización. Velar por el buen funcionamiento del departamento, controlando, gestionando los recursos y las labores de sus subalternos	
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
<p>1.1. Responsable por el cumplimiento y desempeño del área operativa de la inmobiliaria (Captación y arriendo de inmuebles, cartera, call center, reparaciones locativas, archivo y mensajería).</p> <p>1.2. Garantizar que mínimo el 80% del valor total de los cánones de arrendamiento estén recaudados máximo el diez (10) de cada mes.</p> <p>1.3. Garantizar que el 100% de los pagos a propietarios queden realizados el 10 de cada mes, o en su defecto el día hábil siguiente, si el día 10 en algún mes no es hábil.</p> <p>1.6. Seguimiento a la labor desarrollada por cada una de las áreas a su cargo mediante la realización de comités administrativos, apoyada en el manejo de cada una de las pantallas del software. Dicho comité debe ser desarrollado con la Directora Inmobiliaria y con las personas a su cargo.</p> <p>1.6. Garantizar la mínima deserción de arrendatarios que deseen entregar el inmueble, contactándolos cuando lo notifiquen por escrito, y negociar con ellos condiciones nuevas para que permanezcan en el inmueble, consultando con el propietario el cambio de condiciones.</p> <p>1.7. Atención personal y telefónica a los clientes que lo requieren. Revisión y verificación de carpetas de captaciones elaboradas por la asesora de servicio al cliente y activar en el sistema el inmueble cuando los documentos estén totalmente legalizados, obteniendo en el contrato de mandato la firma de la Directora de la Inmobiliaria.</p> <p>1.8. Verificar la liquidación para devolución de provisión de servicios públicos dejados por arrendatarios retirados antes de programar el pago de dicha devolución</p>	
IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	
Formación Estudiante universitario pregrado en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, mercadeo, relaciones públicas y afines.	
Experiencia Mínima de 2 años en afines	
Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, planeación estratégica, contabilidad y manejo de personal	

V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis		X	
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones		X	
Creatividad	X		
Delegación		X	
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio	X		
Relaciones Interpersonales	X		
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales	X		
Dinero		X	
Información confidencial		X	
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de arriendos, Coordinadora de cartera nacional, Coordinador de arrendamientos nacional, Ejecutiva de legalización nacional, ejecutivas de contratos			
Externas Arrendatarios y deudores solidarios de las franquicias de Century 21®			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Ejecutiva de servicio al cliente
Dependencia	Administrativo
Cargo Jefe Inmediato	Director de arriendos Nacional
Tipo de Contrato	Indefinido
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Mantener optimas relaciones con arrendatarios, deudores solidarios y propietarios de las franquicias, satisfaciendo sus necesidades y reduciendo las inconformidades en el servicio	
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
<p>1.1. Ser el filtro de las comunicaciones o correos electrónicos donde los propietarios imparten instrucciones de pago que afectarán el giro del mes inmediato a dicha solicitud y remitir a la Dirección de arrendamientos para programar y ejecutar el respectivo pago.</p> <p>1.2. Las cesiones de contratos (Cuando el arrendatario desea irse del inmueble arrendado y presenta a otro arrendatario para que continúe en el inmueble) sólo son autorizadas por la Dirección de arrendamientos con el conocimiento del propietario del inmueble y la fecha de entrega del arrendatario debe ser el 30 del mes y el inicio del nuevo contrato debe ser el primer día del mes siguiente. Para lo anterior se debe realizar un nuevo contrato, y los nuevos arrendatarios deben estar aprobados por la aseguradora.</p> <p>1.3. Autorizar al arrendatario a descontar del canon a pagar los diferentes descuentos por concepto de servicios públicos a cargo del propietario o exarrendatario, si corresponde, o por concepto de reparaciones locativas, cuotas de administración; previa autorización del propietario.</p> <p>1.4. Mensualmente antes del día 5 de cada mes debe enviar los reportes a la aseguradora de ingreso (inmuebles nuevos), retiro (inmuebles devueltos por arrendatarios) o cambio de valor de los contratos de arrendamiento (incremento de canon en la renovación, o variación en la cuota de administración).</p> <p>1.5. Enviar la información de siniestros a las aseguradoras correspondientes antes del día 9 de cada mes. Armar la carpeta de envío (Contrato y demás documentos requeridos con la correspondiente carta remisoría)</p> <p>1.6. Hacer Seguimiento a los pagos de siniestros por parte de las aseguradoras solicitando la aplicación de dichos pagos en el momento en que sean realizados.</p> <p>1.7. Garantizar que al 20 de cada mes la aseguradora haya cancelado los siniestros del mes correspondiente.</p> <p>1.8. Terminación del Contrato: Cuando un arrendatario definitivamente decide entregar el inmueble, se le debe citar por lo menos 3 días antes de la entrega física del inmueble, para realizar la liquidación de las cuentas pendientes por pagar y definir el valor de la provisión de servicios públicos.</p>	

Se ingresa por el modulo de Terminación contrato y se selecciona el bien a terminar, el sistema inmediatamente muestra la liquidación final , discriminando cada concepto, y si hay lugar a cláusula por devolución anticipada la registra de igual forma.

De igual forma en esta pantalla se debe seleccionar la opción de servicios públicos, la cual presenta la liquidación de servicios públicos proyectados, y se verifica los datos del Ex-Arrendatario para comunicaciones posteriores y creación de anticipo de publicidad cuando sea autorizado por el propietario. Surtido lo anterior la Asesora debe coordinar con el funcionario encargado de recibos de inmuebles, la entrega física por parte del arrendatario para verificación del inventario.

1.9 Responsable de recoger los impuestos prediales de los inmuebles disponibles y arrendados y actualizar datos en el módulo de Impuestos Prediales, así como pedir autorización a cada uno de los propietarios para su pago. (Descontar del pago al propietario en el mes en que se cancelará el impuesto). En caso que el inmueble esté disponible (no esté arrendado) y el propietario autorice el pago por CENTURY 21® Arriendos, este debe cancelar primero en RDI el valor del impuesto para que CENTURY 21® Arriendos lo pueda pagar. Imprimir y entregar anualmente en el mes de Febrero los certificados de ingresos, a los propietarios del año anterior y pedir a los arrendatarios que practicaron retención en la fuente al canon de arrendamiento el certificado de retenciones por concepto de canon y enviarlos al propietario interesado.

1.10. Controlar el vencimiento de recibos de servicios públicos de inmuebles disponibles apoyada en el listado que arroja el sistema de “Recibos de Servicios Públicos de Inmuebles Disponibles”, recibirlos al asesor comercial colocador que realice la visita, liquidarlos y pagarlos de los saldos que dejaron los Ex-Arrendatarios ó cargarlos al nuevo arrendatario ó al propietario, según sea el caso. Para ello, el propietario debe contar con fondos suficientes para realizar el pago o recoger el recibo para el pago correspondiente.

1.11. Ingresar al módulo de servicios públicos y programar el pago de las facturas de servicios que lleguen a la inmobiliaria teniendo en cuenta a cargo de quien se encuentra dicho servicio y si el cliente cuenta con dinero disponible para realizar el pago.

1.12. En caso que el propietario no tenga dinero disponible para el pago, comunicarse con el propietario y le indique sobre el pago de dichos servicios.

1.13. Presentar liquidación final al exarrendatario sobre los valores que consignó en CENTURY 21® Arriendos por concepto de abono para servicios públicos causados y saldos a favor o a cargo que se puedan presentar.

1.14. En caso de presentar atraso algún servicio público en la vigencia del contrato, según información se debe proceder a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoya en la Directora de arrendamientos. (Ej: Si el inmueble se encuentra asegurado con anexo de servicios públicos, siniestrarlo y si no lo tiene asegurado informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, relaciones públicas, mercadeo y afines.

Experiencia Mínima de 1 año en afines

Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820),

Conocimientos en fianzas, planeación estratégica, contabilidad y manejo de personal			
V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio	X		
Relaciones Interpersonales	X		
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales		X	
Dinero		X	
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional			
Externas Arrendatarios, propietarios y deudores solidarios de las franquicias de Century 21®			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Coordinador de arriendos nacional
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Director de arriendos Nacional
Tipo de Contrato	Indefinido
II. OBJETIVO DEL CARGO	
Gestionar, dirigir y controlar los recursos económicos, físicos y de personal para alcanzar los objetivos organizacionales, sirviendo de soporte a la dirección de arriendos	
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES	
<p>1.1. Asesoría e inducción en el desarrollo de las actividades diarias de las personas a su cargo.</p> <p>1.2. Debe tener pleno conocimiento de las labores que están realizando cada una de las personas a su cargo de presentarse algún tipo de inquietudes o dudas con respecto a un tema específico que afecte el desarrollo normal de un contrato de mandato o arrendamiento debe documentarse ampliamente y resolver las dudas que el personal pueda tener al respecto expandiendo la información a los miembros de su equipo.</p> <p>1.3. Revisión y verificación de carpetas de captaciones elaboradas por la Asesora de Servicio al cliente. Presentar estos documentos para su firma en el contrato de mandato y aprobación. Activar en el sistema el inmueble, generándose este inmueble como bien disponible a comercializar y publicitar.</p> <p>1.4. Revisión y verificación de carpetas de los inmuebles arrendados elaboradas por la Asesora de Servicio al Cliente. Presentar estos documentos a la Directora Inmobiliaria para su firma y aprobación. Activar en el sistema el inmueble dando generación a las cuentas por pagar y por cobrar al propietario, arrendatario y aseguradora.</p> <p>1.5. Actualización de tarifas de estudios de aseguradoras, para la liquidación de estudios a los potenciales arrendatarios.</p> <p>1.6. Modificación de datos tributarios de terceros y corrección de números de documento.</p> <p>1.7. En caso que un arrendatario comunique intención de entrega del inmueble por fuera de los términos legales la Asesora de Servicio al cliente debe informarle, la normatividad de la ley, que obliga a permanecer 3 meses más en el inmueble, cancelando el correspondiente arrendamiento mensual a partir de la comunicación y cancelar adicionalmente 3 meses de arrendamiento como sanción. La política de Century 21® Arriendos es distribuir esta sanción en proporción igual entre el propietario y la inmobiliaria teniendo en cuenta el desgaste operativo que la labor implica. Esta negociación debe ser conocida, asesorada y validada por la Directora Operativa.</p> <p>1.8. En el evento en que el arrendatario devuelva el inmueble arrendado y no haya sido posible mantenerlo como cliente, el inmueble queda disponible para arriendo nuevamente, para lo cual debe realizar la receptación (Contactar al propietario solicitando la autorización de descuento del último pago para publicidad y actualizar los datos del inmueble en el sistema (ficha de</p>	

captación). Solicitar al Director Comercial vía mail el valor del nuevo canon del inmueble a arrendar y actualizarlo en la ficha del sistema , pasándolo del estado Pendiente por actualizar al estado Disponible.

1.9. Garantizar el pago de los servicios públicos de los inmuebles devueltos, de los cuales el arrendatario dejó la correspondiente provisión en dinero.

1.10. Estar pendiente de la facturación de la inmobiliaria, en caso que la numeración aprobada por la DIAN ya esté por terminar, debe informar a la asistente administrativa y contable para que pida nueva numeración y actualizarla en el sistema.

1.11. Coordinar las diligencias de mensajería fijadas a la persona encargada y despachar la correspondencia generada por la inmobiliaria garantizando cumplimiento.

1.12. Reunión mensual con la Directora Inmobiliaria para presentación de resultados del área.

1.13. Coordinar junto con la Asesora de Servicio al Cliente las visitas que debe realizar el coordinador de reparaciones locativas a inmuebles disponibles captados para garantizar una correcta presentación de los mismos.

1.14. Hacer seguimiento a la pantalla de transacciones por incumplimiento no cobradas con el fin de revisar y determinar los valores que la inmobiliaria está dejando de percibir por este concepto, y conocer la justificación del no cobro.

1.15. Control y seguimiento de cartera que no superé el límite de envío exigido por las Aseguradoras (1 mes y 9 días).

1.16. Semanalmente chequear la pantalla de Renovación, terminación y reliquidación con el fin de revisar los contratos que presentan notificaciones de entrega, para realizar la respectiva labor comercial tanto con el arrendatario como con el propietario, para renovar nuevamente el contrato, trabajando en conjunto con la Directora comercial. (Garantizar un mínimo de devoluciones de inmuebles arrendados).

1.17. Coordinar junto con la Asesora de Servicio al Cliente las visitas que debe realizar el coordinador de reparaciones locativas a inmuebles disponibles captados para garantizar una correcta presentación de los mismos.

1.18. Una vez activado el inmueble en el sistema, armar la carpeta del arrendatario y conseguir la firma en el contrato por parte de la Directora Inmobiliaria y coordinar el envío de las copias a los arrendatarios y deudores firmantes.

1.19. Garantizar que los contratos de arrendamiento se legalicen en un término inferior a cinco (5) días y se envíen a los destinatarios finales.

1.20. Verificar la liquidación para devolución de provisión de servicios públicos dejados por arrendatarios retirados antes de programar el pago de dicha devolución

1.21. Elaborar y enviar el informe semestral a la Lonja para datos estadísticos de la misma, con base a la información dada por el software

1.22. Revisar mensualmente, antes del día quinto del mes los descuentos autorizados por propietarios y deudas consentidas por el mismo que se hayan generado y pagado en el transcurso del mes siguiente con el ánimo de revisar los pagos a propietarios

1.23. Realizar mensualmente, antes del día siete (7) de cada mes auditoria de pagos de cada uno de los clientes a pagar (propietarios, administraciones, beneficiarios de pago, etc.), comparando el mes anterior de pago con el mes actual, verificando que todas las cuentas a pagar o a descontar de cada cliente sea real en compañía de la Asesora Inmobiliaria para propietarios

1.24. Entregar informe de pagos a realizar (por Cheque y ACH), para aprobación del Director Inmobiliario el día siete (7) de cada mes

1.25. Cargar el archivo de pagos por sucursal virtual, en caso de programar pagos por transferencia, e indicar al gerente de la compañía para realizar el envío de los mismos.

- 1.26. Generación de listados de giros realizados solicitados por la revisoría fiscal. Este listado se debe generar por Pagos ACH, Pagos cheques propietarios, pagos cheques beneficiarios de pago y pagos cheques administraciones.
- 1.27. Creación de las cuentas por correo mensual cobradas a propietarios.
- 1.28. Realizar reliquidación de contratos de arrendamiento en el evento en que sea requerido.
- 1.29. Creación de descomposiciones de pago de inmuebles arrendados con autorización escrita emitida por el propietario. Esta información debe ser suministrada por la asesora de servicio al cliente. Administrar archivo "A-Z" que soportará documentalmente los giros a terceros solicitados por los propietarios, efectuados en el respectivo mes los cuales deben estar con la respectiva programación de pago. Este archivo debe estar organizado por mes. (Mes en el que el propietario dio la autorización).
- 1.30. Crear la cuenta de anticipo de publicidad cuando el propietario autorice descontar del pago del último canon.
- 1.31. Inscripción de cuentas bancarias nuevas y modificaciones a propietarios antiguos que soliciten cambio de cuenta, por sucursal virtual, el cuarto día hábil del mes, así como el archivo con valores Cero (0) para verificación de cuentas bien inscritas.
- 1.32. Autorizar con su firma en la casilla de "aprobó", todos los comprobantes de egreso, relacionados con la administración de inmuebles. Esta autorización debe ser previa antes de la obtención de la firma de los cheques.
- 1.33. Antes de aprobar el pago a las aseguradoras debe revisar la conciliación (valor cobrado en la factura por la aseguradora versus valor a pagar a la aseguradora que genera el sistema) realizada por la Analista Operativa y Financiera.
- 1.34. Verificar con la Aseguradora las CxP que Century 21® Arriendos no les ha pagado con más de cuarenta y cinco (45) días de antigüedad, y las cuales la aseguradora no ha facturado. Es posible que la aseguradora no tenga incluido en la póliza colectiva el (los) inmuebles, en cuyo caso se tiene que asegurar de inmediato.

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Economía, finanzas y afines.

Experiencia Mínima de 1 año en afines

Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, impuestos y contabilidad

V. CAPACIDADES

Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		

Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales		X	
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales		X	
Dinero	X		
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional			
Externas Entidades bancarias, proveedores, entre otros			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Ejecutivo de legalización
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Director de arriendos Nacional
Tipo de Contrato	Indefinido

II. OBJETIVO DEL CARGO

Monitorear y mantener bajo parámetros legales los contratos de arrendamiento establecidos en las franquicias, velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los mismos

III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- 1.1. Una vez entregado el inmueble al arrendatario, revisar las carpetas que contienen la documentación e información de los arrendatarios así como la revisión de los contratos de arrendamiento y sus anexos exigidos, dicha información debe ser cotejada contra el sistema confirmando que se encuentre debidamente ingresada y activar el contrato en el sistema, la revisión de dichas carpetas no deben superar el día hábil siguiente a la entrega del inmueble al nuevo arrendatario
- 1.2. Semanalmente chequear la pantalla de Renovación, terminación y reliquidación con el fin de revisar los contratos que presentan notificaciones de entrega, para realizar la respectiva labor comercial tanto con el arrendatario como con el propietario, para renovar nuevamente el contrato, trabajando en conjunto con la Directora comercial. (Garantizar un mínimo de devoluciones de inmuebles arrendados).
- 1.3. Garantizar que los contratos de arrendamiento se elaboren a buen tiempo y que la atención a los arrendatarios y deudores solidarios al momento de toma de firmas sea óptima.
- 1.4. Garantizar que los contratos de arrendamiento se legalicen en un término inferior a cinco (5) días y se envíen a los destinatarios finales.
- 1.5. Envío Carta Renovación: Las renovaciones de contratos de arrendamiento se deben hacer cuarenta y cinco (45) días antes de la terminación de vigencia de dichos contratos, exceptuando los que tengan notificación de entrega del inmueble. La pantalla de administración en el modulo de Envío carta de renovación relaciona los contratos que están pendientes por renovar (El arrendatario no envió comunicación de devolución) y muestra el canon actual, el porcentaje de incremento que se debe hacer y el nuevo cano. De igual forma al darle aceptar en el sistema se genera la comunicación pertinente al arrendatario informándole sobre la prórroga del contrato y nuevos valores a cancelar.
- 1.6. Renovación Contrato: Una vez pasado el modulo de Envío carta de renovación, se debe renovar efectivamente el contrato en el sistema, para lo cual en el modulo de Renovación contrato se relaciona los contratos que están pendientes de renovar y a los cuales se les envió comunicación. Se selecciona uno a uno cada contrato a renovar y se revisa que cada contrato mantenga las condiciones iniciales y se verifica el incremento del canon revisando la liquidación previa y se Activa. Ningún campo a excepción del porcentaje de los seguros se puede modificar. Los periodos a renovar serán a 12 meses, siempre y cuando no se halla manejado una prórroga del contrato menor a 12 meses, la cual debió ser registrada en las notificaciones.

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA			
Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Economía, finanzas y afines.			
Experiencia Mínima de 1 año en afines			
Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en finanzas, impuestos y contabilidad			
V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación		X	
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales		X	
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales		X	
Dinero		X	
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional; Ejecutivas de servicio al cliente			
Externas Arrendatarios, deudores solidarios y compañías aseguradoras			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Ejecutivo de contratos
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Director de arriendos Nacional
Tipo de Contrato	Indefinido

II. OBJETIVO DEL CARGO

Realizar, gestionar y coordinar la culminación del contrato de arrendamiento y la relación del arrendatario con la organización para el óptimo manejo administrativo y el alcance de los objetivos organizacionales

III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- 1.1. Una vez aprobado el estudio por parte de la aseguradora, informar al arrendatario y asesor colocador.
- 1.2. Programar cita para la firma del contrato de arrendamiento y fecha de entrega del inmueble,. la firma del contrato de arrendamiento debe realizarse máximo dentro de los siguientes dos días (2) a la fecha de aprobación.
- 1.3. Todo contrato de arrendamiento debe empezar sin excepción el primer día del mes y con duración mínimo de un (1) año a excepción de las autorizadas por el propietario y el Gerente.
- 1.4. Elaborar el contrato de arrendamiento previa validación de los documentos requeridos para el mismo. Se debe dar prioridad a la elaboración de los contratos, es decir, en cuanto llegue la aprobación por parte de la aseguradora y se informe a los arrendatarios.
- 1.5. Imprimir el contrato con sus anexos (Liquidación del primer canon de arrendamiento y derechos de contrato, carta de bienvenida, carta remisoria del contrato al arrendatario y codeudores, carta al DAS si el arrendatario es extranjero)
- 1.6. Fijar La fecha y hora para firma de contratos de arrendamiento debe quedar registrada en la agenda
- 1.7. Organizar las carpetas de arrendatarios de acuerdo al orden establecido (contrato de arrendamiento, orden de contrato, aprobación, contrato de mandato, documentos del propietario)
- 1.8. Envío de contratos de arrendamientos a arrendatarios y deudores solidarios, posterior a la firma del contrato de arrendamiento por parte de la Gerente. La ejecutiva de contratos debe enviar semanalmente todos los viernes los contratos firmados por arrendatarios y codeudores a Bogotá para conseguir la firma de la Gerente. Una vez llegan los contratos de arrendamiento a Cali ya firmados por la Gerente estos deben ser enviados por correo certificado a los arrendatarios y codeudores junto con los anexos respectivos.
- 1.9. Responsable del manejo del archivo legal de seguridad del área inmobiliaria que incluye archivar las guías de envío por la compañía de correos autorizada por la empresa.
- 1.10. Ingresar completamente al sistema los datos de la tarjeta de consignación de inmuebles, la cual es entregada por el agente inmobiliario. (Datos generales del cliente y del inmueble, fotos, inventarios, servicios públicos, linderos, Formato de inspección del inmueble el cual está avalado

por el Director Comercial, etc.).

1.11. Elaborar el contrato de arrendamiento

1.12. Verificación de la documentación del propietario y la administración de la copropiedad del inmueble y firmas del contrato de mandato

1.13. Organizar las carpetas de propietarios antes de pasar a revisión por parte de la Directora de Arriendos quien obtendrá la firma de la Gerente, y activará el inmueble en el sistema.

1.14. Recibir y verificar los documentos de potenciales arrendatarios, antes de ser enviados a la aseguradora. Tener en cuenta que la verificación de documentos desde el momento de la recepción hasta el envío a la aseguradora no puede ser mayor a un (1) día, para no perjudicar la labor del agente inmobiliario, dañando el negocio por la demora del estudio. .

1.15. Radicar en el sistema el posible arrendatario, mientras se encuentra en estudio de la aseguradora (Formulario aseguradora, documentos del arrendatario y codeudores, etc.). Una vez completos los documentos, imprimir la carta remisoría a la aseguradora, proceder al envío de los documentos a la aseguradora. Estar pendiente de la respuesta del estudio por parte de Aseguradora (si la aseguradora demora más de un (1) día en dar respuesta, hacer el seguimiento respectivo para verificar el motivo de la demora e informar al arrendatario y al agente Century 21 vía email.

1.16. Solicitar e imprimir el resultado de los estudios a las aseguradoras para posteriormente informar al agente inmobiliario correspondiente y arrendatarios. Los resultados de los estudios de arrendamiento se bajan por Internet ingresando a las siguientes páginas: El Libertador : www.libertador.com.co

1.18. Canalizar facturas para envío a Bogotá, contacto directo administrativo con el Coordinador Administrativo

1.19. Recibir las comunicaciones que envíen los clientes para distribuir las a los funcionarios dependiendo de la solicitud

1.20 Ser el canal de comunicación entre las Franquicias de Cali y Century21 Arriendos

1.21. Ser el canal de comunicación centralizado de los requerimientos de recursos humanos entre los funcionarios de C21 Arriendos y la Gerente.

1.22. Las demás funciones administrativas que se asignen por el Gerente

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Economía, finanzas y afines.

Experiencia Mínima de 1 año en afines

Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, impuestos y contabilidad

V. CAPACIDADES

Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		

Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales		X	
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales		X	
Dinero		X	
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional; Ejecutivas de servicio al cliente; Ejecutiva de reparaciones locativas; ejecutiva de administraciones			
Externas Arrendatarios, deudores solidarios y compañías aseguradoras			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Ejecutivo de Administraciones
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Ejecutivo de contratos
Tipo de Contrato	Indefinido

II. OBJETIVO DEL CARGO

Gestionar y controlar los pagos de las administraciones para garantizar el buen uso y goce del inmueble por parte del arrendatario, velar por alcanzar los objetivos de la organización desde su área de desempeño

III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- 1.1. Recibo Inmueble: Una vez entregado el inmueble se debe dar por recibido el inmueble en el sistema contra el inventario de recibo.
- 1.2. En caso de recibir aviso por parte de la Directora Comercial o de la Directora inmobiliaria y teniendo carta enviada por el propietario solicitando el retiro de un inmueble de la inmobiliaria, revisar las cuentas pendientes que pueda tener el propietario y realizar el retiro en el sistema de arrendamientos ingresando por el módulo de retiro de inmuebles.
- 1.3.. Luego de retirar el inmueble del software de arriendos organizar con el coordinador de reparaciones locativas y con el propietario la entrega del inmueble retirado.
- 1.4. En caso que un arrendatario presente atraso en el pago de la administración, según información de la Analista Operativa y financiera se debe proceder a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoyada en la Directora Operativa. (Ej.: Si el inmueble tiene asegurada la administración, siniestrarlo, y si no la tiene asegurada informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).
- 1.5. Seguimiento trimestral a las administraciones de los inmuebles arrendados, digitando el seguimiento en el sistema sobre el saldo de administración y pedir paz y salvos de cada uno.
- 1.6. En el caso de que un arrendatario presente atraso en el pago de la administración informarle a la Asesora de Servicio al Cliente para que proceda a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoyada en la Directora Operativa. (Ej.: Si el inmueble tiene asegurada la administración, siniestrarlo, y si no la tiene asegurada informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).
- 1.7. Notificar a los propietarios sobre las reuniones de las Asambleas que realizan las administraciones con el fin de evitar futuras sanciones.
- 1.8. Actualizar datos de administraciones cuando haya lugar.
- 1.9. Si Century 21® Arriendos la recauda directamente al arrendatario, enviar a las administraciones los comprobantes de pago de la cuota respectiva del mes. Este envío debe realizarse entre el día 12 y 15 de cada mes y recoger el recibo de caja del pago de Century 21® Arriendos.

1. RETIRO DE INMUEBLES

- 1.1. Entrega de inmuebles al propietario en caso de retiro de este de la inmobiliaria de acuerdo a la

cita asignada por la asesora de servicio al cliente			
IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA			
Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Economía, finanzas y afines.			
Experiencia Mínima de 1 año en afines			
Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, impuestos y contabilidad			
V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales		X	
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales		X	
Dinero		X	
Información confidencial	X		
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional; Ejecutiva de contratos			
Externas Arrendatarios, deudores solidarios y administraciones de las propiedades horizontales			



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nivel	Administrativo
Denominación del cargo	Ejecutivo de Reparaciones locativas
Dependencia	Dirección de arriendos
Cargo Jefe Inmediato	Ejecutivo de contratos
Tipo de Contrato	Indefinido

II. OBJETIVO DEL CARGO

Gestionar y controlar los pagos de las administraciones para garantizar el buen uso y goce del inmueble por parte del arrendatario, velar por alcanzar los objetivos de la organización desde su área de desempeño

III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- 1.1. Recibir las reclamaciones locativas que requiera el arrendatario y/o propietario del inmueble, efectuadas por teléfono, correo electrónico, carta o personalmente.
- 1.2. Coordinar con el contratista encargado y el arrendatario, la visita al inmueble indicando previo cumplimiento del procedimiento establecido para el efecto, la revisión que deberá efectuarse de dicho inmueble.
- 1.3. Cotización de reparaciones locativas que se le tengan que hacer al inmueble de por lo menos dos (2) contratistas.
- 1.4. Obtener la respectiva autorización de los propietarios para proceder a efectuar las reparaciones locativas que requiera el inmueble.
- 1.5. Seguimiento de las reparaciones locativas efectuadas.
- 1.6. Revisión de reparaciones locativas (obra y materiales) para poder pagarle al contratista. (toda reparación debe ir con su respectiva garantía)
- 1.7. En el caso que una misma reparación se presente de nuevo por problemas de materiales o de obra mal realizada, debe exigir garantía de la misma al contratista.
- 1.8. Registrar las liquidaciones de Reparaciones Locativas en el sistema. Sí el propietario pide diferir el pago, se le debe informar que se tiene un convenio con una entidad financiera, que le puede prestar con el respaldo de los cánones de arrendamiento a recibir en el futuro (anticipo de cánones).
- 1.9. Organizar y dar visto bueno a las cuentas de cobro presentadas por el contratista respectivo para ser canceladas por C21 Arriendos y entregar a la Directora de Arrendamientos para la programación de pago correspondiente cada vez que se presenten
- 1.10. Entregar debidamente organizado el archivo soporte de estas reparaciones, escanearlo y enviarlo a Bogotá como soporte, adicionalmente cada mes deberá armar el paquete para enviar a Bogotá y entregarlo a la Ejecutiva de Contratos los sábados para enviar el día lunes para ser debidamente guardados.
- 1.11. Responder y dar solución a las inquietudes de los propietarios e incluso asesores comerciales inmobiliarios sobre el estado de los inmuebles en la recepción de los mismos

1.12. Registrar las reclamaciones en el sistema por concepto de reparaciones locativas, cuando los arrendatarios llaman a reportar algún daño en el inmueble Una vez se concrete la fecha de entrega del inmueble al nuevo arrendatario, por la ejecutiva de contratos se debe coordinar el aseo, lavado de alfombra y/o reparaciones faltantes que tenga el inmueble en mención

1.13. Suministrar a los auxiliares de entrega la programación diaria y verificar que las citas se hayan cumplido.

IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Formación Estudiante universitario en cualquiera de las siguientes disciplinas Ingeniería Industrial, Derecho, Administración de Empresas, Economía, finanzas y afines.

Experiencia Mínima de 1 año en afines

Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, impuestos y contabilidad

V. CAPACIDADES

Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales	X		
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales	X		
Dinero		X	
Información confidencial		X	

VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO

Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas

VII. RELACIONES DEL CARGO

Internas Director de Arriendos Nacional; Ejecutiva de contratos

Externas Propietarios, contratistas, arrendatarios y administraciones de las propiedades horizontales



CENTURY 21® Arriendos
Manual de funciones de cargos personal
Formato C21 - 002
Versión 001-13

I. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nivel	Operativo		
Denominación del cargo	Auxiliar de entregas		
Dependencia	Dirección de arriendos		
Cargo Jefe Inmediato	Ejecutivo de Reparaciones locativas		
Tipo de Contrato	Indefinido		
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Entregar y recibir los inmuebles de acuerdo con los inventarios establecidos, para contribuir al crecimiento organizacional			
III. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES			
<p>1.1. Levantar el respectivo inventario de entrega de inmueble al nuevo arrendatario.</p> <p>1.2. Realizar registro fotográfico en la entrega y en la desocupación</p> <p>1.3. Escanear los documentos y descargar las fotos en la carpeta del inmueble.</p> <p>1.4. Realizar prevista y visitas de desocupación y elaborar informes (acta) sobre los inmuebles.</p> <p>1.5. Enviar por correo electrónico copia del acta de desocupación al arrendatario cuando existan pendientes por arreglar.</p> <p>1.6. Cuando la desocupación es exitosa sin pendientes, debe llevar máximo al siguiente día las llaves a la franquicia y copia del acta tomando firma en el acta original de recibo de las llaves.</p> <p>1.7. Entregar original de actas a la Ejecutiva de Contratos</p> <p>1.8. Recoger las llaves en la Franquicia para realizar las entregas.</p> <p>1.9. Realizar labores de mensajería propios de la operación de C21 Arriendos coordinados solamente por la Ejecutiva de Contratos.</p> <p>1.10. La entrega de la programación será dada por la Ejecutiva de Reparaciones Locativas.</p> <p>1.11. Al inicio de las labores diarias entregar la documentación del día anterior escaneada (actas e inventarios) a la Ejecutiva de Reparaciones Locativas.</p> <p>1.12. Cumplir el horario laboral asistiendo todos los días a las 8 am presentándose a la oficina.</p>			
IV. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA			
Formación Tecnólogo o técnico en cualquiera de las siguientes disciplinas administración de empresas, sistemas, industrial y otros			
Experiencia Mínima de 1 año en afines			
Conocimientos Básicos en sistemas, Conocimientos en la ley de arrendamientos (ley 820), Conocimientos en fianzas, impuestos y contabilidad			
V. CAPACIDADES			
Conceptuales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo

Capacidad de análisis	X		
Solución de problemas	X		
Toma de decisiones	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Negociación y conciliación	X		
Planificación y organización	X		
Seguimiento procesos	X		
Personales	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Orientación al servicio		X	
Relaciones Interpersonales	X		
Comunicación	X		
Participación	X		
Motivación al trabajo	X		
Compromiso	X		
Estilo de dirección		X	
Responsabilidades	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Materiales	X		
Dinero		X	
Información confidencial		X	
VI. RECURSOS PARA EL DESARROLLO			
Computador Office con acceso a internet-Teléfono-Silla Ergonómica-Escritorio-papelería-Archivador-Sellos-Carpetas			
VII. RELACIONES DEL CARGO			
Internas Director de Arriendos Nacional; Ejecutiva de contratos; ejecutiva de reparaciones			
Externas Propietarios, arrendatarios y administraciones de las propiedades horizontales			

Posterior al diseño del manual de funciones se procede a verificar si este contiene los aspectos generales y la veracidad de la información contenida, de acuerdo a cada cargo contenido en el manual. Después de revisado el Manual de Funciones se da a conocer a toda la organización y se pone a disposición de todos los empleados para que estos conozcan todo lo que se debe hacer en su cargo.

3.2.1.2. DEFINICION DEL PROCESO DE ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS

OBJETIVO

Determinar los actuales puestos de trabajo de la organización, las funciones que se desempeñan en los mismos, el perfil de las personas que los ocuparan y las responsabilidades que tienen estos con el fin de que encamine al mejoramiento organizacional.

ALCANCE

El presente procedimiento está dirigido a cada uno de los colaboradores que prestan un servicio en Century 21® Arriendos; puesto que este presenta el perfil de cada cargo de la organización y el manual de funciones a desempeñar en los mismos

RESPONSABLES

Gerente Nacional

Coordinador Administrativo Nacional

PERIODICIDAD

Cada vez que sea necesario, al llegar a un nuevo cargo a la organización, o al ser requerido para incluir una nueva función en uno de los cargos.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

Análisis de cargos

- **Examinar la estructura tanto de la organización como de cargos que pertenece a la misma**

Se debe establecer la cantidad y calidad de cargos y analizar a que estructura pertenece; identificando la necesidad del cargo y de qué manera este contribuye a la planeación estratégica de la organización.

- **Definir la información requerida para el análisis y aplicar el método de recolección de información requerido**

Se identifica el método por el cual se realiza la recolección de la información que como se menciona anteriormente se realiza mediante entrevistas telefónicas y observación, las cuales son realizadas a

cada uno de los colaboradores de la organización de acuerdo con el anexo B

- **Realizar observaciones**

Se realizan observaciones para establecer de una manera más clara las actividades, habilidades y funciones que debe cumplir. Las observaciones se realizan en el formato anteriormente mencionado.

- **Análisis de cargos**

Se analiza el puesto en cuestión a través de la entrevista realizada, y de los manuales de funciones descritos en el anexo A que solo describen las funciones más no los requerimientos; a través de esto se recolectan datos sobre actividades, conductas, condiciones laborales, características y habilidades.

- **Diseño de cargos**

Una vez se culmina el análisis de cargos se procede a diseñar el manual de funciones a través del formato C21-001 de manual de funciones, en el cual determina los criterios y lineamientos necesarios que se deba tener.

- **Diligenciamiento del manual de funciones**

De acuerdo con el diseño del manual de funciones se diligencia el formato C21-001 de manual de funciones para establecerlo en el manual de la organización.

- **Verificar el manual de funciones**

Posterior al diseño del manual de funciones se procede a verificar si este contiene los aspectos generales y la veracidad de la información contenida, de acuerdo a cada cargo contenido en el manual

- **Dar a conocer las funciones a los colaboradores**

Después de revisado el Manual de Funciones se da a conocer a toda la organización y se pone a disposición de todos los empleados para que estos conozcan todo lo que se debe hacer en su cargo.

FORMATOS RELACIONADOS

Formato C21-001 Manual de funciones

Formato C21-002 Entrevista

Figura C21-002 manual de funciones



Fuente: Elaboración propia de los autores

3.2.2 Incentivos y beneficios

3.2.2.1 Descripción proceso incentivos y beneficios

La organización Century 21® Arriendos es una empresa preocupada por el bienestar y motivación de sus empleados, es así que está interesado en mostrar los logros de los mismos de una manera justa y equitativa por medio de una compensación a través de incentivos y beneficios que sean de interés de sus colaboradores, para que se motiven a un mejoramiento continuo de sus labores diarias. Del cumplimiento de este proceso se hace responsable Director administrativo nacional al igual que de su revisión y reestructuración cada que sea necesario.

Incentivos

El plan de incentivos planteado para Century 21® Arriendos es inicialmente un plan de incentivos no financieros, los primeros orientados al reconocimiento por los resultados del buen desempeño de sus funciones y la contribución de estas al objetivo organizacional, además que se tiene en cuenta las relaciones con los demás colaboradores organizacionales; además de un incentivo financiero orientado a compartir con los empleados las utilidades generadas en la compañía por la buena prestación del servicio. Los incentivos a otorgar giran en torno al desempeño, el alcance de resultados y la preparación académica

Reconocimiento al Empleado del Mes (Desempeño Laboral)

Este es un Incentivo No Financiero que a través de una votación secreta realizada en la oficina de cada ciudad, citada en reunión con el personal durante los primeros días de cada mes, elige el Empleado del Mes basándose principalmente en algunos criterios específicos para reconocer su principal característica o cualidad en el desarrollo de sus labores al interior de la institución.

Los criterios de selección del Mejor Empleado son definidos basados en los criterios evaluados en la Evaluación de Desempeño, a través de los formatos que se explicaran posteriormente. Adicionalmente, el personal puede considerar criterios que en su opinión sean apropiados para otorgar el reconocimiento en el momento de realizar la votación.

De acuerdo con los criterios ya definidos, se procede a realizar la respectiva votación en la que participa todo el personal que labora en la

organización en cada ciudad. Para la votación los empleados diligencian el formato C21 -003 Votación empleado del mes, a través de la cual cada uno elegirá a quien considera su empleado del mes basándose en los criterios mencionados y por los cuales destaca su desempeño durante el mes, los empleados no pueden votar por ellos mismos.

	CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
	VOTACION EMPLEADO DEL MES	Fecha:	09/11/2013
	Formato C21 - 003		

A continuación escriba el nombre de la persona que usted considera debe ser elegida como el Empleado del Mes y los criterios por los cuales debe realizarse este reconocimiento

Nombre candidato:
Cargo:
Cualidad del mes:

<p>Criterios de Selección</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>

Los resultados de esta votación serán diligenciados en el formato C21 – 004 Consolidado votación empleado del mes para asignación de incentivos, una vez diligenciados todos los campos evidenciara que empleados es elegido por sus compañeros como empleado del mes



CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
CONSOLIDADO VOTACIÓN EMPLEADO DEL MES PARA ASIGNACIÓN DE INCENTIVOS	Fecha:	09/11/2013
Formato C21 - 004		

Nombre	Cargo	Nivel	No. De Votos

Posterior al formato anterior, en caso de presentarse algún empate se elegirá como empleado del mes quien posea mayor número de votos en los mismos criterios. Una vez terminado este análisis el procedimiento de Elección del Empleado del Mes se da por terminado y para constancia de ello se firma y se aprueba el Formato C21 - 005 Acta de Votación, y posteriormente se publica en la Cartelera de todas la oficinas de Century 21® Arriendos el reconocimiento a quien haya sido elegido por el personal de la institución como empleado del mes en cada ciudad



CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
ACTA VOTACION EMPLEADO DEL MES	Fecha:	09/11/2013
Formato C21 - 005		

Acta de Votación No. ____

Century 21® Arriendos

Mes y año: _____

Durante los primeros días del mes en curso se citó a reunión al personal de la organización en la ciudad de _____ para realizar una votación secreta cuyo fin fue la elección del Empleado del Mes. En esta votación participaron todos los colaboradores de la organización presente en la ciudad.

Previo a la realización de la votación se definieron los criterios por los cuales para el mes de _____ de 20__ se elegiría la persona reconocida como _____ y posterior a esto se llevó a cabo el ejercicio del voto. Los criterios de selección fueron:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Una vez concluido el escrutinio se da por terminado el Proceso de Elección del Empleado del Mes y la persona elegida fue _____ cuyo cargo es _____. Para constancia de ello se firma y se aprueba la presente acta de votación, considerando que la organización corresponde generar Incentivos para el personal que labora en Century 21® Arriendos, en conformidad con lo establecido en los Procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo en su interior.

Directivo a cargo de oficina principal ciudad

Reconocimiento por Preparación Académica

Este reconocimiento está dirigido a todo el personal de la organización, tiene como finalidad el destacar la formación académica continua de los empleados, lo anterior de acuerdo a que la formación del talento humano contribuye al crecimiento del activo intelectual de la organización, pues sus empleados aportan conocimientos en sus áreas de desempeño y así contribuyen con mayor eficiencia a la misión organizacional.

El reconocimiento se hace al inicio de cada año calendario y se reconoce la perseverancia, su contribución académica a la organización y su compromiso. Para obtener este beneficio, el empleado debe cumplir ciertos requisitos establecidos como lo son:

- Promedio Académico superior a 4.0
- Tener matriculadas más de tres asignaturas.
- Presentar tabulado académico del periodo actual.

Si presenta y cumple con los requisitos el empleado tendrá derecho a medio día de descanso remunerado por parte de la empresa con el fin de motivar al empleado a obtener un rendimiento más alto y así aportar un mayor conocimiento a la organización. Para esto se diseña el formato C21 – 006 Mención de Honor por perseverancia, su contribución académica a la organización y compromiso.

	CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
	MENCIÓN DE HONOR POR PERSEVERANCIA, SU CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA A LA ORGANIZACIÓN Y COMPROMISO.	Fecha:	09/11/2013
Formato C21 - 006			

MENCIÓN DE HONOR



Esta mención se concede a

Nombre de la persona premiada

Como reconocimiento a por su perseverancia, su contribución académica a la organización y compromiso

Firma

Fecha

Reconocimiento por Cumplimiento de metas

Este reconocimiento va dirigido a todos los colaboradores de la organización y segmentado por oficinas principales. Por cada contrato que se firma en las oficinas de Century 21® Colombia se cobra un 15% sobre el canon de arrendamiento que corresponde a concepto de derechos de contrato, esto lo cancela el arrendatario una única vez por contrato, si la oficina cumple con la meta de alcanzar \$40.000.000 mensuales por concepto de derechos de contrato, se le asigna un porcentaje del 5% a cada empleado del valor total de derechos de contrato facturados por cada oficina.

Este concepto se deposita cada mes junto con los pagos nominales de la organización

Beneficios

Beneficios Obligatorios

Todos los empleados que laboran en la organización Century 21® Arriendos reciben los beneficios exigidos por ley. Estos beneficios legales comprenden:

- 15 días de vacaciones por cada año laborado, o su correspondiente pago que se lleva a cabo en el mes de Diciembre de acuerdo a la legislación laboral colombiana.
- Los pagos por concepto de prima de servicio se realizan los meses de Diciembre y Junio, según lo que la legislación laboral colombiana determina.
- Cotización pensional, cuyo aporte del empleador es del 11.625%.
- Plan de salud, cuyo aporte del empleador es del 8.5%.

Beneficios adicionales

Considera un beneficio adicional el reclutamiento Interno o Promoción Interna cuando exista una vacante o se crea un nuevo cargo, dando así a los empleados la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, motivarse y mejorar su eficiencia y productividad.

También se puede contar como beneficio la flexibilidad en los horarios de trabajo para contribuir a la formación académica de los empleados, de acuerdo con los horarios académicos de los mismos, la organización busca organizar sus horarios de trabajo para que su formación académica y profesional no se vea en conflicto

3.2.2.2. Definición proceso incentivos y beneficios

OBJETIVO

Establecer formalmente el tipo de incentivos y beneficios que se otorgarán a todo el personal de Century 21® Arriendos, con la intención de cumplir con los pagos establecidos por ley, además de motivar el desempeño adecuado de los colaboradores de la organización, destacando la función de responsabilidad social de la organización en las relaciones laborales

ALCANCE

Este procedimiento va dirigido a todo el personal que labora en Century 21® Arriendos y que contribuyen al alcance de los objetivos y el cumplimiento de la misión organizacional

RESPONSABLES

Gerente Nacional
Director Administrativo Nacional

PERIODICIDAD

La reestructuración y/o actualización de este procedimiento se debe realizar los primeros días de cada año

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Incentivos

Incentivo No Financiero que a través de una votación secreta, citada en reunión con el personal durante los primeros días de cada mes, elige el Empleado del Mes basados en unos criterios de selección específicos para reconocer su principal característica o cualidad en el desarrollo de sus labores al interior de la organización.

Los resultados de esta votación serán diligenciados en el formato C21 – 004 Consolidado votación empleado del mes para asignación de incentivos, una vez diligenciados todos los campos evidenciara que empleados es elegido por sus compañeros como empleado del mes

Posterior al formato anterior, en caso de presentarse algún empate se elegirá como empleado del mes quien repita en más ocasiones los mismos criterios, es decir quien tenga mayor número de votos tenga los mismos criterios. Una vez terminado este análisis el procedimiento de Elección del Empleado del Mes se da por terminado y para constancia de ello se firma y se aprueba el Formato C21 - 005 Acta de Votación, y posteriormente se publica en la Cartelera de todas la oficinas de Century 21® Arriendos el reconocimiento a quien haya sido elegido por el personal de la institución como empleado del mes en cada ciudad

Reconocimiento por Preparación Académica

Este reconocimiento está dirigido a todo el personal de la organización, tiene como finalidad el destacar la formación académica continua de los empleados en la organización, lo anterior en vista de que la formación del talento humano contribuye al crecimiento organización, pues sus empleados aportan conocimientos en sus áreas de desempeño y así contribuyen con mayor eficiencia a la misión organizacional.

El reconocimiento se hace al inicio de cada año calendario y se reconoce la perseverancia, su contribución académica a la organización y su compromiso para esto se diseña el formato C21 – 006 Mención de Honor por perseverancia, su contribución académica a la organización y compromiso.

Reconocimiento por Cumplimiento de metas

Este reconocimiento va dirigido a todos los colaboradores de la organización y segmentado por oficinas principales. Por cada contrato que se firma en las oficinas de Century 21® Colombia se cobra un 15% sobre el canon de arrendamiento que corresponde a concepto de derechos de contrato, esto lo cancela el arrendatario una única vez por contrato, si la oficina cumple con la meta de alcanzar \$40.000.000 mensuales por concepto de derechos de contrato, se le asigna un porcentaje

Este concepto se deposita cada mes junto con los pagos nominales de la organización

Beneficios

Beneficios Obligatorios

Todos los empleados que laboran en la organización Century 21® Arriendos reciben los beneficios exigidos por ley. Estos beneficios legales comprenden:

- 15 días de vacaciones por cada año laborado, o su correspondiente pago que se lleva a cabo en el mes de Diciembre de acuerdo a la legislación laboral colombiana.

- Los pagos por concepto de prima de servicio se realizan los meses de Diciembre y Junio, según lo que la legislación laboral colombiana determina.
- Cotización pensional, cuyo aporte del empleador es del 11.625%.
- Plan de salud, cuyo aporte del empleador es del 8.5%.

Beneficios adicionales

Considera un beneficio adicional el reclutamiento Interno o Promoción Interna cuando exista una vacante o se crea un nuevo cargo, dando así a los empleados la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, motivarse y mejorar su eficiencia y productividad.

También contamos como beneficio la flexibilidad en los horarios de trabajo para contribuir a la formación académica de los empleados, de acuerdo con los horarios académicos de los mismos, la organización busca organizar sus horarios de trabajo para que su formación académica y profesional no se vea en conflicto

FORMATOS RELACIONADOS

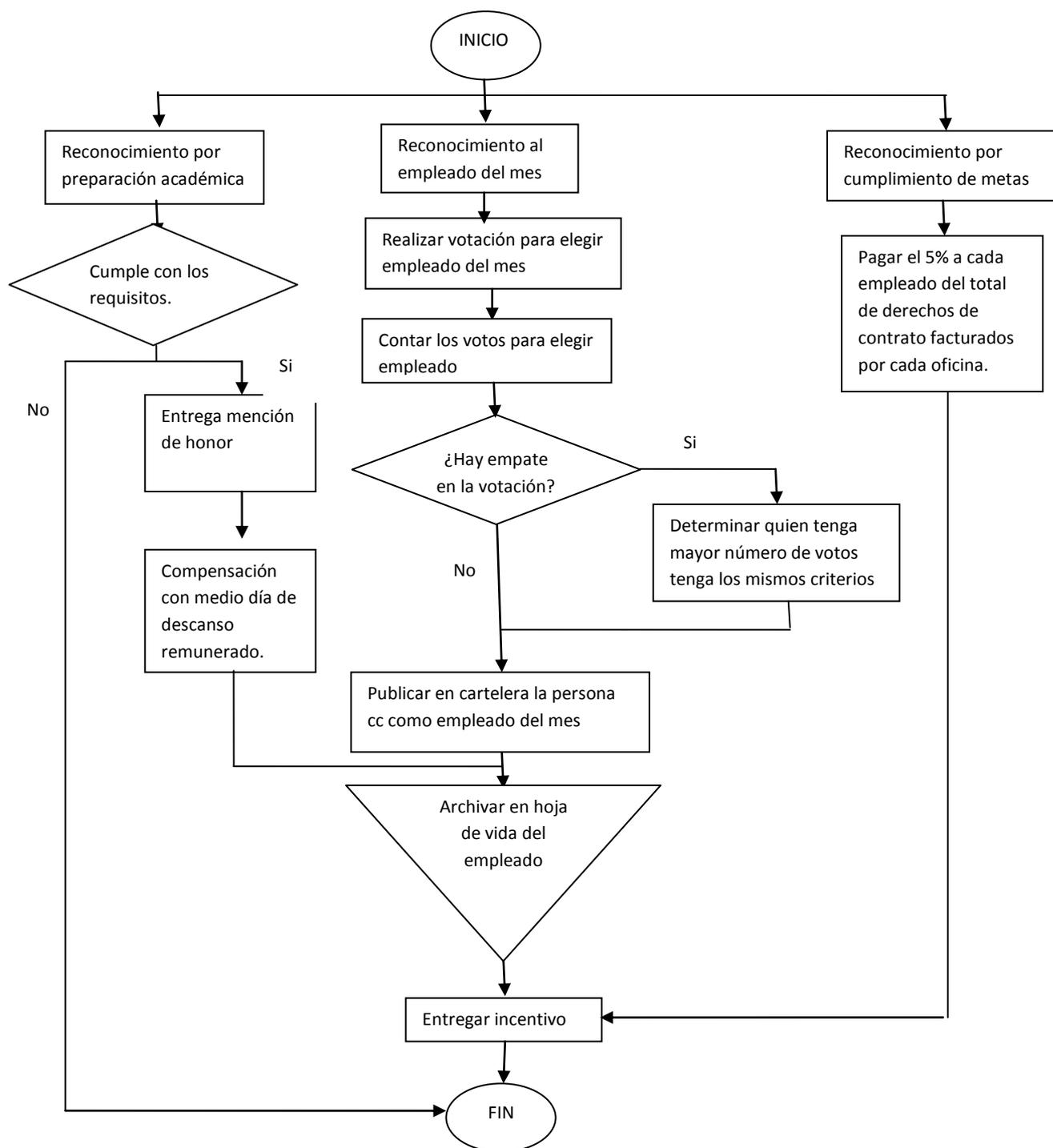
FORMATO C21 - 003 Votación empleado del mes

FORMATO C21 - 004 Consolidado votación empleado del mes

FORMATO C21 - 005 Acta de Votación

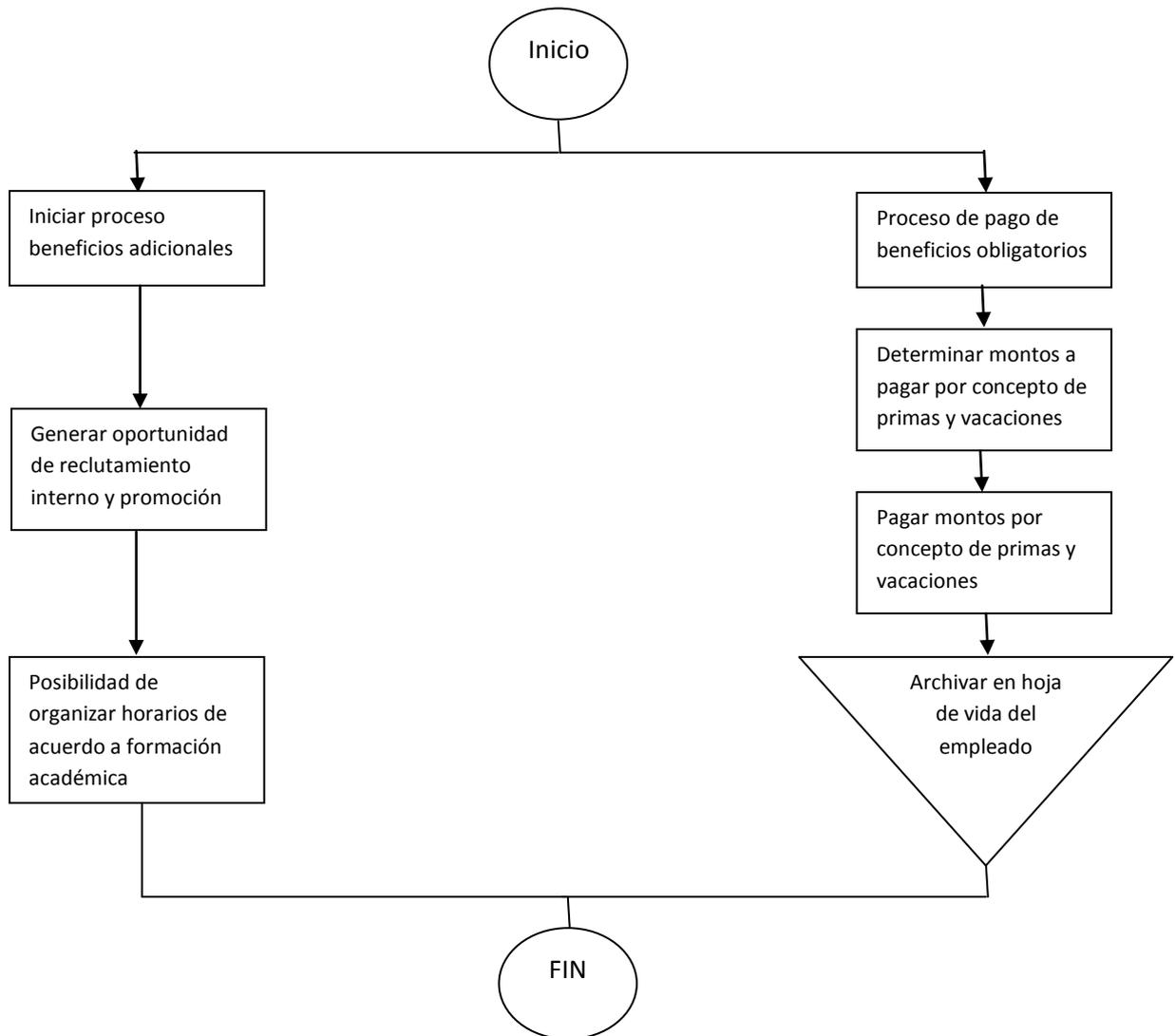
FORMATO C21 - 006 Mención de Honor

Figura C21-003 incentivos



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura C21-004 beneficios



Fuente: Elaboración propia de los autores

3.2.3. Capacitación

3.2.3.1. Descripción proceso capacitación

Es necesario que para el cumplimiento pleno de los objetivos de la empresa es lleve a cabo un proceso de capacitación de personal. Cuando el personal es debidamente adiestrado y capacitado este desempeña de manera idónea sus funciones. Se puede ver este proceso como una función educativa de la empresa para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la preparación y habilidades de los colaboradores

Para iniciar con el proceso de capacitación, es fundamental contar con las evaluaciones de desempeño, en estas se detectan las falencias de los colaboradores y así se puede orientar y hacer énfasis en estas durante el proceso.

Necesidades de capacitación

Cada semestre se hace cierre comercial en la organización, este es el momento para medir los resultados e identificar falencias, en este caso la gerencia y la dirección comercial determina en base a estos resultados cuales son las prioridades de capacitación a abordar. Una vez establecidas estas necesidades, son plasmadas en el siguiente formato:

	CENTURY 21® Arriendos	Version:	001-13
	FORMATO NECESIDADES DE CAPACITACION	Fecha:	10/11/2013
	Formato C21 - 013		
FORMATO DE NECESIDADES DE CAPACITACION		FECHA:	
RESPONSABLE:		PERIODO DE EVALUACION:	
AREA	NECESIDADES GENERALES		
CARGO	NECESIDADES ESPECIFICAS DEL CARGO		
OBSERVACIONES:			
APROBACION:			
GERENCIA			DIRECCION COMERCIAL

Planeación de capacitación

Una vez están identificadas las necesidades de capacitación del personal, la Gerencia y la Dirección comercial estudian las posibles empresas que

Este es el formato para utilizar:

	CENTURY 21® Arriendos	
	FORMATO C21-015	VERSION 01-13
	PROGRAMA DE CAPACITACION INTERNA A EMPLEADOS	
		FECHA:
CAPACITACION A CARGO DE:		

TEMA DE CAPACITACION:		

FECHA:		

DURACION:		

OBJETIVOS ESPECIFICOS:		

METODOLOGIA: (Se especifica la forma como se desarrollara el tema y como pueden participar los colaboradores.)		

CONTENIDO DE LA CAPACITACION: (Especifica fechas, duracion de las sesiones y cantidad.)		

OBERVACIONES:		

Solicitud de capacitación por parte del empleado

En caso de que el empleado se encuentre interesado en asistir a alguna capacitación que se ofrezca externa a la empresa, debe diligenciar el formato de solicitud para que Gerencia lo analice y de su posterior aprobación. A continuación se adjunta formato para el diligenciamiento.

Asistencia a la capacitación

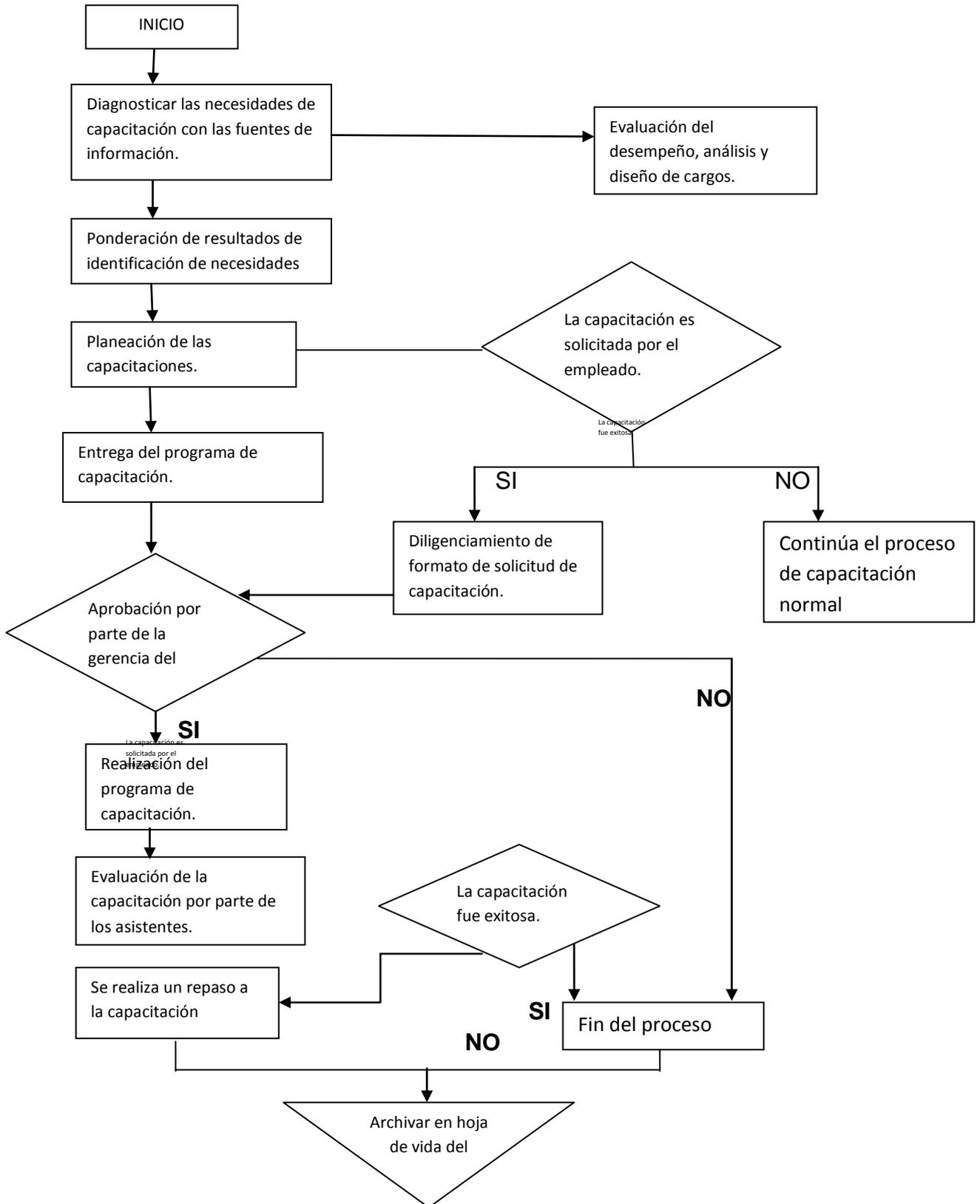
La gerencia debe informar a los colaboradores que se llevaran a cabo sesiones de capacitación, dándoles a conocer las fecha y tiempos, esto con el fin de que estos puedan hacer una planificación organizada de su trabajo, ya que dispondrán de parte del tiempo para aplicar a la capacitación.

Para llevar un control de la asistencia en la capacitación, se debe diligenciar el formato de asistencia para tener el registro de quienes asistieron.

A continuación se adjunta formato de asistencia a la capacitación.

	CENTURY 21® Arriendos		
	FORMATO C21-016	VERSION 01-13	
	FORMATO DE ASISTENCIA A CAPACITACION		
FECHA:	TEMA:		
SEDE:	RESPONSABLE:		
Nº	NOMBRE DE ASISTENTE	CARGO	FIRMA
OBERVACIONES:			

Figura C21-005 capacitación



Fuente: Elaboración propia de los autores

Evaluación de la capacitación

Para finalizar la etapa de la capacitación, se evalúa el proceso por medio del formato de Evaluación a la Capacitación para conocer aspectos a mejorar en futuras capacitaciones, esta se realiza entregándoles el formato a los asistentes al finalizar la sesión. Estos resultados son analizados luego en gerencia y archivados a la carpeta del colaborador.

		CENTURY 21® Arriendos			
		FORMATO C21-017	VERSION 01-13		
		FORMATO DE EVALUACION A CAPACITACION			
FECHA:		NOMBRE:			
Califique de acuerdo a su criterio con una X según corresponda					
N°	CONFERENCITA	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR
1	Dominio de los temas impartidos.				
2	Disposición para atender inquietudes.				
3	Incentiva la participación del grupo.				
N°	CONTENIDO	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR
	Los temas ayudaron a su desempeño laboral.				
1	Se logran los objetivos propuestos al inicio.				
2	El ambiente propicio la participación del grupo.				
3	La orientación de la temática es la adecuada.				
4	La metodología y el material didáctico fueron apropiados.				
N°	COMPROMISO	ECELENTE	BUENO	ACEPTABLE	REGULAR
1	Disposición para atender los temas.				
2	Participación.				
RECOMENDACIONES:					

3.2.3.2. Definición proceso capacitación

OBJETIVOS

Lograr la adaptación del personal para ejecutar adecuadamente una tarea específica en la organización. Básicamente lo que se busca al realizar un proceso de capacitación es:

Incrementar la productividad, promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, lograr perfeccionamiento en la ejecución de tareas, proporcionar personal humano altamente calificado en términos de conocimiento y habilidades y mantener el personal directivo y administrativo actualizado frente a cambios tecnológicos entre otras.

ALCANCE

La capacitación está orientada a todo el personal de la escala jerárquica enfocado a cada departamento. Esta incluye todo el personal que labore con la empresa vinculado mediante contrato laboral.

RESPONSABLES

El reto de este cambio exige a la empresa una conciencia cada vez más comprometida para hacer más productivo su personal. Esta función está en manos directamente de la parte directiva, quien es la encargada de velar para que se lleve a cabo el proceso.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE CAPACITACION

Necesidades de capacitación

Cada semestre se hace cierre comercial en la organización, este es el momento para medir los resultados e identificar falencias, en este caso la gerencia y la dirección comercial determina en base a estos resultados cuales son las prioridades de capacitación a abordar.

Planeación de capacitación

Una Vez están identificadas las necesidades de capacitación del personal, la Gerencia y la Dirección comercial estudian las posibles empresas que cuenten con el personal calificado para brindar el servicio de capacitación, La empresa verifica la idoneidad de quienes prestaran el servicio.

Programación de capacitación

Una vez seleccionado el personal encargado de dictar la capacitación, se realiza el contrato por obra o labor, especificando cuales serán los términos, los compromisos y monto a cancelar por la labor de capacitar el personal. Esta empresa o personas encargadas de la capacitación entregan a la Gerencia y a la Dirección comercial el cronograma de las actividades.

Solicitud de Capacitación

Existen algunos casos donde es el empleado quien solicita la capacitación de acuerdo a sus necesidades, la empresa debe evaluar si esta solicitud es viable de acuerdo al presupuesto y a la aplicación que esta tenga en el cargo, el empleado debe diligenciar el formato de solicitud a gerencia para que se analice si será aprobada o no. En caso de ser aprobada esta se programará y continuará con el proceso normal.

Asistencia a la capacitación

La gerencia debe informar a los colaboradores que se llevaran a cabo sesiones de capacitación, dándoles a conocer las fecha y tiempos, esto con el fin de que estos puedan hacer una planificación organizada de su trabajo, ya que dispondrán de parte del tiempo para aplicar a la capacitación.

Evaluación de la capacitación

Para finalizar la etapa de la capacitación, se evalúa el proceso por medio del formato de Evaluación a la Capacitación, para conocer aspectos a mejorar en futuras capacitaciones, esta se realiza entregándoles el formato a los asistentes al finalizar la sesión. Estos resultados son analizados luego en gerencia y archivados a la carpeta del colaborador.

3.2.4. Evaluación del desempeño

3.2.4.1. Descripción proceso evaluación del desempeño

En la actualidad la sociedad se enfrenta a diversos cambios sociales y tecnológicos, tanto dentro como fuera de la organización, es esta la razón principal por la cual el talento humano se ve diariamente enfrentado a oportunidades y amenazas, no importa si la organización es pequeña o grande, el entorno empresarial es cada día mas competitivo y así mismo exigente. Las organizaciones actuales deben centrar su accionar estratégico en desarrollar y evaluar su recurso mas importante como lo es el recurso humano y Century 21® Arriendos no debe ser la excepción, se deben analizar aspectos como la administración de recursos humanos, relaciones humanas, la motivación del personal, potenciación de habilidades, destrezas, trabajo en equipo entre otras.

En este proceso inicialmente la Gerencia de la organización Century 21® Arriendos realiza una autoevaluación interna para revisar y realizar modificaciones pertinentes en los formatos de Evaluación de Desempeño, esta se realiza semestralmente. Una vez se han determinado los objetivos e indicadores de desempeño a evaluar en los colaboradores de Century 21® Arriendos, se hará la entrega del Formato de Autoevaluación a cada empelado.

A continuación se presenta el Formato de Autoevaluación del personal:

	CENTURY 21 [®] Arriendos						
	autoevaluación de desempeño						
	Formato C21 - 006						
	Version 001-13						
NOMBRE:							
CARGO:							
PERIODO DE EVALUACION:							
Escala de Evaluación: 1. No Cumple 2. Cumple Muy Poco 3. Cumple Aceptablemente 4. Cumple Parcialmente 5. Cumple Totalmente							
CRITERIOS	DEFINICION	ESCALA DE CALIFICACION					TOTALES
		1	2	3	4	5	
Orientacion a la calidad	Disposicion para ejecutar sus funciones establecidas en el manual de funciones						
Colaboracion	Disposicion para compartir, generar y hacer parte de un esfuerzo mancomunado para alcanzar los objetivos						
Rendimiento	Capacidad para alcanzar las metas establecidas para su cargo y superar las expectativas						
Disposicion para desarrollar el trabajo	Capacidad para enfocarse en el trabajo y dar manejo a las diversas situaciones						
Puntualidad	Cumplimiento del horario laboral y fechas establecidas para entregar cualquier actividad.						
Cumplimiento de Objetivos	Alcanzar los objetivos planteados al inicio del periodo de evaluacion.						
TOTALES:							
OBSERVACIONES:							

Una vez realizada la encuesta, la gerencia se reúne con el colaborador para discutir los puntos de vista plasmados en la autoevaluación y se llegue a un consenso con respecto a la calificación obtenida, luego se realiza un compromiso por parte del empleado para mejorar en los puntos donde se identifiquen falencias.

Seguido a este proceso de Autoevaluación, se lleva a cabo a nivel interno con una periodicidad semestral por parte de la gerencia el proceso de Evaluación del Desempeño de cada uno de los empleados de la organización.

Es la gerencia la encargada de determinar los criterios que se tendrán en cuenta para evaluar el Desempeño para cada uno de los cargos en los diversos niveles jerárquicos.

A continuación se muestra el formato usado para la determinar los criterios en la evaluación en el nivel directivo.

Formato para determinación de criterios de la evaluación del desempeño en el nivel operativo.

	CENTURY 21® Arriendos	
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
	Formato C21 - 008	
	Version 001-13	
NOMBRE:	CRITERIOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	NIVEL OPERATIVO
CARGO:		
CRITERIOS	DEFINICION	ESCALA DE CALIFICACION
Orientacion a la calidad	Disposicion para ejecutar sus funciones establecidas en el manual de funciones	1. No presenta disposicion para aplicar las normas de calidad
		2. muestra interes por aplicar las normas de calidad
		3. Propositivo para desarrollar nuevas normas de calidad y desempeño optimo
Colaboracion	Disposicion para compartir, generar y hacer parte de un esfuerzo mancomunado para alcanzar los objetivos	1. Se preocupa por el cumplimiento personal de sus metas organizacionales sin colaborar con el de los demas compañeros
		2. Presenta interes por cooperar sin generar iniciativa para desarrollar un ambiente de cooperacion.
		3. Coopera ampliamente y genera iniciativas para lograr un ambiente de cooperacion.
Rendimiento	Capacidad para alcanzar las metas establecidas para su cargo y superar las expectativas	1. No logra el cumplimiento de los metas establecida
		2. Cumple con la metas establecida en el tiempo y estandares minimos.
		3. Supera ampliamente la metas logrando un alto rendimiento
Disposicion para desarrollar el trabajo	Capacidad para enfocarse en el trabajo y dar manejo a las diversas situaciones	1. Poca capacidad para trabajar bajo presion y no desarrolla eficientemente su labor
		2. Cumple con las metas minimas establecidas para su cargo
		3. Gran capacidad para manejar situaciones bajo presion y alcanza ampliamente las metas
Subordinacion	Capacidad para reconocer y desempeñarse dentro de su ubicacion jerarquica	1. No tiene receptividad para cumplir ordenes asignadas
		2. Acata y cumple con ordenes propias de su cargo
		3. Da cumplimiento a las ordene impartidas ,desarrolla mejoramiento continuo y acatamiento

Una vez establecidos los criterios se diligencia el formato de Evaluación del Desempeño, a continuación se presenta el formato para el nivel Directivo.

	CENTURY 21® ARRIENDOS	
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	
	Formato C21 - 007	
	Version 001-13	
NOMBRE:	CRITERIOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	
CARGO:		
CRITERIOS	DEFINICION	ESCALA DE CALIFICACION
Capacidad para Establecer y gestionar relaciones comerciales externas	Capacidad de influir, negociar y establecer alianza para la empresa con personas externas	1. No mantiene ni genera relaciones externas benificas para la empresa
		2. Mantiene y desarrolla ciertas relaciones estrategicas
		3. Gran capacidad para gestionar relacione estrategicas amplias
Capacidad para establecer relaciones internas	Comunicación y poder de influir en los empleados de la organización.	1. No mantiene canales de comunicación con el personal, solo lo necesario
		2. Tiene interes en generar estrategias de motivacion para el personal
		3. Desarrolla amplias estrategias para generar una motivacion constante
Delegacion	Capacidad para direccionar los empleados y permitirles mayor grado de actuacion y decisión.	1. Delegacion nula
		2. Delegacion media
		3. Delegacion amplia
Cooperacion y trabajo en equipo	Capacidad de liderazgo y desempeño para desempeñar sus funciones y generar un ambiente laboral agradable.	1. Tiene poca disposicion en la cooperacion del trabajo en equipo
		2. Cooperacion limitada para dearrollar estrategias de trabajo en equipo
		3. Total cooperacion para el logro de los objetivos comunues del equipo
Orientacion al logro	Capacidad para lograr los objetivos empresariales y desarrollar un mejoramiento continuo de su cargo.	1. No alcanza las metas propuestas
		2. Logra resultados con poco meramiento en sus funciones
		3. Alta orientacion al logo de los objetivo y mejoramiento continuo de sus funciones.
OBSERVACIONES:		

Formato para evaluación de desempeño a nivel operativo.

	CENTURY 21® ARRIENDOS					
	EVALUACION DE DESEMPEÑO					
	Formato C21 - 010					
	Version 001-13					
NOMBRE:	EVALUACION DE DESEMPEÑO					NIVEL OPERATIVO
CARGO:						
PERIODO:						
Evalúe dentro de la escala asignada cada uno de los siguientes criterios:						
CRITERIOS		DEFINICION	ESCALA			PUNTAJE
			0-49 PTS.	50 - 79 PTS.	80-100 PTS.	
Orientación a la calidad	20%	Disposición para ejecutar sus funciones establecidas en el manual de funciones				
Colaboración	20%	Disposición para compartir, generar y hacer parte de un esfuerzo mancomunado para alcanzar los objetivos empresariales				
Rendimiento	20%	Capacidad para alcanzar las metas establecidas para su cargo y superar las expectativas				
Disposición para desarrollar el trabajo	20%	Capacidad para enfocarse en el trabajo y dar manejo a las diversas situaciones				
Subordinación	20%	Capacidad para reconocer y desempeñarse dentro de su ubicación jerárquica				
TOTAL	100%					

Luego de concluirse las respectivas evaluaciones del personal, se ponderan los resultados y se deposita la información en el siguiente formato.

	CENTURY 21® Arriendos	FORMATO C21 011	
	COMPARACION DE RESULTADOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	Fecha:	10/11/2013
NOMBRE	NIVEL CARGO	PUNTAJE OBTENIDO	

Análisis de resultados.

Según los resultados obtenidos se analiza que:

0%-50% = Rendimiento insatisfactorio (no cumple con los objetivos planteados para el desarrollo de su labor)

51%-70% = Rendimiento bueno (alcanza los objetivos planteados)

71% - 100% = Rendimiento optimo (alcanza los objetivos y es propósito para buscar soluciones)

Correctivos:

En caso de que el empleado obtenga durante dos periodos un rendimiento insatisfactorio este será puesto en periodo de prueba durante dos meses, al finalizar este periodo, será evaluado nuevamente, dependiendo de los resultados obtenidos será renovado o no su contrato laboral.

En caso de que el empleado obtenga una calificación satisfactoria por dos periodos consecutivos, se hará una sumatoria de puntos en la cual será tenido en cuenta para alguna promoción y ascenso en cuanto haya alguna vacante en la organización.

SOCIALIZACION DE LOS RESULTADOS

Esta es la etapa final del proceso donde se reúne la gerencia con cada uno de los empleados para conocer los resultados, analizar cuáles son las falencias donde se obtuvo el menor desempeño y realizar un compromiso

de parte del colaborador para mejorar el rendimiento y el compromiso de parte de la gerencia para brindarle el apoyo que requiera para alcanzarlo.

La socialización de los resultados sirve además para identificar aquellos colaboradores que han puesto todo su esfuerzo en alcanzar los objetivos empresariales y poder así incentivarlos y alentarlos mediante reconocimiento para cultivar su comportamiento. Estos documentos son posteriormente archivados en la carpeta del colaborador.

EVALUACION EXTERNA

Es importante realizar esta evaluación para conocer la percepción que tienen los clientes de Century 21® Arriendos frente a la gestión tanto Administrativa como Comercial de la compañía, quien debe procurar por mantener uno de sus activos mas importantes como lo son la marca y el buen nombre. Se promueve y asume que los clientes siempre serán sinceros frente a sus respuestas para defender sus derechos como clientes, es vital tener en cuenta estas respuestas para identificar las fallas y tomar correctivos para el mejoramiento.

Century 21® Arriendos Cuenta con dos tipos de clientes: Propietarios y Arrendatarios, cada uno tiene una necesidad diferente pero ambos buscan excelencia en el servicio.

Cualquiera que sea el tipo de cliente, el primer trato con la compañía lo tienen con el área comercial. Una vez ubican el inmueble a ocupar en caso del cliente arrendatario o el inmueble de su propiedad es alquilado para el caso del cliente propietario, estos pasan a tener de ahí en adelante trato directo con la parte administrativa y directiva.

A continuación se presenta el formato a utilizar para encuestar y conocer el nivel de satisfacción de los clientes y tomar medidas para buscar el mejoramiento continuo.

	CENTURY 21® Arriendos	Version:	001-13
	ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE	Fecha:	10/11/2013
	Formato C21 - 012		
NOMBRE			FECHA:
CLIENTE:	Propietario _____	Arrendatario _____	
<p>Nuestro objetivo es brindar el mejor servicio, por eso es importante conocer su nivel de satisfacción. Califique el servicio que es le ha brindado.</p>			
1. Pesimo		3. Aceptable	5. Excelente
2. Regular		4. Bueno	
1) La atención y el trato brindado por el personal de Servicio al Cliente hacia usted fue: _____ 2) usted considera que las respuestas y el tiempo de espera por esta fue adecuado: _____ 3) Califique el tiempo de respuestas ante una queja, reclamo o petición: _____ 3) En cuanto a la gestión Comercial de su inmueble usted considera que el servicio es: _____ 4) como considera usted las instalaciones de la oficina donde se le prestó el servicio: _____ 5) Como califica el trato y el servicio brindado por el área administrativa: _____ 6) Como califica el trato y el servicio brindado por el área comercial: _____ 7) Como califica el trato y el servicio brindado por el personal directivo: _____ 8) Que recomendación u observaciones le haría usted a la empresa para mejorar su servicio: _____ _____ _____ _____ _____			

Los Resultados obtenidos son socializados con toda la empresa en general para realizar compromisos de mejoramiento en las áreas donde sea necesario. El objetivo es lograr brindar cada día un mejor servicio. Una vez finalizado el proceso, los documentos son archivados en la correspondiente carpeta de cada colaborador.

Una vez finalizado el proceso los documentos son archivados en la correspondiente carpeta de cada colaborador.

3.2.4.2. Definición evaluación del desempeño

OBJETIVOS

Evaluar el desempeño del personal en una organización permite una retroalimentación del comportamiento laboral ya que brinda la oportunidad de conocer las falencias en determinada operación y de esta forma se puede tomar decisiones para perfeccionar el trabajo. La evaluación del desempeño del personal indicará si la selección y la capacitación han sido adecuadas mediante las actividades de las personas en sus tareas. También sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, identificar los mejores elementos y recompensarlos, así mismo identificar personas de poca eficiencia para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Los métodos de evaluación además de permitir conocer el desempeño de los colaboradores permiten justificar el monto de remuneración establecida por escala salarial. En forma específica los objetivos que busca la evaluación del desempeño es mejorar el rendimiento laboral, reajustar remuneraciones, ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos y destrezas y detectar necesidades de capacitación en los colaboradores.

ALCANCE

Esta evaluación debe realizarse a todo el personal de la organización con una periodicidad de 6 meses, tanto a nivel directivo como a nivel operativo.

RESPONSABLES

El proceso está encabezado principalmente por la Gerencia, es esta quien tiene en su responsabilidad llevar a cabo el proceso por ser el primer mando de la organización y el principal interesado en conocer los resultados.

DESCRIPCION DEL PROCESO

En este proceso inicialmente la Gerencia de la organización CENTURY 21® ARRIENDOS realiza una autoevaluación interna para revisar y realizar modificaciones pertinentes en los formatos de Evaluación de Desempeño, esta se realiza semestralmente. Una vez se han determinado los objetivos e indicadores de desempeño a evaluar en los colaboradores de CENTURY 21® ARRIENDOS, se hará la entrega del Formato de Autoevaluación a cada empleado.

Una vez realizada la encuesta, la gerencia se reúne con el colaborador para discutir los puntos de vista plasmados en la autoevaluación y se llegue a un consenso con respecto a la calificación obtenida, luego se realiza un compromiso por parte del empleado para mejorar en los puntos donde se identifiquen falencias.

Seguido a este proceso de Autoevaluación, se lleva a cabo a nivel interno con una periodicidad semestral por parte de la gerencia el proceso de Evaluación del Desempeño de cada uno de los empleados de la organización.

Es la gerencia la encargada de determinar los criterios que se tendrán en cuenta para evaluar el Desempeño para cada uno de los cargos en los diversos niveles jerárquicos.

Una vez establecidos los criterios se diligencia el formato de Evaluación del Desempeño, luego de concluirse las respectivas evaluaciones del personal, se ponderan los resultados

Análisis de resultados.

Según los resultados obtenidos se analiza que:

0%-50% = Rendimiento insatisfactorio (no cumple con los objetivos planteados para el desarrollo de su labor)

51%-70% = Rendimiento bueno (alcanza los objetivos planteados)

71% - 100% = Rendimiento óptimo (alcanza los objetivos y es propósito para buscar soluciones)

Socialización de los resultados

Esta es la etapa final del proceso donde se reúne la gerencia con cada uno de los empleados para conocer los resultados, analizar cuáles son las falencias donde se obtuvo el menor desempeño y realizar un compromiso de parte del colaborador para mejorar el rendimiento y el compromiso de parte de la gerencia para brindarle el apoyo que requiera para alcanzarlo.

Socialización de los resultados sirve además para identificar aquellos colaboradores que han puesto todo su esfuerzo en alcanzar los objetivos empresariales y poder así incentivarlos y alentarlos mediante reconocimiento para cultivar su comportamiento. Estos documentos son posteriormente archivados en la carpeta del colaborador.

Evaluación externa

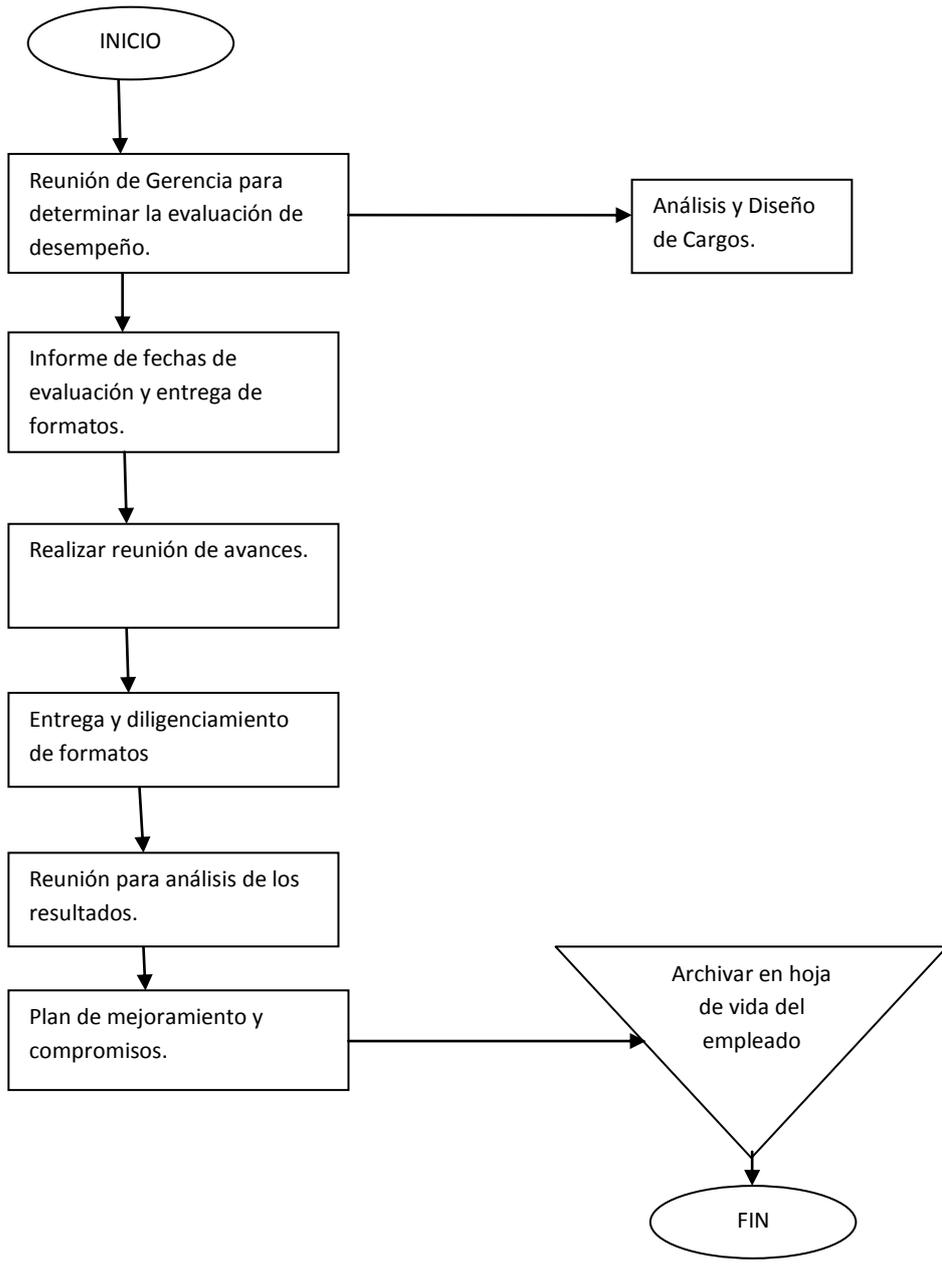
Es importante realizar esta evaluación para conocer la percepción que tienen los clientes de Century 21® Arriendos frente a la gestión tanto Administrativa como Comercial de la compañía, quien debe procurar por mantener uno de sus activos mas importantes como lo son la marca y el buen nombre. Los clientes siempre serán sinceros frente a sus respuestas para defender sus derechos como clientes, es vital tener en cuenta estas respuestas para identificar las fallas y tomar correctivos para el mejoramiento.

Century 21® Arriendos Cuenta con dos tipos de clientes: Propietarios y Arrendatarios, cada uno tiene una necesidad diferente pero ambos buscan excelencia en el servicio.

Cualquiera que sea el tipo de cliente, el primer trato con la compañía lo tienen con el área comercial. Una vez ubican el inmueble a ocupar en caso del cliente arrendatario o el inmueble de su propiedad es alquilado para el caso del cliente propietario, estos pasan a tener de ahí en adelante trato directo con la parte administrativa y directiva.

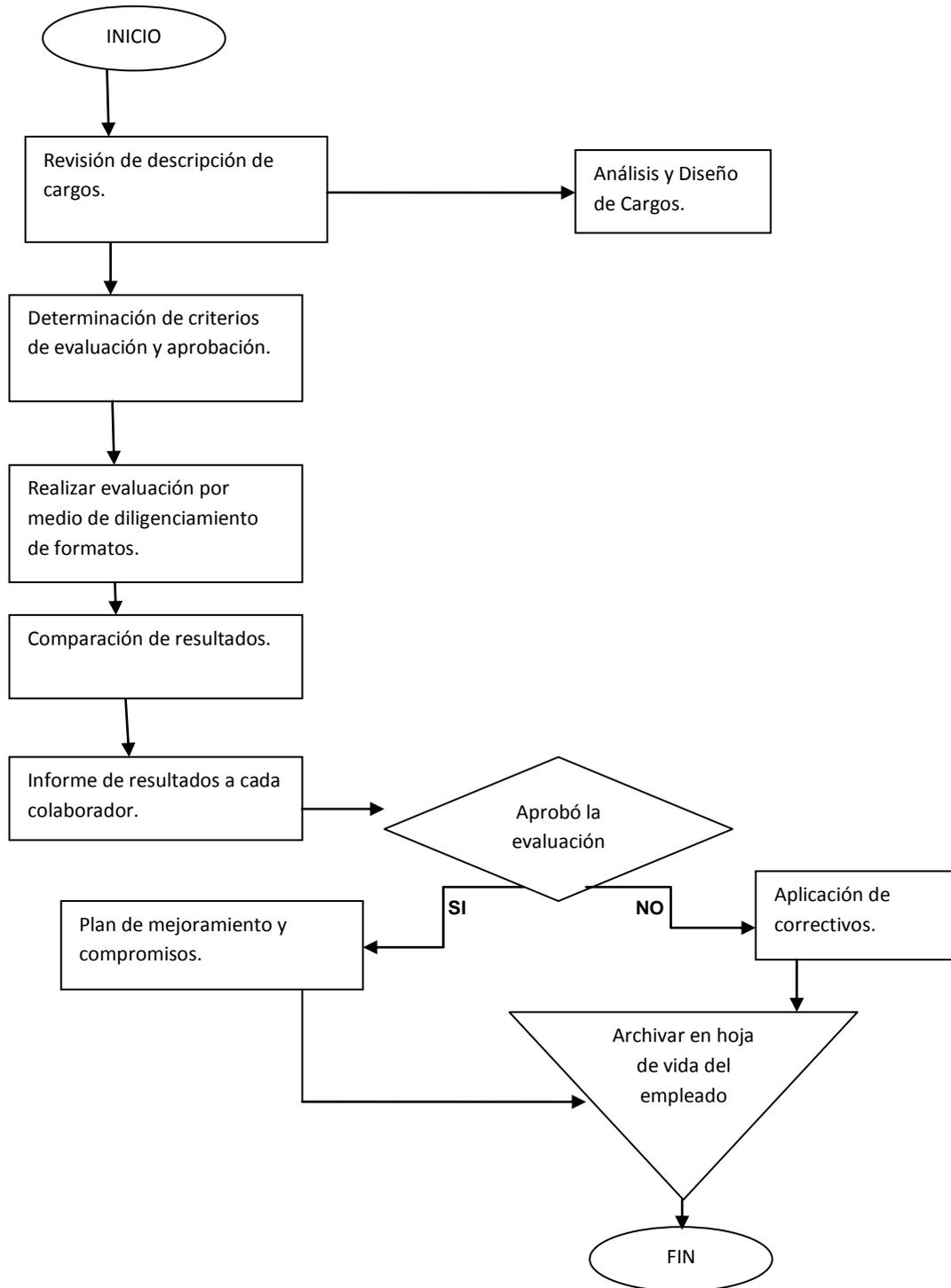
Los Resultados obtenidos son socializados con toda la empresa en general para realizar compromisos de mejoramiento en las aéreas donde sea necesario. El objetivo es lograr brindar cada día un mejor servicio. Una vez finalizado el proceso, los documentos son archivados en la correspondiente carpeta de cada colaborador.

Figura C21-00 evaluación interna (autoevaluación)



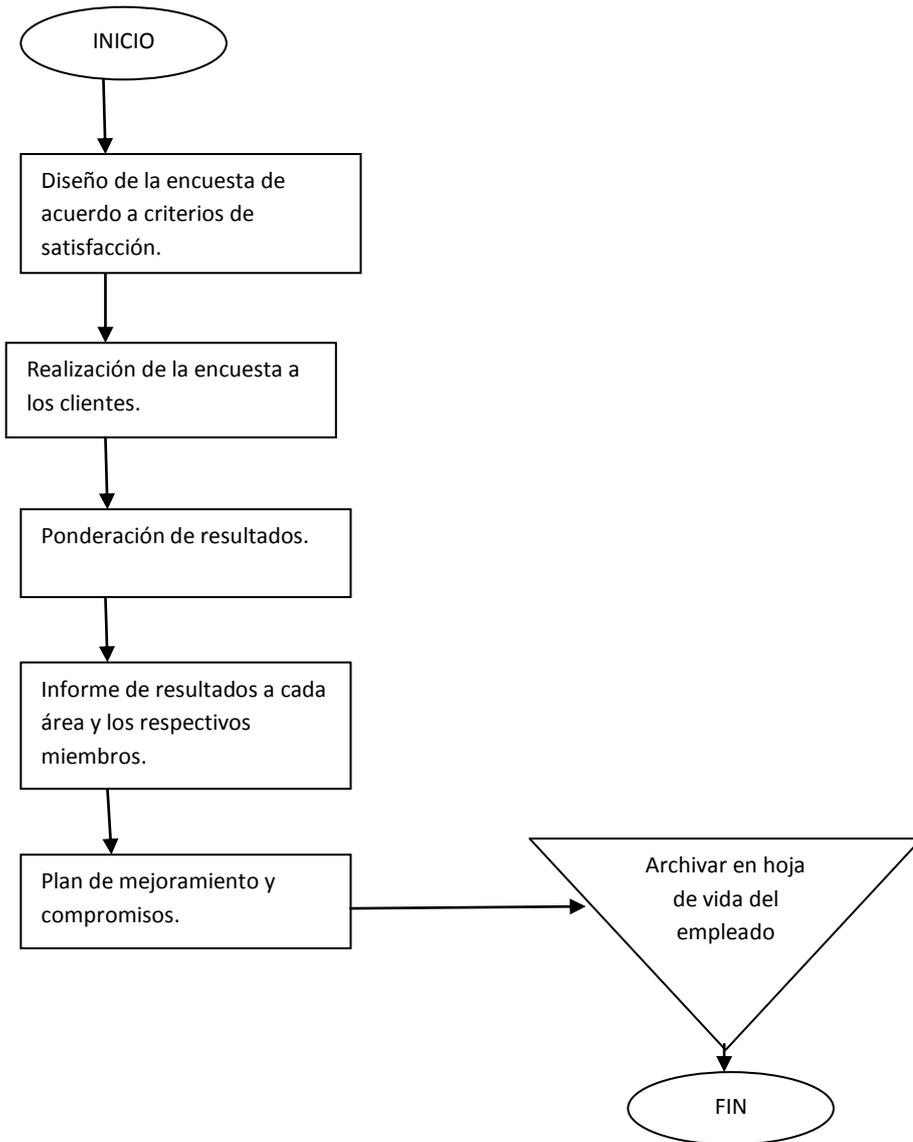
Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura C21-007 Evaluación interna por gerencia.



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura C21-008 evaluación externa (satisfacción al cliente)



Fuente: Elaboración propia de los autores

4. CONCLUSIONES

En Century 21® Arriendos, la mayoría de los procesos de Gestión del Talento Humano no están definidos de formal y concreta, por el contrario se manejan aislada e informalmente, la responsabilidad de este proceso se lleva a cabo por la gerencia. A pesar de esto Century 21® Arriendos cumple con las condiciones establecidas por la normatividad colombiana respecto a los empleados, pero de alguna manera no se está respondiendo eficientemente a las situaciones que afectan a la organización tanto interna como externamente

El soporte teórico, de acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada, justifica de forma exhaustiva e integra, los métodos, los procedimientos y herramientas empleados para cumplir con los objetivos tanto general como específicos planteados, además permite evidenciar la coherencia entre la teoría de los autores consultados y la vida organizacional. El mismo soporte teórico y la revisión bibliográfica realizada facilito la descripción de los procesos actuales realizado en la organización Century 21® Arriendos.

La satisfacción del personal es fundamental al interior de la organización, puesto que la gerencia reconoce que sus colaboradores son los autores principales del buen desempeño que ha tenido la organización. Es por esto que se brindó todo el apoyo e información necesaria para el diseño de los procesos de Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño

El diagnóstico realizado a la organización Century 21® Arriendo, permitió conocer la opinión de cada uno de los empleados con respecto a sus expectativas con la organización, además facilitó la realización del diseño de cada uno de los procesos de Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño.

El diseño de los procesos de Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño en la organización, y en otras organizaciones, evidencia por ofrecer a sus empleados un nivel satisfactorio de calidad de vida laboral, facilitando así el logro de los resultados esperados de su labor. Para esto se han diseñado los procesos de forma tal que haya una sinergia entre estos para que haya un balance entre lo que se espera de los empleados en sus cargos, la

compensación, el reconocimiento de la labor y los resultados que se obtengan al evaluar el desempeño

El diseño de los procesos de Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño en la organización en el Century 21® Arriendos busca el crecimiento profesional de los colaboradores de la organización, no sólo con la definición adecuada de el proceso de capacitación, sino también de la evaluación del desempeño justa que contribuye al mejoramiento y fortalecimiento de las habilidades y conocimientos que poseen los colaboradores de la organización, ya que está diseñado tanto para el nivel directivo, sino que también se diseña la evaluación externa y la autoevaluación, que permite velar autónomamente por su evolución profesional y desarrollo continuo, con el fin de alcanzar las metas establecidas por ellos mismo, y por la organización.

El diseño de los procesos Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño en la organización en el Century 21® Arriendos propende que la organización y el empleado posean la claridad necesaria acerca de los perfiles de las personas que ocuparan los cargos a desempeñar dentro de la misma, así como cuales son las funciones que se deben desempeñar por los colaboradores y la las responsabilidades que tiene cada uno de ellos en su cargo, con el fin de minimizar la incertidumbre y facilitar el entendimiento entre pares.

La confrontación de la teoría y la práctica facilita la apropiación de los conocimientos adquiridos, pues evidencia la relación directa que existe entre las formulaciones teóricas sobre los procesos de Gestión Humana, desde el punto de vista de diferentes autores, y la manera como se llevan a cabo estos procesos en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Los conceptos, técnicas y herramientas aprendidos en la formación profesional, son ahora los métodos para aplicar los conocimientos y destrezas que permiten enriquecer la formación profesional y personal de las autoras de este documento.

5. RECOMENDACIONES

Llevar a cabo la implementación en la organización Century 21® Arriendos, los procesos de Análisis y diseño de cargos, incentivos y beneficios, Capacitación, Evaluación del desempeño pertenecientes al área de Gestión del Talento Humano diseñados en el presente documento, con el fin de desarrollar la competencia del grupo humano para fortalecer la gestión institucional, que es el objetivo principal de la Gestión Humana como proceso de apoyo en la institución; también mejorar las condiciones en que los empleados desempeñan sus labores y brindar herramientas objetivas para la toma de decisiones.

Considerar el planteamiento de los procesos definidos en el presente documento, con el fin de establecer los criterios y condiciones bajo las cuales se llevará a cabo cada uno de los procesos correspondientes, la forma en que deben de ser ejecutados, los resultados que se esperan de ellos, y el aporte que estos realizan a los objetivos institucionales

Establecer cada vez que sea necesario una modificación o creación de cargos manteniendo actualizado el proceso de análisis y diseño de cargos para definir con certeza cuál es el personal con el que cuenta la organización, definiendo lo que este debe realizar al interior de la institución.

Hacer partícipe al personal en el mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral y el ambiente de trabajo en la organización, y que sean ellos mismos quienes propongan y sugieran los aspectos para mejorar en la organización que contribuyan al desarrollo de las labores y la obtención de mejores resultados. La realización de actividades lúdicas en un lugar y espacio diferente al de trabajo influye en la satisfacción que tienen los empleados respecto a su calidad de vida, por tanto organizar paseos y actividades culturales o sociales entre ellos, con actividades propuestas por cada uno

Otorgar a los empleados de la organización Century 21® Arriendos tanto incentivos financieros como no financieros, para estimular al personal a el buen desempeño de sus funciones sin afectar significativamente los propósitos financieros organizaciones.

Se hace pertinente capacitar a todo el personal que se encuentra adscrito a la institución para aumentar su rendimiento y productividad, no obstante, así no se cuente con la destinación financiera para esto se pueden realizar capacitaciones internas que permitan entre los mismo empleados transmitir conocimientos para su formación profesional y para el desarrollo más optimo de las actividades organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, Omar. *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia. 1998

ALLES, Martha. *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Buenos Aires, 2006

ALVAREZ, Augusto. *La administración de personal*. Bogotá. 1990

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2001

CARMONA, Fernando. *Gestión Del Recurso Humano En La Empresa*. Colombia. 2004.

CASTILLO APONTE, José. *Administración de Personal un Enfoque hacia la Calidad*. Bogotá. 2006

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. México. 2002

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México. 2002

CHRUDEN, Herbet J; SHERMAN, Arthur W. *Administración de personal*. México. 1971

Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social. Bogotá. 2002 - Decreto 2663 del 5 de agosto de 1950.

CUESTA SANTOS, Armando. *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá. 2010

DA SILVA, Reinaldo O. *Teorías de la Administración*. México. 2002

DESSLER, Gary. *Administración de personal*, México, 1991

DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. - *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*, Madrid. 2003

FOULKES, Fred. *The Expanding Role of the Personnel Function*. En: *Harvard Business Review*, Marzo - Abril 1975.

GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia. 2011

GARCÍA, Mónica; SÁNCHEZ, Karem; ZAPATA, Álvaro. *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana*. Santiago de Cali. 2008

GÓMEZ MEJÍA, Luis.; BALKIN, David. & CARDY, Robert. *Gestión de recursos humanos*. Madrid. 1997

GÓMEZ MEJÍA, Luis.; BALKIN, David. & CARDY, Robert. *Administración*. Madrid. 2003

HETCHER, Shirley. *Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual*. Bogotá. 1992

KEITH, Davis. *Human, Relations at Work, the Dynamic of organizational Behavior*, Nueva York. 1976

LLANOS, Javier. *Integración de Recursos Humanos*. México. 2005

MATIS, Robert L.; JACKSON, John H. *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. México. 2003

MENDEZ, Carlos E. *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá. 1995.

MCDANIEL Carl; GATES Roger H. *Investigación de Mercados Sexta Edición*. México. 2005.

NARESH K malhotra. *Investigación de Mercados*. México. 2004.

NEW REAL STATE SAS. *Certificado de cámara y comercio*. Bogotá. 2013

REYES PONCE, Agustín. *El Análisis de Puestos*. México. 1977

ROBBINS, Stephen; DE CENZO, David. *Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México. 2009

RODRIGEZ-SERRANO, Juan Carlos. *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona. 2004

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Fundamentos de Administración Moderna de Personal*. México. 2002

SALDARRIAGA RÍOS, Juan Guillermo. *Human Management: Tendencias and perspectives*. Medellín, Colombia. 2008

SANCHEZ, Alfonso. *Curso de Metodología de la Investigación. Modulo 3: Técnicas básicas para la investigación descriptiva*. Bogotá. 1992

SOLANA, Ricardo. *Administración de las organizaciones*. Buenos Aires. 1978

ANEXOS

ANEXO A. MANUAL DE FUNCIONES CENTURY 21® REAL STATES – CENTURY 21® ARRIENDOS

EJECUTIVA DE CONTRATOS

1. CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO

- 1.1.** Una vez aprobado el estudio por parte de la aseguradora, informar al arrendatario y asesor colocador.
- 1.2.** Programar cita para la firma del contrato de arrendamiento y fecha de entrega del inmueble, la firma del contrato de arrendamiento debe realizarse máximo dentro de los siguientes dos días (2) a la fecha de aprobación.
- 1.3.** Todo contrato de arrendamiento debe empezar sin excepción el primer día del mes y con duración mínimo de un (1) año a excepción de las autorizadas por el propietario y el Gerente.
- 1.4.** Elaborar el contrato de arrendamiento previa validación de los documentos requeridos para el mismo. Se debe dar prioridad a la elaboración de los contratos, es decir, en cuanto llegue la aprobación por parte de la aseguradora y se informe a los arrendatarios.
- 1.5.** Imprimir el contrato con sus anexos (Liquidación del primer canon de arrendamiento y derechos de contrato, carta de bienvenida, carta remisoria del contrato al arrendatario y codeudores, carta al DAS si el arrendatario es extranjero)
- 1.6.** Fijar La fecha y hora para firma de contratos de arrendamiento debe quedar registrada en la agenda
- 1.7.** Organizar las carpetas de arrendatarios de acuerdo al orden establecido (contrato de arrendamiento, orden de contrato, aprobación, contrato de mandato, documentos del propietario)
- 1.8.** Envío de contratos de arrendamientos a arrendatarios y deudores solidarios, posterior a la firma del contrato de arrendamiento por parte de la Gerente. La ejecutiva de contratos debe enviar semanalmente todos los viernes los contratos firmados por arrendatarios y codeudores a Bogotá para conseguir la firma de la Gerente. Una vez llegan los contratos de arrendamiento a Cali ya

firmados por la Gerente estos deben ser enviados por correo certificado a los arrendatarios y codeudores junto con los anexos respectivos.

- 1.9. Responsable del manejo del archivo legal de seguridad del área inmobiliaria que incluye archivar las guías de envío por la compañía de correos autorizada por la empresa.

2. CAPTACION (Pantalla Operación/ Captación) – Contrato de Mandato

- 2.1. Ingresar completamente al sistema los datos de la tarjeta de consignación de inmuebles, la cual es entregada por el agente inmobiliario. (Datos generales del cliente y del inmueble, fotos, inventarios, servicios públicos, linderos, Formato de inspección del inmueble el cual está avalado por el Director Comercial, etc.).
- 2.2. Elaborar el contrato de arrendamiento
- 2.3. Verificación de la documentación del propietario y la administración de la copropiedad del inmueble y firmas del contrato de mandato
- 2.4. Organizar las carpetas de propietarios antes de pasar a revisión por parte de la Directora de Arriendos quien obtendrá la firma de la Gerente, y activará el inmueble en el sistema.

3. ASEGURADORAS

- 3.1. Recibir y verificar los documentos de potenciales arrendatarios, antes de ser enviados a la aseguradora. Tener en cuenta que la verificación de documentos desde el momento de la recepción hasta el envío a la aseguradora no puede ser mayor a un (1) día, para no perjudicar la labor del agente inmobiliario, dañando el negocio por la demora del estudio. .
- 3.2. Radicar en el sistema el posible arrendatario, mientras se encuentra en estudio de la aseguradora (Formulario aseguradora, documentos del arrendatario y codeudores, etc.). Una vez completos los documentos, imprimir la carta remisoria a la aseguradora, proceder al envío de los documentos a la aseguradora. Estar pendiente de la respuesta del estudio por parte de Aseguradora (si la aseguradora demora más de un (1) día en dar respuesta, hacer el seguimiento respectivo para verificar el motivo de la demora e informar al arrendatario y al agente Century 21 vía email.
- 3.3. Solicitar e imprimir el resultado de los estudios a las aseguradoras para posteriormente informar al agente inmobiliario correspondiente y arrendatarios. Los resultados de los estudios

de arrendamiento se bajan por Internet ingresando a las siguientes páginas:

3.3.1. El Libertador : www.libertador.com.co

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- Canalizar facturas para envío a Bogotá, contacto directo administrativo con el Coordinador Administrativo
- Recibir las comunicaciones que envíen los clientes para distribuir las a los funcionarios dependiendo de la solicitud
- Ser el canal de comunicación entre las Franquicias de Cali y Century21 Arriendos
- Ser el canal de comunicación centralizado de los requerimientos de recursos humanos entre los funcionarios de C21 Arriendos y la Gerente.
- Las demás funciones administrativas que se asignen por el Gerente

EJECUTIVA DE ADMINISTRACIONES

- 5.1. **Recibo Inmueble:** Una vez entregado el inmueble se debe dar por recibido el inmueble en el sistema contra el inventario de recibo.

6. RETIRO DE INMUEBLES

- 6.1. En caso de recibir aviso por parte de la Directora Comercial o de la Directora inmobiliaria y teniendo carta enviada por el propietario solicitando el retiro de un inmueble de la inmobiliaria, revisar las cuentas pendientes que pueda tener el propietario y realizar el retiro en el sistema de arrendamientos ingresando por el módulo de retiro de inmuebles.
- 6.2. Luego de retirar el inmueble del software de arriendos organizar con el coordinador de reparaciones locativas y con el propietario la entrega del inmueble retirado.

7. ADMINISTRACIONES

- 7.1. En caso que un arrendatario presente atraso en el pago de la administración, según información de la Analista Operativa y financiera se debe proceder a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoyada en la Directora Operativa. (Ej: Si el inmueble tiene asegurada la administración, siniestrarlo, y si no la tiene asegurada informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).
- 7.2. Seguimiento trimestral a las administraciones de los inmuebles arrendados, digitando el seguimiento en el sistema sobre el saldo de administración y pedir paz y salvos de cada uno.
- 7.3. En el caso de que un arrendatario presente atraso en el pago de la administración informarle a la Asesora de Servicio al Cliente para que proceda a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoyada en la Directora Operativa. (Ej: Si el inmueble tiene asegurada la administración, siniestrarlo, y si no la tiene asegurada informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).
- 7.4. Notificar a los propietarios sobre las reuniones de las Asambleas que realizan las administraciones con el fin de evitar futuras sanciones.
- 7.5. Actualizar datos de administraciones cuando haya lugar.

7.6. Si RDI la recauda directamente al arrendatario, enviar a las administraciones los comprobantes de pago de la cuota respectiva del mes. Este envío debe realizarse entre el día 12 y 15 de cada mes y recoger el recibo de caja del pago de RDI.

1. RETIRO DE INMUEBLES

1.1. Entrega de inmuebles al propietario en caso de retiro de este de la inmobiliaria de acuerdo a la cita asignada por la asesora de servicio al cliente

EJECUTIVA DE REPARACIONES LOCATIVAS

Una vez se concrete la fecha de entrega del inmueble al nuevo arrendatario, por la ejecutiva de reparaciones locativas se debe coordinar el aseo, lavado de alfombra y/o reparaciones faltantes que tenga el inmueble en mención

Dar cumplimiento junto con el asesor comercial colocador que corresponda a la cita fijada por la asesora de servicio al cliente para realizar la entrega formal del inmueble a los nuevos arrendatarios.

Levantar el respectivo inventario de entrega de inmueble al nuevo arrendatario.

Visitar y elaborar informes sobre los inmuebles desocupados recibidos a los exarrendatarios, remitiéndolos a la Dirección Inmobiliaria, Asesora de servicio al cliente y Área Comercial.

DIRECTORA OPERATIVA

1. GENERALES

- 1.1.** Responsable por el cumplimiento y desempeño del área operativa de la inmobiliaria (Captación y arriendo de inmuebles, cartera, call center, reparaciones locativas, archivo y mensajería).
- 1.2.** Garantizar que mínimo el 80% del valor total de los cánones de arrendamiento estén recaudados máximo el diez (10) de cada mes.
- 1.3.** Garantizar que el 100% de los pagos a propietarios queden realizados el 10 de cada mes, o en su defecto el día hábil siguiente, si el día 10 en algún mes no es hábil.
- 1.4.** Asesoría e inducción en el desarrollo de las actividades diarias de las personas a su cargo.
- 1.5.** Debe tener pleno conocimiento de las labores que están realizando cada una de las personas a su cargo de presentarse algún tipo de inquietudes o dudas con respecto a un tema específico que afecte el desarrollo normal de un contrato de mandato o arrendamiento debe documentarse ampliamente y resolver las dudas que el personal pueda tener al respecto expandiendo la información a los miembros de su equipo.
- 1.6.** Seguimiento a la labor desarrollada por cada una de las áreas a su cargo mediante la realización de comités administrativos, apoyada en el manejo de cada una de las pantallas del software. Dicho comité debe ser desarrollado con la Directora Inmobiliaria y con las personas a su cargo.
- 1.7.** Revisión y verificación de carpetas de captaciones elaboradas por la Asesora de Servicio al cliente. Presentar estos documentos a la Directora Inmobiliaria para su firma en el contrato de mandato y aprobación. Activar en el sistema el inmueble, generándose este inmueble como bien disponible a comercializar y publicitar.
- 1.8.** Revisión y verificación de carpetas de los inmuebles arrendados elaboradas por la Asesora de Servicio al Cliente. Presentar estos documentos a la Directora Inmobiliaria para su firma y aprobación. Activar en el sistema el inmueble dando generación a las cuentas por pagar y por cobrar al propietario, arrendatario y aseguradora.
- 1.9.** Actualización de tarifas de estudios de aseguradoras, para la liquidación de estudios a los potenciales arrendatarios.
- 1.10.** Modificación de datos tributarios de terceros y corrección de números de documento.
- 1.11.** En caso que un arrendatario comunique intención de entrega del inmueble por fuera de los términos legales la Asesora de Servicio

al cliente debe informarle, la normatividad de la ley, que obliga a permanecer 3 meses más en el inmueble, cancelando el correspondiente arrendamiento mensual a partir de la comunicación y cancelar adicionalmente 3 meses de arrendamiento como sanción. La política de RDI es distribuir esta sanción en proporción igual entre el propietario y la inmobiliaria teniendo en cuenta el desgaste operativo que la labor implica. Esta negociación debe ser conocida, asesorada y validada por la Directora Operativa.

- 1.12. Garantizar la mínima deserción de arrendatarios que deseen entregar el inmueble, contactándolos cuando lo notifiquen por escrito, y negociar con ellos condiciones nuevas para que permanezcan en el inmueble, consultando con el propietario el cambio de condiciones y apoyada en la Directora comercial.
- 1.13. En el evento en que el arrendatario devuelva el inmueble arrendado y no haya sido posible mantenerlo como cliente, el inmueble queda disponible para arriendo nuevamente, para lo cual debe realizar la re captación (Contactar al propietario solicitando la autorización de descuento del último pago para publicidad y actualizar los datos del inmueble en el sistema (ficha de captación). Solicitar al Director Comercial vía mail el valor del nuevo canon del inmueble a arrendar y actualizarlo en la ficha del sistema, pasándolo del estado Pendiente por actualizar al estado Disponible.
- 1.14. Garantizar el pago de los servicios públicos de los inmuebles devueltos, de los cuales el arrendatario dejó la correspondiente provisión en dinero.
- 1.15. Estar pendiente de la facturación de la inmobiliaria, en caso que la numeración aprobada por la DIAN ya esté por terminar, debe informar a la asistente administrativa y contable para que pida nueva numeración y actualizarla en el sistema.
- 1.16. Coordinar las diligencias de mensajería fijadas a la persona encargada y despachar la correspondencia generada por la inmobiliaria garantizando cumplimiento.
- 1.17. Reunión mensual con la Directora Inmobiliaria para presentación de resultados del área.
- 1.18. Atención personal y telefónica a los clientes que lo requieren.

2. COMITES ADMINISTRATIVO

Estos comités se deben desarrollar con la directora inmobiliaria mensualmente, a la cual se le deben presentar el informe

correspondiente al tema tratado en el desarrollo de los siguientes comités

- 2.1. Comité de Cartera:** Este comité se debe desarrollar semanalmente en compañía de la Asesora de servicio al cliente con el fin de revisar el estado de cuenta por cada tipo de concepto, de cada uno de los clientes bien sea arrendatarios, ex arrendatarios, propietarios o aseguradoras del área inmobiliaria que presenten cartera vencida y definir la estrategia de cobro. Identificar los casos que deben ser enviados a cobro jurídico a través de la aseguradora, adicionalmente en este comité se debe:
 - 2.1.1.** Hacer seguimiento a la pantalla de transacciones por incumplimiento no cobradas con el fin de revisar y determinar los valores que la inmobiliaria está dejando de percibir por este concepto, y conocer la justificación del no cobro.
 - 2.1.2.** Control y seguimiento de cartera que no superé el límite de envío exigido por las Aseguradoras (1 mes y 9 días).
 - 2.1.3.** Hacer seguimiento a la Analista Operativa y Financiera de los pagos que no se han podido aplicar por la no identificación de quien realizó el pago en el banco (inconsistencias). No puede durar más de una semana pendiente por aplicar el pago. Al finalizar el mes no puede haber partidas consignadas sin aplicar.

- 2.2 Comité de Reparaciones locativas;** este comité se debe realizar semanalmente junto con el coordinador de reparaciones locativas para hacer seguimiento a las reclamaciones presentadas por los arrendatarios y el estado en que cada una de ellas se encuentra con la justificación correspondiente con respecto al tiempo de respuesta. Es básico que el coordinador de reparaciones locativas registre en el sistema las actividades desarrolladas con cada una de las reclamaciones que lleguen a la inmobiliaria por lo tanto es importante hacer seguimiento al módulo de reparaciones.

3 CAPTACIÓN Y PROMOCION

- 3.1.** Revisión y verificación de carpetas de captaciones elaboradas por la asesora de servicio al cliente y activar en el sistema el inmueble cuando los documentos estén totalmente legalizados, obteniendo en el contrato de mandato la firma de la Directora de la Inmobiliaria.
- 3.2.** Semanalmente chequear la pantalla de Renovación, terminación y re liquidación con el fin de revisar los contratos que presentan

notificaciones de entrega, para realizar la respectiva labor comercial tanto con el arrendatario como con el propietario, para renovar nuevamente el contrato, trabajando en conjunto con la Directora comercial. (Garantizar un mínimo de devoluciones de inmuebles arrendados).

- 3.3. Coordinar junto con la Asesora de Servicio al Cliente las visitas que debe realizar el coordinador de reparaciones locativas a inmuebles disponibles captados para garantizar una correcta presentación de los mismos.

4. CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO

- 4.1. Una vez entregado el inmueble al arrendatario, revisar las carpetas que contienen la documentación e información de los arrendatarios así como la revisión de los contratos de arrendamiento y sus anexos exigidos, dicha información debe ser cotejada contra el sistema confirmando que se encuentre debidamente ingresada y activar el contrato en el sistema, la revisión de dichas carpetas no deben superar el día hábil siguiente a la entrega del inmueble al nuevo arrendatario.
- 4.2. Una vez activado el inmueble en el sistema, armar la carpeta del arrendatario y conseguir la firma en el contrato por parte de la Directora Inmobiliaria y coordinar el envío de las copias a los arrendatarios y deudores firmantes.
- 4.3. Garantizar que los contratos de arrendamiento se elaboren a buen tiempo y que la atención a los arrendatarios y deudores solidarios al momento de toma de firmas sea óptima.
- 4.4. Garantizar que los contratos de arrendamiento se legalicen en un término inferior a cinco (5) días y se envíen a los destinatarios finales.
- 4.5. Confirmar que la agenda para entrega de inmuebles arrendados sea óptima, es decir, que haya buena coordinación en la misma evitando que se crucen con citas programadas a otros asesores.
- 4.6. Verificar la liquidación para devolución de provisión de servicios públicos dejados por arrendatarios retirados antes de programar el pago de dicha devolución
- 4.7. Elaborar y verificar los datos del informe que debe enviarse semestralmente a la Alcaldía Mayor sobre inmuebles arrendados
- 4.8. Elaborar y enviar el informe semestral a la Lonja para datos estadísticos de la misma, con base a la información dada por el software

5. CARTERA

- 5.1.** Garantizar que los arrendatarios que cancelen después del quinto día hábil del mes se le cobre sanción por incumplimiento.
- 5.2.** Apoyar a la Asesora de servicio al cliente en los casos en que se le complique el cobro de la sanción.
- 5.3.** Revisión de inmuebles a siniestrar antes del día 8 de cada mes para que la asesora inmobiliaria para arrendatarios pueda enviar los siniestros correspondientes a las aseguradoras y activar el siniestro en el sistema.
- 5.4.** Verificar saldos de canon y administración con más de treinta y ocho (38) días que no se han siniestrado e informar al Director Inmobiliario.
- 5.5.** auditoria de cheques posfechados no consignados para emitir informe a la Directora Inmobiliaria
- 5.6.** auditoria de cheques devueltos sin seguimiento ó sin finalización de seguimiento.
- 5.7.** Realizar notas contables de los ajustes que se tengan que hacer sobre saldos de clientes (según la situación lo requiera). Si la nota contable afecta a RDI como un gasto, ésta debe ser autorizada por el Director Inmobiliario. (Este tipo de notas pueden ser por cuenta contable ó por reclasificación de conceptos de pago). Las notas contables se deben realizar en conjunto con la asistente administrativa y contable quien es la persona que solicita el ajuste
- 5.8.** Creación de CxC de ser necesarias, este caso se puede presentar cuando haya una comisión no cobrada por el sistema o seguros no cobrados que son datos que no tienen contra partida. En la actualidad no se utiliza este módulo con frecuencia.
- 5.9.** Depurar una vez por semana en el modulo de cartera consolidada, las CxP y las CxC de cada cliente (Para que un cliente en el estado de cuenta no presente una CxP y una CxC al mismo tiempo). Realizar conciliación por nota contables (En el módulo de notas de reclasificación), si es el caso, esto se puede presentar cuando se debe realizar cruce de cuentas entre una CXC y una CXP básicamente. (Se presenta normalmente cuando se tiene abono de servicios públicos por parte del exarrendatario y el nuevo arrendatario descuenta del canon a pagar a la inmobiliaria el valor que el cancelo se servicios que no le correspondía. Por lo que se genera en el estado de cuenta del exarrendatario un CxC versus CXP que ya venía por el abono dado.
- 5.10.** A fin de mes imprimir los listados de CO(Modulo consulta de Ingresos y filtrarlo por CO del mes) y Notas de reclasificación

(Modulo Notas de reclasificación y filtrarlo por fecha) para presentarlo con los respectivos soportes a la Revisoría Fiscal y a la Directora Inmobiliaria.

6. PAGOS

- 6.1.** Revisar mensualmente, antes del día quinto del mes los descuentos autorizados por propietarios y deudas consentidas por el mismo que se hayan generado y pagado en el transcurso del mes siguiente con el ánimo de revisar los pagos a propietarios
- 6.2.** Realizar mensualmente, antes del día siete (7) de cada mes auditoria de pagos de cada uno de los clientes a pagar (propietarios, administraciones, beneficiarios de pago, etc.), comparando el mes anterior de pago con el mes actual, verificando que todas las cuentas a pagar o a descontar de cada cliente sea real en compañía de la Asesora Inmobiliaria para propietarios
- 6.3.** Entregar informe de pagos a realizar (por Cheque y ACH), para aprobación del Director Inmobiliario el día siete (7) de cada mes
- 6.4.** Generar archivo de pagos por ACH, según listado aprobado por el Director inmobiliario, dos (2) días hábiles antes del día diez (10) de cada mes. Se debe tener en cuenta la fecha de pago programada por la Directora Inmobiliaria
- 6.5.** Cargar el archivo de pagos por sucursal virtual, en caso de programar pagos por transferencia, e indicar al gerente de la compañía para realizar el envío de los mismos.
- 6.6.** En caso de pagos a propietarios con transferencia electrónica, si al momento de obtener respuesta de la transacción esta es negativa, la Directora operativa debe coordinar el pago al propietario por otro medio. Adicionalmente se debe imprimir la inconsistencia presentada y archivarla en el AZ de pagos.
- 6.7.** Una vez realizados los pagos mensuales verificar por el módulo de Consultas – Egresos – Pagos pendientes por realizar (Ninguno pago debe quedar pendiente por realizar). Generación de egresos cero “0” para casos en que el propietario haya autorizado descomposición del 100% del valor del canon por pagar o presente anticipo de cánones en la inmobiliaria, ésta se debe realizar una vez se realicen los pagos por ACH y por cheque. (Cuando a un propietario no le sale pago a favor, se debe generar de todas formas el pago en \$0, para que el sistema cargue los descuentos realizados, ej: Comisión de administración, pago reparaciones locativas, etc.)

- 6.8. Generación de listados de giros realizados solicitados por la revisoría fiscal. Este listado se debe generar por Pagos ACH, Pagos cheques propietarios, pagos cheques beneficiarios de pago y pagos cheques administraciones.
- 6.9. Creación de las cuentas por correo mensual cobradas a propietarios.
- 6.10. Realizar reliquidación de contratos de arrendamiento en el evento en que sea requerido.
- 6.11. Creación de descomposiciones de pago de inmuebles arrendados con autorización escrita emitida por el propietario. Esta información debe ser suministrada por la asesora de servicio al cliente. Administrar archivo "A-Z" que soportara documentalmente los giros a terceros solicitados por los propietarios, efectuados en el respectivo mes los cuales deben estar con la respectiva programación de pago. Este archivo debe estar organizado por mes. (Mes en el que el propietario dio la autorización).
- 6.12. Crear la cuenta de anticipo de publicidad cuando el propietario autorice descontar del pago del último canon.
- 6.13. Inscripción de cuentas bancarias nuevas y modificaciones a propietarios antiguos que soliciten cambio de cuenta, por sucursal virtual, el cuarto día hábil del mes, así como el archivo con valores Cero (0) para verificación de cuentas bien inscritas.
- 6.14. Programación de pagos y liquidación de asesores comerciales, según soporte autorizado por Directora Inmobiliaria.
- 6.15. Autorizar con su firma en la casilla de "aprobó", todos los comprobantes de egreso, relacionados con la administración de inmuebles. Esta autorización debe ser previa antes de la obtención de la firma de los cheques.

7. ANTICIPO DE CANONES

- 7.1. Informar al propietario interesado sobre el convenio financiero que se tiene con una entidad externa, con el fin de prestarle dinero con el respaldo de los cánones de arrendamiento que recibirá en el futuro con base en el contrato de arrendamiento de su inmueble. El dinero prestado puede ser para capital de trabajo o para cubrir reparaciones locativas del inmueble arrendado.
- 7.2. Coordinar el pago a las entidades financieras que le han prestado dinero a los propietarios de inmuebles administrados por RDI (anticipo de cánones), y cuyo valor de la cuota de crédito, el propietario ha autorizado descontar del canon de arrendamiento.

De igual forma legalizar la operación de anticipo de cánones tanto con el propietario como con la entidad financiera que preste este servicio. (Ver políticas anticipo de cánones).

8. ASEGURADORAS

- 8.1.** Antes de aprobar el pago a las aseguradoras debe revisar la conciliación (valor cobrado en la factura por la aseguradora versus valor a pagar a la aseguradora que genera el sistema) realizada por la Analista Operativa y Financiera.
- 8.2.** Verificar con la Aseguradora las CxP que RDI no les ha pagado con mas de cuarenta y cinco (45) días de antigüedad, y las cuales la aseguradora no ha facturado. Es posible que la aseguradora no tenga incluido en la póliza colectiva el (los) inmuebles, en cuyo caso se tiene que asegurar de inmediato.

9. REPARACIONES LOCATIVAS

- 9.1.** Programación de pago a contratistas por reparaciones locativas previa revisión de coordinador de reparaciones locativas.

10. SERVICIOS PUBLICOS

- 10.1.** Verificar que la Analista Operativa y Financiera realice el seguimiento trimestral al pago de servicios públicos por parte de los arrendatarios.
- 10.2.** En caso de presentar atraso algún servicio público por parte del arrendatario, según información de la Analista Operativa y Financiera, coordinar con la Asesora de Servicio al Cliente, para que proceda a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso. (Ej: Si el inmueble se encuentra asegurado con anexo de servicios públicos, siniestrarlo y si no lo tiene asegurado informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).

11. ADMINISTRACIONES

- 11.1.** Verificar que la Analista Operativa y Financiera realice el seguimiento trimestral a las administraciones de los inmuebles arrendados, digitando el seguimiento en el sistema sobre el saldo de administración y de haber pedido los paz y salvos de cada uno de los inmuebles.

11.2. En el caso de que un arrendatario presente atraso en el pago de la administración, según información de la Analista Operativa y Financiera, coordinar con la Asesora de Servicio al Cliente para que proceda a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso. (Ej: Si el inmueble tiene asegurada la administración, siniestrarlo, y si no la tiene asegurada informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).

12. PREDIALES

12.1. Programar pago de impuestos prediales de propietarios, según autorización escrita de cada uno que debe ser entregada por la Asesora de Servicio al cliente.

13. SISTEMA

13.1. Impresión y control de recibos de caja provisionales, dicho recibo debe tener la firma de la directora inmobiliaria en el original y las dos copias.

13.2. Modificar la información bancaria en las tarjetas de consignación de los inmuebles de acuerdo a la autorización enviada por los propietarios o información suministrada por las administraciones (en caso de conjuntos, urbanizaciones o edificios).

13.3. Presentación mensual de cifras a la Gerencia de la compañía, de acuerdo los formatos establecidos.

ASESORA DE SERVICIO AL CLIENTE

- 1.1. Ser el filtro de las comunicaciones o correos electrónicos donde los propietarios imparten instrucciones de pago que afectarán el giro del mes inmediato a dicha solicitud y remitir a la Directora Operativa para programar y ejecutar el respectivo pago.
- 1.2. Las cesiones de contratos (Cuando el arrendatario desea irse del inmueble arrendado y presenta a otro arrendatario para que continúe en el inmueble) sólo son autorizadas por el Director inmobiliario con el conocimiento del propietario del inmueble y la fecha de entrega del arrendatario debe ser el 30 del mes y el inicio del nuevo contrato debe ser el primer día del mes siguiente. Para lo anterior se debe realizar un nuevo contrato, y los nuevos arrendatarios deben estar aprobados por la aseguradora.
- 1.3. Autorizar al arrendatario a descontar del canon a pagar los diferentes descuentos por concepto de servicios a cargo del propietario o ex arrendatario, si corresponde, o por concepto de reparaciones locativas, cuotas de administración; previa autorización propietario.

2. ASEGURADORAS (Pantalla Operación/ colocación)

- 2.1. Mensualmente antes del día 5 de cada mes debe enviar los reportes a la aseguradora de ingreso (inmuebles nuevos), retiro (inmuebles devueltos por arrendatarios) o cambio de valor de los contratos de arrendamiento (incremento de canon en la renovación, o variación en la cuota de administración). Enviar la información de siniestros a las aseguradoras correspondientes antes del día 9 de cada mes. Armar la carpeta de envío (Contrato y demás documentos requeridos con la correspondiente carta remisoría)
- 2.2. Hacer Seguimiento a los pagos de siniestros por parte de las aseguradoras solicitando la aplicación de dichos pagos en el momento en que sean realizados.
- 2.3. Garantizar que al 20 de cada mes la aseguradora haya cancelado los siniestros del mes correspondiente.

3. CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO CREACION

- 3.1. El asesor colocador debe comunicarse con el propietario para confirmar que se encuentre a paz y salvo el pago de las cuotas de administración, servicios públicos y en caso que sea necesario

realizar algún tipo de reparación locativa (incluyendo aseo del inmueble) conseguir autorización por parte del mismo para coordinar el arreglo antes de la entrega.

4. CARTERA

- 4.1.** Envío mensual de facturas a los arrendatarios que requieren facturas para efectuar pago. Esta factura debe enviarse entre el primer y segundo día hábil del mes y es suministrada por la Analista Operativa y Financiera
- 4.2.** Cobrar cartera de arrendatarios a partir del cinco (5) de cada mes, llevando control de seguimiento en el sistema.
- 4.3.** Garantizar que el 80% del valor total de los cánones de arrendamiento deben estar recaudados máximo el diez (10) de cada mes.
- 4.4.** A partir del quinto día hábil del mes, el sistema crea la sanción por incumplimiento para los arrendatarios que no han cancelado. Al cobrar la cartera vencida a los arrendatarios, se debe tener en cuenta este valor (Ver políticas de sanción por incumplimiento), para que al pagar el canon lo tengan en cuenta. Si un arrendatario al pagar en caja no está de acuerdo con la sanción, se debe atender y darle los argumentos del porque lo debe pagar. Consultar con la Directora Operativa, los casos en que se complique el cobro.
- 4.5.** Garantizar que al 20 de cada mes la aseguradora haya cancelado los siniestros del mes correspondiente.
- 4.6.** Cobrar cartera de Ex-Arrendatarios y propietarios, si los hay, que presenten saldos pendientes con la compañía y realizar el seguimiento correspondiente.
- 4.7.** En el evento en que la Analista Operativa y Financiera encuentre un valor consignado y no pueda identificar a quien pertenece, la Asesora de Servicio al Cliente debe analizar de quien puede ser ese pago y conseguir los soportes correspondientes para que la Analista pueda aplicar el pago.
- 4.8.** Preparar archivo plano para enviar al banco para pago por débito automático de los arrendatarios que autorizan dicho servicio.
- 4.9.** Hacer seguimiento de los pagos realizados por los arrendatarios.
- 4.10.** En el seguimiento de cartera dejar registro de los contratos de arrendamiento mayores a 38 días que no sean enviados a la aseguradora, éstos deben tener la autorización expresa de la Directora Inmobiliaria, teniendo en cuenta el compromiso de pago y tipo de cliente.

- 4.11. Elaborar la relación de arrendatarios a siniestrar adjuntando la carpeta de los mismos para poder contar con el contrato de arrendamiento.
- 4.12. Avisar al propietario cuando un inmueble entre en siniestro.
- 4.13. Desactivar los siniestros de inmuebles devueltos por las aseguradoras. A su vez dar aviso al propietario acerca de la devolución del contrato de arrendamiento por parte de la aseguradora.
- 4.14. Diligenciar los poderes especiales que envíen las aseguradoras en el evento en que se deba entablar procesos jurídicos contra algún inquilino.
- 4.15. Elaboración de informes sobre inmuebles siniestrados para ser entregados a Revisoría Fiscal y a la Directora Operativa.

5. CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO (RENOVACIÓN y TERMINACION) (Pantalla Administración)

La pantalla de administración está establecida para manejarla por el mes, este mes es el periodo donde vence el contrato de arrendamiento (fecha de vencimiento). Relaciona todos los contratos que terminan en el mes seleccionado y están diferenciados por colores (Inmuebles para renovar, por recibir, por entregar (cuando el arrendatario legalizo la entrega y solo falta recibir físicamente el bien) y siniestrados.

Esta pantalla permite:

- ✓ Registrar las notificaciones recibidas tendientes a entregar o pedir el inmueble y emite una carta de respuesta o información al arrendatario y/o propietario de acuerdo a cada notificación grabada.
- ✓ Renovar los contratos por un período más.
- ✓ Imprimir las cartas a los arrendatarios informándoles sobre la renovación del contrato de arrendamiento.
- ✓ Dar por terminado los contratos de arrendamiento (liquidación al arrendatario)
- ✓ Dar por recibido el inmueble (activa en el sistema el inmueble para promoción)
- ✓ Reliquidar contratos (Cuando hay cambio en el futuro de las cuentas por cobrar o pagar, ej: valor de administraciones, seguros).
- ✓ Emite el informe a la alcaldía de los inmuebles arrendados en el período que lo soliciten.

5.1. Notificaciones Inmueble: Por este módulo se registra las comunicaciones por escrito recibidas por los arrendatarios y/o propietarios, con el objetivo de devolver un bien arrendado (arrendatarios) o solicitar un bien arrendado (propietarios). Para esto debe tener claro todas las fechas dispuestas en la Ley que los arrendatarios ó propietarios tienen para informar cualquier tipo de terminación. **(Ver Ley 820 de 2003 para estos casos)**. Se debe tener en cuenta al grabar esta notificación la fecha en que el arrendatario o propietario radica la comunicación en la inmobiliaria. En el modulo de notificaciones se señala el inmueble del caso y se selecciona el tipo de notificación (Arrendatario desea devolver el inmueble, Arrendatario desea devolver el inmueble fuera de los términos, Propietario pide el inmueble, Arrendatario no acepta devolver inmueble, etc.). Se debe digitar en la notificación las observaciones complementarias del caso, entre mas información mejor. Cuando se graba la notificación el sistema automáticamente genera las comunicaciones respectivas de acuerdo a cada notificación, las cuales se les debe enviar al propietario y/o arrendatario.

- ✓ En caso que un arrendatario comunique intención de entrega del inmueble dentro de los términos legales (3 meses antes del vencimiento del plazo del contrato) la Directora Operativa debe comunicarse con él, y plantearle posibles soluciones para que no entregue el inmueble o alternativas comerciales si desea otro inmueble de diferentes características. En caso que el arrendatario continúe en el inmueble debe anular en el sistema la notificación de entrega, para que el inmueble lo pueda renovar (Notificación/Consulta notificaciones, 1ra. Columna).
- ✓ Cuarenta y cinco (45) días antes de la terminación de vigencia del contrato de arrendamiento y previa autorización de la Directora Operativa , enviar a los arrendatarios que notificaron la devolución del inmueble y a los cuales la Directora Operativa no logro mantener como arrendatarios del inmueble , una comunicación en la cual se le informe las condiciones que debe tener en cuenta para recibirle el inmueble (ver políticas).
- ✓ En caso que un arrendatario comunique intención de entrega del inmueble por fuera de los términos legales la asesora de servicio al cliente debe informarle, la normatividad de la ley, que obliga a

permanecer 3 meses más en el inmueble, cancelando el correspondiente arrendamiento mensual a partir de la comunicación y cancelar adicionalmente 3 meses de arrendamiento como sanción. La política de RDI es distribuir esta sanción en partes iguales, entre el propietario y la inmobiliaria teniendo en cuenta el desgaste operativo que la labor implica. Conseguir el pago de la sanción y comunicarse igualmente con el propietario informándole, que el inmueble se recibirá anticipadamente y el valor que se le girará como indemnización de acuerdo a las políticas de RDI para estos casos. RDI sólo tomará el valor de la cláusula indemnizatoria determinada con el conocimiento y autorización del propietario. Esta negociación debe ser conocida, asesorada y validada por la Directora Operativa.

- ✓ En caso que el propietario sea quien requiera el inmueble al arrendatario, la Directora Operativa debe comunicarse con éste y conocer más al detalle las causas del retiro y plantear junto con la Directora Comercial alternativas comerciales, para que permanezca como cliente de la inmobiliaria. En caso de tener que pedir definitivamente el inmueble le debe explicar el pago de cláusula indemnizatoria a favor del arrendatario por el perjuicio causado (si no es una causal de terminación determinada por la ley), y la Asistente de Servicio al Cliente debe tramitar ante el arrendatario la devolución del inmueble, de forma muy comercial para que lo devuelva sin necesidad de girarle la cláusula indemnizatoria si hubiera lugar.

7.7. Envío Carta Renovación: Las renovaciones de contratos de arrendamiento se deben hacer cuarenta y cinco (45) días antes de la terminación de vigencia de dichos contratos, exceptuando los que tengan notificación de entrega del inmueble. (Ver Anexo ASC16). La pantalla de administración en el modulo de Envío carta de renovación relaciona los contratos que están pendientes por renovar (El arrendatario no envió comunicación de devolución) y muestra el canon actual, el porcentaje de incremento que se debe hacer y el nuevo cano. De igual forma al darle aceptar en el sistema se genera la comunicación pertinente al arrendatario informándole sobre la prórroga del contrato y nuevos valores a cancelar.

7.8. Renovación Contrato: Una vez pasado el modulo de Envío carta de renovación, se debe renovar efectivamente el contrato en el

sistema, para lo cual en el modulo de Renovación contrato se relaciona los contratos que están pendientes de renovar y a los cuales se les envió comunicación.

Se selecciona uno a uno cada contrato a renovar y se revisa que cada contrato mantenga las condiciones iniciales y se verifica el incremento del canon revisando la liquidación previa y se Activa. Ningún campo a excepción del porcentaje de los seguros se puede modificar. Los periodos a renovar serán a 12 meses , siempre y cuando no se halla manejado una prórroga del contrato menor a 12 meses, la cual debió ser registrada en las notificaciones.

7.9. Terminación del Contrato: Cuando un arrendatario definitivamente decide entregar el inmueble, se le debe citar por lo menos 3 días antes de la entrega física del inmueble, para realizar la liquidación de las cuentas pendientes por pagar y definir el valor de la provisión de servicios públicos.

Se ingresa por el modulo de Terminación contrato y se selecciona el bien a terminar, el sistema inmediatamente muestra la liquidación final, discriminando cada concepto, y si hay lugar a cláusula por devolución anticipada la registra de igual forma.

De igual forma en esta pantalla se debe seleccionar la opción de servicios públicos, la cual presenta la liquidación de servicios públicos proyectados, y se verifica los datos del Ex-Arrendatario para comunicaciones posteriores y creación de anticipo de publicidad cuando sea autorizado por el propietario. Surtido lo anterior la Asesora debe coordinar con el funcionario encargado de recibos de inmuebles, la entrega física por parte del arrendatario para verificación del inventario.

8. PREDIALES

8.1. Responsable de recoger los impuestos prediales de los inmuebles disponibles y arrendados y actualizar datos en el módulo de Impuestos Prediales, así como pedir autorización a cada uno de los propietarios para su pago. (descontar del pago al propietario en el mes en que se cancelará el impuesto). En caso que el inmueble esté disponible (no esté arrendado) y el propietario autorice el pago por RDI, este debe cancelar primero en RDI el valor del impuesto para que RDI lo pueda pagar.

9. CERTIFICADOS DE INGRESOS Y RETENCIONES

- 9.1. Imprimir y entregar anualmente en el mes de Febrero los certificados de ingresos, a los propietarios del año anterior y pedir a los arrendatarios que practicaron retención en la fuente al canon de arrendamiento el certificado de retenciones por concepto de canon y enviarlos al propietario interesado.

10. SERVICIOS PUBLICOS

- 10.1. Solicitar copia de las facturas de servicios públicos de inmuebles disponibles o desocupados apoyada en el listado que arroja el sistema para programación de visita a los inmuebles por parte de asesores comerciales colocadores o solicitando diligencia por mensajería entregando copia de factura anterior para reclamar en CADE.
- 10.2. Controlar el vencimiento de recibos de servicios públicos de inmuebles disponibles apoyada en el listado que arroja el sistema de “Recibos de Servicios Públicos de Inmuebles Disponibles”, solicitar a la asesora del Call Center la coordinación de la visita a los inmuebles, recibirlos al asesor comercial colocador que realice la visita, liquidarlos y pagarlos de los saldos que dejaron los Ex-Arrendatarios ó cargarlos al nuevo arrendatario ó al propietario, según sea el caso. Para ello, el propietario debe contar con fondos suficientes para realizar el pago o recoger el recibo para el pago correspondiente.
- 10.3. Ingresar al módulo de servicios públicos y programar el pago de las facturas de servicios que lleguen a la inmobiliaria teniendo en cuenta a cargo de quien se encuentra dicho servicio y si el cliente cuenta con dinero disponible para realizar el pago.
- 10.4. En caso que el propietario no tenga dinero disponible para el pago, comunicar a la Asesora Call Center para que ella entre en contacto con el propietario y le indique sobre el pago de dichos servicios.
- 10.5. Presentar liquidación final al exarrendatario sobre los valores que consignó en la Compañía (RDI) por concepto de abono para servicios públicos causados y saldos a favor o a cargo que se puedan presentar.
- 10.6. En caso de presentar atraso algún servicio público en la vigencia del contrato, según información de la Analista Operativa y financiera se debe proceder a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoya en la Directora Operativa. (Ej: Si el inmueble se encuentra asegurado con anexo de servicios

públicos, siniestrarlo y si no lo tiene asegurado informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).

11. REPARACIONES LOCATIVAS

- 11.1.** Registrar las reclamaciones por concepto de reparaciones locativas cuando los arrendatarios llaman a reportar algún daño en el inmueble, siempre y cuando el coordinador de reparaciones locativas se encuentre ausente de la oficina.

ANALISTA OPERATIVA Y FINANCIERA

1. GENERALES

- 1.1. En el módulo de facturación generar la facturación el primer día hábil.
- 1.2. Generada la facturación, imprimir el primer día hábil las facturas para los arrendatarios que la exigen para pago de canon y entregarla a la Asesora de Servicio al Cliente para que ella coordine su envío.
- 1.3. El día 12 de cada mes imprimir los extractos de propietarios y facturación de los mismos, a los que se les envía el extracto por correo, para ser enviados por mensajería interna. Estos documentos deben ser entregados a la Directora operativa quien coordina el envío. Los sobres deben ser entregados ordenados por zona y ciudad para facilitar la organización de entrega.
- 1.4. El envío de estos extractos se debe realizar entre el día 12 y 15 de cada mes.
- 1.5. Generar el último día hábil del mes la facturación pendiente, de acuerdo a lo señalado en el modulo de facturación. Imprimir toda la facturación generada en el mes, la cual esta en orden consecutivo y archivarla en el A-Z de facturación. (Se imprime en hoja tamaño carta y en cada hoja quedara impresa 2 facturas).
- 1.6. Anulación de facturas dejando la nota explicativa correspondiente.

2. CAJA

- 2.1. Recibir los pagos realizados en la Inmobiliaria, en el módulo de Ingresos del software.
- 2.2. Diariamente ingresar la gerencia electrónica en el sistema y aplicar los pagos hechos por código de barras en el Banco donde esté registrada la cuenta.
- 2.3. Hacer seguimiento a las inconsistencias presentadas en la aplicación de la gerencia garantizando que al final de cada mes queden aplicadas.
- 2.4. El segundo día hábil del mes enviar el archivo plano de pagos por débito automático a Bancolombia, con fecha de descuento para los arrendatarios en el día 5 (si el día 5 no es hábil, aplicar el descuento con el día hábil siguiente).
- 2.5. Verificar al día siguiente de la fecha programada para el descuento del debito, la respuesta del banco y aplicar los pagos. Informar a la Asesora de Servicio al cliente sobre los pagos no realizados por falta de fondos, para que ella proceda a realizar la labor de cartera.

- 2.6. Registrar los cheques devueltos en el Software ARVIOS e informar a la asesora Inmobiliaria para su cobro mas la sanción. Registrarlo adicionalmente en el módulo de cheques devueltos del Software de arrendamientos, para que el sistema cree la cuenta por cobrar por cheque devuelto al cliente.
- 2.7. Control de cheques devueltos (custodia)
- 2.8. Relacionar en los Recibos de Caja, el número del recibo provisional respectivo, si había lugar (para casos en que los asesores han recibido dinero de publicidad y de reparaciones locativas y han utilizado recibos provisionales).
- 2.9. Diariamente consignar los dineros recibidos por caja, para lo cual debe preparar los formatos de consignaciones y endosar los cheques. Informarle a la Directora Operativa para que ella coordine con el mensajero la hora de la consignación. El valor a consignar en efectivo no debe superar la suma de \$6 Millones. En el evento en que la suma de dinero en efectivo a consignar sea superior a \$6 millones de debe realizar otra consignación y enviarla a consignar al banco en otra diligencia del mensajero. Ejemplo: si se tiene \$15 Millones en efectivo a consignar el mensajero debe recibir una consignación por \$6 Millones, ir al Banco y consignar, devolverse a la oficina entregar la consignación realizada, recibir la nueva por \$6 Millones y realizar el procedimiento anterior.
- 2.10. Realizar Cierre de Caja Diario en el Software de Arriendos, imprimir el informe y adjuntarle los comprobantes de consignaciones. El informe junto con sus anexos entregarlo diariamente a la Asistente Administrativa y Contable.

3. CARTERA

- 3.1. Creación de cuentas por transacción por incumplimiento y sanción por cheques devueltos a arrendatarios. (Ver políticas).
- 3.2. Registro de las cheques posfechados de arriendos tanto en el Software de Contabilidad para registrarlos como Recibo de Caja (este registro lo debe realizar la Asistente Contable y administrativa), como en el software de Arriendos en la pantalla de Cheques Posfechados con la fecha en que se tiene que consignar el cheque, informar a la Asesora Inmobiliaria para Arrendatarios para su control. En el momento de la aplicación del cheque posfechado, se debe hacer directamente por esta pantalla, para que quede registrado la historia de la aplicación (Número de Recibo de Caja, Tipo de Recibo, Etc.).
- 3.3. Control de cheques posfechados.

4. AJUSTES CONTABLES Y RECLASIFICACIONES

- 4.1. La analista debe consultar a diario el movimiento bancario aplicando los pagos por gerencia electrónica o por debito automático. En el evento que aparezca un valor consignado y no se pueda identificar a quien pertenece, informar a la Asesora de Servicio al Cliente para que analice de quien puede ser ese pago y consiga los soportes correspondientes para poder aplicar el pago.
- 4.2. Registro de C.O. (Consignaciones Bancarias en la cuenta realizadas por clientes, pero que no se han identificado a quien corresponde, la forma de ingresarlas al sistema es a través de un documento llamado C.O.) Para el registro de C.O. se debe tener el soporte de consignación por parte del cliente. En caso de presentarse inconsistencia que impida la aplicación de un pago, debe solicitar a la Asesora de servicio al cliente, si el pago corresponde a un arrendatario o exarrendatario para que sea ella quien suministre la debida información. Una inconsistencia no puede durar más de una semana pendiente por aplicar. Al finalizar el mes no puede haber partidas consignadas sin aplicar.
- 4.3. Imprimir la C.O. anexandole su soporte correspondiente y archivarla en la carpeta de C.O.

5. PAGOS

- 5.1. Solicitar los extractos de publicaciones realizadas en el diario El Tiempo y organizar toda la facturación que debe ser cancelada al Periódico por concepto de publicidad de los inmuebles, de acuerdo con el convenio existente entre la Compañía y este diario.
- 5.2. Conciliación y pago de las facturas enviadas por El Tiempo correspondiente al cobro de avisos clasificados para promoción de inmuebles, dichas facturas deben venir con el extracto de servicio enviado por el mismo proveedor.

6. ASEGURADORAS

- 6.1. Realizar conciliación de las Facturas o ingresos enviados por las aseguradoras, esta conciliación se debe realizar ingresando por el módulo de Aseguradoras - Ingresos/Egresos y elegir el tipo de movimiento, conciliación es para realizar cruce de cuentas entre cuentas por pagar a la aseguradora y siniestros pagados por la

misma, ingresos es para registrar el pago de siniestros que realiza la aseguradora y egresos es para registrar el pago de las cuentas por pagar a favor de la aseguradora.

- 6.2.** Liquidar y pagar las facturas que ingresen por aseguradoras (seguros, siniestros y estudios)
- 6.3.** Verificar las CxP que RDI no le ha pagado a las aseguradoras con más de cuarenta y cinco (45) días de antigüedad e informar a la Directora Operativa para que ésta verifique con la asesora para propietarios porqué no se ha pagado ó si es que el inmueble no está asegurado.

7. SERVICIOS PUBLICOS

- 7.1.** Hacer Seguimiento trimestral al pago de servicios públicos por parte de los arrendatarios. Para ello, puede solicitar las facturas de servicios públicos de inmuebles a los arrendatarios por lo menos cada tres (3) meses o consultar telefónicamente a cada una de las empresas prestadoras de servicios, para verificar que los servicios públicos se encuentran al día.
- 7.2.** En caso de presentar atraso algún servicio, informarle a la Asesora de Servicio al Cliente, para que proceda a contactar al arrendatario y tomar las medidas del caso apoyada en la Directora Operativa. (Ej: Si el inmueble se encuentra asegurado con anexo de servicios públicos, siniestrarlo y si no lo tiene asegurado informarle al propietario y coordinar con él los pasos a seguir).

COORDINADOR DE REPARACIONES LOCATIVAS

1. CAPTACIÓN

- 1.1. Realizar visita de diagnóstico para los inmuebles consignados por primera vez en la Compañía o que se hayan desocupado; emitir un informe detallado del mismo, éste debe presentarse al área comercial, al área operativa y a la Directora Inmobiliaria, igualmente debe ser enviado al propietario para su conocimiento y observaciones pertinentes.

2. REPARACIONES LOCATIVAS

- 2.1. Recibir las reclamaciones locativas que requiera el arrendatario y/o propietario del inmueble, efectuadas por teléfono, correo electrónico, carta o personalmente.
- 2.2. Coordinar con el contratista encargado y el arrendatario, la visita al inmueble indicando previo cumplimiento del procedimiento establecido para el efecto, la revisión que deberá efectuarse de dicho inmueble.
- 2.3. Cotización de reparaciones locativas que se le tengan que hacer al inmueble de por lo menos dos (2) contratistas.
- 2.4. Obtener la respectiva autorización de los propietarios para proceder a efectuar las reparaciones locativas que requiera el inmueble.
- 2.5. Seguimiento de las reparaciones locativas efectuadas.
- 2.6. Revisión de reparaciones locativas (obra y materiales) para poder pagarle al contratista. (toda reparación debe ir con su respectiva garantía)
- 2.7. Visitar el inmueble para supervisar, recibir, realizar toma de fotos y demás a las reparaciones efectuadas por el contratista.
- 2.8. En el caso que una misma reparación se presente de nuevo por problemas de materiales o de obra mal realizada, debe exigir garantía de la misma al contratista.
- 2.9. Registrar las liquidaciones de Reparaciones Locativas en el sistema. Si el propietario pide diferir el pago, se le debe informar que se tiene un convenio con una entidad financiera, que le puede prestar con el respaldo de los cánones de arrendamiento a recibir en el futuro (anticipo de cánones). Si el propietario está interesado en el anticipo, contactarlo con la Directora Inmobiliaria quien le brindará una mayor información.
- 2.10. Organizar y dar visto bueno a las cuentas de cobro presentadas por el contratista respectivo para ser canceladas por RDI y entregar a la coordinadora operativa para la programación de pago correspondiente.
- 2.11. Entregar debidamente organizado el archivo soporte de estas reparaciones al archivista para ser debidamente guardados.

2.12. Responder y dar solución a las inquietudes de los propietarios e incluso asesores comerciales inmobiliarios sobre el estado de los inmuebles en la recepción de los mismos.

3. ASEGURADORAS

3.1. Tomar linderos a los inmuebles cuando ello se requiera, en el caso de ser enviados a la aseguradora por siniestro.

4. SERVICIOS PUBLICOS

4.1. Organizar derechos de petición y recursos de ley que deban ser presentados ante las respectivas empresas de servicios públicos, haciendo el seguimiento correspondiente.

4.2. Asistir a las Empresas de Servicios Públicos y demás entidades cuando se amerite, con el fin de solicitar estados de cuenta, trámites y otras diligencias que por teléfono sean imposibles de realizar.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

1. SISTEMAS

- 1.1. Realizar cierre mensual de movimientos del Software de Arriendos ingresando por módulo de Planos contables y generando el plano de movimientos junto con el plano de terceros. Estos datos deben ser guardados en la carpeta de planos contables para que la asistente administrativa y contable realice la importación al software contable. Debe verificar que el total pagado por ACH sea igual al informe entregado por el banco.
- 1.2. Generar el primer día hábil de cada mes los archivos planos que deben ser importados a contabilidad.
- 1.3. Imprimir el informe de comprobantes anulados en el mes para realizar la anulación en el software de contabilidad.
- 1.4. Exportar los archivos de movimiento que han sido importados a contabilidad. De esta forma se valida la información importada por arriendos.
- 1.5. Exportación de archivos de las cuentas 138020, 13451502 y 281505 para el análisis mensual correspondiente.
- 1.6. Realizar conciliaciones entre los saldos de arriendos y contabilidad, principalmente de las cuentas 281505 y 138020 y 13451502, verificar diferencias, realizar los ajustes respectivos por notas contables y entregar el informe de conciliación a la Contadora y al Auditor Interno para su verificación. Esta conciliación se debe realizar la primera semana de cada mes
- 1.7. Una vez realizada la conciliación entre contabilidad y arriendos la asistente administrativa debe reunirse con la directora operativa para revisar y determinar las notas de reclasificación y ajuste que hayan lugar para ser elaboradas.
- 1.8. Creación de nuevos conceptos de pago con la respectiva parametrización contable en el sistema de arriendos.
- 1.9. Consulta de datos en el sistema de arrendamientos para generación de informe a la DIAN.
- 1.10. Informar a la analista operativa y financiera sobre las modificaciones tributarias o contables a que haya lugar que afecten el funcionamiento del área inmobiliaria.

2. AJUSTES CONTABLES Y RECLASIFICACIONES

- 2.1. Creación de las cuentas por Pagar en caso de ser necesario, solicitando para ello los soportes correspondientes.
- 2.2. Anulación de notas contables por cheque devuelto

2.3. Administrar el archivo físico de CO's y notas de reclasificación que se elaboran en la inmobiliaria.

3. PAGOS

3.1. Verificar la existencia de fondos en la cuenta bancaria de arrendamientos para el cubrimiento de los pagos a propietarios, administraciones y beneficiarios de pago.

3.2. Anulación de recibos de caja, CO's y comprobantes de egreso teniendo en cuenta que dicha anulación debe realizarse en el mismo mes de generación.

4. ADMINISTRATIVO

4.1. Giro de los cheques programados por la analista operativa y financiera al igual que los pagos de las facturas que sean radicadas y que correspondan a gastos administrativos

4.2. Manejo de la papelería general e institucional de la inmobiliaria, garantizar que se cuenten con los elementos adecuados para el desempeño de cada uno de los cargos

4.3. Preparación y pago de la nómina quincenal

4.4. Preparación y pagos de los aportes de nomina incluyendo pagos a caja de compensación, EPS, Fondos de pensiones, ARP y demás

4.5. Garantizar el buen estado de las oficinas dando cumplimiento al orden y aseo de la misma, para ello debe contar con una persona que se encargue de servicios varios.

4.6. Manejo de los implementos de aseo y cafetería.

4.7. Digitación y preparación de cierres contables mensuales para la generación de estados financieros.

4.8. Realizar copias de seguridad semanalmente y cierres de mes de las bases de datos de Contabilidad, Arriendos, Finanpólizas y ARVIOS

POLÍTICAS A TENER EN CUENTA

1. GENERALES

- 1.1.** Los asesores comerciales no deben permanecer mucho tiempo en la compañía, para ello, dependiendo de su agenda, deben presentarse a las 8:00 de la mañana en la oficina para actualizar los datos de la agenda del día anterior y recoger su nueva agenda a desarrollar. En caso que no tengan citas programadas para la tarde, deben regresar a la oficina a realizar labores de barrido de zonas.
- 1.2.** Toda inasistencia a la oficina en horarios laborales, deberán estar autorizadas por el Director Inmobiliario.
- 1.3.** Todos los funcionarios de la Inmobiliaria deberán tener actitud seria y responsable en las funciones encomendadas, así como en el modo de tratar a los clientes de la empresa. Deben tener en cuenta que lo que quiere RDI es un equipo de trabajo con todas las garantías y herramientas para la optimización de sus labores y la buena y sana interrelación entre empleados y clientes.
- 1.4.** Los dineros entregados por propietarios para inscripción y publicidad y/o por arrendatarios en caso de servicios públicos o reparaciones locativas, así como los dineros entregados para pagar estudios en aseguradores no pueden permanecer en poder del asesor captador, asesor colocador o coordinador de reparaciones locativas por más de un (1) día hábil.
- 1.5.** Cualquier pago que ingrese para la inmobiliaria, en especial los relacionados con canon de arrendamiento deben registrarse teniendo en cuenta que primero debe registrar la transacción por incumplimiento o sanción por cheque devuelto y el valor restante a canon de arrendamiento.
- 1.6.** Los funcionarios de la inmobiliaria no pueden recibir dineros, a excepción de los asesores comerciales (inscripción, publicidad, estudios de aseguradoras) y Coordinador de reparaciones locativas (para anticipos por reparaciones).
- 1.7.** Manejo de recibos de caja provisionales; un recibo de caja provisional tiene una vigencia de treinta días, pasado este término los recibos generados deben ser anulados en el sistema y solicitar los soportes correspondientes a los responsables de los mismos. No se deben aceptar, sin excepción recibos provisionales en copia.
- 1.8.** En el evento en que el arrendatario se acerque a la caja de la inmobiliaria a realizar el pago del canon de arrendamiento, la analista operativa y

financiera debe entregar al arrendatario la factura la cual puede ser impresa por la misma junto con el recibo de caja correspondiente.

- 1.9. Los anticipos de cánones solicitados por los propietarios deben ser manejados exclusivamente por RMI S.A. directamente por el área de servicios financieros.
- 1.10. Las observaciones que con respecto al manejo comercial pueda tener uno de los analistas de la parte operativa debe ser comunicado directamente a la directora operativa para que dé la solución que corresponda.
- 1.11. Cualquier saldo que RDI deba asumir por concepto de reparaciones locativas, servicios públicos u otros conceptos, exceptuando publicidad, deberán ser asumidos por el directo responsable del gasto. Esto quiere decir, si RDI autorizó una reparación locativa que el propietario no ha autorizado y RDI la ejecuta y éste no la cancela, el funcionario que autorizó la reparación deberá asumir el valor autorizado.
- 1.12. Antes de asignar alguna función diferente a las inherentes al cargo de cada uno de los empleados, se debe evaluar el tipo de labor y el tiempo disponible para su desempeño. Esta evaluación debe ser efectuada con el empleado a cargo, la directora correspondiente, la directora inmobiliaria y la gerente de la organización.
- 1.13. Toda decisión o política que se tome en el área debe ser comunicada a los empleados que la conforman, así como su respectiva capacitación para el desempeño de su labor. Esta comunicación debe ser verbal y por escrito.

2. CAPTACIÓN

- 2.1. RDI pagará como valor máximo y por una sola vez cuarenta mil pesos (\$40.000), por concepto de comisión por captación y ésta saldrá del valor del anticipo de publicidad que el propietario consigne para la promoción del inmueble.
- 2.2. Se debe dar prioridad a la elaboración de los contratos para la respectiva firma, es decir, al momento de recibir los documentos de propietarios por parte del asesor captador. Para elaborar estos contratos se puede destinar la primera hora de la mañana de cada día con el fin de que las fichas entregadas por los asesores comerciales captadores queden ingresadas a las 9 de la mañana. Si existe inconsistencias o se encuentran incompletos los documentos la analista de servicio al cliente debe informar inmediatamente por correo electrónico al asesor responsable y a la directora comercial el motivo por el cual no se ingresa la ficha.
- 2.3. RECAPTACION: El coordinador de reparaciones locativas, una vez recibe el inmueble debe informar por correo electrónico a la Directora Inmobiliaria, directora comercial y asesores acerca de los inmuebles disponibles para

que coordinen la con el propietario para la labor de receptación y actualización de documentos, para ello deben diligenciar una nueva ficha de consignación en la cual le colocaran el título de “RECAPTACION” en la parte superior de la misma.

- 2.4. Una vez los documentos lleguen a la inmobiliaria deben ser entregados a la Directora comercial para su visto bueno y posteriormente entregarlos a la asesora de servicio al cliente para la respectiva consignación o actualización en la ficha de consignación y de esta forma comenzar la promoción del inmueble.
- 2.5. En el caso de re captación, la visita al propietario debe realizarse dentro de los primeros 5 días hábiles posteriores a la desocupación del inmueble por parte del ex arrendatario.
- 2.6. La fecha y hora para firma de contratos de captación debe fijarla la asesora de servicio al cliente.

3. **PROMOCION**

- 3.1. RDI no asumirá ningún costo por promoción de inmuebles a excepción de las autorizadas por el Director Inmobiliario.
- 3.2. Los incumplimientos de citas por parte de los asesores comerciales sin aviso previo al cliente ó sin justificación, deberán ser sancionados con acto disciplinario.

4. **CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO ** entregas anticipadas Ley ** políticas para recibir el inmueble ** cobros de sanción por incumplimiento.**

- 4.1. Todo contrato de arrendamiento debe empezar sin excepción el primer día del mes y con duración mínimo de un (1) año a excepción de las autorizadas por el propietario y el Director Inmobiliario.
- 4.2. No se pueden enviar documentos a la aseguradora sin el respectivo soporte emitido por el sistema, sin excepción. Es decir, si un inmueble no se encuentra ingresado en el sistema y en estado disponible no se recibirán documentos de potenciales arrendatarios.
- 4.3. La Directora comercial recibe pago de comisión por producción mensual de cánones de arrendamiento, sobre la diferencia entre el valor de la meta programada y el valor total de producción; esto es si la meta es de \$10.000.000 y la producción total del mes fue \$12.000.000, se le pagará comisión sobre \$2.000.000. Si el valor total de producción mensual es inferior a la meta, este saldo se tendrá en cuenta para el siguiente mes y se tendrá como base la fecha de entrega del inmueble y no la fecha de inicio del contrato de arrendamiento.

- 4.4. Se debe dar prioridad a la elaboración de los contratos de arrendamiento para la respectiva firma, es decir, en cuanto llegue la aprobación por parte de la aseguradora y se informe a los arrendatarios.
- 4.5. La fecha y hora para firma de contratos de arrendamiento debe fijarla la asesora de servicio al cliente.
- 4.6. Los contratos de arrendamiento deben ser firmados máximo tres (3) días hábiles después de recibida la aprobación por parte de la aseguradora.
- 4.7. Las cesiones de contratos sólo son autorizadas por el Director inmobiliario con el conocimiento del propietario del inmueble y la fecha de inicio del mismo debe ser el primer día del mes y no días intermedios.
- 4.8. En el evento en que un arrendatario decida dar por terminado el contrato de arrendamiento en forma anticipada, la asesora de servicio al cliente debe negociar el pago de la cláusula indemnizatoria con el arrendatario para que éste la cancele a la inmobiliaria y por otra parte debe negociar el pago de dicha cláusula con el propietario, para ello, comenzará su negociación con el 50% del valor dispuesto a pagar por el arrendatario, de presentarse inconveniente negociará hasta el 33% del valor recaudado por concepto de cláusula indemnizatoria (son el propietario).
- 4.9. Cuando el propietario, al momento de negociar el pago de la cláusula indemnizatoria se niegue a dejar ingreso a favor de la inmobiliaria, la Directora Inmobiliaria debe comunicarse con éste y dar los argumentos que justifican el pago de dicha cláusula y si es el caso llegar a negociar con el propietario el descuento del 8% más IVA sobre el valor de la cláusula indemnizatoria.
5. **CARTERA **Que pasa cuando no hay fondos en debito automático**.**
 - 5.1. Todos los inmuebles con saldo en canon y/o administración mayor a treinta y ocho (38) días, se deben siniestrar, con excepción de los autorizados por el Director Inmobiliario por escrito y con única responsabilidad de éste.
6. **PAGOS**
 - 6.1. Toda descomposición de canon tendrá un costo de cinco mil pesos (\$5.000), a excepción de las autorizadas por el Director inmobiliario con carta de autorización.
 - 6.2. Fechas de pago a propietarios y administraciones por transferencia electrónica (ACH); Los pagos se realizarán el día diez (10) de cada mes, si este día es no hábil se realizará el pago el día hábil posterior. En caso de presentarse rechazo en algún pago enviado se debe informar al propietario o beneficiario de pago indicándole que debe acercarse a la inmobiliaria a

retirar cheque. Igualmente se solicita al propietario y/o beneficiario de pago la actualización o corrección de los datos bancarios.

- 6.3. Fechas de pago a propietarios y administraciones por cheque; Estos se realizarán dos (2) días hábiles antes del día diez (10) de cada mes. Las especificaciones de entrega deben aparecer impresas en el comprobante de egreso (no se deben aceptar instrucciones diligenciadas a mano).

****ANTICIPO DE CANONES**

**** Políticas de pago de Administraciones**

**** Políticas de pago de reparaciones de locativas, topes máximos de giro antes de recaudar del propietario.**

7. SISTEMAS

- 7.1. Para agilizar los procesos de ingreso de información al sistema y generación de contratos los asesores comerciales para captación y colocación deben garantizar que los documentos se encuentren completos y legibles.
- 7.2. Todas las pantallas que los usuarios tengan para su trabajo diario, deberán ser utilizadas al ciento por ciento, sin excepciones, como por ejemplo la oferta automática y el Call Center de Salida. Dar buen uso de ellas, con información verídica y detallada para una optimización en la información.
- 7.3. Toda comunicación interna que se maneje en el área inmobiliaria se debe efectuar por la pantalla de registro de mensajes, sin excepción. Para cualquier reclamación se tendrá en cuenta la comunicación que por este medio se haya enviado o por correo electrónico.

8. SERVICIOS PUBLICOS

- 8.1. Cuando un inmueble es asegurado por servicios públicos en la Agrícola de Seguros y el arrendatario entrega el inmueble, si el valor de la provisión de servicios públicos no alcanza para pagar un recibo, el propietario tendrá que pagarlo y RDI lo siniestra en el momento en que la aseguradora abone el valor a RDI, la empresa se lo girará al propietario.

9. REPARACIONES LOCATIVAS

- 9.1. La ejecución de reparación locativa no podrán ser mayores a dos (2) días hábiles, desde la radicación de la reclamación. Si pasado el término de ocho (8) días el propietario no ha dado autorización para la ejecución de la obra, el coordinador de reparaciones locativas debe enviar comunicación

por correo indicándole el trabajo a ejecutar y el valor, acto seguido debe solicitar al contratista la ejecución de la obra. Siempre y cuando la reclamación afecte la habitabilidad del inmueble y su costo no exceda el establecido por Ley.

9.2. Toda reclamación debe presentar seguimiento por parte del coordinador de reparaciones

10. PREDIALES

10.1. Todo pago de Impuesto predial tendrá un costo de veinte mil pesos (\$20.000) más IVA sin excepción por inmueble.

ANEXO B. ENTREVISTA - MANUAL DE CARGOS PERSONAL

	CENTURY 21® Arriendos	Versión	001-13
	ENTREVISTA - MANUAL DE CARGOS PERSONAL	Fecha:	03/11/2013
	Formato C21 - 001		

NOMBRE _____	FECHA _____										
<p>1. Identificación del cargo</p> <p style="padding-left: 40px;">Nombre del Cargo</p> <p>_____</p> <p style="padding-left: 40px;">Cargo del Jefe inmediato</p> <p>_____</p> <p style="padding-left: 40px;">Cargo(s) Subalterno</p> <p>_____</p>											
<p>2. Descripción del cargo</p> <table border="1" style="width: 100%; height: 100px; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> </table>											
<p>3. Especificaciones del cargo</p> <p style="padding-left: 40px;">3.1. Educación</p> <p style="padding-left: 80px;">Nivel de educación alcanzado</p> <p>_____</p> <p style="padding-left: 40px;">3.2. Experiencia</p> <p style="padding-left: 80px;">Tiempo de experiencia con el que ingreso a la compañía</p> <p>_____</p>											

ANEXO C. CERTIFICADO CAMARA DE COMERCIO



01



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CHAPINERO

19 DE SEPTIEMBRE DE 2013 HORA 11:14:35

RD39479012 PAGINA: 1 de 3

* * * * *

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS
LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : NEW REAL ESTATE SAS
N.I.T. : 900076385-1, REGIMEN COMUN
DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 01582600 DEL 23 DE MARZO DE 2006

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA : 7 DE MARZO DE 2013

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2013

ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$734,774,627

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : AK 45 NO. 108 27 TO 2 OF 1201

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : dmrod@rdi.com.co

DIRECCION COMERCIAL : AK 45 NO. 108 27 TO 2 OF 1201

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : dmrod@rdi.com.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000635 DE NOTARIA 35 DE BOGOTA D.C. DEL 16 DE MARZO DE 2006, INSCRITA EL 23 DE MARZO DE 2006 BAJO EL NUMERO 01045437 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA REPRESENTANTES DE INVERSIONES EN FINCA RAIZ S A Y SE TENDRA COMO SIGLA RDI S A FINCA RAIZ.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 008 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 31 DE MAYO DE 2012, INSCRITA EL 5 DE JULIO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01647631 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: REPRESENTANTES DE INVERSIONES EN FINCA RAIZ S A Y SE TENDRA COMO SIGLA RDI S A FINCA RAIZ POR EL DE: REPRESENTANTES DE INVERSIONES EN FINCA RAIZ SAS CON SIGLA RDI FINCA RAIZ.

QUE POR ACTA NO. 011 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 17 DE SEPTIEMBRE DE 2013, INSCRITA EL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 01766453 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: REPRESENTANTES DE INVERSIONES EN FINCA RAIZ SAS CON SIGLA RDI FINCA RAIZ POR EL DE: NEW REAL ESTATE SAS.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO 008 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, DEL 31 DE MAYO DE 2012, INSCRITO EL 5 DE JULIO DE 2012 BAJO EL NUMERO 01647631 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA A ANONIMA BAJO EL NOMBRE DE: REPRESENTANTES DE INVERSIONES EN FINCA RAIZ SAS CON SIGLA RDI FINCA RAIZ



01

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CHAPINERO

19 DE SEPTIEMBRE DE 2013 HORA 11:14:35

R039479012

PAGINA: 2 de 3

APORTES EN DINERO, EN BIENES O EN SERVICIOS INCORPORABLES O INCORPORARSE EN ELLAS, SIEMPRE QUE ESAS EMPRESAS O SOCIEDADES TENGAN POR OBJETO LA EXPLOTACION DE ACTIVIDADES SIMILARES O CONEXAS A LAS QUE CONSTITUYEN EL OBJETO SOCIETARIO O QUE DE ALGUN MODO SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON SUS SERVICIOS, BIENES O ACTIVIDADES. D. TOMAR DINERO EN MUTUO Y CELEBRAR TODA CLASE DE OPERACIONES FINANCIERAS, POR ACTIVA O POR PASIVA, QUE LE PERMITAN OBTENER LOS FONDOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS, Y E. EN GENERAL, EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CELEBRAR TODOS LOS CONTRATOS QUE GUARDEN RELACION DE MEDIO O FIN CON EL OBJETO SOCIAL EXPRESADO Y TODOS AQUELLOS QUE TENGAN COMO FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS Y CUMPLIR LAS OBLIGACIONES LEGALES O CONVENCIONALES DERIVADAS DE SU EXISTENCIA Y DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA COMPAÑIA.

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$40,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 40,000,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$40,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 40,000,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR : \$40,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 40,000,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1.00

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL GERENTE SERA EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD Y TENDRAN A SU CARGO LA ADMINISTRACION Y GESTION DE LOS NEGOCIOS SOCIALES CON SUJECCION A LA LEY, LOS ESTATUTOS Y A LOS REGLAMENTOS DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. LA SOCIEDAD TENDRA DOS GERENTES SUPLENTE, DENOMINADOS SUBGERENTES, QUIENES TENDRAN LAS MISMAS ATRIBUCIONES QUE EL GERENTE ANTE SUS FALTAS TEMPORALES, ACCIDENTALES O PERMANENTES.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR ACTA NO. 0010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 28 DE JUNIO DE 2013, INSCRITA EL 22 DE JULIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 01750135 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE
 GERENTE

IDENTIFICACION

RODRIGUEZ CALDERON DIANA MARIA

C.C. 000000051846132

SUBGERENTE

RODRIGUEZ MORENO DIANA

C.C. 000000052696387

SUBGERENTE

RODRIGUEZ RODRIGUEZ GERMAN ALBERTO

C.C. 060001020782116

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, CON FACULTADES, POR LO TANTO, PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU CARGO Y QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. EN ESPECIAL EL GERENTE TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A). HACER USO DE LA RAZÓN SOCIAL. B). EJECUTAR LOS DECRETOS DE LA ASAMBLEA GENERAL ACCIONISTAS C. CREAR LOS EMPLEOS QUE SE REQUIERAN PARA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA Y DESIGNAR Y REMOVER LIBREMENTE LOS EMPLEADOS, FIJANDO EL GÉNERO DE LABORES, REMUNERACIONES, ETC. Y HACER LOS DESPIDOS DEL CASO. D. CONSTITUIR LOS APODERADOS ESPECIALES JUDICIALES O EXTRAJUDICIALES, QUE JUZGUE NECESARIOS PARA LA ADECUADA REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD, DENEGÁNDOLES LAS FACULTADES QUE ESTIME CONVENIENTE, DE AQUELLAS QUE FUEREN DELEGABLES. E. CELEBRAR ACTOS, CONTRATOS U OPERACIONES DENTRO DE LAS LIMITACIONES FIJADAS DE ESTOS ESTATUTOS, ESPECIALMENTE LOS SIGUIENTES: ADQUIRIR A CUALQUIER TÍTULO, BIENES MUEBLES O INMUEBLES SOBRE LOS QUE VERSE EL OBJETO SOCIAL Y EN GENERAL, ENAJENARLOS A TÍTULOS ONEROSO O DARLOS EN ARRENDAMIENTO Y ALTERAR LA FORMA DE LOS BIENES RAÍCES POR NATURALEZA O DESTINACIÓN; CONSTITUIR DEPÓSITOS BANCARIOS Y GIRAR SOBRE ELLOS; FIRMAR TODA CLASE DE TÍTULOS VALORES, NEGOCIARLOS, COBRARLOS, PAGARLOS, ENDOJARLOS, DESCARGARLOS, ACEPTARLOS, GIRARLOS, PROTESTARLOS, ETC.; COMPADECER EN LOS JUICIOS EN QUE SE DISCUTA LA PROPIEDAD DE LOS BIENES SOCIALES, O CUALQUIER DERECHO DE LA COMPAÑÍA, TRANSIGIR, COMPROMETER, DESISTIR, RECIBIR, NOVAR E INTERPONER ACCIONES Y RECURSOS DE CUALQUIER GÉNERO EN TODOS LOS NEGOCIOS O ASUNTOS DE CUALQUIER INDOLE QUE TENGA PENDIENTE LA COMPAÑÍA. REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE CUALQUIER CLASE DE FUNCIONARIOS, TRIBUNALES, AUTORIDADES, PERSONAS JURÍDICAS O NATURALES, ETC. Y EN GENERAL, ACTUAR EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL. F). PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, EN SUS SESIONES ORDINARIAS EL INFORME DE GESTIÓN, LOS ESTADOS FINANCIEROS DE PROPÓSITO GENERAL, JUNTO CON SUS NOTAS CORTADOS AL DEL RESPECTIVO EJERCICIO, UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES REPARTIBLES ANUALMENTE A MÁS TARDAR EL MES DE MARZO Y UN INFORME ESCRITO SOBRE LA FORMA COMO HUBIERA LLEVADO A CABO SU GESTIÓN Y LAS MEDIDAS CUYA ADOPCIÓN RECOMIENDE A LA ASAMBLEA. G). APREMIAR A LOS EMPLEADOS Y DEMÁS SERVIDORES DE LA COMPAÑÍA A QUE CUMPLAN CON LOS DEBERES DE SU CARGO Y VIGILAR CONTINUAMENTE LA MARCHA DE LAS EMPRESAS DE LA MISMA, ESPECIALMENTE SU CONTABILIDAD Y ARCHIVOS. H). CONSTITUIR APODERADOS GENERALES O ESPECIALES. I). LA PARTICIPACIÓN EN LICITACIONES, INVITACIONES O CONCURSOS PÚBLICOS O PRIVADOS; PRESENTAR OFERTAS EN ELLOS BIEN SEA A TÍTULO INDIVIDUAL O EN CONSORCIO EN UNIONES TEMPORALES O EN CUALQUIER OTRA MODALIDAD DE ASOCIACIÓN Y CELEBRAR CONTRATOS CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS COMO DE CONSULTORÍA, CONSTRUCCIÓN, CONCESIÓN DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DEMÁS RELACIONADOS CON EL EJERCICIO DE LA INGENIERÍA Y DE LA ARQUITECTURA. J). LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE GERENCIA, DE PERSONAS JURÍDICAS, DE PROYECTOS DE CONCESIONES Y DE OTRAS QUE TENGAN RELACIÓN DIRECTA O INDIRECTA CON EL EJERCICIO DE LA INGENIERÍA Y DE LA ARQUITECTURA. K). PARA LA CELEBRACIÓN DE TODO ACTO O CONTRATO QUE SUPERE LOS CINCO MIL (5.000) SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES, EL REPRESENTANTE LEGAL DEBERÁ CONTAR CON LA PREVIA APROBACIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL DE



**Cámara
de Comercio
de Bogotá**



01



* 1 3 4 1 8 0 9 3 3 *

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE CHAPINERO

19 DE SEPTIEMBRE DE 2013 HORA 11:14:35

R039479012 PAGINA: 3 de 3

ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA. LA LIMITACIÓN EN RELACIÓN CON LA CUANTÍA ANTES MENCIONADA, NO APLICARÁ PARA LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO O ADMINISTRACIÓN, CASOS EN LOS CUALES EL GERENTE TIENE PLENA LIBERTAD PARA SUSCRIBIR ESTOS CONTRATOS SIN LIMITACIÓN EN RAZÓN DE LA CUANTÍA.

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS:

NOMBRE : RDI S A FINCA RAIZ

MATRICULA NO : 01582637 DE 23 DE MARZO DE 2006

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 7 DE MARZO DE 2013

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2013

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

* * * EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE * * *
* * * FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO * * *

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRICTAL SON INFORMATIVOS
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRICTAL DE
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 16 DE MARZO DE 2006

FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRICTAL : 19 DE
SEPTIEMBRE DE 2013

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAPISCALES DE
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCIÓN DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL
SECUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525
DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU
EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

VALOR : \$ 4,100
DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA
POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO
DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A
CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES


J. Esteban R.