

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES
EN LA EMPRESA CLASEM SAC”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PEÑA DELGADO, KIMBERLY GISVEL

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico en primer lugar a mi familia, estamos pasando por situaciones complicadas y necesitamos una alegría como esta para reponernos de los impasses.

Y en segundo lugar a Dios, quien hasta el día de hoy me brinda fortaleza para seguir avanzando satisfactoriamente en mi vida profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por permitir que culmine la carrera universitaria, además por fortalecer mi cuerpo y mente para enfrentar situaciones adversas y salir adelante en todo lo que me propongo llenándome de bendiciones todos los días de mi vida.

Agradecer también a la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, por la formación académica, fomentando disciplina e innovación en todas las actividades que realicé y realizo en la actualidad.

Agradecer a mi asesora Inés Castro Reyes de Lozano, quien con mucha dedicación y empeño me guía en la realización del Trabajo de Suficiencia Profesional; y no podía dejar de lado a mis padres, quienes se encargan de velar por la salud, el bienestar y la felicidad de su familia.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABLAS.....	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	10
1.2 Justificación.....	11
1.3 Delimitación del Proyecto	12
1.3.1. Teórica	12
1.3.2. Temporal.....	12
1.3.3. Espacial	12
1.4 Formulación del Problema.....	12
1.4.1. Problema General	12
1.4.2. Problemas Específicos.....	12
1.5 Objetivo.....	13
1.5.1. Objetivo General	13
1.5.2. Objetivos Específicos	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	14

2.1.2 Antecedentes Internacionales	17
2.2 Bases Teórica	20
2.2.1 Política Empresarial	20
2.2.2. Una política empresarial que se expande a gran nivel.....	28
2.2.3. Política empresarial y su desarrollo	29
2.3 Definición de términos básicos	40
2.4 Metodología	42
2.4.1 Tipología Cualitativa.....	42
2.4.2 Nivel descriptivo	43
2.4.3 Metodología y diseño	43
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	44
3.1 Modelo de solución propuesto.....	44
3.1.1 Descripción de la organización.....	44
3.1.2 Modelo Propuesto.....	45
3.2. Resultados	53
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Política empresarial y su desarrollo.....	30
Figura 2: Política empresarial y las decisiones	31
Figura 3: Modelo para el diseño e implementación de políticas	45
Figura 4: Análisis FODA	46
Figura 5: Estructura jerárquica de Políticas.....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla 01: Políticas Organizacionales CLASEM SAC.....	50
Tabla 02: Presupuesto para llevar a cabo las actividades	53
Tabla 03: Resultados planificados en el tiempo para el diseño e implementación de políticas	55
Tabla 04: Intervención de las políticas en el proceso inmobiliario	56
Tabla 05. Intervención de las políticas en las actividades relevantes dentro de CLASEM SAC... ..	58

INTRODUCCIÓN

El Perú en los últimos 10 años está promoviendo la competitividad empresarial fomentando así el crecimiento de las empresas para contribuir con la actualización y crecimiento nacional, es por ello por lo que el estado se convierte en un aliado estratégico y relevante que incentiva a las organizaciones al desarrollo, dando facilidades para su crecimiento. A nivel nacional, muchas de las organizaciones tienen claro su enfoque en cuanto a su visión organizacional, y tienen la materia para su desarrollo; sin embargo, muchas de las empresas que compiten en el mercado suelen retirarse por que no cuentan con una línea de acción establecida; es decir, unas políticas y estrategias claramente definidas. Por ello, las organizaciones pierden sus fortalezas al pasar de los años ocasionando que un competidor que cuente con todas estas herramientas de gestión se posicione en el mercado sin restricción ni competencia alguna. Por tanto, las políticas en una organización son guía de toma de decisiones y accionar para cada miembro de la organización y gracias a ello se alineará, se incentivará y mejorará el desempeño para el alcance de los objetivos organizacionales.

En la actualidad las empresas líderes en el rubro inmobiliario, rubro al que pertenece CLASEM SAC, tienen bien marcado su direccionamiento basándose en sus políticas internas, por medio de estas se mejoran sus estrategias, sus objetivos y metas. Sin embargo, aún definidas sus políticas, estas no llegan a tener el impacto o alcance necesario para solidificar las bases en las organizaciones es por ello por lo que se considera importante tanto el diseñar como el implementar las políticas dentro de CLASEM SAC. Para diseñar e implementar las políticas se necesita el compromiso de cada miembro de los diferentes equipos dentro de la organización buscando así la efectividad por medio de un sistema de control que maximice los beneficios organizacionales basándose en la capacidad, disciplina y compromiso de los miembros de la organización.

Por ello, el presente trabajo de suficiencia profesional titulado “Diseño e implementación de políticas empresariales en la empresa CLASEM SAC” se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, resaltando las problemáticas en CLASEM SAC, la falta de políticas que sirvan de parámetros para el accionar y la toma de decisiones en todos los niveles, también tendremos con base en lo descrito la problemática general y las específicas seguido de la delimitación teoría, temporal y espacial para terminar con nuestro objetivo general y los específicos.

Capítulo II: Marco Teórico, tomando como base de referencia las investigaciones realizadas en el ámbito nacional e internacional que concuerden con el tema del presente Trabajo de Suficiencia Profesional. Pasando a las bases teóricas definiendo que son las políticas, el porqué de su importancia, cuál es el papel fundamental de las mismas y cuáles son los procedimientos para definir las e implementarlas.

Capítulo III: Modelo de solución propuesta, muestra las políticas definidas y el proceso para implementarlas en CLASEM SAC, contando así con una orientación para la toma de decisiones y el accionar de todos los integrantes de la organización en sus diferentes áreas, con ello solucionar las problemáticas específicas y la problemática general, obteniendo los objetivos planteados.

Al finalizar se encuentran las conclusiones y recomendaciones que conlleva el Trabajo de Suficiencia Profesional.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Fundada en el año 2008, CLASEM SAC es una empresa dedicada al desarrollo, promoción y construcción de proyectos de vivienda a nivel nacional. CLASEM SAC se especializa en ofrecer soluciones de vivienda dentro de los programas de vivienda subsidiados por el estado peruano. Desde el ejercicio 2014, CLASEM SAC inicia una nueva línea de negocios, ofreciendo servicios de construcción de vivienda repetitiva para clientes promotores llegando a entregar más de 5,800 viviendas a nivel nacional. Actualmente tienen presencia en los departamentos de Piura, Lambayeque, La libertad, Lima, Junín, Ica, Cusco, Arequipa y Tacna.

Con los cambios para el 2018, el rubro inmobiliario mostró un incremento en sus colocaciones en el mercado; con la misma perspectiva se espera que para el presente año la tendencia continúe y siga favorable. Como empresa nos basamos en la información de La Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) quien nos asegura un incremento del 5,16 % aproximadamente para el 2019 y esto trae consigo que las empresas de este rubro también incrementen sus ventas. CAPECO en su informe denominado "Informe Económico de la construcción (IEC) nos asegura también que gracias a la demanda de unidades inmobiliarias los precios de los mismo también se incrementarán en un promedio

del 1.17 %. Por ello, que si nos centramos en esta información podemos observar que necesitamos el compromiso y la buena realización de los procesos internos para estar a la par con los cambios externos, y que tengamos una participación favorable en el mercado.

Es por ello por lo que CLASEM SAC con los cambios externos e internos, pasa por una reestructuración que trae como consecuencia que los colaboradores no tengan bien definidas sus líneas de trabajo; es decir, no cuentan con políticas definidas para conseguir los objetivos empresariales, por lo que en la actualidad vemos un trabajo mecánico sin saber qué dirección seguir a mediano y largo plazo.

Por consiguiente; por todo lo descrito, he decidido definir e implementar nuevas y mejores políticas empresariales para la empresa en su conjunto.

1.2 Justificación

El presente trabajo busca diseñar e implementar políticas en CLASEM SAC de esta manera homogenizar procesos, decisiones y acciones para que la organización se vuelva más efectiva e importante en el rubro inmobiliario.

Es importante que dentro de CLASEM SAC no solo se trabaje de manera mecánica, sin dirección o por inercia, sino que todos los colaboradores tengan claras las líneas matrices de trabajo empresarial basándose en las políticas que la alta dirección va a plasmar para orientar así el comportamiento de los demás miembros organizacionales y alcanzar los objetivos establecidos.

1.3 Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

El marco de la investigación se basa en fundamentos teóricos dentro de la línea de investigación denominada Gestión y Administración Empresarial centrándose en la sub-línea de investigación denominada Gestión, donde se aplicarán conocimientos sobre organización, el direccionamiento por medio del proceso administrativo definiendo e implementando políticas empresariales para la consecución de los objetivos.

1.3.2. Temporal

La presente investigación se realizó en el primer cuatrimestre del año 2019, tiene una duración de 8 quincenas las cuales se han distribuido de manera estratégica para poder realizar el trabajo de forma exitosa.

1.3.3. Espacial

La investigación se realizó en la empresa CLASEM SAC que se encuentra en el distrito de San Isidro, departamento de Lima, Perú.

1.4 Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo definir e implementar políticas empresariales en CLASEM SAC?

1.4.2. Problemas Específicos

¿Cómo definir la política general en CLASEM SAC?

¿Cómo definir las políticas específicas en CLASEM SAC?

¿Cómo implementar la política general y las políticas específicas en CLASEM SAC?

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Definir e implementar políticas empresariales para el logro de los objetivos organizacionales en CLASEM SAC.

1.5.2. Objetivos Específicos

Definir la política general de CLASEM SAC tomando en cuenta sus valores y cultura organizacional.

Definir las políticas específicas de CLASEM SAC tomando en cuenta la política general definida.

Implementar la política general y las políticas específicas en CLASEM SAC de forma efectiva para conseguir la consecución de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Nacionales

López Dorregaray (2016), realizó la investigación: *Las políticas gerenciales influyen en la implementación de un Sistema de Control Interno y su afectación en los resultados económicos en las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana*, Universidad Ricardo Palma.

Teniendo como Objetivo el establecer cómo influyen las políticas gerenciales en la implantación de un sistema de control interno en una compañía de seguros de Lima Metropolitana. Se concluye que unas adecuadas políticas permitirán un buen control interno y, mejorará eficientemente los procesos y por ende menores pérdidas económicas en la compañía de seguros de Lima Metropolitana.

Murrugarra Diaz (2016), realizó la investigación: *Las políticas motivacionales y el desempeño en los trabajadores de la empresa telefónica del PERÚ S.A.A. aplicación de la metodología feel good y succes factor*, Universidad Ricardo Palma.

Teniendo como objetivo las evaluaciones de las políticas motivaciones en la meritocracia, remuneración y compensación de los trabajadores de la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Se concluye que las políticas motivacionales reflejan

el aumento el bienestar de los trabajadores, que a su vez genera un incremento en su productividad y rendimiento dentro de la organización. En los resultados de las entrevistas realizadas, se muestra que, de las personas encuestadas, en promedio el 57% está de acuerdo con las Políticas Motivacionales, mientras que un 43% está en desacuerdo con las Políticas Motivacionales que aplica la empresa Telefónica del Perú S.A.A. Por lo que la influencia de las políticas motivacionales que aplica la empresa Telefónica del Perú S.A.A. hacia sus trabajadores son positivas, lo que significa que contribuye positivamente al crecimiento de la empresa.

Paulini Palacios y Olortegui Bernuy (2015), realizó la investigación: *Análisis de las políticas y programas de responsabilidad social corporativa: caso empresa AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A. 2015*, Universidad Privada Antenor Orrego.

Teniendo como objetivo analizar las actuales políticas y programas que ha establecido la empresa y las que piensa realizar y establecer el nivel de importancia que estas políticas y programas tienen para los trabajadores.

Se concluye que al analizar la gestión de las políticas y programas de la agroindustrial podemos recalcar que el comportamiento estratégico de la empresa puede ser justificado a partir de la legitimidad de sus acciones y de los stakeholders siguiendo las dimensiones propuestos por Saucedo, gestión interna, dirigida al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores y las familias de estos; y la gestión externa, acciones dirigidas al beneficio de la comunidad en general donde la empresa se está desarrollando. Al establecer el nivel de importancia encontramos que la empresa, está estrechamente

relacionada con el interés de cuidar la imagen de esta frente a sus grupos de interés, puesto que su reputación profesional está en juego. Para el 84% de los laredinos la RSC es un factor importante al momento de elegir una empresa como preferida, por lo que reconocen que Agroindustrial Laredo les ha beneficiado con distintos programas de ayuda social en sector de Salud y Educación.

Arroyo Vergara y Rodríguez Polo (2018), realizó la investigación: *Las políticas de gestión de cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la sociedad de beneficencia pública de Trujillo, la libertad, año 2017*, Universidad Privada Antenor Orrego.

Teniendo como objetivo Evaluar las políticas de gestión, Diagnosticar la situación económica y financiera y Aplicar procesos y estrategias de gestión de cobranza que incidan en la situación económica de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo, La Libertad, año 2017.

Se concluye que Respecto al diagnóstico realizado a la situación económica y financiera de la institución se difiere, que la entidad tiene una alta liquidez para poder sustentar el pago de sus gastos, a su vez esta es rentable, sin embargo, tiene dificultades en la ejecución de cobranza ya que su ingreso no solo abarca como fuente de utilidad las cuentas por cobrar, sino que la institución tiene otras fuentes de ingresos y por eso se mantiene estable, más no eficiente en la gestión de cobranza y al no tener Políticas de gestión de cobranza se optó por aplicar mejoras en el proceso y estrategias de gestión de cobranza que ayuden al desarrollo de la entidad y la toma de decisiones, estas, fueron recibidas con entusiasmo por parte del área de cobranza., ya que la institución no permite la

aplicación de nuevas políticas debido a los continuos cambios de los miembros del directorio, obstruyendo el proceso de aprobación de dichas políticas.

Matta Ulloa (2017), realizó la investigación: *Incidencia de las políticas públicas en el desarrollo sostenible del turismo en la provincia de Trujillo para el periodo 2010-2015*, Universidad Nacional de Trujillo.

Teniendo como objetivo Elaborar un diagnóstico del sector turismo en la provincia de Trujillo, analizar las políticas públicas del sector turismo, analizar los efectos de la aplicación de las políticas públicas sobre el desarrollo sostenible del trismo en la provincia de Trujillo para el periodo 2010-2015.

Se concluye que Las políticas públicas orientadas al sector turismo en el periodo de estudio, se encuentran contenidas en el PENTUR 2008-2018 y 2012-2021. Los cuales han servido de base para la elaboración de los objetivos planteados en el plan operativo institucional de la provincia de Trujillo. Y que la aplicación de las políticas públicas desarrolladas para el sector turismo no ha incidido significativamente en el desarrollo sostenible el turismo de la provincia de Trujillo para los años 2010-2015; lo cual ha quedado evidenciado en la poca relación entre las variables planteadas.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Fonseca Bolivar (2010), realizó la investigación: *Lineamientos para la definición de políticas en las empresas públicas en Colombia frente al tema de responsabilidad social*, Pontificia Universidad Javeriana.

Teniendo como objetivo proporcionar lineamientos para que las empresas del

sector público avancen en la definición de políticas de responsabilidad social. Se concluye que si se tiene claro los conceptos de responsabilidad social y política empresarial la empresa empezará a reflexionar en la necesidad de la gestión frente al tema, de esta manera cumplirá con la legislación que le rige en esta materia.

Sánchez Olaya (2013), realizó la investigación: *Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaría del colegio técnico fiscal provincial del Azuay de la ciudad de Guayaquil*, Universidad Politécnica Salesiana.

Teniendo como objetivo Fundamentar la importancia de utilizar un manual de políticas y procedimientos en el área de secretaría.

Se concluye que con el presente manual de políticas y procedimientos habrá un mejor control y atención en la generación de información solicitada por parte de las instituciones privadas, públicas, autoridades del plantel, estudiantes y padres de familia, ya que cuenta con un procedimiento detallado para que haya una mayor eficiencia y rapidez en la atención de solicitudes de información y dará una mejor calidad de información al momento de entregar las actas de grado a los graduandos, ya que la entrega será a tiempo con una mayor eficiencia y eficacia. Además, cuenta con procedimientos que dará como resultado sección solemne más completa y organizada.

Escobar Figueroa (2013), realizó la investigación: *El diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos contables para una*

empresa que fabrica cajas de cartón corrugado, Universidadde San Carlos De Guatemala.

Teniendo como objetivo determinar e interrelacionar la condición última que pretende lograr con los procedimientos y la implementación de un manual de políticas y procedimientos.

Se concluye que la empresa ha sido descuidada en lo que se refiere a la sistematización contable ya que en el trabajo de campo realizado se determinó que la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos contables. Esto ocasiona que sus actividades no se realicen con éxito y generen atrasos e inconsistencias en la presentación de la información a la gerencia.

Pincay Torres y Chinchay Montufar (2018), realizó la investigación: *Propuesta de manual de políticas y funciones a los empleados de mr'asados, Universidad De Guayaquil, Ecuador.*

Teniendo como objetivo Analizar las funciones de cada uno de los empleados en sus actividades diarias, valorar el desenvolvimiento de cada empleado en su jornada laboral y determinar las adecuadas funciones para cada uno de los empleados.

Se concluye que El manual de políticas y funciones contendrá los cargos y funciones ya que es una herramienta muy representativa la cual será la base para Mr' Asados y un canal de comunicación mucho más fácil para el personal, porque contiene de manera sistemática y ordenada, políticas, funciones, objetivos de cada cargo del restaurante, El manual de políticas y funciones evitará algún conflicto que pueda existir a futuro, ya que por medio de este documento se podrá controlar las actividades y al talento humano le servirá de

apoyo y guía al personal e identificará los cargos y sus funciones ayudará a que la empresa mantenga un orden en el crecimiento de sus operaciones, así el empleado sabrá que espera la empresa por parte de ellos, de esta manera se podrá disminuir el riesgo de rotación del personal.

Ayala Ortiz y Niama Yepes (2018), realizó la investigación: *Implementación de un manual de políticas y procedimientos en SUMIAGROCORP S.A.*, Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Teniendo como objetivo Ejecutar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa, reconocer los principios teóricos fundamentales para que las políticas y los procedimientos sean prácticos y efectivos dentro de la empresa y elaborar manual de políticas y procedimientos en SUMIAGROCORP S.A.

Se concluye que, basándose en los resultados de las encuestas realizadas al gerente, la contadora y a la asistente contable; se llegó a la conclusión de que la empresa SUMIAGROCORP S.A. no cuenta con un manual de políticas y procedimientos por lo que mostraba deficiencias y debilidades en cada uno de sus departamentos y desconocimiento de los empleados en cada una de las funciones que deben desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo.

2.2 Bases Teórica

2.2.1 Política Empresarial

Encinas y Encinas (2009) sostiene que la política empresarial es la línea matriz para hacer operativas las estrategias que plantea una organización, son elaboradas y definidas por la alta dirección, encargados de comunicar lo

establecido a todos los niveles jerárquicos, porque la participación de cada uno de los miembros es de suma importancia. Las políticas van a enmarcar el direccionamiento organizacional convirtiéndola en un sistema de trabajo para la consecución de los objetivos organizacionales. Las políticas nos proporcionarán un direccionamiento claro y preciso por el cual todos los miembros de la organización tendrán las herramientas para concretar sus funciones de forma efectiva con responsabilidad y comprometiendo su actuación para conseguir los objetivos de la organización. Por ende, las políticas empresariales son una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos reforzando la participación del personal contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción, cuando tenemos un objetivo estratégico, la política anima a los directivos o encargados a incorporar la orientación en la situación de cada unidad organizativa. Por tanto, las políticas deben caracterizarse por ser muy simples y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.

Las políticas empresariales también deben adecuarse para cada empresa y ajustarse a las necesidades y expectativas de los involucrados; teniendo así un gran objetivo organizacional que es la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado de la mano con una vía para ganar credibilidad donde se ven involucradas las normas ISO, utilizando de manera eficiente los recursos necesarios y como consecuencia que nuestros clientes internos y externos se encuentren satisfechos y conformes con los beneficios obtenidos.

El blog *empredpyme* (s.f) sostiene que las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus colaboradores. Las políticas enmarcan las bases y los cimientos por los que se debe regir la organización, además de establecer pautas de cómo se desarrollarán los documentos internos de la organización. Es por esto, por lo que las políticas son tan importantes, ya que son los parámetros de actuación que deben seguir todos los miembros de la organización teniendo en claro que ningún accionar debe incumplir lo establecido en las políticas.

Las organizaciones que se destacan en la actualidad son aquellas que disponen de políticas claras y precisas, ya que el conjunto de personas que la conforman es diferente entre sí y desempeña a la vez funciones diferenciadas que se les asignan, la suma de esas actividades conduce hacia el logro de los objetivos, y si no existe las políticas como guían de acción, cada integrante resolvería sus problemas o tomaría decisiones de acuerdo con su criterio personal conduciendo a la organización a no alcanzar los objetivos.

Ariansen (2008) sostiene que la idea en torno una política adecuada y correcta, va a depender del análisis y discusión de parte de la alta dirección o las respectivas gerencias, las cuales necesitan diferentes maneras de liderar el capital, la tecnología y en especial las personas con las que trabajan. Por lo tanto, debemos prestar atención a lo siguiente:

- a) La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la situación.
- b) Una buena política empresarial se concentra en pocos y grandes objetivos, y sigue un solo camino, el correcto, hasta alcanzarlos.

c) Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente.

d) Las políticas no solo deben ser guía para la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.

e) Las políticas son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.

f) Las políticas reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

g) Las políticas deberían ser unificadoras.

h) Las políticas deben ser escritas y también se tiene que verificar que son comprendidas por todos.

i) Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

j) Las políticas deben ser coincidentes con el estilo general de la empresa.

k) Debe fijarse una fecha en la cual toda política sea revisada.

l) Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas.

m) Las políticas se aplican en todo nivel organizacional.

2.2.1.1. Importancia de las políticas

Su importancia radica en que enmarcan los principios definidos, aceptados y direccionados por cada uno de los miembros de la organización con el fin de conseguir una gestión efectiva, homogenizando decisiones y líneas de acción para todos los ámbitos de la organización.

Es así como las políticas sirven como guía, también clarifican la toma de decisiones y el accionar ante las diferentes situaciones que podría enfrentar la organización tanto por los cambios externos como internos que se pueden dar en cualquier momento.

2.2.1.2. Propósito y papel fundamental de las políticas

Kothari (2015) sostiene que las políticas tienen como propósito fundamental el estructurar de forma unificada los planes organizacionales generales estimulando el criterio de trabajo dentro de ciertos límites para la toma de decisiones a nivel organizacional.

Las políticas son fundamentales para la organización, ya que establecen parámetros de comportamiento. A partir de ellas la organización forma una línea de trabajo definiendo procesos, procedimientos y lineamientos organizacionales.

El que exista una política conlleva a un control para la gestión y es por ello por lo que su cumplimiento regula y compromete al trabajador; sin embargo, si se maneja una mala práctica, actúa en perjuicio de la organización desfavoreciendo su imagen ante el mercado.

2.2.1.3. Elementos básicos de las políticas:

a) Objetivo

Especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

b) Alcance

El alcance de un proyecto es la suma de todos los productos y sus requisitos o características. Se utiliza a veces para representar la totalidad de trabajo necesitado para dar por terminado un proyecto

c) Roles y responsabilidades

El mayor aporte que genera una definición de roles es que se tendrán establecidas las tareas que realizará cada uno de los miembros del equipo asignado para la implementación de las políticas, dejando un campo muy pequeño a que se presenten imprecisiones en referencia a las responsabilidades que cada personaje tiene.

d) Lineamientos

Reglas constitutivas que se requieren implementar en la organización.

e) Autorizaciones

Firmas de aprobación de los niveles jerárquicos establecidos en la organización.

2.2.1.4. Características de la política

Arias y Heredia (2000) sostienen que las políticas tienen las siguientes características:

a) Estable: Orientación clara para los ejecutores, evitando los cambios que alteren los criterios básicos de la política

b) Flexibilidad: La política tiene que poder adaptarse a las necesidades que se demanden, las políticas guiaran el cumplimiento de los objetivos y debemos tener en cuenta que el mundo en el que estamos es cambiante.

c) Inteligibilidad: Las políticas en la organización deben ser claras, evitando así las malas interpretaciones de los miembros de la organización

d) Sinceridad: Apoyando a la autoridad quien dicta las políticas, alineando las acciones y toma de decisiones de los miembros de la organización para que no perciben desigualdad.

e) Participativa: Los miembros de la organización deben saber que las políticas los ayudaran a conseguir sus objetivos por lo cual es importante su compromiso y participación en la elaboración de estos.

2.2.1.5. Tipos de Políticas

Castillo (2014) sostiene que existen diferentes tipologías, estas dependen de los parámetros a los que se haga referencia.

Debemos tener en claro que las políticas organizacionales no son leyes, pero sí son líneas matrices de decisión y actuación de una organización. Por ello, el incumplimiento de ellas puede llegar a acarrear sanciones para los colaboradores dependiendo de la gravedad del asunto. A continuación, tenemos lo siguiente:

a) Según su Jerarquía

1. Políticas Generales: Definen los lineamientos generales, criterios y marco de actuación de la organización. Señalan los principales compromisos con los grupos de interés como son los accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general, a fin de cumplir con los objetivos generales.

2. Políticas Específicas: Se establecen de acuerdo con las áreas departamentales de la organización determinando las acciones que se va a requerir de cada uno de ellos para alcanzar las metas trazadas. Como, por ejemplo:

Política de Calidad

Enmarca los productos de la más alta calidad, para satisfacer y superar las expectativas de los clientes, en un marco de mejora continua en todos los procesos de la organización, con el objetivo de hacer más productiva y rentable a la organización.

Política Medioambiental

Enmarca el uso eficiente de los recursos y reducción de riesgos e impactos ambientales, tomando acciones de prevención para evitar la contaminación u enfocados en el uso adecuado de la naturaleza.

Política de Seguridad y Salud Ocupacional

Enmarca la seguridad y salud de las personas dentro de las instalaciones, evitando daños a la salud y capacitándolas para reducir los riesgos.

Políticas de Recursos Humanos

Enmarca el sentir y desarrollo del talento humano de la organización generando confianza y compromiso para el logro de los objetivos.

Políticas Financieras y de endeudamiento

Enmarcan los objetivos monetarios, la adquisición de capital, las decisiones de inversión, adquisición y arrendamiento, los estados financieros y las decisiones en relación con ellos.

b) Según su duración

1. A Largo Plazo

Son los lineamientos matrices generales que albergan dentro de los planes de la organización. Tenemos de ejemplo la política de investigación de mercados, Política de Inversiones, Política de formación de cuadros

gerenciales.

2. A Mediano Plazo

Son políticas que apuntan a medidas preventivas y de posicionamiento en el mercado. Tenemos de ejemplo la política de desarrollo de nuevos métodos de producción, Políticas de acuerdos comerciales, Políticas de empleo y capacitaciones, etc.

3. A Corto Plazo

Engloban los resultados inmediatos ayudan al logro de los planes operativos. Tenemos de ejemplo las políticas de Compras, Políticas de Ventas, etc.

c) Por su Origen

1. Políticas impuestas externamente

Tienen su origen en las imposiciones generadas por las leyes en ocasión a la regulación de las normas existentes: Seguridad y salud en el trabajo, Legislación laboral, Legislación minera, etc.

2. Políticas formuladas internamente

Políticas que tienen que ver con las actividades administrativas y operativas de la empresa. Políticas específicas en relación con las funciones que realizan en la institución.

2.2.2. Una política empresarial que se expande a gran nivel

Encinas y Encinas (2008) sostiene que la referencia básica engloba una visión donde las organizaciones incorporen el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente; es decir, que la gestión empresarial entrañe la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económicos, social y medioambiental buscando una mejor anticipación

de los riesgos y, finalmente, en la creación estable de valor para el accionista.

Las políticas son el soporte para el proceso de toma de decisiones y donde la administración de la organización se compromete a contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Para ello se presenta 6 puntos claves:

a) Compromiso: Donde predomina el carácter voluntario continuo por parte de los involucrados, cumpliéndose con las obligaciones legales declaradas y demostradas.

b) Contribución: Los involucrados con base en su función y capacidades.

c) Desarrollo sostenible: Permanencia de la organización en el tiempo para garantizar la continuidad en el mercado, procurando compatibilizar las acciones sociales y ambientales con el desempeño económico de la empresa.

d) Participación: Liderando el proceso de involucramiento activo de los grupos de interés. Aplicando herramientas y procedimientos eficaces orientado a resultados.

e) Grupos de interés: Recordando que la empresa es, a su vez, parte de diferentes grupos de interés teniendo en cuenta su actividad, el contexto y la situación en particular.

f) Calidad de vida: Respetando siempre las diferencias culturales y generando capacidades para fomentar la igualdad de oportunidades.

2.2.3. Política empresarial y su desarrollo

El fundamento para el diseño de la política empresarial radica en particular en lo que afecta al desarrollo de los criterios y normas por los cuales se asignan los recursos disponibles de una organización.

Todos los conocimientos de la política como ciencia, así como toda la disposición de destrezas en el aprendizaje, en el manejo de la dirección de recursos y de hombres, sirven para definir las políticas empresariales.

Por ende, el diseño de las políticas descansa en la definición de la institución, de su filosofía y de su cultura, así como en su estrategia, con el fin de poder establecer los criterios de gestión empresarial siendo la política empresarial el resultado de la dimensión corporativa de la organización constituyendo así la base para la definición de los criterios que permitan de manera coherente la toma de decisiones y accionar para toda la organización.

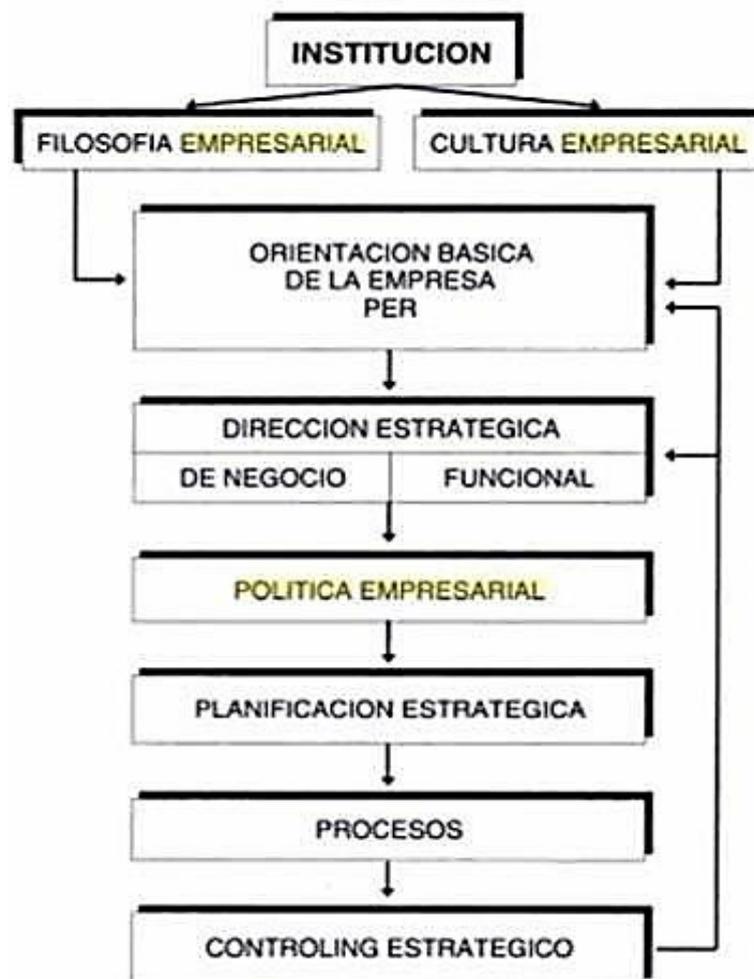


Figura 1: Política Empresarial y su desarrollo (Fuente: García,2008).

Todo diseño de políticas empresariales se configura bajo 3 componentes:

a) El componente político institucional: Definir los objetivos que quieren alcanzarse, las estrategias para las mismas y el punto de vista como corporación y conjunto de personas. Se trata de una valoración organizacional que se integra en los procesos de decisión.

b) El componente económico: Buscar la asignación eficiente de los recursos desde el punto de vista de actividades, costos y elecciones posibles de alternativas.

c) El componente ético-social: Aplicar los valores éticos y sus correspondientes normas integrándolas a las decisiones que se adoptan en la empresa.



Figura2: Política Empresarial y las decisiones (Fuente: García,2008).

Por tanto, la racionalidad de los procesos empresariales constituye siempre una referencia relativa en función de los criterios que las definen; esto es, la racionalidad política, con respecto al objetivo institucional que busca esa empresa, y la racionalidad económica que busca los objetivos económicos que quieren alcanzarse. La racionalidad es siempre un valor relativo con respecto a los objetivos institucionales, económicos y éticos, y genera la dimensión que afecta a la interpretación de hombre dentro y fuera de la propia empresa.

El conjunto de todos los procesos y su diseño conlleva a pensar en una dimensión institucional contribuyendo a la eficiencia económica en un sistema abierto y competitivo. La organización requiere solucionar los conflictos de intereses entre los distintos grupos recuperando así su identidad en base al resultado del diseño de las políticas empresariales.

2.2.3.1 Procedimiento para diseñar las políticas

La OBS Business School (2017) sostiene que el proceso para diseñar las políticas es el siguiente:

a) Establecer la necesidad de una política

En toda organización es importante tener un parámetro de actuación y toma de decisiones basándose en los cambios externos como una actualización legislativa, los nuevos requisitos aplicables a la industria a la que pertenece la organización o simplemente por comportamientos internos donde se aprecia una confusión respecto a ciertas actividades y se desea alinear los comportamientos y actitudes de colaboradores con respecto a algún tema en particular que conllevan a la consecución de los objetivos organizacionales. Es ahí donde parte la necesidad de enrumbar por un solo camino las diferentes

líneas de actuación dentro de una organización y surge la necesidad de diseñar las políticas organizacionales.

b) Desarrollar el contenido de las políticas

Debemos partir de las generalidades de toda organización, los responsables deben tener clara la visión, los valores institucionales y la identidad de esta, expresando el mensaje con una mayor claridad de lo que busca la organización. El punto de partida que clarifica el comportamiento de la organización es la identificación como referencia del cual se somete para desarrollar las políticas organizacionales.

Debemos tomar en cuenta también que el contenido de las políticas debe estar en constante actualización asegurando los ajustes a las necesidades actuales de la organización sin dejar de lado la normativa vigente.

c) Redacción de las políticas

Se debe determinar con claridad el contenido de las políticas, y si es necesario designar a los responsables de velar por su cumplimiento. Al momento de redactar las políticas, estas deben ser claras para la comprensión de todos los miembros de la organización, ya que si no logra entenderse en su totalidad no será de mucha ayuda para alinear y homogenizar las acciones y comportamientos de cada integrante. Normalmente los responsables de velar por su cumplimiento son también los responsables de reunirse con el fin de diseñar las políticas de acuerdo con las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización, lo fundamental es que las políticas representen verdaderamente la idea que fundamenta a la empresa. Si no existe tal concordancia, las políticas difícilmente serán satisfactorias y por ende no se cumplirán de forma efectiva los objetivos si en el mejor de los casos se llegasen a cumplir.

d) Revisión de las políticas por las partes interesadas

Una vez escritas y elaborada las políticas es importante que la alta dirección realice una revisión general antes de que se proceda a confirmar su aprobación. En esta reunión se podrán sugerir mejoras y modificaciones si se considera oportuno hacerlo. Al concluir la sesión, el organismo encargado dentro de la organización podrá dar por aprobadas las nuevas líneas matrices de acción y toma de decisiones.

e) Implementación de las políticas

Una vez se apruebe la política de empresa, el siguiente paso es divulgarla en los distintos niveles de la compañía. En este punto es muy importante emplear los medios y recursos idóneos, pues de lo contrario el alcance no será pleno y habrá zonas desligadas del compromiso que supone un plan de estas características. La comunicación y difusión de las políticas marcarán el inicio de una nueva etapa en el accionar y toma de decisiones dentro de la organización.

2.2.3.2 Parámetros para el diseño de las políticas

a) Áreas departamentales

Para diseñar las políticas es importante tener en cuenta las áreas con la que cuenta la organización de tal modo que en relación con ellas se origine un marco de actuación para un mayor alcance en los detalles que se requieran.

Debemos entender también que cada organización de acuerdo con el rubro o a su tipología tiene sus propias estrategias; por ende, cada área tiene sus estrategias ligadas a las organizacionales y se basan en las características y capacidades de los miembros de esta para la obtención de sus resultados, para ello es indispensable contar con aspectos fundamentales que nos direccionarán a la hora de desarrollar nuestras políticas.

Área Comercial

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos claves:

1. La organización de la fuerza de venta donde se designen tareas, se distribuyan funciones y obtengan el mayor provecho con su accionar.
2. Distribución de canales de ventas definirán nuestro modelo de negocio para conseguir los objetivos organizacionales.
3. Sistema de control donde se requiera el análisis y se observe el proceso de cumplimientos de funciones y metas trazadas.
4. Los objetivos de ventas, donde queremos estar y como vamos a llegar a alcanzarlo.

Recursos Humanos

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos claves:

1. Selección y contratación de personal; se debe considerar los procesos y las personas involucradas, tomar en cuenta las modalidades de contratación que se tiene.
2. Escalas salariales y sus respectivos criterios; se toma en cuenta el perfil del trabajador y su contribución en la empresa.
3. Derechos sobre las prestaciones laborales; dejar claro cuando procede su accionar sobre la base de permisos de enfermedad, licencias y tiempo personal, Licencia por maternidad y paternidad (en casos de nacimiento y adopción), Seguro médico, Seguro de vida, Planes de jubilación, etc.
4. Horarios de trabajo: Se establecen los horarios en los cuales la oficina permanecerá abierta al público para su atención y a los miembros del equipo sin excepción, y se explicita si existe flexibilidad horaria por una circunstancia no prevista dentro de la organización.

Logística

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos claves:

1. Ciclo de respuesta al cliente: el tiempo que pasa desde que un cliente hace su pedido, hasta que físicamente se le entrega.

2. Distribución; relacionada con entrega de producto solicitado, plazo de entrega, puntualidad de entrega y cumplimiento de pedido.

3. Fiabilidad; de las entregas o grado de cumplimiento de una fecha prometida.

Finanzas

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos claves:

1. Definir el diagnóstico actual, los estados financieros de partida y los objetivos estratégicos.

2. Determinar la estrategia de inversión y financiación a largo plazo.

3. Establecer las proyecciones financieras que se requieren.

4. Desarrollar el proceso presupuestario, integrando los objetivos estratégicos de la empresa con sus áreas funcionales.

5. Implementar un sistema de control financieros para conseguir los objetivos financieros establecidos.

b) Sistema de gestión integrado

Bernal (2012) e ISOTools Excellent (2016) sostienen que para definir políticas basándonos en un sistema de gestión, las organizaciones deben cumplir con los requisitos establecidos en las normas ISO 9001 y 14001 y OSHAS 18001. Por lo cual es importante incluir ciertos criterios básicos como el compromiso de mejora continua, el establecimiento de los objetivos, el mantener la política como guía de procedimientos y una comunicación activa con los miembros de la

organización.

Ahora bien, cada una de estas normas internacionales tiene temas específicos que deben ser considerados en las políticas organizacionales:

1. Norma ISO 9001 (Calidad):

La organización debe contar con un sistema de gestión de calidad donde se determinen los límites para alcanzar la calidad de lo que se ofrece y para esto es importante tener en consideración el estudio interno y externo, la calidad organizacional que enmarca la imagen frente al consumidor y los productos y servicios de la organización.

Por consiguiente, se debe tener claro que producto y servicio se ofrece, para que no afecten la capacidad o la responsabilidad de la organización para asegurar la conformidad y aumento de la satisfacción del cliente.

2. Norma ISO 14001 (Medioambiente):

Esta norma internacional ayuda a una organización a lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental, con lo que aporta valor al medio ambiente, a la propia organización y a sus partes interesadas. En coherencia con la política ambiental de la organización, los resultados previstos de un sistema de gestión ambiental incluyen las mejoras del desempeño ambiental, el cumplimiento de los requisitos legales y el logro de los objetivos ambientales.

Por lo que la organización debe implementar una política ambiental que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales incluyendo el compromiso de los miembros para proteger el medio ambiente, prevenir la contaminación por medio de un compromiso de mejora para colaborar con la gestión ambiental en general.

3. Norma OSHAS 18001 (Seguridad y salud en el trabajo):

Esta norma internacional nos compromete a cumplir los requisitos legales

y otros requisitos de seguridad y salud en el trabajo que sean aplicables a la organización. Por lo tanto, es importante que la política relacionada con el sistema de seguridad y salud incluya las mejores condiciones de trabajo posibles en toda su organización, la identificación de los riesgos y establecer controles para gestionarlos, el comprometer y motivar al personal con unas condiciones laborales mejores y más seguras y el reducir el número de accidentes laborales y bajas por enfermedad para disminuir los costes y tiempos de inactividad ligados a ellos.

Por tal motivo es importante contar con la conformidad y compromiso de los miembros de la organización. Y que nuestras políticas definidas queden completamente claras para poder seguir su direccionamiento y cumplir con los objetivos y estrategias planteadas por la organización.

2.2.3.3. Procedimiento para la Implementación de políticas

Kosutic (2015) sostiene que la implementación de las políticas se basa en englobar aquellas acciones que son realizadas o efectuadas por una persona o un grupo de personas que siguen una dirección para realizar los objetivos organizacionales. Estas decisiones y acciones son esfuerzos que pueden ser momentáneos como prolongados, dependerá de su base en decisiones operativas o estratégicas. Para implementar una política se debe contar con el compromiso de los colaboradores para conseguir los objetivos y metas. Debemos tener clara la perspectiva en cuanto a su implementación, ya que el proceso va a variar en relación con las políticas que se quieran implantar. Ahora bien, si uno requiere que su implementación tenga éxito en la organización debemos entender que sería favorable que el proceso se torne participativo incentivando a un mayor compromiso y una menor resistencia al cambio que facilitará el éxito de la implementación de las políticas. Por ello este proceso de implementación debe ser

comprendido en su totalidad por todos los relacionados, caso contrario no existirá el compromiso de estos obstaculizándose los procesos y procedimientos internos. Las expectativas de una implementación efectiva aumentarán de acuerdo con la claridad en la comunicación de los decisores al momento de tomar los criterios para la actuación y toma de decisiones dentro de la organización.

Por ello el proceso básico para implementar las políticas es el siguiente:

a) Preparar el documento

Se comienza colocando la misión y visión de la empresa al redactar las políticas en un documento. Se coloca una a una las políticas que se consideran necesarias implementar. Se respetarán las normas de la organización, es posible que ya haya una plantilla con fuentes, encabezados, pies de páginas y demás aspectos predeterminados. Este tipo de procedimiento no solo define el formato del documento sino también las reglas para su aprobación, distribución, etc.

b) Organizar una junta

Luego de redactar las políticas y preparar el documento se debe organizar una junta o reunión donde se comunique de forma resumida y breve las políticas que se requiere impartir, comunicando el objetivo general de las políticas de la organización y de lo que cada una significa para el logro de la visión.

c) Evaluar los resultados

Este paso es el más importante, pero es uno de los más olvidados ya que los empleados están cansados de los cambios permanentes y seguramente no recibirán con los brazos abiertos una nueva perspectiva para desarrollar sus actividades especialmente si implica más trabajo para ellos. Por lo tanto, es muy importante explicarles por qué es necesaria esta política para el bien de la empresa y de los colaboradores. A veces, hará falta capacitación; sería incorrecto

asumir que todos poseen las habilidades y conocimientos para implementar nuevas actividades, por ello se debe llevar un registro de los resultados luego de implementar las políticas, hacer algunas modificaciones y comunicarlas de forma oficial a través de una red interna si es necesario, luego analizar y hacer los cambios correspondientes.

2.3 Definición de términos básicos

Política: Lineamiento que proporcionan un marco de referencia para la toma de decisiones y el accionar de los colaboradores dentro de la organización. Las políticas se caracterizan por ser claras para la comprensión inmediata de los miembros de la organización. (Bernal, 2012; Retos Directivos, 2017)

Normas: Reglas para direccionar el modo de actuar, las mismas pueden ser establecidas por una persona o grupo de personas. Las normas no son solamente ordenar el accionar también implica las autorizaciones y el direccionamiento según las funciones a realizar. (Kelsen, 1974; Deconceptos.com, 2019)

Autosuficiencia: Capacidad para proveer y satisfacer sus propias necesidades. (Seymour, 2009; Faya, 2011).

Efectividad: Equilibrio organizacional en base al buen funcionamiento, adecuada uso de los recursos, cumplimiento de los objetivos para apuntar a la satisfacción. (Kinicki y Kreitner, 2003)

Eficiencia: Capacidad de actuación para lograr el cumplimiento de los objetivos con la menor cantidad de recursos. (Koontz y Weihrich, 2008; Fernandez y Sanchez, 1997).

Planificación estratégica: Proceso sistemático de análisis para determinar la dirección y desarrollo de la organización teniendo en cuenta factores internos como externos para poder alcanzar los objetivos organizacionales. (Koontz y Wehrich, 2008).

Objetivos: Los objetivos son la guía para el accionar, teniendo en cuenta aquellos aspectos económicos, materiales y sociales para la consecución de este con el fin de generar un direccionamiento efectivo para la organización. (Grau, Correa y Rojas,2004; Koontz y Wehrich, 2008).

Sistema de gestión: Conjunto de procesos relacionados entre sí que permiten alcanzar los objetivos de la organización y contribuir con la gestión para lograr éxito sostenido y satisfacer necesidades y expectativas internas y externas. (Naranjo, 2015; Think & sell,2019).

Joint Venture: Son aquellas que se forman como resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, y cuya finalidad es realizar una operación de negocio distinto, y generalmente complementaria, de la que desempeñan las empresas constituyentes. (EconimiaSimple.net, 2019).

CEO: Son las siglas de Chief Executive Officer (oficial ejecutivo en jefe), el CEO es el líder de la organización, encargado del cumplimiento de las estrategias y objetivos, el único responsable por el éxito o fracaso de la organización. (Pérez y Merino,2016; Cavsi, 2018).

Cultura corporativa: Sistema de creencias y valores que implica aquellas características en la forma de pensar y accionar en una organización de forma en que se acepte y relacione a cada miembro de esta. (Chiavenato, 1999; García y Dolan, 1997)

SUNAFIL: Entidad pública mediante la cual el Estado Peruano cumple el compromiso de garantizar el respeto de los derechos de los trabajadores, así como generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades económicas de las empresas, promoviendo su formalidad y productividad. (SUNAFIL,2016).

Normas ISO: Son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional. (ISOTools, 2015).

Gestión política: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Arnoletto,2010).

2.4 Metodología

2.4.1 Tipología Cualitativa:

La investigación cualitativa con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de

un sistema social previamente definido.

2.4.2 Nivel descriptivo:

Consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

2.4.3 Metodología y diseño

2.4.3.1 Método deductivo:

Proceso de pensamiento que va de lo general a lo particular; es decir, de los principios de desarrollo hasta las actividades concretas.

2.4.3.2 Diseño no experimental:

Se basa en observar los fenómenos en el contexto natural, observando las situaciones ya existentes para proceder el análisis de la situación que presenta.

CAPÍTULO III:

DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 Modelo de solución propuesto

3.1.1 Descripción de la organización:

CLASEM SAC es una empresa del rubro inmobiliario que tiene como especialidad ofrecer soluciones de vivienda dentro de los programas de vivienda subsidiados por el estado peruano. Hasta la fecha CLASEM SAC cuenta con 09 proyectos vigentes proyectando realizar 02 proyectos más para el presente año. En el año 2018 CLASEM logro suscribir 400 contratos de compra- venta de viviendas y entregar aproximadamente 300 de ellas.

Proyectos:

- a) Condominio Santa Margarita
- b) Condominio Parque Santa Margarita
- c) Condominio Los Parques de San Gabriel
- d) Condominio Club El Rosedal
- e) Condominio el Mirador del Golf
- f) Condominio Villa Huancaro
- g) Urb. San Ildefonso de Ica

h) Santa Margarita I

i) Santa Margarita II

3.1.2 Modelo Propuesto

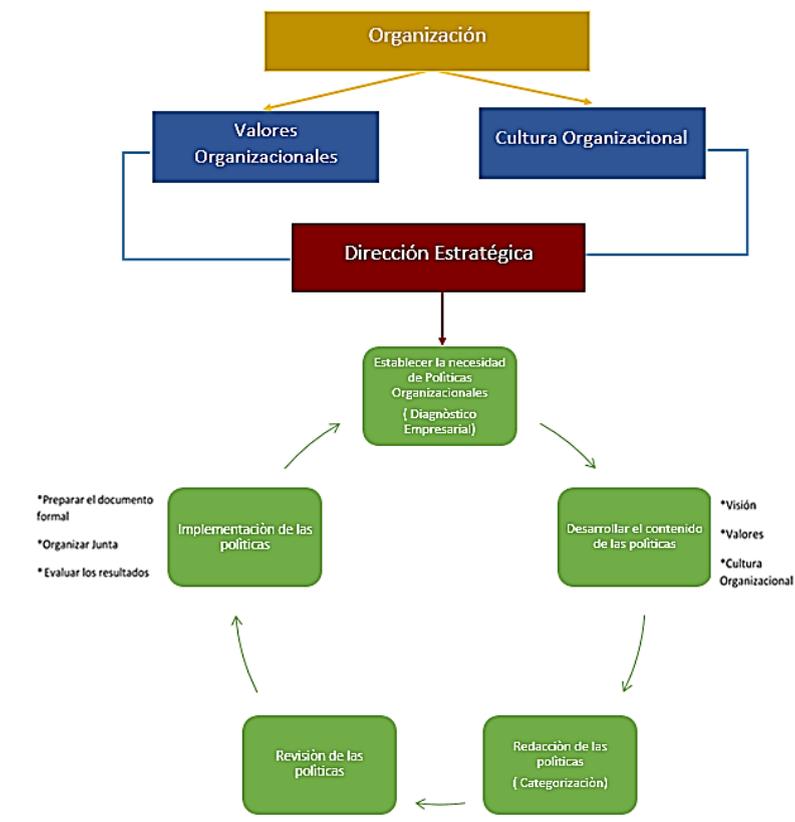


Figura 3. Modelos para diseño e implementación de políticas (Fuente: Elaboración Propia)

3.1.2.1. Valores Organizacionales

a) Responsabilidad: Responsabilidad en el servicio, en el producto y con los involucrados.

b) Seguridad: Desarrollo de la seguridad y salud en la organización de la mano con actitudes y buenas prácticas para comodidad de nuestros colaboradores.

c) Excelencia: En el servicio y producto brindado a nuestros clientes y excelencia en el desarrollo de funciones de nuestros colaboradores.

d) Transparencia: Nuestros procesos, procedimientos, decisiones y accionar son de manera transparente ante nuestros grupos de interés.

e) Trabajo en equipo: Formamos un equipo de trabajo enfocado en los resultados colectivos, apoyándonos y creando sinergia para la consecución de los objetivos.

3.1.2.2. Cultura Organizacional

CLASEM SAC es una organización orientada a los resultados colectivos, buscando optimizar los recursos de manera eficaz para que las actividades se valoran de acuerdo con la contribución que generan de forma conjunta para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.1.2.3. Dirección estratégica

a) Visión: Ser una organización empresarial de promoción inmobiliaria y de infraestructura reconocida por nuestros clientes y colaboradores como líder a nivel nacional.

b) Análisis FODA:

<p>Fortalezas</p> <p>Personalización en la atención a nuestros clientes, proveedores y competidores. Alta capacidad operativa. Conocimiento de los competidores. Bienes raíces se deprecian, pero no se devalúan.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>País con tendencia a mejorar la calidad de vida de sus habitantes gracias a los programas del estado. Incremento de la demanda de viviendas Explorar nuevos lugares para posicionarse en el mercado nacional e internacional.</p>
<p>Debilidades</p> <p>No contamos con aliados estratégicos fijos. No se cuenta con una homogenización en accionar y toma de decisiones. No ingresar a los concursos públicos.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Mayor competencia en el rubro. Caída de precios de las viviendas que ofrecen los competidores. Incremento de la morosidad para pagos.</p>

Figura 4. Análisis FODA. (Fuente: Elaboración Propia)

3.1.2.4 Establecer la necesidad de políticas

a) Diagnóstico

En este último año de desempeño como asistente administrativo en CLASEM SAC se observó a través de las reuniones quincenales, el análisis de datos, la participación en las reuniones generales y la visita a los diferentes proyectos, ciertos criterios y decisiones que se tomaron de acuerdo con las necesidades que hay que afrontar a corto plazo para salir de la premura de las problemáticas que se dan en el transcurso de las actividades. Estas decisiones apresuradas no necesariamente ocasionan influencias positivas en el tiempo, por ende, no contribuyen eficazmente con la organización.

En la actualidad por tanto la organización adolece de políticas que sirvan para las decisiones homogéneas en el ámbito de nuevas inversiones alineadas a la visión, ya que si nos centramos en el mercado que trae consigo el rubro inmobiliario se observa que el incremento en ventas 2018/2017 superó el 2% y se establece que para el 2019 el incremento sea igual al año anterior y CLASEM SAC apenas tuvo una variación del 1% en ventas. Es por ello por lo que se justifica la necesidad de políticas empresariales para CLASEM SAC logrando la estandarización de procesos, la homogenización de decisiones que guían a las estrategias a conseguir los objetivos organizacionales consiguiendo efectividad para que el impacto de la empresa sea mayor en el mercado.

3.1.2.5 Desarrollo del contenido de las Políticas

Con toda la información general de la organización, siendo estas sus valores, su cultura, sus estrategias y su direccionamiento se comprenden un todo organizacional y da base para el diseño de la política general.

El diseño de la política general recae en la responsabilidad de la alta dirección, ellos con base en sus experiencias, su participación como directores, la comunicación directa que brindan y su sentido de compromiso con CLASEM SAC diseñarán la política general tomando en cuenta la visión, los valores y la cultura organizacional que se exponen en el desarrollo de las políticas.

Para el diseño de las políticas específicas se tomaron en cuenta los 2 parámetros de actuación de relevancia básica dentro de la organización, tenemos en primer lugar las áreas funcionales de CLASEM SAC; contamos con 4 áreas:

- a) El área Comercial, que trabaja de la mano con la estrategia de penetración la cual está puesta en práctica hace 4 años con la consigna de ganar una imagen respetada en el mercado
- b) El área Logístico, trabajando de la mano con la innovación y tecnología integrada por medio de un sistema integrado de entrada y salida.
- c) El área de Recursos Humanos; integrando a profesionales íntegros y capaces de enfrentar los cambios internos y externos
- y d) Finanzas; fortaleciendo el valor de la empresa, la capacidad instalada, la infraestructura y el plan de endeudamientos para los nuevos proyectos de la organización; y, en segundo lugar, el Sistema Integrado de Gestión que tiene como base los ISOS ya que somos respetuosos de las normas vigentes, en cuanto a la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente.

3.1.2.6 Redacción de las Políticas

La redacción de estas se va a basar en los parámetros para diseñarlas por medio de la siguiente categorización:

CATEGORIZACIÓN	
Política General	Política Específica
SUB CATEGORIZACIÓN	
-	1. Sistema de Gestión Integrado 2. Departamentos de la organización

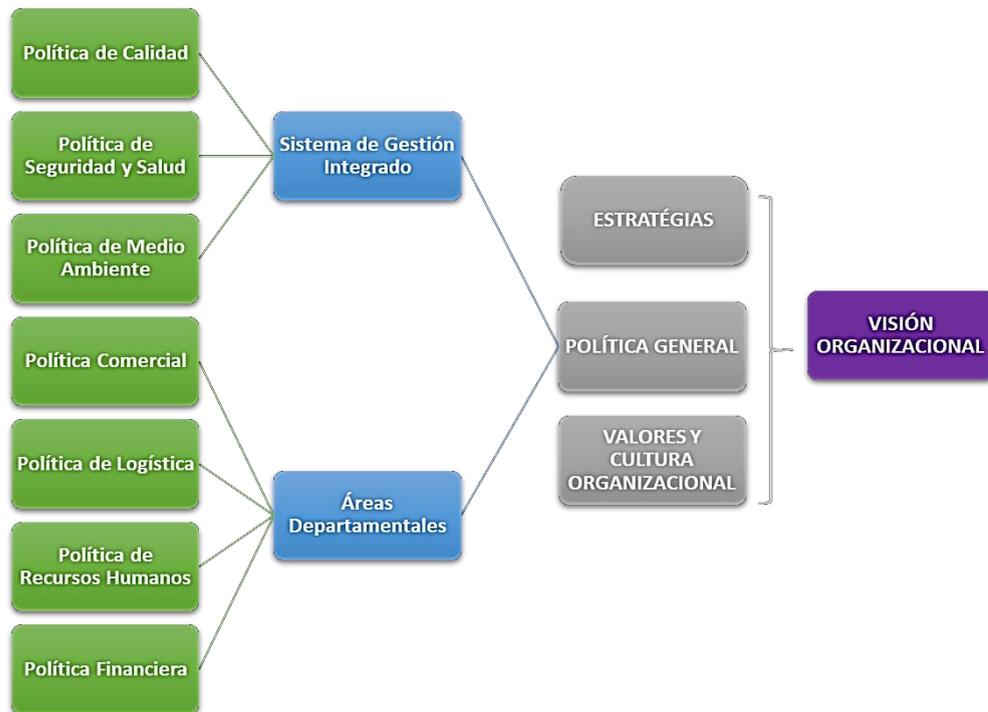


Figura 5. Estructura jerárquica de Políticas. (Fuente Elaboración Propia, 2019)

3.1.2.7 Revisión de las políticas

La alta dirección junto con los involucrados del diseño de las políticas que designó se reunió para analizar los puntos a tomar en cuenta. Para finalizar las políticas fueron analizadas, discutidas, afinadas y aprobadas por la alta dirección.

3.1.2.8 Implementación de las políticas

a) Preparar el documento

Se debe dar la formalización de las políticas para CLASEM SAC, tomando en cuenta la plantilla con fuentes, encabezados, pies de páginas que usa la empresa para sus diferentes documentos.

Tabla 01. Políticas Organizacionales CLASEM SAC

CLASEM	INMOBILIARIA
	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES
ESTRATEGIA EMPRESARIAL	INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE
VISION ORGANIZACIONAL	
Ser una organización empresarial de promoción inmobiliaria y de infraestructura reconocida por nuestros clientes y colaboradores como líder a nivel nacional.	
POLÍTICA GENERAL	
En CLASEM SAC contamos con el compromiso de un gobierno transparente donde el cumplimiento de los propósitos se dará por medio del trabajo en equipo con nuestros colaboradores primando los valores de responsabilidad, seguridad y excelencia y los resultados colectivos, en base a ello se logrará la consecución de los objetivos organizacionales.	
POLÍTICAS ESPECÍFICAS	
CALIDAD	En CLASEM SAC la mejora continua es el pilar para la renovación y actualización de los procesos, es por ellos que no enfocamos en una gestión eficiente generando respuestas oportunas para la satisfacción total de nuestros clientes cumpliendo y sobrepasando los estándares que nos requieren ofreciéndoles comodidad, seguridad y confianza de nuestros departamentos y casas.
SEGURIDAD Y SALUD	En CLASEM SAC es primordial la preservación íntegra tanto física como mental de nuestros colaboradores y clientes; por ende, cumplimos fielmente la normativa vigente de seguridad y salud, cuidamos la vida de nuestros colaboradores ante los riesgos inherentes que pueden ocurrir al realizar sus labores.
MEDIO AMBIENTE	En CLASEM SAC protegemos y respetamos el medioambiente es por ello por lo que nuestra cultura de responsabilidad ambiental protege, mejora y gestiona los riesgos medioambientales antes, durante y en la vida útil de nuestros proyectos evitando alterar la naturaleza; y si se diera el caso, restaurarla para que nuestros clientes y las poblaciones aledañas se enriquezcan de ella.

COMERCIAL	En CLASEM SAC tenemos la consigna de atender con actitud de servicio las necesidades de nuestro mercado, ofreciéndoles de manera directa productos de calidad donde adaptamos nuestro precio de acuerdo con las características y cambios que presenta el mercado, consolidando nuestra imagen frente a nuestros clientes y competidores, respetando la legislación vigente del consumidor.
LOGÍSTICA	En CLASEM SAC contamos con proveedores calificados y comprometidos con nuestra labor, con capacidad de brindarnos productos y servicios de calidad, a ello le sumamos nuestros mecanismos para obtener una mejora continua de los procesos de tránsito y transformación de recursos antes, durante y después de poner en marcha nuestros proyectos para lograr los resultados deseados y cumplir con el presupuesto, tiempo y calidad para la satisfacción de nuestros clientes.
RECURSOS HUMANOS	En CLASEM SAC los colaboradores son el recurso más valioso, el pilar para el desarrollo y la consecución de los objetivos de la organización. Por ello, promovemos permanentemente el desarrollo de sus competencias ofreciéndoles oportunidad de crecimiento profesional. Para conseguir personal adecuado tomamos en cuenta nuestra cultura y nuestros valores organizacionales, estando acorde con ellos son profesionales idóneos para la organización.
FINANCIERA	En CLASEM SAC mantenemos los niveles de rentabilidad de forma estable y acorde nuestros proyectos, la mayoría de nuestras inversiones se centrarán en la adquisición de terrenos los cuales se habilitarán para proyecto inmobiliario, nos apoyamos con una alianza estratégica a favor de un banco sponsor con el objetivo de transferir al banco el riesgo de pago de nuestros clientes para la adquisición de departamentos y casas, permitiéndonos una correcta inversión sin perjuicio monetario de los contribuyentes en la organización.
C.C. A GERENCIAL GENERAL	

Fuente: Elaboración Propia. (2019)

b) Organización de junta

Con el documento formal en la mano es importante la socialización de las políticas, por ende y de acuerdo con el cronograma de actividades de la Tabla 2: Cronograma de actividades para el diseño y la implementación de políticas, nos indica que las juntas se darán en el mes de febrero y marzo del 2019. Tomando en cuenta estos 3 puntos: el primero es la Socialización de las políticas a los respectivos gerentes de cada

área; en segundo lugar, estos gerentes comunicarán sus políticas de acuerdo con el tipo de actividad a sus colaboradores para que finalmente todos los miembros de CLASEM SAC interioricen las políticas diseñadas y comiencen a tomar decisiones y realizar sus actividades de acuerdo con las líneas matrices impuestas.

c) Evaluación de los resultados

De acuerdo con la Tabla 2: Cronograma de actividades para el diseño y la implementación de políticas, a partir de la segunda quincena del mes de marzo del 2019 se seguirá todos los procedimientos y procesos de acuerdo con las políticas plasmadas, esto quiere decir que una vez interiorizadas las políticas en la organización se tendrá una guía general el cual ayudará a que las actividades a realizar se homogenicen y que las decisiones a partir de la fecha contribuyan con los objetivos organizacionales y por ende con alcanzar la visión de la organización.

3.2 Resultados

La inversión a consignar está dada basándonos en los cronogramas establecidos, los materiales y el equipo de trabajo que se requieren para poder iniciar con lo descrito; al igual que lo material y monetario es importante el recurso humano ya que la alta dirección y los gerentes de área están comprometidos para asistir a las reuniones sin dejar de lado sus responsabilidades diarias, es por ello que se necesitará personal de apoyo que tome las decisiones diarias cuando ellos se encuentren en reunión en el lapso establecido de tiempo.

Tabla 02. *Presupuesto para llevar a cabo las actividades*

PRESUPUESTO		CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	TOTAL
Personal de apoyo	Honorarios de Asistente general	1	4 meses	S/2,000.00	S/8,000.00
	Honorarios de Asistente por área	6	2 meses	S/1,500.00	S/3,000.00
Equipos	Computadora	6		S/1,699.00	S/10,194.00
	Impresora	1		S/350.00	S/350.00
	Internet	1		S/230.00	S/230.00
Materiales	Varios			S/400.00	S/400.00
TOTAL					s/ 22,174.00

Fuente: *Elaboración Propia. (2019)*

Con las políticas dentro de CLASEM SAC se quiere lograr lo siguiente:

1. Establecer líneas matrices de acción dónde los colaboradores de la matriz y las sucursales tengan dirección al accionar y en la toma de decisiones que se encienden en la tabla 01: Políticas Organizacionales CLASEM SAC descrito en el Capítulo III (pág. 50).

2. Poner en marcha el modelo de solución propuesto que se encuentra en la Figura 3. Modelo para el diseño e implementación de políticas descrito en el Capítulo III (pág. 45-52).

3. Establecer una guía de ejecución de las políticas como marco de referencia para los asesores y decisores diseñado en la tabla 04: Intervención de las políticas en el proceso inmobiliario descrito en el Capítulo III (pág. 56).

Los resultados se comprobarán, comparando las actividades con el siguiente cronograma:

Tabla 03. Resultados planificados en el tiempo para el diseño e implementación de políticas

POLÍTICAS		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
DISEÑO DE LAS POLÍTICAS	Análisis de la estrategia empresarial, cultura y valores								
	Reuniones de alta dirección								
	Validación y aprobación de la política general para lograr la estrategia								
	Mejora de la política general								
	Reunión de gerente general con cada gerente de área								
	Validación y aprobación de las políticas específicas								
	Redactar políticas específicas								
IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS	Redactar documento formal de las políticas dentro la organización								
	Comunicación del gerente general sobre las políticas a toda la Organización								
	Socialización de las políticas por parte de las gerencias de área.								
	Comunicación de políticas específicas de gerente de área a sus colaboradores de la matriz y de las sucursales								
	Interiorización de las políticas por parte de los colaboradores de la matriz y sucursales								
	Toma de decisiones para su accionar en base a las políticas Organizacionales.								

Fuente: Elaboración Propia. (2019)

Tabla 04. Intervención de las políticas en el proceso inmobiliario

	PROCESO GENERAL PARA UNA NUEVA INVERSIÓN INMOBILIARIA				
	PROCESO	Políticas predominantes	Decisores	Actividades Relacionadas	Criterios Básicos
1. Identificación de la Oportunidad	Política General y Política de calidad	APRUEBA: Gerente General SE CONSULTA: Arquitectos, ingenieros y abogados	Búsqueda de Terrenos	Características físicas del terreno	40%
				Valor del terreno	40%
				Oferta y demanda del terreno	20%
2. Factibilidad del proyecto (Legal, técnica y financiera)					
a) Legal	Política Medio Ambiental, Política de Seguridad y Salud y Política de Calidad		Informes legales	Validación del derecho para acceder al predio	60%
				Validación del registro de propiedad	20%
				Gestión de trámites	20%
b) Técnica		APRUEBA: Gerente General SE CONSULTA: Área Financiera, Comercial, Ingenieros y abogados	Estudio de suelos	Estudio Geotécnico	50%
				Levantamientos Topográficos	50%
c) Financiera	Política Financiera		Factibilidad económica	Requerimiento de capital	33.33%
				Adaptación al presupuesto	33.33%
				Rentabilidad y tiempo de recuperación de inversión	33.33%
d) Comercial	Política Comercial		Estudio de mercado	Características de mercado	40%
				Tasa de absorción (posibles unidades vendidas mensualmente)	40%
				Perfil del cliente	20%
3. Evaluación del Proyecto	Política General	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Ingenieros, Projectistas y Arquitectos	Impacto Social, estructura y Ubicación	Tamaño y distribución del proyecto	40%
				Aspectos estéticos	40%
				Accesos e impacto vial	20%

4. Prospecto logístico de inversión	Política de Logística	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Gerencia Logística	Planes Logísticos y operativos	Gestión de recursos	33.33%
				Planificación de requisitos	33.33%
				Control de calidad de recursos	33.33%
5. Aprobación del proyecto y Gestión bancaria	Política general y Política Financiera	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Gerencia Financiera	Alianzas estratégicas con entidad bancaria	Elaboración de expediente técnico para el banco	50%
				Préstamo efectivo del promotor para el proyecto	50%
6. Publicidad / preventa	Política Comercial	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Gerencia Comercial	Periodo de permisos, Plan de marketing	Marca	70%
				Marketing mix	30%
7. Ejecución y Conformidad de obra	Política Medio Ambiental, Política de Seguridad y Salud y Política de Calidad	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Ingenieros, Arquitectos y Proyectistas	Administración de costos, tiempo y calidad, estudios técnicos	Control de costes	60%
				Elaboración de cronograma de obra	20%
				Planificación de seguridad	20%
8. Comercialización Integral	Política Comercial	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Ingenieros, Arquitectos y Proyectistas	Administración de ventas, resultados financieros del proyecto	Promoción	33.33%
				Cierre de contratos compra/venta	33.33%
				Independización de unidades	33.33%
9. Servicio Post- venta	Política Comercial y Política de Logística	APRUEBA: Gerencia general SE CONSULTA: Gerencia Comercial y Logística	Administración y mantenimiento	Gestión de instalaciones	50%
				Mantenimiento del proyecto	50%

Fuente: *Elaboración Propia. (2019)*

Ahora bien, la interiorización de las políticas por los miembros de la organización de CLASEM SAC trajo como resultado la siguiente comparativa y evolución de toma de decisiones y accionar para las actividades más relevantes dentro de la empresa y éstas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 05. Intervención de las políticas en las actividades relevantes dentro de CLASEM SAC

		RESULTADOS									
		ESPERADO	SIN POLÍTICAS				CON POLÍTICAS				ACCIONAR
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	
POLÍTICA DE CALIDAD	Impulsar las actividades para recolectar información sobre las expectativas de los clientes con los departamentos y casas.	100%	0%	0%	5%	10%	15%	30%	45%	60%	<p>Accionar: Monitorear semanalmente por medio de llamadas y encuestas virtuales de satisfacción y calidad para evaluar las necesidades de los clientes potenciales.</p> <p>Objetivo: Obtener un incremento quincenal del 20% para que podamos contar con la implementación completa y efectiva de los monitoreos, obteniendo así información relevante sobre las expectativas sobre los departamentos y casas para lograr superar las expectativas de los clientes potenciales.</p>
	Potenciar la excelencia y cultura de mejora continua en la gestión organizacional.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	50%	70%	90%	<p>Accionar: Promover el uso adecuado del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Objetivo: Obtener un incremento del 10% para que podamos contar con el uso adecuado del sistema integrado de gestión donde nuestros procesos se tornen más participativos y efectivos para conseguir la consecución de los objetivos.</p>

	Fomentar en los miembros de la organización, los proveedores y clientes comodidad, seguridad y confianza.	100%	0%	0%	20%	30%	40%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Escuchar activamente las necesidades y decisiones para mejorar el trabajo en equipo con los proveedores, la empresa y los clientes</p> <p>Objetivo: Mantener los lazos estratégicos mediante la comunicación efectiva y cercana con nuestros proveedores y nuestros clientes externos e internos.</p>
POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD	Asegurar la integridad física y psicológica de los colaboradores.	100%	0%	0%	20%	30%	40%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Supervisar que se cuente siempre con las condiciones adecuadas de trabajo, higiene y con buena infraestructura del lugar donde desempeñan sus labores.</p> <p>Objetivo: Mantener la integridad física y psicológica de nuestros colaboradores generando confianza y comodidad en la organización.</p>
	Identificación, evaluación y control eficaz de los riesgos asociados al trabajo.	100%	0%	0%	20%	30%	40%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Continuar con los mecanismos en materia de seguridad y salud dentro de la organización.</p> <p>Objetivo: Mantener identificados, evaluados y controlados los riesgos que puedan presentarse al realizar sus labores nuestros colaboradores.</p>
	Exigir respeto de las normas vigentes de seguridad y salud establecidas.	100%	0%	0%	20%	30%	40%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Formar y capacitar permanente a nuestros colaboradores mentalizándolos sobre las normas de seguridad y salud.</p> <p>Objetivo: Mantener el respeto y vigencia de las normas reguladoras para el sector inmobiliario en cuanto a seguridad y salud dentro de la organización.</p>

POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE	Fomentar accionar bajo el concepto de sostenibilidad.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	40%	60%	<p>Accionar: Elaborar guías de información sobre el equilibrio económico, social y la preservación del medio ambiente tomando en cuenta los aspectos e impactos ambientales.</p> <p>Objetivo: Obtener un incremento del 20% quincenal para que en el mes 05 contemos con una formación empresarial sostenible.</p>
	Identificación, evaluación y control eficaz de los riesgos medioambientales.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	40%	60%	<p>Accionar: Debemos mejorar los mecanismos en materia medioambiental.</p> <p>Objetivo: Continuar con el incremento del 20% quincenal creando conciencia medio ambiental para proteger, mejorar y gestionar los riesgos medioambientales.</p>
	Adecuar nuestros proyectos respetando y restaurando el medio ambiente.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	40%	60%	<p>Accionar: Adaptar nuestros proyectos al nuevo diseño verde expedido por el estado.</p> <p>Objetivo: Obtener un incremento del 20 % quincenal para que en el mes 05 contemos con el “Bono verde” que el estado otorga a los proyectos adaptados a cuidar y preservar el medio ambiente.</p>
POLÍTICA COMERCIAL	Mejorar nuestra estrategia comercial basándonos en los objetivos propios.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	50%	70%	90%	<p>Accionar: Alinear nuestro objetivo comercial, las condiciones que tenemos para conseguirlo por medio de canales de comunicación y el sistema de cumplimiento.</p> <p>Objetivo: Obtener un incremento del 10% para que la estrategia comercial se apoye directamente con la política comercial y se logre el incrementemos continuo de nuestras ventas.</p>	

	Decisión de precios uniformes o con variación de acuerdo con el tipo de producto.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Continuar la toma de decisiones de establecimiento de precios acuerdo con las características que presentan nuestros departamentos y casas.</p> <p>Objetivo: Mantener la fluctuación de precios de los departamentos y casas tomando en cuenta los factores externos y el perfil del cliente.</p>
	Ofrecer garantía y servicio postventa eficaz.	100%	0%	0%	30%	40%	50%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Continuar con los planes establecidos para ofrecer garantía y soluciones inmediatas a los requerimientos post venta.</p> <p>Objetivo: Mantener el plan formado por el área comercial para reducir tiempos y costos cuando se presentar un requerimiento post venta</p>
POLÍTICA LOGISTICA	Gestión de comunicaciones para la toma de decisiones logísticas.	100%	0%	0%	10%	30%	50%	70%	90%	100%	<p>Accionar: Continuar con la acumulación, el análisis, y el almacenamiento de datos relevantes para la toma de decisiones logísticas.</p> <p>Objetivo: Mantener los planes formados por el área para dar solución rápida a los requerimientos logísticos que se presenten.</p>
	Eficiencia en producción y entrega de los departamentos y casas.	100%	0%	0%	10%	30%	50%	70%	90%	100%	<p>Accionar: Continuar el perfeccionamiento productivo al cumplir con las entregas de casas y departamentos.</p> <p>Objetivo: Mantener los procesos efectivos cumpliendo así con los plazos de entrega de nuestros departamentos y casas.</p>

	Capacidad de reinventarse	100%	0%	0%	10%	30%	50%	70%	90%	100%	<p>Accionar: Continuar con los procesos logísticos adecuados.</p> <p>Objetivo: Mantener los procesos adecuados con la consigna de reinventarnos y adaptarnos a los diferentes cambios externos como la tecnología, la información y los recursos.</p>
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	Normalizar procesos de selección del personal.	100%	0%	0%	0%	0%	0%	30%	60%	90%	<p>Accionar: Mejorar los procedimientos para contratación del personal alineados a los valores y cultura organizacional.</p> <p>Objetivo: Incremento del 10% de efectividad en contratación del personal para evitar y no caer en la rotación de personal.</p>
	Participación en actividades de desarrollo profesional.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Continuar con la inversión en capacitación para el desarrollo profesional.</p> <p>Objetivo: Mantener capacitados a nuestro personal para incentivar a su desarrollo profesional y así contribuyan al desarrollo empresarial.</p>
	Mantener clima laboral idóneo.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Continuar con la mejora significativa en el clima organizacional actual, aumentando la motivación, compromiso y trabajo en equipo.</p> <p>Objetivo: Mantener un clima positivo, donde el trabajo en equipo contribuya al desarrollo y evolución de la organización en el mercado.</p>
POLÍTICA FINANCIERA	Alianzas estratégicas.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%	<p>Accionar: Afianzar las alianzas con entidades bancarias para la disminución de los plazos de cobro de los créditos hipotecarios de los clientes.</p>

												Objetivo: Disminuir el riesgo y obtener liquidez para nuevas inversiones inmobiliarias.
	Criterios de endeudamiento.	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%		Accionar: Fomentar una imagen crediticia organizacional impecable en cuanto a contrataciones de crédito y emisiones de deuda. Objetivo: Mejorar las condiciones de deuda o disminuir las deudas en términos financieros para invertir en nuevos proyectos.
	Mayor rentabilidad	100%	0%	0%	10%	20%	30%	60%	80%	100%		Accionar: Planificar y organizar planes para mejorar las condiciones de inversión para los departamentos y casas. Objetivo: Reducción de costes sin sacrificar la calidad de los departamentos y casas.

Fuente: Elaboración Propia. (2019)

CONCLUSIONES

Las políticas en CLASEM SAC se diseñaron con base en su visión, valores y cultura, con ello se identifica la imagen que la organización quiere proyectar frente a sus colaboradores y el mercado. Por ello, para el diseño de las políticas en CLASEM SAC se consideró tanto su proyección como también las principales características organizacionales, buscando la mejora continua, el cuidado de nuestros colaboradores y la calidad de nuestro producto. Para la implementación de las políticas la responsabilidad prima en la alta dirección quienes son encargados de comunicarlas directamente a los gerentes de cada área para que ellos las comuniquen directamente a los miembros de sus respectivos equipos, a este paso se le denomina socialización, siendo un factor importante para la implementación de las políticas. Sin embargo, la interiorización es la que guiará a la toma de decisiones y accionar correctos y efectivos, todo esto se da por medio de un documento formal que contiene tanto la visión de la organización como la respectiva política general y las políticas específicas propuestas para la organización.

La política general propuesta dice: “En CLASEM SAC contamos con el compromiso de un gobierno transparente donde el cumplimiento de los propósitos se dará por medio del trabajo en equipo con nuestros colaboradores primando los valores de responsabilidad, seguridad y excelencia y los resultados colectivos, en relación a ello se logrará la consecución de los objetivos

organizacionales”, siendo la política base que debe respetarse y tomar como referencia para el diseño de las políticas específicas dentro de CLASEM SAC para que estén alineadas a un fin común caracterizándose por su flexibilidad, claridad y comprensión efectiva de los miembros de la organización.

Las políticas específicas en CLASEM SAC contiene las siguientes características destacadas en relación con la política general: En la política Comercial y de Logística resalta el valor de excelencia en base a la satisfacción y al trabajo conjunto con nuestros proveedores para la entrega de departamentos o casas que sobrepasa las expectativas de nuestros clientes. Respecto a la política de Recursos Humanos y Financiera, resalta los valores de responsabilidad y seguridad, ya que de ellos parte el desarrollo de competencias de nuestros colaboradores para la obtención de recursos monetarios que puedan cubrir los gastos, costes y nuevas inversiones para los proyectos puestos en marcha y los que están en evaluación para entrar al mercado. Respecto a las políticas enmarcadas al sistema de gestión integrado abarcan las normas internacionales las cuales debe cumplir CLASEM SAC para el desarrollo de sus funciones en el mercado y son las ISO 9001 (Calidad), ISO 14001(Medioambiente) e ISO 18001 (Seguridad y Salud).

En cuanto a la implementación de las políticas en CLASEM SAC La redacción del documento formal cuenta con un lenguaje claro para la comprensión de todos los miembros de la organización enmarcando la actuación de los colaboradores en su trabajo fomentando la uniformidad, evaluando las posibles soluciones a las problemáticas y tomando decisiones en el transcurso

de las labores para el fin común. Como se pudo observar las políticas incrementaron la efectividad en las actividades relacionadas con las áreas de Recursos Humanos, Financiera y Logísticas donde las actividades más relevante de estas áreas se afianzaron, se homogenizaron procesos y toma de decisiones guiando a los responsables a la efectividad de su trabajo contribuyendo así al desarrollo de la organización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección y gerentes de área que al momento de diseñar las políticas tomen en cuenta la imagen de la organización, sus valores y como quieren hacer frente a sus competidores para que los miembros de la organización logren identificarse, alinear sus objetivos personales con los organizacionales y así poder recrear las políticas que guiaran a todos los involucrados a la consecución de los objetivos organizacionales. Para que al implementar las políticas se torne participativo y eviten las restricciones a los cambios que se plasmen en base a las líneas matrices diseñadas.

Se recomienda al Gerente General que el diseño la política general no solo recaiga en lo que él quiere lograr para la organización o la rentabilidad que quisiera generar para los accionistas, sino que se tome en cuenta las actividades, los planes y opinión de los involucrados ya que en ellos recae la consecución de los objetivos organizacionales. Si la alta dirección no cuenta con una visión clara del manejo interno y de los cambios en el mercado, no tendrán la facultad para tomar una decisión y mucho menos para diseñar la política general como matriz para las políticas específicas.

Se recomienda al gerente general y los gerentes de las respectivas áreas organizacionales diseñar y alinear las políticas específicas de acuerdo

con el objetivo y la política general para lograr la homogenización de las políticas y con ello de los respectivos procedimientos y planes concretos para la consecución de objetivos dentro de la organización. Estas políticas deben ser comunicadas de forma vertical para que puedan comprender el manejo y elaborar los planes operativos para alcanzar en conjunto con las acciones de cada área la estrategia general y lograr la visión.

Se recomienda que no piensen todos los miembros de la organización que la implementación de las políticas solo se centra en elaborar el documento formal sino en la interiorización de este por medio de una comunicación efectiva, es así como cada decisión que tome un miembro de la organización debe alinearse a las bases políticas dando como resultado decisiones correctas para las diferentes actividades a realizar. Ahora bien, el documento y las políticas deben adaptarse a los cambios del entorno para esto se designa a un encargado quien actualizará las políticas, es ahí donde se refleja el compromiso de los miembros de la organización quienes están involucrados para conseguir basándonos en sus líneas matrices la consecución de los objetivos organizacionales. Y si no se logran los objetivos de acuerdo con lo planeado o establecido deben contar con planes de acción y contingencia para obtener resultados favorables y mejoras en las políticas, procesos y procedimientos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariansen Céspedes, J. (2008). *La Política Empresarial*. Recuperado el 25 de Febrero del 2019, de <http://gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php>.
- Arias Galicia, L. y Heredia, V. (2000). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas, Octava edición, México.
- Arnoletto, E.J. (2010). *La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales*. Recuperado el 26 de Febrero del 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/777/gestion%20politica%20o%20gestion%20hacia%20arriba.htm>.
- Arroyo Vergara F.A. y Rodríguez Polo, W. (2018). *Las Políticas de gestión de cobranza y su incidencia en la situación económica y financiera de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo*, La Libertad, año 2017. (Tesis de Titulación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Ayala Ortiz, I.C. y Niama Yepes, V.A. (2018). *Implementación de un manual de Políticas y Procedimientos en SUMIAGROCORP S.A.* (Tesis de Titulación). Universidad de Guayaquil. Colombia.
- Bernal, J. (2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Recuperado el 03 de marzo del 2019, de <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Castillo Silverio, Y.A. (2014). *Las Políticas en Administración*. Recuperado el 22 de marzo del 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos102/politicas-administracion/politicas-administracion.shtml>

CAVSI, (s.f.). *Definición de CEO*. Recuperado el 21 de febrero del 2019, de <http://www.cavsi.com/preguntasrespuestas/que-es-un-ceo-definicion/>

Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos* Recuperado el 25 de febrero del 2019, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos \(% 20 lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

DeConceptos.com, (s.f.). *Concepto de Norma*. Recuperado el 20 de febrero del 2019, de <https://deconceptos.com/ciencias-juridicas/norma>

DineroRapido, (2016). *¿Cómo implementar políticas y procedimientos en mi empresa?* Recuperado el 13 de marzo del 2019, de <https://www.hacerdinerorapido.com/como-implementar-politicas-y-procedimientos-en-mi-empresa/>.

EconomiaSimple.net, (s.f.). *Definición de Joint Venture*. Recuperado el 26 de febrero del 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/joint-venture>

Emprendepyme.net, (s.f.). *Tipo de Políticas de Empresas*. [Mensaje de blog]. Recuperado el 17 de marzo del 2019, de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-politicas-de-empresa.html>

Encinas, LA. & Encinas, V. (2009). *Gestión de empresas: Política empresarial*. Recuperado el 23 de enero del 2019, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

Escobar Figueroa, M.M. (2013). *El diseño e implementación de un manual de políticas y procedimientos contables para una empresa que fabrica cajas de cartón corrugado*. (Tesis de Titulación). Universidad de San Carlos De Guatemala, Guatemala.

Faya Viesca. J. (2011). *La autosuficiencia*. Recuperado el 20 de febrero del 2019, de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/596212.la->

autosuficiencia

Fonseca Bolivar, L. (2010). *Lineamientos para la definición de políticas en las empresas públicas en Colombia frente al tema de responsabilidad social*. (Tesis de titulación). Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

García, S. y Dolan, S. (1997) *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos* (p.33). McGraw-Hill-IESE, España.

Grau Abalo, R; Correa Valdés, C. y Rojas Betancur, M. (2004). *Metodología de la Investigación* (p.67). Ibagué: Coruniversitaria, Colombia.

ISOTools (2015). *¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?* Recuperado el 22 de febrero del 2019, de <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son- las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>

ISOTools Excellent (2016). *La resiliencia organizacional según la norma ISO 22316*. Recuperado el 11 de marzo del 2019, de <https://www.pmg-ssi.com/2016/12/resiliencia-organizacional-iso-22316/>

Kelsen, H (1974). *Sobre el concepto de norma*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/1104/1362>.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003): *Comportamiento organizacional*. (p. 45-53), McGraw-Hill, México

Koontz,H; Weihrich, H. (2008). *Administración, Una perspectiva Global* (p. 30-33, p.135, p.154-158,). Mcgraw-hill. Doceava Edición, México.

Kosutic, D. (2015). *Siete pasos para implementar políticas y procedimientos*.

Kothari, A. (2015). *Policy Management: What Is It and Why Is It Important?*. Recuperado el 08 de marzo del 2019, de <https://tallyfy.com/policy-management/>

- Lara Tenorio, A.(2012). *Toma el Control de tu negocio* (p.23). LID Empresarial. Primera Edición, México.
- López Dorregaray, J.E. (2016). *Las políticas gerenciales influyen en la implementación de un Sistema de Control Interno y su afectación en los resultados económicos en las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana*. (Tesis de titulación). Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Mantilla Blanco, S.A. (2005). *Control Interno, Informe Coso* (p.17).Kimpres Ltda. Cuarta Edición, Colombia.
- Matta Ulloa , A.M. (2017). *Incidencia de las Políticas Públicas en el desarrollo sostenible del turismo en la provincia de Trujillo para el periodo 2010-2015*. (Tesis de Titulación). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Murrugarra Diaz, F. K.(2016). *Las políticas motivacionales y el desempeño en los trabajadores de la empresa telefónica del PERÚ S.A.A. aplicación de la metodología feel good y succes factor*. (Tesis de Titulación). Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Naranjo Sanchez, F.J. (2015). *Sistemas de Gestión: Valor estratégico de las organizaciones*. Recuperado el 23 de febrero del 2019, de <http://blog.seidor.com/infraestructura/sistemas-de-gestion-valor-estrategico-de-las-organizaciones/>
- OBS Bussines School (2017). *De la definición a la implementación en 5 pasos*. Recuperado el 13 de marzo del 2019, de <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/recursos-humanos/politicas-de-recursos-humanos-de-la-definicion-la-implementacion-en-5-pasos>
- Paulini Palacios, R.E. y Olortegui Bernuy, P.A. (2016). *Análisis de las políticas y programas de responsabilidad social corporativa: caso empresa AGROINDUSTRIAL LAREDO S.A.A. 2015*. (Tesis de Titulación). Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Pérez Porto, J.y Merino, M. (2016). *Definición de CEO*. Recuperado el 25 de

febrero del 2019, de <https://definicion.de/ceo/>

Pincay Torres, D.M. y Chinchay Montufar, A.M. (2018). *Propuesta de Manual de Políticas y Funciones a los empleados de Mr'asados*. (Tesis de Titulación). Universidad de Guayaquil, Colombia. Recuperado el 18 de marzo del 2019, de <https://advisera.com/27001academy/es/knowledgebase/siete-pasos-para-implementar-politicas-y-procedimientos/>

Retos Directivos, (2017). *¿Qué es la política de empresa y cómo se constituye?* Recuperado el 15 de marzo del 2019, de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-politica-de-empresa-y-como-se-constituye/>

Sánchez Olaya, M.A.(2013). *Diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos y su incidencia en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de secretaria del colegio técnico fiscal provincial del Azuay de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Titulación). Universidad Politécnica Salesiana, Colombia.

Seymour, J. (2009). *Autosuficiencia y autoabastecimiento*. Recuperado el 22 de febrero del 2019, de <http://www.proyectovivirenelcampo.com/2009/04/john-seymour-autosuficiencia-y-autoabastecimiento/>

SUNAFIL, (s.f.). *Acerca de SUNAFIL*. Recuperado el 20 de febrero del 2019, de <https://www.sunafil.gob.pe/funciones.html>.

Think & Sell(2019). *Sistema de Gestión Normalizados*. Recuperado el 05 de marzo del 2019, de <https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas-sistemas-de-gestion-normalizados/>.

Vega, E (2019). *¿Cómo terminaron los precios de los departamentos en el 2018?*. Recuperado el 24 de Enero de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/terminaron-precios-departamentos-2018-noticia-597494>