La administración en la propiedad horizontal: Un enfoque estratégico

Área de investigación: Teorías de la administración y de la organización

Omar Javier Solano Rodrigue
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle
Colombia
Omar.solano@correounivalle.edu.co, omsolano@gmail.com

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

La administración en la propiedad horizontal: Un enfoque estratégico

Resumen

La investigación citada en esta ponencia detalla cuestiones concernientes al estado actual de la gestión y aplicación de los procesos administrativos en las organizaciones sometidas al régimen de la propiedad horizontal en Cali - Colombia y circunscribe la responsabilidad social y patrimonial que tienen los administradores de las copropiedades para acreditar su idoneidad y lograr ejerce la representación legal de acuerdo con lo reglado por la ley 675 de 2011.

El estudio posibilitó la discusión y construcción conceptual alrededor de la gestión de la propiedad horizontal y el diseño de un plan estratégico que sirva como herramienta administrativa de apoyo para incrementar las posibilidad de eficacia y eficiencia bajo situaciones de incertidumbre y conflicto en las organizaciones de la propiedad horizontal en Cali - Colombia, con el propósito de que los administradores sean capaces de ver la organización como un todo y de poder integrar su propia función a la copropiedad, manteniendo de ésta manera un constante conocimiento de la unidad de análisis y de los factores del medio que la afectan.

Palabras claves: Administración, gestión, propiedad horizontal, modelo, plan estratégico.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

Introducción

La propiedad horizontal en Colombia está establecida por un grupo de bienes inmuebles que tiene un objeto o salida en común y con la expedición de la ley 675 de Agosto de 2001, se logró unificar bajo un solo régimen legal la actividad. Así, la persona jurídica integrada por los propietarios de los bienes de dominio particular, conllevó a esas entidades, adecuar los reglamentos a las normas de la mencionada ley, considerando, las particularidades y características especiales de cada edificio o conjunto residencial.

Estos cambios en el ordenamiento jurídico, la abstracción que se hace sobre la misma ley, en cuanto acreditar la idoneidad de quien administra y poder ejercer la representación legal del ente jurídico bajo un esquema de responsabilidad administrativo, económico, social y patrimonial, han suscrito el interés de la academia para realizar estudios que determinen las necesidades de tipo administrativas, que requiere, quien administra una entidad sometida al régimen de la propiedad horizontal.

Motivado por lo anterior se decidió trabajar esta temática y del cual, tiempo después, de manera conjunta con mi colega de investigación se escribió el libro: "la administración en la propiedad horizontal un enfoque estratégico", presentando de esta manera una iniciativa académica que sirviese como herramienta administrativa de apoyo gerencial para mejorar las posibilidades de eficacia bajo situaciones de incertidumbre y conflicto en este tipo de organizaciones.

El documento hace parte de una propuesta llamada modelo de administración estratégico para la gestión organizacional de la propiedad horizontal a partir de lo planteado por David (1997) – la gerencia estratégica –, y que por su carácter general, que según, Nieto, Pérez y Velásquez (2007) es igualmente aplicable en "empresas de servicios, comerciales o de manufactura siendo su principal característica el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia las mejoras prácticas en la organización…". De esta manera, la ponencia pretende mostrar la metodología utilizada en la investigación, describir algunos de los hallazgos encontrados y numerar aquellos factores que en cualquier momento se podrían articular administrativamente para mejorar la gestión en la propiedad horizontal.

La estructura del presente documento desarrolla en primer lugar, una exposición conceptual de los aspectos de cambio en la organización, seguido de la función de planeación desde sus principales exponentes y la descripción del modelo de plan estratégico para las organizaciones sometidas a la propiedad horizontal; como segundo elemento, se describe la metodología de la investigación utilizada; en tercer lugar, los resultados de mayor relevancia obtenidos y finalmente se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas.

1. Abordaje Conceptual

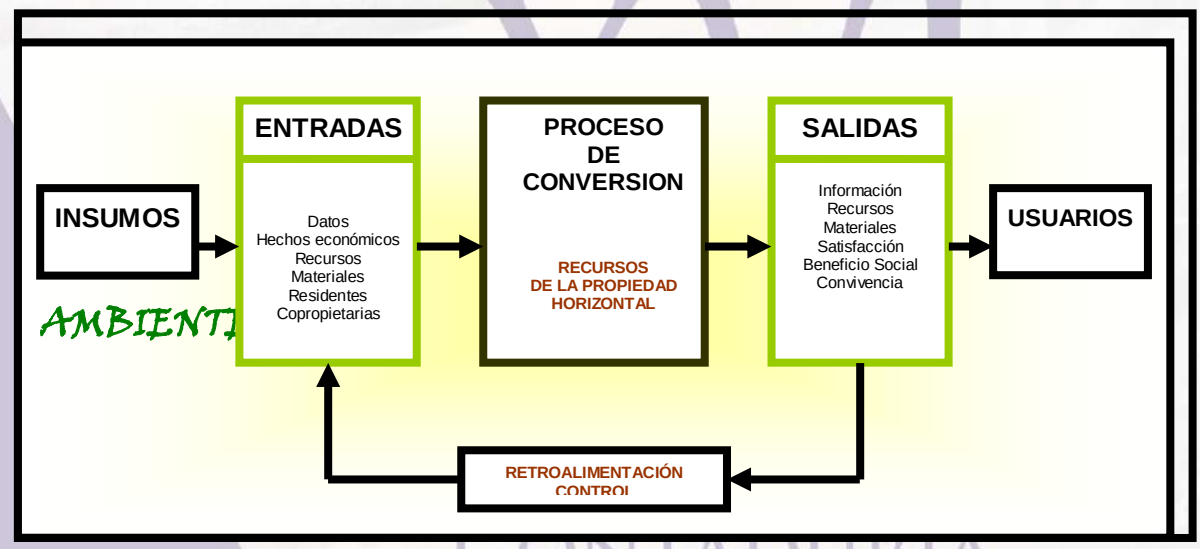
1.1. Las Organizaciones de propiedad horizontal como "Sistema".

El concepto de sistemas se ha usado desde dos líneas de pensamiento diferentes, por un lado la teoría de sistemas generales, corriente que inicia Von Bertalanffy y continúan autores como Bulding, entre otros.; los cuales tiene como objetivo común la integración de las ciencias. En segundo lugar, existe un movimiento conocido con el nombre de "ingeniería de sistemas", iniciada por la Investigación de Operaciones y que es seguida por la administración científica para llegar finalmente al "Análisis de Sistemas". Zapata y otros: (2009). En general, la teoría de sistemas ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones y al hablar de "sistemas", los autores de las dos vertientes de pensamiento lo definen como un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos. Permitirá entonces la teoría, de manera conjunta con el modelo de planeación estratégica, aplicar, clarificar y proponer un punto de vista diferente sobre la realidad administrativa en este tipo de organizaciones sociales?.

Miles (1980) plantea que una organización es como una coalición de grupos de interés que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo; pueden según Blank (2002) ser consideradas como un modelo de sistema abierto, dado que está en constante interacción con su medio ambiente y logran un estado "estable" o de "equilibrio dinámico", al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Postulados defendidos por Kast y Rosenzweig (1979) al considerar que un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites identificables de su medio ambiente externo o suprasistema.

Es decir, el sistema define el conjunto de componentes que se interaccionan entre sí para el logro de un objetivo común y la organización vendría a ser ese conjunto formado por partes que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo institucional. Por tanto al describir una organización adscrita a la propiedad horizontal como un sistema abierto (ver figura 1) al interactuar de manera constante con el medio ambiente, éste recibe insumos (inputs) que luego son transformados (fase de procesamiento), para, finalmente generar una serie de productos (outputs), que se utilizan para satisfacer necesidades, utilizando el medio como proceso de retroalimentación y de control para el mejoramiento del sistema.

Figura 1. Las organizaciones de propiedad horizontal como sistema



Fuente: Solano y Sánchez (2008)

Como se observa en la figura adaptada por los autores del proceso sistémico presentado por Kast y Rosenzweig (1992), debe necesariamente, considerarse, tanto al ser humano y las acciones que realiza, como con medio que interactúa. Además, aporta una original visión en este tipo de organizaciones, en el que un conjunto de elementos en interacción dinámica se apoya para alcanzar un fin o propósito común, con el fin de lograr mayor interacción con el entorno, tener una misión como núcleo central y lograr mejor sinergia entre las dependencias.

En síntesis y con el fin de ir estructurando la propuesta de modelamiento estratégico en éstas organizaciones, un conjunto residencial como organización sometida al régimen de propiedad horizontal, al ser concebido como un sistema, se definiría como un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, delineados por límites identificables que los separan, en algunos casos de su entorno y el cual requiere ser apoyado por estudios del ambiente externo e interno como aspectos cambiantes en las organizaciones.

Ahora bien, cuando se plantea un modelo para mejorar la gestión en la propiedad horizontal a partir del concepto de planeación estratégica, es importante precisar en principio, términos como: modelo y gestión, para poder describir ampliamente el concepto de planeación en éstas organizaciones.

En ese sentido, el diccionario Larousse, expresa, que el vocablo "Modelo", viene de la expresión italiana "modello", cuya etimología latina es "modiculus" o "modulus". Es de entender que los modelos sirven para explorar y experimentar, vienen siendo como representaciones simplificadas de la realidad; esa simplificación está relacionada con el fin para el cual se construyen. Larocca y otros (1998) indican que "los modelos son siempre construídos por los seres humanos para hacer posible el tratamiento racional de fenómenos complejos, representar el mundo real, entender los problemas y predecir su comportamiento". Al diseñar un modelo, debe servir de

instrumento para el conocimiento y la transformación de los procesos, considerando que éste no puede poseer todas las características del objeto que se modeliza.

Por otro lado, la expresión: "gestión" es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según Goldratt (1990) desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisa, que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?, y Según Jordan (1995), el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

La gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados los recursos, como se conoce, la definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectan e influyen en los proyectos que la empresa o la organización decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

A su vez, la definición de gestión también comprende a la gestión financiera y contable, ya que las mismas serán las encargadas de que dichos proyectos puedan concretarse. Ahora bien, la gestión en este sentido debe ser quien se ocupe de analizar todos los recursos que a la compañía le resultan más convenientes económicamente, es decir, que, entre todos los que se presentan, la gestión seleccionara aquel que le otorgue más seguridad de utilidades.

Mintzberg y Brian (1997) señalaron en su momento, la Administración de arriba hacia abajo es fundamentalmente deductiva y la administración de abajo hacia arriba es fundamentalmente inductiva". Estos autores exponen que en la administración deductiva, la administración de alto nivel define y clasifica las premisas de las decisiones, diseñan las estructuras y asignan los recursos desde las oficinas centrales; el liderazgo también es de arriba-abajo y la información se mueve de los niveles más altos a los más bajos.

Para Vidal (2004) es común encontrar en "nuestros países", que la gerencia se desarrolla de un modo extraordinariamente intuitivo y creativo, ocupándose poco de la teoría que sustenta su práctica. Además, plantea que: "los modelos descriptivos en general, suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir durante un año, sin estudio de la relación causa-efecto, ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico", considera que los modelos deductivos se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los modelos inductivos por un método de indagación de lo particular a lo general.

Los modelos de gestión son en general de carácter descriptivos, es decir, no vinculan el análisis causa efecto, los de carácter deductivo van de lo general a lo particular y su énfasis es hacia el interior de la organización. Surge entonces, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la organización. Es así, como en el desarrollo de modelos administrativos es muy común encontrar como modelos usados: manuales, modelos de inversión para proyectos, etc.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
Octubre 5, 6 y 7 de 2011 Ciudad Universitaria México, D.F.
Teléfono 52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

1.2. Generalidades sobre la Planeación.

Ciertos autores, como Peters y Waterman (1983), citados por Aktouf (2009), sostienen hoy día que la cultura empresarial casi ha vuelto obsoleta a la planificación general o la estrategia elaborada en la cúpula y luego difundida para su aplicación. No obstante, señala también que empresas como Sony, Xerox, Texas Instruments, fueron muy exitosas en los años 80, con su acompañante obligada la Planificación y como palabra clave: "la estrategia".

Antes de abordar el origen del término planificación, es de mencionar que el primer hito del famoso "ciclo" fayolista de la administración (prever, organizar, dirigir, controlar), el concepto de planificación representa lo que Henri Fayol llamaba previsión. Ahora, bien, el término significa organización según el plan; según Aktouf (2001) es una actividad que consiste en determinar objetivos precisos y poner en marcha los medios propios para alcanzarlos. Para Rodríguez (2001), la planeación es un instrumento de gestión. Es decir se ve representado en el documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

En general, la planeación ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones y trascendental a lo largo de la organización. Hay planes a largo y corto plazo, formales e informales, en los dos primeros casos deben desarrollarse políticas y procedimientos, e integrarlos a las funciones de cada una de las personas que hacen parte del proceso organizacional. La proyección futura de la planeación hace parte la función administrativa, aspecto clave para enfrentar un medio complejo y siempre cambiante que se da alrededor de los conjuntos residenciales sometidos al Régimen de propiedad horizontal.

El administrador, antes de planear las actividades, debe considerar, por lo menos los siguientes interrogantes: ¿En la organización se ha podido determinar los pasos de la planeación?, la planeación y el control están estrechamente interrelacionados?, ¿en la organización el proceso de planeación contempla planes en un período corto y a largo plazo?, ¿Se establecen políticas y planes de acción y éstos a su vez permiten dar un direccionamiento a la organización?, entre otros.

Planear estratégicamente, debe suponer un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización, dado que puede tener dos arquetipos de connotaciones relativamente diferentes; inicialmente, realizar un "plano" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

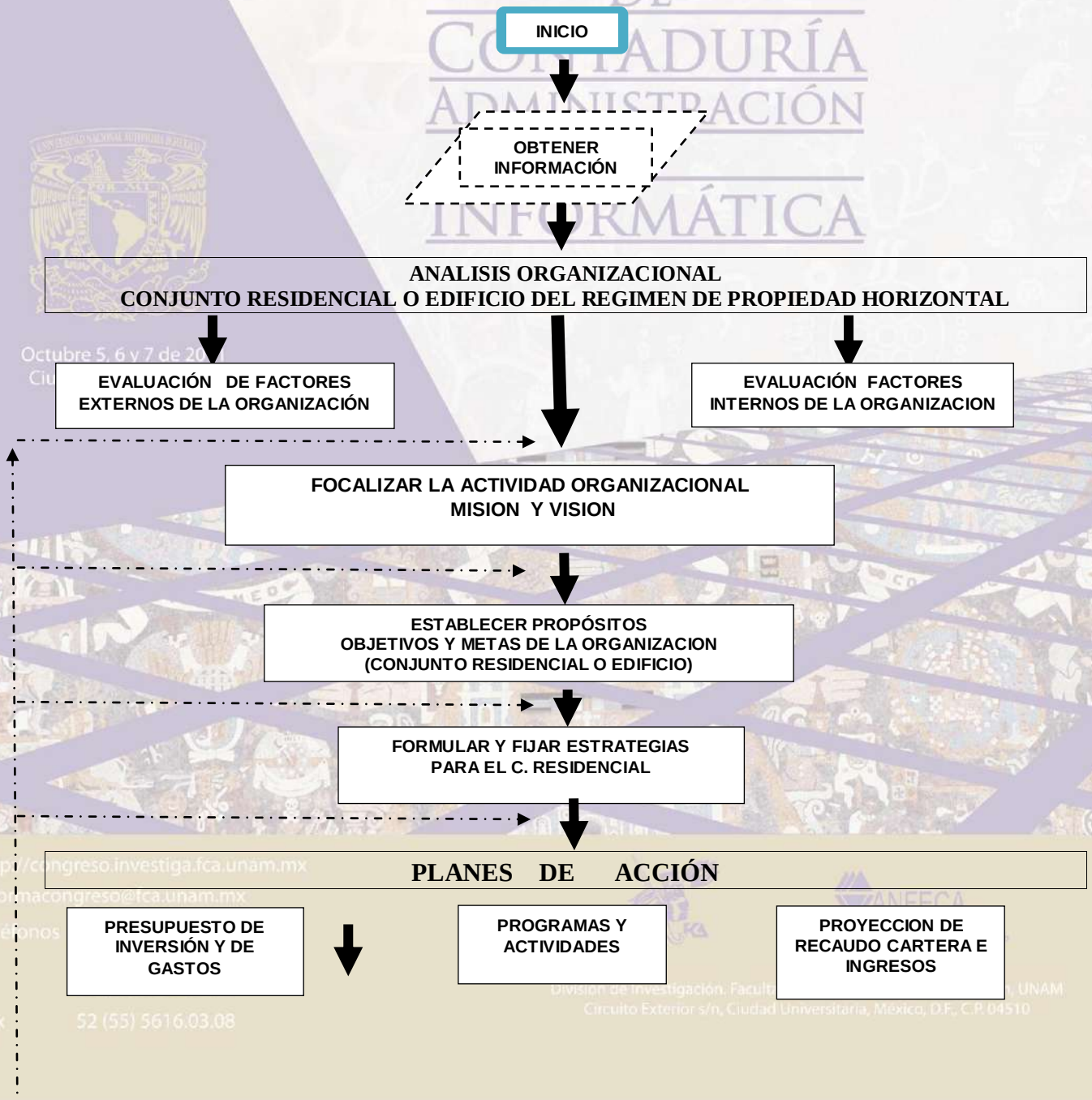
Por eso, como función principal, la planeación debe permitir, orientar la organización, para nuestro objeto de estudio hacia oportunidades económicas atractivas para la organización y para la sociedad, en este caso, la comunidad residente en la copropiedad, es decir, adaptadas a las necesidades, sus recursos y su saber hacer, con el fin de que pueda ofrecer un potencial atrayente de valorización de las zonas comunes y rentabilidad en las unidades privadas. Deberán sumar al

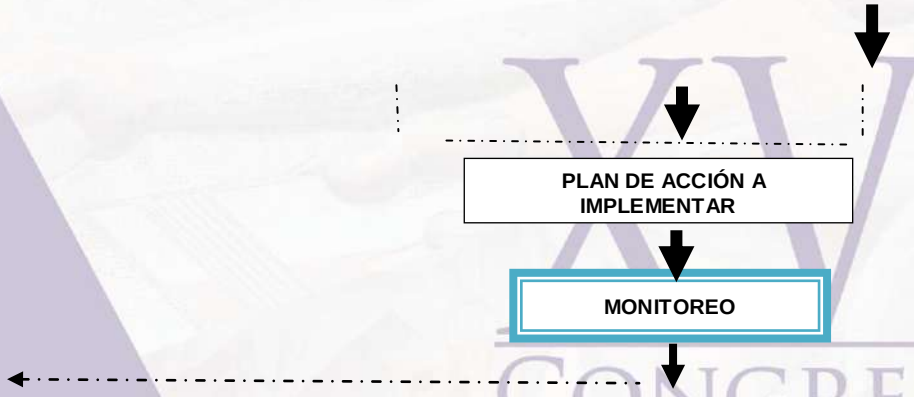
XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México D.F.
Teléfono 52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

proceso, analizar aspectos misionales, definir objetivos, diseñar estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en sus ingresos, control de gastos y costos con niveles adecuados de cartera.

Así como las instituciones médicas, educativas, empresas de servicios públicos, y otras, llevan a cabo procesos de planeación. Los edificios, conjuntos y unidades residenciales deben reconocer el proceso de planeación y gerencia estratégica para asegurar la supervivencia, mejorar el déficit presupuestal, mejorar la convivencia y propender por una acertada toma de decisiones. El análisis de los resultados en la investigación, permitió proponer un modelo de planeación con un enfoque estratégico tal como lo plantea David (1997), en su libro la gerencia estratégica. El modelo estratégico para Organizaciones sometidas al Régimen de propiedad horizontal se detalla en la figura No. 2 y comprende el aspecto organizacional y las actividades a desarrollar por fases, las cuales se exponen en la página siguiente de manera breve.

Figura 2. Modelo del Plan Estratégico para Organizaciones de propiedad horizontal.





Fuente: Solano y Sánchez (2008).

Pese a existir diversos modelos para elaborar un plan estratégico, de alguna manera se diferencia en el procedimiento o forma, pero no en aquellos aspectos que son relevantes para el diseño y desarrollo del mismo. Ésta propuesta, tal como se refleja en la figura anterior, en particular tiene como fases principales, las cuales señalo de manera sucinta:

- **Obtener información: s**e debe observar la organización como fuente de información en un entorno dado.

- **Análisis organizacional: c**omprende analizar factores externos e internos del sector en un entorno determinado.

- **Focalizar la actividad organizacional: e**l análisis y proceso de evaluación de la fase anterior debe contribuir a la construcción de la misión y visión de la entidad sometida al Régimen de propiedad horizontal.

- **Construcción de objetivos y metas institucionales: l**os objetivos deben coadyuvar al cumplimiento de la misión organizacional.

- **Formular y fijar estrategias: e**ntiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante.

- **Establecer planes de acción**: como instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias.

- **Implementación del plan: e**l plan de actividades, de acción, como herramienta eficaz de la gestión de la entidad de propiedad horizontal, debe ser implementado paso a paso estableciendo indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la Entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.

- **Monitoreo de las actividades : e**l monitoreo de las actividades y de los planes de acción es esencial para asegurar que mencionados planes permanezca en el tiempo y que los frentes de trabajo y programas desarrollados por el administrador y los miembros del

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.
http://congreso.investiga.fca.unam.mx
informacongreso@fca.unam.mx
Teléfonos
52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

consejo de administración están siendo efectivos

El esquema anterior, muestra como el proceso de planeación, desde una perspectiva funcional, hace parte integral de la competencia administrativa de las organizaciones sometidas al régimen de la propiedad horizontal e Incluye el desarrollo de estrategias y el avance de los medios para aplicarla. La acción administrativa para estas organizaciones, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograrse a través de un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Éste proceso sólo se puede lograr a través de la planeación.

En conclusión, planificar[1], significa escoger un desarrollo para las actividades que vendrán en los próximos meses o los próximos años, hacer determinada elección del uso de los medios de que se dispone, en función de las informaciones particulares del entorno[2]. Desde lo estratégico, para Kotler (1990), la planeación es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Cabe mencionar que a principios de los años 70, Mintzberg (1973) proponía, a partir de la recopilación de escritos sobre el tema, distinguir tres tipos de estrategias: en el modo empresarial, adaptativo y en el modo planificado, las cuales fueron citadas por Aktouf (2009) en el libro la administración entre tradición y renovación.

Siendo así, la planeación estratégica podría concebirse como un proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Aktouf (2009), la define como eje central del postulado administrativo y el concepto del subsistema de gestión administrativa, relacionándola con los procesos mediante el cual se realiza y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas. Este proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas responsabilidad principales son tradicionalmente clasificadas en los procesos administrativos. Para Koontz y Weihrich, (1994), es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la organización.

2. Metodología

La investigación de la cual se deriva esta ponencia fue realizada entre los años 2005 y 2006, teniendo como objetivo de investigación: El de describir las características que deberá tener un modelo sistémico de gestión para administrar Edificios y Conjuntos Residenciales

[1] El ejercicio de planificación estratégica tradicionalmente compete a las altas directivas de la empresa y constituye el núcleo del trabajo administrativo puesto que implica la definición racional y sistemática de las grandes orientaciones de la empresa, su misión, sus objetivos y medios propios para su realización. Aktouf (2001)

[2] Se entiende por entorno un conjunto de factores, como sociales, políticos, culturales, geográficos, económicos, proveedores, materias primas, regulaciones, competidores, , etc, que afectan directa o indirectamente su actividad específica.

XVI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática
Octubre 5, 6 y 7 de 2011 Ciudad Universitaria México D.F.
http://congreso.investiga.fca.unam.mx
Teléfono 52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

sometidos al Régimen de la Propiedad Horizontal en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia.

El estudio propone un diagnóstico de los conjuntos y Edificios sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal en la ciudad y el diseño de un modelo de gestión para la administración de estas organizaciones, que permita desarrollar competencias para mejorar la gestión administrativa, la convivencia ciudadana y mejorar la situación financiera de los Conjuntos Residenciales.

Por lo tanto y de acuerdo con lo propuesto en el estudio, la pregunta a resolver planteó el siguiente interrogante: ¿Qué características deberá tener el modelo de gestión para administrar Edificios y Conjuntos Residenciales sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal en la ciudad de Santiago de Cali, que permitan desarrollar competencias para mejorar la situación financiera - administrativa y el nivel de vida de su comunidad?

2.1 Desarrollo de la Investigación

En este estudio se utilizó el tipo de muestreo probabilístico[3], cuya característica fundamental es que todo elemento tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra, esa probabilidad pudo ser calculada matemáticamente. De igual manera, la extracción de la muestra se obtuvo a través de un muestreo aleatorio simple, tomando un nivel de confianza del 90% (que equivale estadísticamente a 1,64) y una estimación de error del siete por ciento 7%.

Para el cálculo de la muestra se utilizó: n=tamaño muestra.

$$n = \frac{p \times q}{(d / z)^2 + (p \times q) / N}$$

donde:

p = 0,5 Probabilidad de éxito
q = 0,5 Probabilidad de fracaso
d = 0,07 Estimación de error
z = 1,64 Tipificación
N = 724 Población total (Número de conjuntos y Edificios)
n = 115

La encuesta se aplicó a 120 personas entre miembros de Consejo y Administradores, con el propósito de medir las variables de incidencia en la gestión de los administradores. En la encuesta se emplearon preguntas para obtener respuestas cerradas a escala del uno (1) al cuatro (4). Estas escalas ayudaron a medir los conceptos sobre lo que se deseaba obtener información.

Se realizó en principio una entrevista estructurada con preguntas cerradas, por el cual se obtuvo el primer grupo de información en relación con este tipo de organizaciones, como para determinar si han considerados en la organización, aspectos misionales, estratégicos, administración de presupuesto, la cual permitió en principio estructurar la encuesta. El proceso de los cuestionarios se aplicó, finales del año 2005 y durante el primer trimestre del año 2006.

[3] Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

El número de población que se consideró fue de 724 (Ver tabla No. 1) copropiedades ubicadas en los estratos 3, 4, 5, y 6 inscritas en la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de la ciudad de Cali.

De los 724 Edificios, Conjuntos y Unidades, 101 pertenecen al estrato 3; 284 al estrato 4; 282 al estrato 5, y 57 al estrato 6. De la población 269 son Edificios, 340 Conjuntos Residenciales y 115 unidades de casas y apartamentos.

Tabla No. 01 Tamaño de la Muestra

ESTRATOS	No. UNIDADES SELECCIONADAS	W (%)	Tamaño de la Muestra
3	**101**	14	16
4	**284**	39	45
5	**282**	39	45
6	**57**	8	9
	724	100	115

Fuente: Investigadores

Para el caso objeto de estudio los edificios y conjuntos se conformó por una muestra compuesta por las unidades que se seleccionaron al azar de un campo universo estratificado socio económicamente hablando. En este caso la ponderación de la unidad dependió del estrato a que pertenecía el conjunto o edifico y se dio a razón de la proporción que representó la muestra en ese estrato con respecto al tamaño del estrato.

3. Resultados del proceso de investigación

A partir del diseño metodológico seguido en la investigación en las diferentes unidades y conjuntos residenciales, se cruzan los hallazgos de las categorías analizadas: planeación y aspectos administrativos, cultura y convivencia organizacional, aspectos legales y aspectos financieros, los cuales se describen a continuación.

a. Planeación y Aspectos Administrativos:

El 47% de los encuestados consideraron que algunas veces la administración de la copropiedad utiliza conceptos de planeación; el 23% nunca los utiliza; el 18% los emplea siempre y el 12% los emplea casi siempre. Se puede concluir que el número de los encuestados que utiliza conceptos de planeación no supera el 70% del tamaño de la población, lo que indica la importancia de diseñar un modelo para este tipo de organizaciones.

El 58% de los encuestados respondieron que algunas veces se han fijado políticas razonables, coherentes, claras, oportunas y ejecutables; un 18% responde que casi siempre, igualmente un 18% responde que siempre y un 6% que nunca. Los datos anteriores indican que sólo aproximadamente el 36% de las copropiedades establecen políticas razonables, coherentes, claras, oportunas ejecutables.

El 58% de los encuestados respondieron que algunas veces han logrado comprender la estructura organizacional del conjunto o la unidad donde residen; un 17% responde que casi siempre, un 13% responde que nunca y un 12% siempre. Se pudo concluir que aproximadamente el 71% de los encuestados consideran que la estructura organizacional no es apropiada o no la comprenden.

El 46% de los encuestados consideran que los mecanismos de control implementados algunas veces son efectivos; el 35% considera que casi siempre; el 12% los considera efectivos y para el 7% no son efectivos. Se concluye que los controles implementados por la copropiedad no son efectivos en su totalidad

b. Cultura y convivencia organizacional

De las 120 personas encuestadas el 47% respondió que casi siempre se requiere de una cultura organizacional que conlleve a procesos de planificación, para el 36% la respuesta es sí y el 17% algunas veces. En general Se describe que, los encuestados consideraron que este tipo de organizaciones requieren de una cultura organizacional que conlleve a procesos de planificación.

El 76% de los encuestados respondieron que es necesaria la profesionalización del cargo que ejerce un administrador en este tipo de organizaciones, el 12% que casi siempre, el 6% algunas veces e igualmente el 6% de los encuestados responde que no es necesaria la profesionalización.

c. Aspectos Legales

El 59% de los encuestados respondió que si realizan la inscripción del administrador como representante legal ante la Secretaría de Gobierno Municipal, el 23% casi siempre la realiza, mientras que el 18% algunas veces la lleva a cabo.

El 35% de los encuestados consideran que casi siempre los miembros del consejo de Administración conocen la ley 675 de 2001, el 24% considera que siempre es conocida, el 23% que algunas veces y el 18% respondió que no es conocida.

d. Aspecto Financiero

El 64% de los encuestados respondieron que casi siempre poseen en el corto plazo capital para financiar sus gastos, el 18% responde que siempre lo poseen, el 12% algunas veces y el 6% que no poseen en el corto plazo el capital.

4. Conclusiones y comentarios finales

De acuerdo con lo analizado en este trabajo la planeación en los Conjuntos Residenciales y Edificios sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal, se ha centrado en la elaboración anual de gastos, con el fin de determinar las cuotas de administración. Lo que hace que la función administrativa se limite a un simple proceso de recaudo y ejecución del mismo, sin prever en muchos casos las posibles contingencias que podrían desestabilizar financieramente la copropiedad.

En relación con el análisis de las encuestas y de algunas indagaciones realizadas se pudo

XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática
Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.
http://congreso.investigacion.fca.unam.mx
informacongreso@fca.unam.mx
Teléfono 52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
ANFECA
División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

establecer:

- Que la administración no tiene un lineamiento definido o modelo administrativo determinado.

- Las copropiedades como organizaciones investigadas no presentan una estrategia de planeación y se evidencia la no unidad de conceptos en torno a los procesos administrativos.

- Las copropiedades como organizaciones desaprovechan recursos, procesos, equipos y personas que podrías ser orientados en función de la adquisición de conocimientos útiles al no tener una estrategia consciente y definida, apoyada desde los Consejos de Administración.

- La estructura que presentan las organizaciones de copropiedad estudiadas, están diseñadas por áreas funcionales, lo cual no corresponde de manera estricta a la forma como operan y como es percibida por los Residentes y la comunidad en general desarrollando conflictos y poca tolerancia e inequidades comunitarias.

- Las organizaciones de copropiedad analizadas no invierten en capacitación y no muestran interés en diseñar mecanismo de aprendizaje que permitan a corto plazo retroalimentar el sistema funcional de la unidad o edificio residencial, conllevando así, el desperdicio de recursos, degastes en las reuniones de consejo, el logro de objetivos e impactando de manera negativa en la cultura y la convivencia.

- Los Conjuntos Residenciales no logran a través de los administradores centrar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control administrativo y financiero, como una estructura organizacional.

- Se ha podido corroborar que en la utilización de la Planeación tradicional, los planes se formulan ignorando por completo el impacto del entorno y con el planteamiento del modelo se puede disminuir el grado de incertidumbre que en el entorno y los actores agregan.

Disminuir la incertidumbre y garantizar una adecuada toma de decisión, el administrador de Edificios y Conjuntos Residenciales deberá propender por ejecutar un plan estratégico, que le permita establecer a corto y mediano plazo planes de acción para el fortalecimiento financiero y sostenible de la organización. Como recomendaciones se sugiere lograr la implementación de un modelo administrativo que permita el análisis sistémico del desempeño organizacional, para que:

- Se integren las diferentes áreas que permitan un encadenamiento de los procesos, proveedores, residentes, consejo, etc., además es recomendable que se lleve una excelente relación comercial con los proveedores, a través del cumplimiento tanto de los pagos como de las formalidades de rigor.

XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática
Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.
http://congreso.investiga.fca.unam.mx
informacongreso@fca.unam.mx
Teléfonos
52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08
ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Estructurar y formalizar el organigrama que más se adecue a las necesidades del Conjunto Residencial o Edificio sometido al Régimen de Propiedad Horizontal.

- Establecer formalmente las funciones mediante el diseño e implementación de manual de responsabilidad y procedimientos, tener en cuenta el formato propuesto.

- Llevar a cabo el proceso administrativo al interior de todas las áreas de la empresa, con el fin de lograr el mejoramiento del sistema en general. Es recomendable formalizar la comunicación mediante el empleo de comunicados, circulares, carteleras, memorandos, entre otros.

Para lograr un proceso de planeación mediante el cual se fijen objetivos, se formule e implementen estrategias, se debe como lo plantea Blank (2002), adelantar investigaciones del medio y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, teniendo en cuenta, no sólo el medio ambiente externo, sino las capacidades internas de la organización.

XVI CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

http://congreso.investiga.fca.unam.mx
informacongreso@fca.unam.mx
Teléfonos
52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08

ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Referencias Bibliográficas

AKTOUF, Omar. La administración entre Tradición y Renovación. Santiago de Cali, Arte gráficas Universidad del Valle – Universidad Libre- 2009.

AKTOUF, Omar. La administración entre Tradición y Renovación. Santiago de Cali, Arte gráficas Universidad del Valle, 2001.

BERNAR, J. Hargadon y MUNERA, Armando. Principios de contabilidad. Editorial Norma. 1996.

BERTALANFFY Ludwing von. Problems of life, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1952.

CASTAÑO P. Martha. Guía práctica de Planeación Estratégica. Univalle. 1.990.

COULTER Robins. Administración. Prentice Hall. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, McGraw- Hill, 2002.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración estratégica. México. Prentice Hall. 1997.

DRUKER, Peter F. Managing the Information Explosion, The Wall Street Journal, 1980.

GODELIER, Maurice. La notion de `mode de production asiatique´ et les schmas marxistes d'evolution dessocietés en "Sur le mode de production asiatique", París, editions sociales, CERM., 1.969.

GOLDRATT E. El síndrome del pajar. Cómo extraer información del océano de datos?. Ed.Castillo Monterrey, Nuevo León, México, 1992.

JORDAN H., Control de gestión. DEADE, Comisión Europea, 1995/1996

JIMENEZ, Lozano Álvaro. Propiedad Horizontal, Editorial Ecoe Ediciones, primera edición, 2003.

LAROCCA, FAINSTEIN, BARCOS, FRANCO; NARVÁEZ, NUÑEZ. Què es administración, las organizaciones del futuro. Ediciones Macchi. 1998.

BLANK, León. La administración de Organizaciones – un enfoque estratégico 3ra. Edic. Art. G´rfavia Univalle. 2002.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 2001.

MELTZER, Morton La Información Recurso Fundamental De La Gerencia. Editorial Norma. Colombia. 1.983.

MINTZBERG Henry, BRINA James, VOYER John, El proceso estratégico, conceptos, contexto y casos. México, Prentice Hall. 1.997.

MILES, RH, Macro Organizacional behavio, Glenview; III, Scott Foresmah and Co. 1980.

Morris Daniel, Brandos Joel, Reingeniería- como aplicar con éxito en los negocios. McGraw-Hill. 1994.

NORIEGA S., Jorge. Trayectoria crítica – programación y control de proyectos y obras. Editorial Bhandar editores. Bogotá 7ma. Edición 2003.

ORREGO, V. Fabio. Plan Anual de Marketing. Modelo para elaborar su exitoso plan de Marketing. Comunicación Impresa Editores. 2004.

PABON, Núñez Ciro. Propiedad Horizontal y Unidades Inmobiliarias Cerradas, Editorial Leyer, Séptima Edición 2001.

PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, Compañía Editorial Continental, 2000.

ROBINS, Stephen y COULTER, M. , Administración; 5ta Ed.. Prentice Hall, México1996

RODRIGUEZ V. Joaquín, Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México, Edit. Thomson Learning. 2001.

SALLENAVE, Jean p, Gerencia y Planeación estratégica. Col., Edit. Norma. 1.990

SOLANO Omar y SÁNCHEZ Ximena, La administración en la Propiedad Horizontal – Un enfoque estratégico. Edit. Universidad Libre, 2008.

STONER James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R. Jr. Administración. 6º Edición. Edit. Pearson Education. 1997

VIDAL, Elizabeth Arizabaleta, Diagnóstico Organizacional – Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Colombia, Editorial Ecoe Ediciones 2004.

KAST Fremon y ROSENZWEIG. Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias. México, 2da. Edición, editorial McGraw-Hill, 1992.

KOONTS Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global. México, editorial McGraw-Hill, 1994.

ZAPATA y otros. Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management – Ecoe-Univalle – 2009.