

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
GRUPO INMOBILIARIO PAISAJE URBANO

NAILA MARYERY NAVARRO DURAN
SANDRA MILENA ROJAS MATAMORROS

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS - FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES
CÚCUTA
2014

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
GRUPO INMOBILIARIO PAISAJE URBANO

NAILA MARYERY NAVARRO DURAN
SANDRA MILENA ROJAS MATAMORROS

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones

Asesor
LUZ MARINA VILLEGAS
Magister en Dirección y Gestión de RRHH

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS - FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES
CÚCUTA
2014

CONTENIDO

| | pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCION | 10 |
| 1 PROBLEMA DE INVESTIGACION | 11 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.3.1 Justificación | 11 |
| 1.3.2 Delimitación del problema | 11 |
| 1.4 GRADO DE INVOLUCRAMIENTO QUE SE ESPERA DE LA GERENCIA. | 12 |
| 1.5 POSIBILIDADES DE RECURSOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS | 12 |
| 1.6 EXPERIENCIAS ANTERIORES EN LA EMPRESA | 12 |
| 2 OBJETIVOS | 13 |
| 2.1 OBJETIVO General | 13 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 13 |
| 3 MARCOS DE REFERENCIA | 14 |
| 3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 14 |
| 3.2 MARCO TEÓRICO | 14 |
| 3.3 MARCO CONCEPTUAL | 17 |
| 4 METODOLOGÍA | 19 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 4.2 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 19 |
| 4.2.1 | Población | 19 |
| 4.2.2 | Muestra | 19 |
| 4.3 | Recolección de información | 19 |
| 4.4 | INSTRUMENTOS | 19 |
| 4.5 | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN | 20 |
| 5 | ORGANIZACIÓN O EMPRESA OBJETO DEL PROYECTO | 21 |
| 5.1 | RAZÓN SOCIAL | 21 |
| 5.2 | MISIÓN | 21 |
| 5.3 | VISIÓN | 21 |
| 5.4 | VALORES | 21 |
| 5.5 | PORTAFOLIO DE SERVICIOS O PRODUCTOS | 22 |
| 5.6 | ESTRUCTURA ORGANIGRAMA, NÚMERO DE COLABORADORES | 22 |
| 5.7 | TIPO DE CULTURA | 25 |
| 5.7.1 | Clima organizacional | 25 |
| 5.7.2 | Símbolos | 27 |
| 5.7.3 | Comunicación interna | 27 |
| 5.7.4 | Liderazgo | 27 |
| 5.7.5 | Aprendizaje organizacional | 28 |
| 5.7.6 | Actitudes principios | 28 |
| 5.7.7 | Análisis y diagnóstico cultural | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6 | ESTRATEGIA DE LA EMPRESA | 30 |
| 6.1 | FOCOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA | 30 |
| 6.1.1 | Objetivos estratégicos (mediano y largo plazo) | 30 |
| 6.1.2 | Estrategias claves (mediano y corto plazo) | 30 |
| 6.2 | ACTORES CLAVES DE ÉXITO | 30 |
| 6.3 | PROCESOS CLAVES O CRÍTICOS | 31 |
| 6.4 | CARGOS CLAVES | 31 |
| 6.5 | CARGOS CRÍTICOS | 31 |
| 6.5.1 | Competencias asesores comerciales | 31 |
| 6.5.2 | Competencias ingenieros residentes | 32 |
| 6.6 | COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | 32 |
| 7 | PLANEACIÓN DE CARRERA | 33 |
| 7.1 | DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN | 33 |
| 7.2 | IDENTIFICACIÓN DE RUTAS PROFESIONALES | 33 |
| 7.2.1 | Dirección Inmobiliaria | 34 |
| 7.2.2 | Jefatura de Proyectos | 35 |
| 7.3 | DETERMINAR RUTAS DE PROMOCIÓN | 36 |
| 7.3.1 | Ruta de promoción para Dirección Inmobiliaria | 36 |
| 7.3.2 | Ruta de promoción Jefatura de proyectos | 36 |
| 7.4 | IDENTIFICACIÓN DE CARGOS “TIPO” POR RUTAS PROFESIONALES | 36 |
| 7.5 | IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS COMUNES Y DIFERENCIALES | 36 |
| 7.5.1 | Competencias comunes | 37 |

| | | |
|---------|--|----|
| 7.5.2 | Competencias diferenciales | 37 |
| 7.6 | DISEÑO DE LOS PERFILES BASE DE LOS CARGOS EN LA RUTA | 38 |
| 7.6.1 | Perfil Asesor Inmobiliario | 38 |
| 7.6.2 | Perfil Almacenista | 40 |
| 8 | PLAN DE DESARROLLO | 42 |
| 8.1 | DISEÑO MAPA DE POTENCIAL Y DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS | 42 |
| 8.1.1 | Proceso comercial | 43 |
| 8.1.2 | Proceso de desarrollo de obra | 44 |
| 8.2 | DETERMINACION DE ACCIONES DE DESARROLLO Y COMPENSACIÓN PARA CADA RUTA | 45 |
| 8.3 | IDENTIFICACIÓN HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y RETROALIMENTAR EL PLAN | 49 |
| 8.4 | DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL | 49 |
| 8.5 | IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS | 53 |
| 8.6 | DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN | 53 |
| 8.6.1 | Competencias de cargos críticos y puestos de entrada: | 54 |
| 8.6.2 | Evaluación del modelo de competencias | 55 |
| 8.7 | CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN | 56 |
| 8.7.1 | Cronograma | 56 |
| 8.7.1.1 | Cronograma de capacitación a partir del cargo auxiliares de obra | 56 |
| 8.7.1.2 | Cronograma de capacitación a partir de los cargos directores comerciales usados y/o nuevos | 57 |
| 8.7.2 | Presupuesto de la inversión | 57 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 8.8 SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD | 58 |
| CONCLUSIONES | 59 |
| RECOMENDACIONES | 60 |
| BIBLIOGRAFÍA | 61 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Relación del talento humano y cantidad del Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A. | 23 |
| Cuadro 2. Ruta profesional director inmobiliario | 34 |
| Cuadro 3. Ruta profesional jefe de proyectos | 35 |
| Cuadro 4. Competencias diferenciales por cargo | 37 |
| Cuadro 5. Descripción perfil del cargo Asesor Inmobiliario | 38 |
| Cuadro 6. Descripción perfil del cargo Asesor Inmobiliario | 40 |
| Cuadro 7. Evaluación de potencial y desempeño para los procesos críticos | 42 |
| Cuadro 8. Calificación potencial y desempeño al personal del equipo comercial | 43 |
| Cuadro 9. Calificación potencial y desempeño al personal de equipo de obra | 44 |
| Cuadro 10. Plan de desarrollo para la matriz de potencial y desempeño Área Comercial | 46 |
| Cuadro 110. Plan de desarrollo para la matriz de potencial y desempeño área de ejecución en obra | 48 |
| Cuadro 121. Plan de capacitación general | 50 |
| Cuadro 13. Publicación para selección externa del cargo Director Inmobiliario | 53 |
| Cuadro 14. Publicación para selección externa del cargo Ingeniero Civil / Jefe de proyecto. | 54 |
| Cuadro 15. Cronograma de capacitación a partir del cargo auxiliares de obra | 56 |
| Cuadro 16. Cronograma de capacitación a partir de los cargos Directores comerciales usados y/o nuevos | 57 |
| Cuadro 17. Presupuesto para el proceso | 58 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Organigrama del Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A. | 24 |
| Figura 2. Resultado de evaluación potencial y desempeño al grupo proceso comercial | 44 |
| Figura 3. Resultado de evaluación potencial y desempeño al grupo desarrollo de obra | 45 |

INTRODUCCION

La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo.

La principal preocupación de la alta gerencia está orientada a encontrar las herramientas que le permitan realizar su trabajo de la mejor manera. La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

Por lo tanto, requerir la planeación estratégica para el grupo inmobiliario paisaje Urbano, tiene como finalidad el mejoramiento de procesos y la optimización de los resultados en sus funciones, contribuyendo a ser una empresa sólida y estructurada en la que sus empleados se sientan satisfechos en los cargos y demostrando la claridad en los procesos de talento humano y toma de decisiones. Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable.

A continuación se detallar el plan e implementación de la dirección estratégica en la Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano a través de un adecuado plan de desarrollo , medida que se opta para mejorar los diferentes procesos y en busca de la mejor toma de decisiones haciendo de esta una empresa competitiva dentro de la exigencia laboral, económica, ambiental y contextual.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La organización Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano viene evidenciando la ausencia de una debida gestión de uno de sus recursos más importantes, su talento humano; la organización no cuenta con un proceso organizado de Desarrollo del talento humano y la falta de consolidación o articulación este proceso ha generado en primer lugar que la gerencia no cuenta con datos oportunos de los procesos de Talento Humano realizados, generados por la ausencia de datos históricos para toma de decisiones. Ejemplo, ascender o promover a alguien del cargo es incierto y bajo los parámetros subjetivos, porque no se llevan historiales por cargo y desempeño del mismo, así como también ha generado en algunos casos reprocesos dentro de los cuales se encuentra selección de personal; esto debido a la inexistencia de planes de carrera y de sucesión organizados teniendo que buscar afuera de la organización el talento que la misma organización puede desarrollar a nivel interno de acuerdo a sus necesidades.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo descrito anteriormente la pregunta que surge de este hecho es:
¿Se podría diseñar e implementar un plan estratégico para el desarrollo del talento humano en el grupo inmobiliario Paisaje Urbano?.

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Justificación. Con el siguiente proyecto, la empresa se beneficiara, en la claridad, orden en los procesos de desarrollo del Talento humano y la facilidad en la toma de decisiones.

En el caso de los empleados se podrá mejorar el clima laboral, disminución de incertidumbre e inequidad, percepción positiva ante oportunidades de desarrollo, mejora la calidad de vida (satisfacción) y estabilidad laboral.

El sector económico se vería beneficiado en la estabilidad laboral que favorece la disminución y la presencia de empresas más sólidas y estructuradas.

1.3.2 Delimitación del problema. A continuación se especificaran los potenciales problemas que tendría el plan de desarrollo en su implementación:

- Un mal proceso de comunicación organizacional, que genera incertidumbre.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores
- Impactar negativamente al cliente externo, como consecuencia de la toma de decisiones.
- Falta de acompañamiento del liderazgo en el proceso.

1.4 GRADO DE INVOLUCRAMIENTO QUE SE ESPERA DE LA GERENCIA.

Se espera un involucramiento alto, porque es absolutamente necesario que la gerencia abandere este proceso y así comprometer a los demás líderes de la organización.

1.5 POSIBILIDADES DE RECURSOS TÉCNICOS Y ECONÓMICOS.

La empresa si cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo este plan, como lo son el talento humano a través del apoyo de un outsourcing de talento humano y los tecnológicos que haya lugar para el desarrollo de dicho proyecto así como los económicos para los diferentes planes de capacitación.

1.6 EXPERIENCIAS ANTERIORES EN LA EMPRESA.

La empresa ha tenido algunas aproximaciones al tratar de desarrollar el equipo comercial en el desarrollo de sus competencias, pero en general no ha desarrollado un plan de carrera de manera estructurada.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de desarrollo para los cargos claves y un plan de sucesión para los cargos críticos de Paisaje Urbano, los cuales permitan una adecuada gestión del talento humano de las áreas estratégicas de la organización para lograr competitividad y productividad empresarial aumentando la rentabilidad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

A continuación se detallaran los objetivos específicos del presente proyecto:

- Identificar la empresa objeto del proyecto
- Detallar y analizar la el plan estratégico de la empresa, detallando sus focos estratégicos, factores claves de éxito, procesos claves, cargos claves, cargos críticos y competencias organizacionales.
- Determinar el objetivo, recursos y limitaciones del plan de desarrollo.
- Diseñar el plan de carrera acorde al grupo inmobiliario Paisaje Urbano y detallar su desarrollo y seguimiento.
- Plantear un plan de sucesión y determinar su seguimiento.

3 MARCOS DE REFERENCIA

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Durante los últimos años el sector de la construcción en Colombia ha tenido una dinámica de crecimiento bastante representativa debido a políticas nacionales de disminución de tasas de intereses por parte del sector financiero y los auxilios para compra de vivienda otorgados por el gobierno nacional con un crecimiento del 6.4% anual; dicha situación no afectó de manera tan positiva a Cúcuta debido a la desaceleración económica que ha tenido esta región durante los últimos años como consecuencia del crecimiento de las tasas de informalidad laboral y comercial y la disminución de transacciones comerciales binacionales entre Colombia y Venezuela; afectando de manera directa el poder adquisitivo de los ciudadanos y generando una oportunidad para el sector Inmobiliario, a pesar de los bajos precios en los cánones de arrendamiento y de la gran oferta de inmuebles; pues ante las dificultades de la gente para adquirir vivienda, no queda otra opción que el arrendamiento. Razón por la cual proliferó en los últimos dos años la creación de innumerables Inmobiliarias, sumándose a participantes de gran trayectoria en la Ciudad como Viviendas y Valores, Monape, Inmobiliaria Tonchala, entre otras; así como también la presencia de algunas constructoras de carácter nacional como Colproyectos.

Generando esto un escenario altamente competitivo al interior del sector; pero a pesar de la alta competencia en el sector y gracias a los bajos niveles de diferenciación y segmentación que existen entre las empresas. Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano ha logrado ganar una importante participación en el mercado con su política de "Llenamos tu vida de buenos momentos".

3.2 MARCO TEÓRICO

La función de talento humano durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa (Beer, 1997) de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de talento humano y de los colaboradores de la organización como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart, 1996; Huselid, 1995; Ulrich, 1997) y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001).

En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales y ha obligado a repensar esta función aunque todavía se está muy distante de considerarla determinante en el éxito empresarial, sin embargo los procesos de modernización llevaron a la desregulación del trabajo, la búsqueda de mecanismos de participación, de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores (Valero, 1999; Dombois, 1999).

La necesidad de incursionar en mercados internacionales, si se quiere sobrevivir, también está haciendo tomar conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas hacia la innovación y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), el uso intensivo del conocimiento, políticas de talento humano que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación (Chaparro, 1998).

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de talento humano como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

Coincide el período, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de relaciones humanas y con los modelos participativos provenientes de otros países, especialmente japoneses; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de "desarrollo organizacional", que incidieron para el cambio de nombre del Departamento de Relaciones Industriales o Personal por el de Departamento de Talento humano (en algunos casos de Desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para

competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (Dinero, 2002).

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de talento humano a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

"Cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores." (Amarocho et al., 2007, p 9).

Alcanzar competencias centrales en las organizaciones es desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo, tanto en el mercado local como en el internacional; por esa razón, cada esfuerzo dirigido a mejorar la toma de decisiones, construye el camino que es necesario recorrer hacia su consecución.

De igual forma, obtener un desarrollo sostenible implica la utilización de estrategias flexibles, adecuadas al entorno cambiante, medibles y controlables, de ahí que sea importante partir de la definición de estrategia: "Es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas". (Chandler, 1992.p. 196).

Cuando se trazan estrategias estas deben verse reflejadas en objetivos estratégicos. A la par de esto, se debe dar un enfoque sistémico a la gestión, es decir que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y que lleven a la generación y/o conservación de competencias centrales.

En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

Competencia: Capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz (proyecto Definición y Selección de Competencias, - DeSeCo- de la OCDE, 2002).

Competencias técnicas: son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Están relacionadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional, por lo que se encuentran cercanas a las funciones.

Competencias claves: capacidades mentales, sociales y actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes y proveedores.

Direccionamiento Estratégico: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) expresan que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito".

Ventaja Competitiva: "Cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores." (Amorocho et al., 2007, p 9)

Actuación en la empresa: "Aunque no actúe, la organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno. El no actuar es una forma de participar" (Manucci, 2006 p. 15).

Evaluación de desempeño: Cummings y Schwab, 1985; Pontifes, 2002). En general se le considera como una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño.

Administración del personal: García (2000) sostiene que la dirección de personal se basa en características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

Plan de desarrollo: como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

Plan de sucesión: estos parten principalmente del Modelo de Competencias desarrolladas en cada organización y que los distinguen y llegan a ser complementarios y competitivos con respecto a las otras organizaciones; es decir un Plan de Sucesiones es único a cada organización e intransferible.

Compensación: la administración de los talento humano, que permanentemente busca obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva. El incentivo es un complemento de la compensación, junto con los beneficios y servicios adicionales.

Plan de carrera: proceso asociado a la gestión del talento humano, planificado, definido, provisionado, socializado e intencional, que contribuye a orientar, guiar, acompañar y entrenar a la gente con respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

4 METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se ha definido aplicar un tipo de investigación de medición mixta, teniendo en cuenta que serán analizados variables cualitativas como cuantitativas.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1 Población. La población del presente proyecto son los 68 empleados de la empresa grupo inmobiliario Paisaje Urbano.

4.2.2 Muestra. La muestra corresponde al personal que desarrolla sus funciones actualmente en la empresa en rutas profesionales determinadas que en este caso son del área comercial los cargos de asesores comerciales, coordinadores comerciales de nuevos y usados, director comercial y para el proceso de obra almacenista, ingeniero auxiliar de obra, ingeniero residente de obra y director de proyectos para un total de 20 colaboradores.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para este trabajo de investigación se ha decidido recolectar información de fuentes primarias utilizando técnicas de recolección como la entrevista, cuestionarios y la observación incluyendo preguntas abiertas.

4.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos de recolección de información son el Análisis documental existente en la organización en lo referente a Talento humano y entrevista individuales con la gerencia y la coordinadora de calidad del Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano

4.5 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se realizara el análisis de la información obtenida del siguiente trabajo de manera detallada, analizando a la empresa de estudio, su entono, su marco estratégico, sus áreas claves y de esta manera determinar un plan de desarrollo que permita alcanzar de manera efectiva los objetivos organizacionales de la empresa.

5 ORGANIZACIÓN O EMPRESA OBJETO DEL PROYECTO

5.1 RAZÓN SOCIAL

EL GRUPO INMOBILIARIO PAISAJE URBANO S.A es una empresa dedicada a crear y ofrecer bienes y servicios inmobiliarios, innovadores y de excelente calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.

5.2 MISIÓN

La razón de ser de grupo inmobiliario paisaje urbano s.a, es ofrecer y crear bienes y servicios inmobiliarios, innovadores y de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos. para ellos contamos con un excelente talento humano, comprometido con la política de calidad en busca de la mejora continua.

5.3 VISIÓN

En el 2022, seremos líderes en el mercado local y contaremos con presencia nacional en el desarrollo de bienes y servicios inmobiliarios, distinguiéndonos por la eficacia de los procesos, el desarrollo continuo del personal y la plena satisfacción de nuestros clientes.

5.4 VALORES.

Los valores corporativos de grupo inmobiliario paisaje urbano son:

- **Calidad.** La revisión y el mejoramiento continuo de nuestros procesos garantiza la excelencia del servicio a los clientes. Se utiliza los recursos disponibles con eficiencia para desarrollar la creación de valor de nuestra empresa a la vez que se apoya el desarrollo de formación del equipo de trabajo para profundizar el nivel de competitividad de nuestra empresa.
- **Innovación.** Se mantiene una constante búsqueda de información que nos permite aplicar nueva tecnología a nuestros procesos y ofrecer soluciones

alternativas a nuestros proyectos. Aplicamos conceptos de diseño que propongan soluciones de vanguardia a los diferentes estilos de vida.

- **Trabajo en equipo.** Se mantiene entre los empleados la consigna que "La unión hace la fuerza"

5.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS O PRODUCTOS

Los principales productos son:

- Casas. Ofrecemos casas nuevas y usadas según el gusto del cliente para arrendamiento y venta.
- Apartamentos. Ofrecemos apartamentos nuevos y usados para arrendamiento y venta.
- Locales comerciales
- Terrenos para venta

5.6 ESTRUCTURA ORGANIGRAMA, NÚMERO DE COLABORADORES

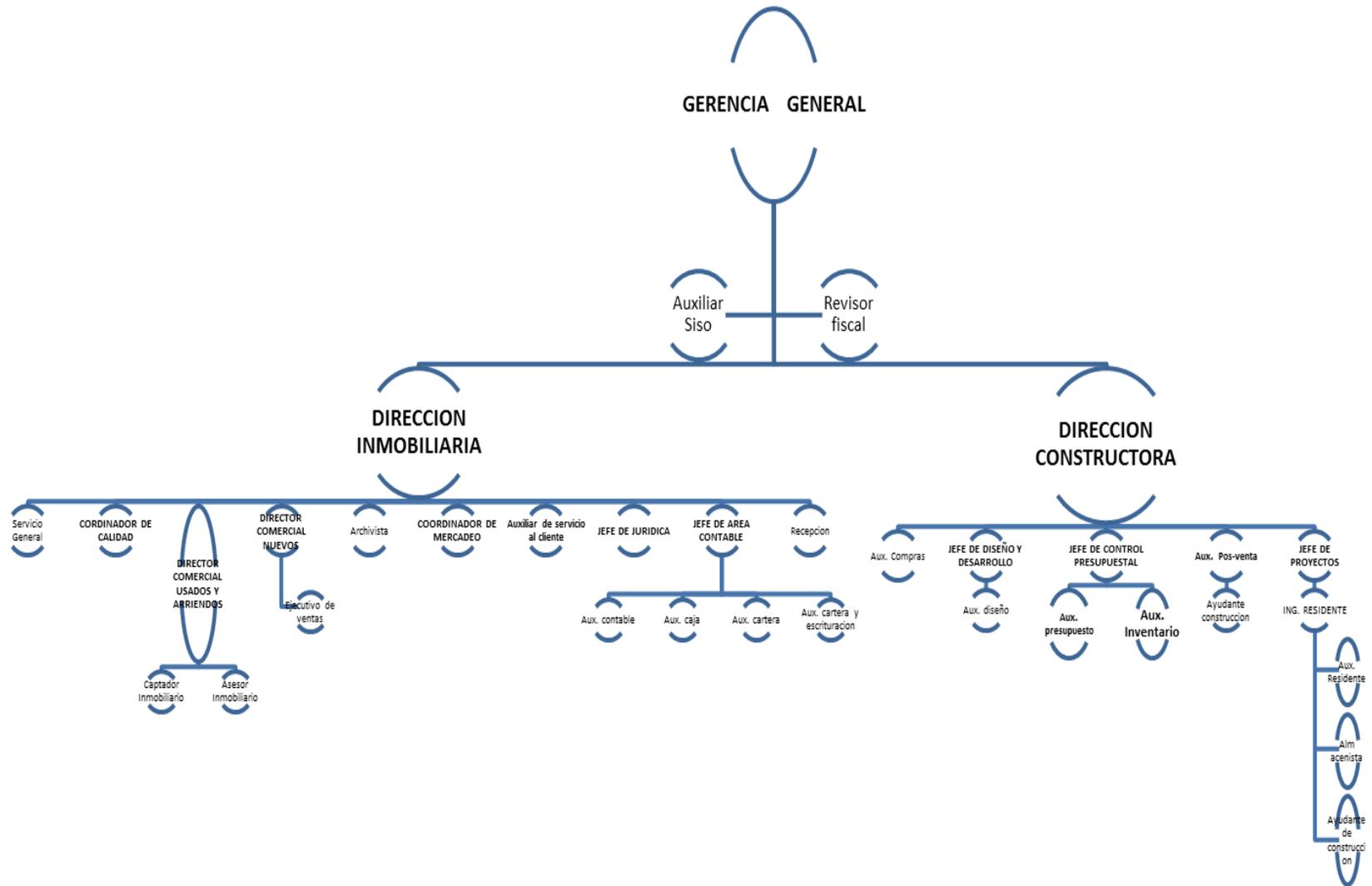
El Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A es una empresa mediana que cuenta con 68 empleados de planta con los siguientes cargos:

Cuadro 1. Relación del talento humano y cantidad del Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A.

| CARGO | No. EMPLEADOS |
|--------------------------------------|----------------------|
| Gerente general | 1 |
| Director inmobiliaria | 1 |
| Director constructora | 1 |
| Coordinador de calidad | 1 |
| Coordinador comercial nuevo y usados | 2 |
| Jefe área Contable | 1 |
| Coordinador de mercadeo | 1 |
| Jefe área jurídica | 1 |
| Jefe de diseño y desarrollo | 1 |
| Jefe de control presupuestal | 1 |
| Jefe de proyectos | 1 |
| Ingeniero residente | 2 |
| Auxiliar de residencia | 2 |
| Almacenista | 2 |
| Captador inmobiliario | 1 |
| Asesor inmobiliario | 10 |
| Ejecutivos de ventas | 1 |
| Archivista | 1 |
| Auxiliar de servicio al cliente | 2 |
| Auxiliar contable | 2 |
| Auxiliar caja | 1 |
| Auxiliar cartera cobro | 1 |
| Auxiliar cartera y escrituración | 3 |
| Recepcionista | 1 |
| Auxiliar compras | 1 |
| Auxiliar diseño | 1 |
| Auxiliar presupuestos | 1 |
| Auxiliar inventarios | 1 |
| Auxiliar postventas | 1 |
| Ayudantes de construcción | 22 |
| Servicio general | 1 |
| TOTAL | 68 |

Existe la pirámide de cargos genéricos, donde se definen 3 niveles ascendentes así; gerencia, directores, jefes de áreas, auxiliares, obreros como lo detalla el organigrama

Figura 1. Organigrama del Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A.



5.7 TIPO DE CULTURA

El Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano, es una empresa familiar fundada el 19 de septiembre de 2001, dedicada a la promoción, gerencia y desarrollo de proyectos inmobiliarios. Nació de la actitud visionaria y progresista de un grupo de personas que decidieron aportarle un toque de juventud e innovación a la ciudad con sus propuestas arquitectónicas.

Desde su creación sus proyectos, han contribuido integralmente al desarrollo económico de la región, lo que ha llevado a Paisaje Urbano a constituirse como un referente importante dentro del sector de la construcción y un ejemplo de éxito empresarial, destacándose por la implementación de sistemas constructivos, planteamientos urbanísticos y diseños innovadores, evidentes en todos los proyectos que llevan su sello.

A continuación analizaremos una serie de variables e indicadores que identifican la cultura del grupo inmobiliario Paisaje Urbano; Basados en las apreciaciones de Kotter y las condiciones del sector inmobiliario, se realizará un diagnóstico cultural del grupo inmobiliario PAISAJE URBANO.

5.7.1 Clima organizacional

Ambiente físico. Se cuenta con unas instalaciones sofisticadas y modernas que muestran una imagen propia de los productos que se ofrecen, los puestos de trabajo son cómodos y dotados de todas las herramientas necesarias para que los empleados laboren eficazmente, el color de las paredes de las oficinas es blanco para transmitir tranquilidad, paz y confort a los empleados, toda la oficina cuenta con aire acondicionado, pues es esencial para la alta gerencia brindar condiciones dignas y un ambiente laboral confortable. En la parte operativa (obra) se procura que los empleados tengan la maquinaria y los recursos necesarios a pronta disponibilidad.

Características estructurales. Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A es una empresa mediana que cuenta con 68 empleados de planta, existe la pirámide de cargos genéricos, donde se definen 3 niveles ascendentes así; gerencia, directores, jefes de áreas, auxiliares, obreros.

El organigrama No está exhibido pero si se ha dado a conocer, en las inducciones, re inducciones y capacitaciones pertinentes, se ha entregado en físico.

Horarios y descansos. El control de horario se lleva a través del huellero. Se procura no trabajar horas extras pues la gerencia considera indispensable la debida planificación del tiempo y el tiempo destinado para compartir con la familia pues esto hace parte de la calidad de vida impartida a los empleados. Se procura que todos los empleados realicen las pausas activas, la parte administrativa en oficina tiene programado en cada equipo de cómputo la activación de las pausas SURA para ejecución de estas.

Salarios y prestaciones. La alta gerencia considera indispensable el cumplimiento de todos los requisitos aplicables, entre ellos los legales (seguridad social y prestaciones sociales, sin evadir o dejar de reconocer cualquier novedad, tiempo o trabajo que implique reconociendo salarial como horas extras, dominicales y demás) de hecho existen 2 políticas para la gestión de las personas de la empresa.

- Remuneración Efectiva: El pago de nóminas y obligaciones laborales son una premisa para la gerencia, puesto que se vela por el pago justo y a tiempo de este tipo de obligaciones por encima de otro tipo de obligaciones, además constantemente se realiza comparación salarial con otras empresas de la región para mantenerse dentro de los rangos salariales de cada una de las actividades que desarrollan los colaboradores en cada una de las áreas de la organización.
- Responsabilidad compartida: La gerencia siempre ha dejado claro que cada proceso debe estar interrelacionado con los otros, para así fomentar el trabajo en equipo y la cooperación por la evolución de la organización como un sistema a través de la realización de capacitaciones donde se busca la sensibilización del personal sobre su responsabilidad como miembro del equipo por los resultados esperados así como el desarrollo de prácticas de trabajo en equipo; adicionalmente a esto se han desarrollado los procesos de manera interrelacionada y sistemática para que cada miembro de la empresa entienda que su trabajo está directamente relacionado con los resultados de todos los equipos de trabajo.

Trabajo en equipo. Cada mes se maneja una temática en la que se refuerza el trabajo en equipo y la razón de ser de la empresa, brindando motivación al personal.

5.7.2 Símbolos. Sus principales símbolos son:

- **Uniformes.** Para el Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano es indispensable la presentación personal de sus empleados, por ello se entrega la dotación anualmente a la parte administrativa que es un tipo de uniforme más elegante y sofisticado y a la parte operativa en obra que es más acorde a su actividad, a dicha entrega se adjunta el instructivo o protocolo de uso de dicho uniforme donde se enuncia como debe usarse y que días.
- **Slogan.** “Llena tu vida de buenos momentos”
- **Ritos.** en Paisaje Urbano existen celebraciones tales como cumpleaños, fin de año.

5.7.3 Comunicación interna. A continuación, se analizarán los medios de comunicación interna utilizados así como también la periodicidad de esta información.

Canales o medios de comunicación. Los principales canales de comunicación utilizados son la comunicación directa y personal para retroalimentación, comunicación escrita y boletines (se cuenta con formato de comunicación escrita formal), correo electrónico, cartelera corporativa la cual se actualiza periódicamente (no superior a un mes), comités; cada proceso tiene un comité semanal o quincenal dependiendo de la periodicidad de la información tratada o que se requiera y el objetivo de los comités de cada proceso consiste en informar, recoger información, formar, intercambiar puntos de vista, llegar a acuerdos, generar ideas, tomar decisiones, etc. Según corresponda.

Periodicidad de la información. Dicha información es constante semanal, mensual y cada vez que se requiera en la marcha.

5.7.4 Liderazgo. El grupo Inmobiliario Paisaje Urbano maneja una fusión entre estilo de liderazgo orientado a las personas, de tipo participativo o democrático, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos.

Es un estilo participativo y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. A pesar que es el gerente de la empresa el que toma la

última decisión, se invita a los jefes de área a contribuir con el proceso de toma de decisiones. La alta gerencia sabe que esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio proceso así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

5.7.5 Aprendizaje organizacional. Con la implementación del sistema de gestión de calidad, el Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano ha impartido mayor capacitación en su personal en lo que respecta al sistema, a su vez el área de talento humano trabaja día a día para dar cumplimiento al numeral 6 de la norma ISO 9001 que insta a contar con personal calificado y capacitado, se tiene un programa de capacitaciones y se ha organizado un comité donde es citado todo el personal de la empresa tanto administrativo como operativo y se evalúan de una manera muy didáctica los conocimientos acerca de la empresa, aplicación de la norma a la empresa y el conocimiento de los procedimientos, manera de operar y responsables. Así mismo, se está haciendo un acompañamiento casi que personal llamado retroalimentación positiva en el que se le indica al empleado en que área de su cargo está fallando y se lleva a la adquisición de compromisos por parte del empleado.

Dentro de su plan de formación se cuenta con los procedimientos propios del proceso de talento humano, como es la inducción, la re inducción y demás para mejora de procesos.

5.7.6 Actitudes principios. La empresa cuenta con el personal idóneo y para asegurarse de ello se ha definido un perfil para cada cargo, teniendo en cuenta una serie de competencias imprescindibles en el momento de seleccionar al personal que realiza trabajos de atención al cliente u otra función.

Además de la definición del perfil, se brinda formación y se evalúa y autoevalúa a cada empleado con el fin de un mejoramiento continuo concientizado, cada empleado que tiene relación con clientes es consiente que su trabajo diario debe estar acompañado de autocontrol y estabilidad emocional, comunicación, establecimiento de relaciones, la persuasión, la disponibilidad y la orientación al cliente.

Los principios corporativos de Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano son:

- **Responsabilidad.** Entendemos que nuestros proyectos son una promesa que debe ser cumplida y que sus efectos trascienden a nuestros clientes e

involucran a la sociedad. Cumplimos con nuestras funciones en los tiempos y condiciones asignadas.

- **Integridad.** Buscamos la confianza de la comunidad a través de un comportamiento honesto y respetuoso reflejando una verdadera cultura de transparencia a todos nuestros clientes.
- **Diferenciación.** Nuestra competitividad está fundamentada en la capacidad de desarrollar proyectos innovadores con calidez humana al servicio de nuestros clientes.

Día a día se trabaja para que todo el personal se apropie de dichos principios y sea su diario proceder.

5.7.7 Análisis y diagnóstico cultural. En Paisaje urbano el 30% de sus empleados son mujeres y el 70% hombres, los líderes de área son en su mayoría hombres lo anterior teniendo en cuenta que su actividad principal es el diseño y desarrollo de productos inmobiliarios.

Su cultura está orientada en maximizar el desempeño de sus colaboradores y el servicio al cliente, usando como herramienta para alcanzarlo en trabajo en equipo teniendo en cuenta que las actividades laborales están organizadas por equipos y no por individuos.

Los valores fundamentales los comparten en su gran mayoría el personal administrativo, aunque se encuentra en un proceso de integración del personal de obra para alinearlos y generalizar la vivencia de los valores corporativos. En Paisaje Urbano se identifica un tipo de cultura de clan teniendo en cuenta que existe un gran compromiso personal por el desarrollo de sus funciones, hay una constante socialización y como se mencionaba líneas arriba muchas de las actividades se apoyan el trabajo en equipo.

6 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que su slogan es “llenar tu vida de buenos momentos”, para ello el talento humano está capacitado para ofrecer el mejor servicio, porque conoce la importancia de conscientes que los clientes confían los inmuebles en la empresa o mayor aun el hecho de cumplir el sueño de tener vivienda propia.

6.1 FOCOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

6.1.1 Objetivos estratégicos (mediano y largo plazo)

- Posicionamiento de la empresa a nivel nacional (Largo).
- Fidelización de clientes.

6.1.2 Estrategias claves (mediano y corto plazo)

- Mejorar el posicionamiento en el mercado Local logrando ser los primeros.
- Hacer presencia a nivel nacional (Inicialmente en Yopal y Montería)
- Aumento de la satisfacción de sus clientes a través de la optimización de sus procesos.
- Aumentar la competencia del personal.

6.2 ACTORES CLAVES DE ÉXITO

Se han identificado los siguientes factores claves de éxito para lograr alcanzar las estrategias fijadas:

- Gestión de diseño y desarrollo de proyectos
- Gestión Comercial.

6.3 PROCESOS CLAVES O CRÍTICOS

Teniendo en cuenta que el grupo inmobiliario Paisaje Urbano tiene como actividades principales la construcción y la comercialización de bienes inmuebles, se ha determinado que los principales procesos de la organización son:

- El proceso comercial.
- Diseño y desarrollo.

6.4 CARGOS CLAVES

Después de haber identificado los procesos claves de la organización se procedió a analizar dentro de estos procesos aquellos cargos claves dentro de dichos procesos cuyos desarrollo de funciones aseguran el cumplimiento de los objetivos del área, dichos cargos corresponden a:

- Asesores comerciales
- Ingenieros residentes

6.5 CARGOS CRÍTICOS

Al igual que los cargos claves son los asesores comerciales y los ingenieros residentes los cargos críticos del grupo inmobiliario Paisaje Urbano; por tanto se identificaron las principales competencias necesarias para el debido desarrollo de dichos cargos, las cuales se detallan a continuación:

6.5.1 Competencias asesores comerciales

- Orientación al logro
- Negociación
- Espíritu comercial

6.5.2 Competencias ingenieros residentes

- Resolución de problemas
- Compromiso con la calidad
- Planeación y control
- Conocimiento técnico
- Liderazgo

6.6 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Adicionalmente dichos cargos deberán desarrollar las siguientes competencias organizacionales; las cuales le permiten cumplir con los objetivos derivados del desarrollo de sus principales actividades como lo son el desarrollo y comercialización de bienes inmuebles:

- Orientación al servicio
- Resolución de problemas
- Orientación al resultado

7 PLANEACIÓN DE CARRERA

7.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN

- Identificar de las rutas profesionales en los cargos claves de la empresa.
- Determinar rutas de promoción.
- Identificar las competencias requeridas en cada uno de los cargos de las rutas profesionales de las áreas estratégicas de la empresa.
- Aumentar la competitividad del talento humano a través del desarrollo de competencias con acciones organizadas de evaluación, formación y capacitación.
- Asegurar que los cargos importantes en la organización cuenten con personal debidamente fortalecido.

7.2 IDENTIFICACIÓN DE RUTAS PROFESIONALES

A continuación se analizarán las rutas profesionales detallando cargos, competencias, formación académica y tiempos de experiencia requeridos para el desarrollo de los cargos de director inmobiliario y jefe de proyectos:

7.2.1 Dirección Inmobiliaria

Cuadro 2. Ruta profesional Dirección Inmobiliaria

| RUTA PROFESIONAL | | | | | |
|---|--|---|---|--|------------|
| FAMILIA PROFESIONAL | COMPETENCIAS | FORMACIÓN ACADÉMICA | COMPETENCIA DIFERENCIAL | FORMACIÓN Y DESARROLLO | TIEMPOS |
| Asesor Inmobiliario | <ul style="list-style-type: none"> · Orientación al servicio · Espíritu comercial · Orientación a resultados · Orientación al logro · Resolución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> · Bachiller · Estudios técnicos · Programa de servicios al cliente · Clínica de Ventas | | | |
| Director Comercial Usados y/o Nuevos | | | <ul style="list-style-type: none"> · Planificación · Toma de decisiones · Negociación · Liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> · Profesional en áreas administrativas y/o comerciales · Diplomado en gestión comercial · Diplomado en Marketing y ventas · Programa de Liderazgo | Tres años |
| Director Inmobiliario | | | <ul style="list-style-type: none"> · Dirección de Personas · Orientado a la calidad · Persuasión | <ul style="list-style-type: none"> · Diplomado coaching gerencial · Especialista en gerencia comercial | Cinco Años |

7.2.2 Jefatura de Proyectos

Cuadro 3. Ruta profesional jefatura de proyectos

| RUTA PROFESIONAL | | | | | |
|----------------------------|--|---|--|--|------------|
| FAMILIA PROFESIONAL | COMPETENCIAS | DISCIPLINA | COMPETENCIA DIFERENCIAL | FORMACIÓN Y DESARROLLO | TIEMPOS |
| Almacenista | Planeación y control Organización Orientación al resultado Orientación al servicio Tolerancia a la presión | Manejo de Excel Técnico en obras civiles | | | |
| Auxiliar Residente | | | Orientación a la calidad Trabajo en equipo Compromiso con la seguridad Conocimiento técnico | Ingeniero Civil Conocimiento del sistema 5Soft | Dos Años |
| Ingeniero Residente | | | Liderazgo Resolución de problemas Compromiso con la calidad Orientación al Detalle | Diplomado en sistemas integrados de calidad. Especialización en Estructuras Programas: Proyect Excel | Tres Años |
| Jefe de Proyectos | | | Dirección Desarrollo de Colaboradores Toma de decisiones | Especialización en gerencia de proyectos. | Cinco Años |

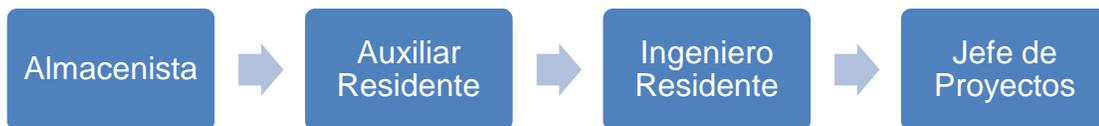
7.3 DETERMINAR RUTAS DE PROMOCIÓN

A continuación, se detallaran las rutas de promoción necesarias para los cargos de director inmobiliario y Jefe de proyectos;

7.3.1 Ruta de promoción para Dirección Inmobiliaria



7.3.2 Ruta de promoción Jefatura de proyectos



7.4 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS “TIPO” POR RUTAS PROFESIONALES

De acuerdo a las anteriores rutas de promoción se pudo evidenciar que los cargos tipo o base son:

- Asesor Inmobiliario
- Almacenista

7.5 IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS COMUNES Y DIFERENCIALES

A continuación, se detallaran las competencias comunes y diferenciales de los cargos en ruta profesional:

7.5.1 Competencias comunes. Las competencias comunes identificadas son:

- Orientación al servicio
- Resolución de problemas
- Orientación al resultado

7.5.2 Competencias diferenciales. Además de las competencias comunes de todos los cargos en mención, existen otras de tipo diferencial, las cuales deben desarrollarse en cada cargo correspondiente a las rutas profesionales identificadas.

Cuadro 4. Competencias diferenciales por cargo

| Ruta Profesional | Cargo | Competencias diferenciales |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| | A Director Inmobiliario | Asesor Inmobiliario |
| Orientación al logro | | |
| Director Comercial Usados y/o Nuevos | | Planificación |
| | | Toma de decisiones |
| | | Negociación |
| | | Liderazgo |
| Director Inmobiliario | | Dirección de Personas |
| | | Orientado a la calidad |
| | | Persuasión |
| Ruta Profesional | Cargo | Competencias diferenciales |
| | Almacenista | Planeación y control |
| Organización | | |
| Tolerancia a la presión | | |
| Auxiliar Residente | Orientación a la calidad | |
| | Trabajo en equipo | |
| | Compromiso con la seguridad | |
| | Conocimiento técnico | |
| Ingeniero Residente | Liderazgo | |
| | Compromiso con la calidad | |
| | Orientación al Detalle | |
| Jefe de Proyectos | Dirección | |
| | Desarrollo de Colaboradores | |
| | Toma de Decisiones | |

7.6 DISEÑO DE LOS PERFILES BASE DE LOS CARGOS EN LA RUTA

Seguidamente del proceso de identificación de competencias se procedió a diseñar los perfiles de cargos correspondientes a los cargos bases de las respectivas rutas identificadas:

7.6.1 Perfil Asesor Inmobiliario

Cuadro 5. Descripción perfil del cargo Asesor Inmobiliario

| PERFIL DE CARGO | |
|--|---|
| TITULO DEL CARGO | ASESOR INMOBILIARIO |
| LOCALIZACIÓN | Sede Administrativa Calle 18 N° 0-50 Barrio Blanco |
| DEPENDENCIA JERARQUICA | Gerencia |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | Coordinador de Ventas Inmuebles |
| OBJETIVO DEL CARGO | |
| Comercializar todos los inmuebles nuevos de la empresa, cumpliendo las instrucciones de la empresa en cuanto a atención a los clientes, formación y obtención de información, asesorando a los clientes y resolviendo las incidencias que surjan, con el fin de conseguir los objetivos comerciales, de venta nueva y de cartera, y de calidad del servicio determinados por la empresa. | |
| FUNCIONES DEL CARGO | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Planificar y programar las actividades del puesto de trabajo.2. Conocer las especificaciones y características de los inmuebles nuevos de la empresa.3. Preparar la presentación de los inmuebles a los clientes.4. Contactar a los clientes potenciales y de la base de datos para ofrecer los inmuebles y presentar los proyectos a los clientes de manera clara y veraz.5. Realizar la venta.6. Participar activamente en los comités de ventas programados por el jefe de área.7. Solicitar información personal a los clientes e ingresarla al sistema.8. Solicitar la elaboración de la minuta, verificar la información de la misma y acompañar al cliente durante la firma del documento y entregar la minuta en caja9. Crear los clientes en el CRM y darles el debido seguimiento.10. Entregar informe de venta al finalizar mes o cuando sea requerido. | |

Cuadro 5. Continuación

| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | |
|--|-----------------------|
| ORGANIZACIONALES | ESPECIFICAS DEL CARGO |
| Orientación al servicio | Negociación |
| Resolución de problemas | Orientación al logro |
| Orientación al resultado | Espíritu comercial |
| UBICACIÓN ORGANIZACIONAL | |
| <pre> graph TD Gerente --> Director_Inmobiliario[Director Inmobiliario] Director_Inmobiliario --> Director_Comercial[Director Comercial nuevos u7o usos] Director_Comercial --> Asesor_inmobiliario[Asesor inmobiliario] </pre> | |
| OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL CARGO | |
| Horario Lunes a Viernes 8:00 am a 12:00 m y 1:00 a 5:30 pm y Sábados de 8:00 am a 12:00 m | |
| Disponibilidad según requiera | |
| Tecnología Manejo de Microsoft Office | |
| Estudios Bachiller | |
| Tiempo de experiencia requerido dos (2) años | |
| Cargos similares en otras empresas como almacenista | |
| Salario \$616.000 mas comisión | |
| Medio de Transporte Si | |
| Dotación Uniforme | |

7.6.2 Perfil Almacenista

Cuadro 6. Descripción perfil del cargo Asesor Inmobiliario

| PERFIL DE CARGO | |
|--|-----------------------|
| TITULO DEL CARGO | ALMACENISTA |
| LOCALIZACIÓN | Obras en construcción |
| DEPENDENCIA JERARQUICA | Gerencia |
| DEPENDENCIA FUNCIONAL | Ingeniero Residente |
| OBJETIVO DEL CARGO | |
| Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización | |
| FUNCIONES DEL CARGO | |
| <ol style="list-style-type: none">1. Planificar semanalmente con el Jefe de Proyectos, residente de obra y auxiliar de residente las diferentes actividades y recursos necesarios para su ejecución de acuerdo al cronograma de obra.2. Proveer datos reales, actualizados y confiables sobre existencias de material, equipos y herramientas tanto en el almacén como en la obra en general.3. Distribuir de manera eficaz, correcta y oportuna los materiales y herramientas de trabajo.4. Recibir y despachar correctamente los materiales y equipos que se han solicitado a los diferentes proveedores verificando que se cumpla con las características, especificaciones y garantías de los mismos.5. Realizar la limpieza y mantener el orden de los equipos y materiales en el almacén.6. Verificar junto con la celaduría la lista de chequeo de entrega de obra para los fines de semana.7. Rendir informes cada 2 meses de la entrada, salida de materiales y existencias en almacén.8. Notificar cualquier situación que altere los rendimientos de los materiales.9. Reportar al Jefe de Proyectos y al jefe de control presupuestal el estado de funcionamiento y los requerimientos de mantenimiento de los equipos.10. Recepcionar y revisar los documentos de pago de la seguridad social del personal de contratistas para el desarrollo de las planillas de ingreso a obra de acuerdo a lo establecido para el cumplimiento de los requisitos legales y los requisitos de la organización. | |

Cuadro 6. Continuación.

| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO | |
|---|---|
| ORGANIZACIONALES | ESPECIFICAS DEL CARGO |
| Orientación al servicio | Preocupación por el orden y la claridad |
| Resolución de problemas | Productividad |
| Orientación al resultado | Buena administración del tiempo |
| | Tolerancia a la presión |
| UBICACIÓN ORGANIZACIONAL: | |
| <pre> graph TD A[Jefe de Proyectos] --- B[Ingeniero Residente] B --- C[Auxiliar de Obra] C --- D[Almacenista] </pre> | |
| OTRAS CARACTERÍSTICAS DEL CARGO | |
| <p>Sexo: Hombre</p> <p>Horario Lunes a Viernes 6:30 am a 11:00 am y 1:00 a 5:00 pm y Sábados de 7:00 a 12:00 m</p> <p>Estado Civil No Aplica</p> <p>Disponibilidad según requiera</p> <p>Tecnología Manejo de Microsoft Office, Manejo de Cinco Soft</p> <p>Estudios Técnico o Profesional en Ing. Civil o Arquitectura</p> <p>Tiempo de experiencia requerido un (1) año</p> <p>Cargos similares en otras empresas como almacenista</p> <p>Salario \$883.300 más prestaciones de ley</p> <p>Medio de Transporte Si</p> | |

8 PLAN DE DESARROLLO

8.1 DISEÑO MAPA DE POTENCIAL Y DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS CRÍTICOS

El siguiente análisis tiene como objetivo realizar una evaluación particular a cada uno de los colaboradores que a la fecha desarrollan sus funciones en las áreas claves de la organización, las cuales como se ha venido mencionando corresponden a personal de desarrollo de proyectos y el área comercial; inicialmente por colaborador es asignada una calificación de acuerdo a su desempeño laboral de acuerdo a la gráfica detalla a continuación:¹

Cuadro 7. Ubicación Por Potencial Y Desempeño

| EN DESARROLLO Cuadrante (5) | EMERGENTE Cuadrante (2) | ESTRELLA Cuadrante (1) |
|--|---|---|
| En este cuadrante se incluyen aquellos colaboradores que son inexpertos, con falta de competencias en algunas áreas, estresado y poco organizados. | Se motivan ante nuevos retos, poco trabajo en equipo y toma decisiones intuitivas | Auto-motivado, de iniciativa, solución efectiva de problemas, buenas relaciones interpersonales y de visión amplia. |
| EN RESERVA Cuadrante (8) | TRANSICIÓN Cuadrante (6) | CONTRIBUIDOR Cuadrante (3) |
| Bajos niveles de objetivos personales y de equipo, pasivo, No cumple plazos ni metas y Asume actitud desinteresada. | Enfocado en problemas a corto plazo, Puede dar mensajes confusos a otros , Le gusta el trabajo en equipo, Inseguros al afrontar cambios, Busca reconocimiento publico | Confía en sí mismo, competente, Enfocado en lo táctico y operativo, Orientado a proyectos o manejo de cambios, Buen manejo de recursos |
| MARGINAL Cuadrante (9) | BLOQUEADO Cuadrante (7) | ESTÁNDAR Cuadrante (4) |
| Actitud negativa permanente, Pobres relaciones con otros, Baja autoestima, Tolerante a la mediocridad. | Pensamiento no innovativo sobre las situaciones, Bajo interés en aprender, Estilo autocrático, Enfocado en lo técnico y micro | Altos valores morales y éticos, Baja habilidad para delegar, Enfocado en la tarea (inclusive sacrificando relaciones), Autónomo. Trabaja solo y poca comunicación |

¹ Plantilla De Potencial Y Desempeño Para Guiar Intervenciones De Coaching, WARNER RESULTS COACHING, 2009

De acuerdo a lo anterior se procedió a realizar la valoración personal asignando la calificación correspondiente:

8.1.1 Proceso comercial

Cuadro 8. Calificación potencial y desempeño al personal del equipo comercial

| CALIFICACION POTENCIAL Y DESEMPEÑO EQUIPO COMERCIAL | | |
|--|----------------------------------|---------------------|
| No. | NOMBRE DEL COLABORADOR | CALIFICACION |
| 1 | FABIÁN ALFREDO VELASCO MORENO | 1 |
| 2 | DARÍO VÉLEZ | 1 |
| 3 | NELSON EDUARDO MORENO LIZCANO | 3 |
| 4 | CARLOS GREGORIO VILLAMIZAR MUÑOZ | 3 |
| 5 | SANDRA MILENA CÁRDENAS | 3 |
| 6 | MARÍA DEL CARMEN ASCANIO ÁLVAREZ | 4 |
| 7 | MIGUEL ÁNGEL RINCÓN MOGOLLÓN | 6 |
| 8 | LINA MARÍA ASAF MARTÍNEZ | 6 |
| 9 | ESTEFANY | 7 |
| 10 | JESUS ALEXANDER DUARTE MENDOZA | 9 |

De acuerdo a la evaluación realizada el primer equipo que corresponde a área comercial registra un 20% y 30% en los cuadrantes 1 y 3 respectivamente, calificaciones están en general bien y se merecen alguna atención en coaching. Para los "contribuyentes" en el cuadro 3, la atención se centra en ayudar a la persona a prepararse en lo que más se pueda en su avance profesional, en el caso de las "estrellas" en que corresponden a los calificados en 1, la atención se centra principalmente en mantener su rendimiento y asegurarse de que dichos colaboradores no abandonen la empresa.

Por otro lado encontramos un 20% con calificación 6 la cual corresponde a la gente en "transición" son diferentes a los demás porque tienen que probarse así mismos, tanto en el desempeño como en su potencial, estos empleados requieren de exhaustivo cuidado porque pueden aumentar o disminuir su desempeño de manera acelerada.

Adicionalmente el 30% restante corresponden a las calificaciones 9, 7 y 4 que corresponden a los de más bajo potencial y específicamente un 10% corresponden a la calificación 4 que son aquellos sobre los que se puede realizar

un buen proceso de desarrollo porque tienen alto nivel de desempeño pero debe potencializarse.

Figura 2. Resultado de evaluación al grupo proceso comercial



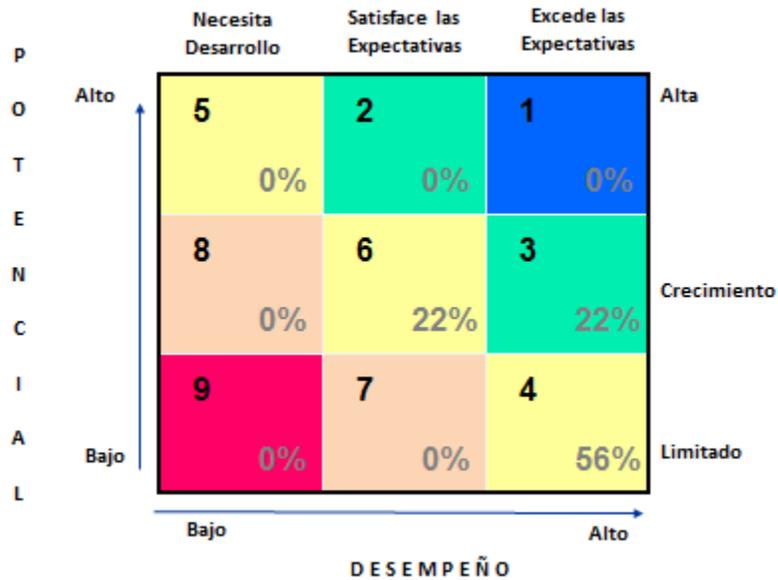
Este primer grupo de colaboradores presenta un mediano potencial y un alto desempeño con concentración superior en el la casilla 6,1 y 3, lo que evidencia una gran oportunidad de desarrollo de su potencial.

8.1.2 Proceso de desarrollo de obra

Cuadro 9. Calificación potencial y desempeño al personal de equipo de obra

| CALIFICACION POTENCIAL Y DESEMPEÑO EQUIPO OBRA | | |
|--|------------------------|--------------|
| No. | NOMBRE DEL COLABORADOR | CALIFICACION |
| 1 | OSCAR RAMÓN ORTEGA | 3 |
| 2 | JOHN HÉCTOR CALDERÓN | 3 |
| 3 | GERSON JAIR POSADA | 4 |
| 4 | LUIS ENRIQUE SANDOVAL | 4 |
| 5 | SANDRO ÁLVAREZ POSADA | 4 |
| 6 | CARLOS MARTÍNEZ | 4 |
| 7 | ÁNGEL GARCÍA | 4 |
| 8 | DARWIN MEJÍA | 6 |
| 9 | RICARDO PABÓN | 6 |

Figura 3. Resultado de evaluación al grupo uno proceso de desarrollo de obra



Este grupo por su parte, aunque presenta un alto desempeño y un bajo potencial y aunque las tareas en esta área son un poco más técnicas y operativas es necesario iniciar un proceso intenso para potencializar el grupo, partiendo de la gran fortaleza de su desempeño, desarrollado líderes y potencializando el trabajo en equipo.

8.2 DETERMINACION DE ACCIONES DE DESARROLLO Y COMPENSACIÓN PARA CADA RUTA

Cuadro 10. Plan de desarrollo para la matriz de potencial y desempeño Área Comercial

| PLANES DE DESARROLLO PARA LA MATRIZ DE POTENCIAL Y DESEMPEÑO AREA COMERCIAL | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|--|---|
| Convención | Plan de compensación | Plan de acompañamiento y seguimiento | Plan de exposición | Plan de adquisición de compromisos | Plan de evaluación | Plan tutoría/mentoría | Plan de coaching / capacitación |
| Cuadrante 1 ESTRELLA | Compensar por encima de la media del mercado. Auxilio de educación. | Asignar un jefe para el monitoreo de su satisfacción | Exponer mediante grupos primarios sus buenas practicas | Asignar un Grupo de trabajo a su cargo, para ser desarrollado | Evaluar Trimestral su proceso de liderazgo | Asignar un Mentor de primer nivel | Capacitación en coaching |
| Cuadrante 3 CONTRIBUIDOR | Establecer remuneración variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos | Asignar un líder que realice seguimiento de los resultados | Apoyar la participación en rediseños de procesos importantes del área | Asignar Metas medibles mensualmente | Mensual | Asignar un Mentor que desarrolle su capacidad de liderazgo | Hacer un proceso para desarrollar la competencia de liderazgo |
| Cuadrante 4 ESTANDAR | Compensar en el punto alto del rango. Auxilio de educación | Desde el acompañamiento del consultor externo velar por su desarrollo. | Motivar para que comparta sus modelos de productividad con sus pares | Asignar el cuidado y desarrollo de otros colaboradores desde su especialidad | Bimensual | - | Proveer capacitación para fortalecer el trabajo en equipo |

Cuadro 9. Continuación

| Convención | Plan de compensación | Plan de acompañamiento y seguimiento | Plan de exposición | Plan de adquisición de compromisos | Plan de evaluación | Plan tutoría/mentoría | Plan de coaching / capacitación |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|
| Cuadrante 6 TRANSICION | Compensar en el punto medio del rango | - | Hacer reconocimientos públicos de sus avances | Hacerle participe de la construcción de planeas de mediano y largo plazo del área | Semestral | Asignar un tutor para desarrollar la competencia de liderazgo | Proveer capacitación para desarrollar su inteligencia emocional |
| Cuadrante 7 BLOQUEADO | Compensar en el punto medio del rango | Asignar al jefe inmediato para el monitoreo del desempeño | Al jefe inmediato y al de talento humano | Delegar tareas diferentes por tiempos establecidos. | Evaluación de desempeño o Mensual | Asignar un tutor | Proveer capacitación para fortalecer sus habilidades técnicas |
| Cuadrante 9 MARGINAL | Congelar salario y eliminar incentivos de corto y largo plazo | Evaluar el valor de sus contribución desde su cargo para determinar su permanencia o salida realizar evaluaciones de desempeño trimestrales | Al jefe inmediato y al de talento humano | Removerlo de tareas críticas | evaluar el desempeño o Quincenal y Mensual | Asignar un tutor | No proveer entrenamiento o a menos que fuera para reubicación |

Cuadro 110. Plan de desarrollo para la matriz de potencial y desempeño área de ejecución en obra

| PLANES DE DESARROLLO PARA LA MATRIZ DE POTENCIAL Y DESEMPEÑO AREA DE EJECUCION EN OBRA | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--------------------|---|---|
| Convención | Plan de compensación | Plan de acompañamiento y seguimiento | Plan de exposición | Plan de adquisición de compromisos | Plan de evaluación | Plan tutoría/mentoría | Plan de coaching / capacitación |
| Cuadrante 3 CONTRIBUIDOR | Establecer remuneración variable de acuerdo al cumplimiento de objetivos | Asignar un líder que realice seguimiento de los resultados | Apoyar la participación en rediseños de procesos importantes del área | Asignar Metas medibles mensualmente | Mensual | - | - |
| Cuadrante 4 ESTANDAR | Compensar en el punto alto del rango Auxilios de Educación | - | Al jefe inmediato y al de talento humano | Inicial un proceso de planificación, diseño y desarrollo de procesos en equipo - Desarrollo de pares laborales | Bimensual | Asignar un Tutor que acompañe los compromisos propuestos | Proveer capacitación para fortalecer el trabajo en equipo, Planificación y Control y desarrollo de personas |
| Cuadrante 6 TRANSICION | Compensar en el punto medio del rango | - | Hacer reconocimientos públicos de sus avances | Hacerle participe de la construcción de planeas de mediano y largo plazo del área | Trimestral | Asignar un tutor para desarrollar la competencia de liderazgo y actividades de outdoors | Proveer capacitación para desarrollar su inteligencia emocional, |

8.3 IDENTIFICACIÓN HERRAMIENTAS PARA EVALUAR Y RETROALIMENTAR EL PLAN

Las herramientas a utilizar para evaluar el plan son:

- Retroalimentaciones personalizadas y grupales Mensuales.
- Evaluaciones de desempeño, para algunos casos trimestral y otros semestral
- Indicadores de gestión Mensuales.
- Procesos organizados de assessment bimensuales por área.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar en cada compromiso asignado.
- Medición de Metas individuales y por Equipos.

8.4 DISEÑO DE PLAN DE CAPACITACIÓN GENERAL

Cuadro 121. Plan de capacitación general

| Necesidad de Desarrollo (Competencia) | Objetivos Específicos | Población Objetivo | Temáticas | Contenido | Tipo de Actividad | Plazos | Presupuesto |
|---------------------------------------|---|----------------------|---|--|--|---------------------------------|---|
| Coaching | Concientizar y persuadir sobre las herramientas claves para el éxito personal y organizacional. | Perfilados a líderes | <ul style="list-style-type: none"> -Planeación y Estrategias Organizacionales -Habilidades Gerenciales | <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar las habilidades de los jefes de área en cuanto a implementación de estrategias organizacionales -Incrementar la productividad y calidad de la empresa. | Seminarios Estudio de Casos | 8 Horas Mensuales en 2 Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$ 3.650.000 |
| Liderazgo | Aplicar los factores que permitan el buen ejercicio del Liderazgo y administración del talento humano Reconocer y diferenciar los distintos estilos del liderazgo. | Perfilados a líderes | <ul style="list-style-type: none"> -Características, Herramientas y Habilidades para ejercer un buen liderazgo. -Tips para ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> - La Actitud de las Personas Exitosas en la Vida y en los Negocios - ¿Qué es el Liderazgo? Un Jefes vs. Un Líder Poder vs Autoridad. | Seminarios Talleres Estudio de Casos | 8 Horas Mensuales en 2 Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$ 3.650.000 |

Cuadro 11 Continuación.

| Necesidad de Desarrollo (Competencia) | Objetivos Específicos | Población Objetivo | Temáticas | Contenido | Tipo de Actividad | Plazos | Presupuesto |
|---------------------------------------|--|------------------------------------|--|---|---|---|---|
| Trabajo en equipo | -Proporcionar herramientas de ayuda prácticas para hacer más eficiente el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación asertiva. | -Área Comercial -Área Operativa | -Diagnóstico de medición sobre las relaciones laborales. -Trabajo en Equipo para un alto desempeño | -¿Qué hace que un equipo sea ganador?. -Cómo crear un equipo ganador y un ambiente de trabajo productivo - Equipo eficaz vs Equipo que falla -Pensamiento Individual vs Pensamiento en Equipo. | Seminarios Talleres Salidas de Campo Integración | 8 Horas Mensuales en 2 Horas Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$3.650.000 |
| Desarrollo de Personal | -Realizar actividades para el mejoramiento del clima organizacional | -Área Comercial -Área Operativa | -Motivación y Autoestima -imagen Personal -Visión de Vida | -Actitud positiva, base para una cultura de calidad -Programación Neurolingüística -Toma de Decisiones | Seminarios Talleres Salidas de Campo Integración Juego de Roles | 8 Horas Mensuales en 2 Horas Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$3.650.000 |
| Inteligencia emocional | Brindar una mayor comprensión acerca de la Inteligencia Emocional como herramienta fundamental para asumir roles. | Equipo comercial y de Obra | -Autorregulación y Autocontrol emocional -Estrategias y Herramientas para un líder emocionalmente inteligente -Relaciones basadas en la inteligencia emocional | -Cómo conseguir lo que uno anhela en la vida -hábitos de las personas más eficientes | Seminarios Talleres Juego de Roles | 8 Horas Mensuales en 2 Horas Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$3.650.000 |

Cuadro 11 Continuación.

| Necesidad de Desarrollo (Competencia) | Objetivos Específicos | Población Objetivo | Temáticas | Contenido | Tipo de Actividad | Plazos | Presupuesto |
|---------------------------------------|--|--------------------|--|--|--|------------------------------|--|
| Negociación | Identificar las ventajas que produce la negociación eficaz. Emplear tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con la necesidades del cliente | Área Comercial | -Psicología aplicada a las ventas -Técnicas y Tácticas para una buena negociación | -Manejo de Acuerdos y Desacuerdos -Protocolo de cómo hacer una buena negociación. | Seminarios Talleres Juego de Roles | 8 Horas Mensuales en 2 Meses | \$ 228.125 hora X 16 Horas = \$3.650.000 |

8.5 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

Los cargos críticos según los procesos críticos son:

- Director Inmobiliario
- Jefe de Proyectos

8.6 DISEÑO DEL PLAN DE SUCESIÓN

A la fecha no existen colaboradores con los cuales se pueda iniciar un proceso de sucesión para los cargos de Director Inmobiliario y Jefe de Proyectos, por tanto se procede a realizar un proceso de selección externo, publicando así las respectivas vacantes:

- Cargo Director Inmobiliario:

Cuadro 13. Publicación para selección externa del cargo Director Inmobiliario

DIRECTOR INMOBILIARIARIO

Prestigiosa empresa del sector Inmobiliario de la ciudad de Cúcuta solicita para su equipo de trabajo Profesional (ingeniería civil, ingeniería industrial, arquitectura, administrador de empresas, mercadeo y publicidad, comercial y financiero, etc.) con Especialista en gerencia comercial, para el cargo de **DIRECTOR INMOBILIARIARIO** para Manejo de información confidencial relacionada con clientes de la empresa, cumplir con las metas de ventas establecidas, aprobar debidamente cambios en la forma de pago, entregar información veraz y oportuna a los vendedores y a los clientes sobre los proyectos ofertados. Acompañar al gerente en el proceso de selección del personal a cargo, detección de necesidades, seguimiento al plan de formación de todo el personal a cargo y coordinar y realizar los comités de ventas para retroalimentar información del mercado. Con experiencia 5 años (se homologa con 2 años de experiencia en venta y arriendos de inmuebles). Con certificado, cartas laborales.

Horario: lunes a viernes de 8:00am-12:00pm y de 1:00 - 5:30pm y sábado de 8:00am-12:00pm.

Salario de \$3.000.000 más comisión

- Cargo Jefe de Proyectos:

Cuadro 14. Publicación para selección externa del cargo Ingeniero Civil / Jefe de proyecto.

| INGENIERO CIVIL / JEFE DE PROYECTOS |
|---|
| <p>Importante empresa de construcción de la ciudad de Cúcuta, solicita Ingeniero Civil con especialización en gerencia de proyectos y diplomado en gestión de calidad para ocupar el cargo de Jefe de proyectos, Experiencia mínima de 2 años en este cargo y 3 en obras de construcción, con certificados y Cartas Laborales. Con Conocimiento en SISO, capacidad para trabajar en equipo, dirección de equipos y para resolver problemas. Responsable, dinámico, ordenado, productivo, colaborador, manejo de buenas relaciones interpersonales, Fluidez verbal y escrita.</p> <p>Para laboral de Lunes a viernes 7:00 am- 12:00 pm y 1:00 pm – 5:00 pm y Sábados 8:00 AM -12:00 M. Salario de \$3.277.200.</p> |

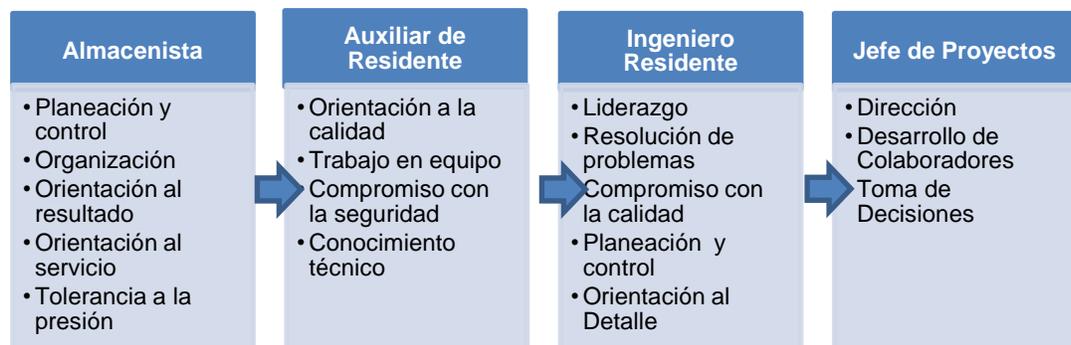
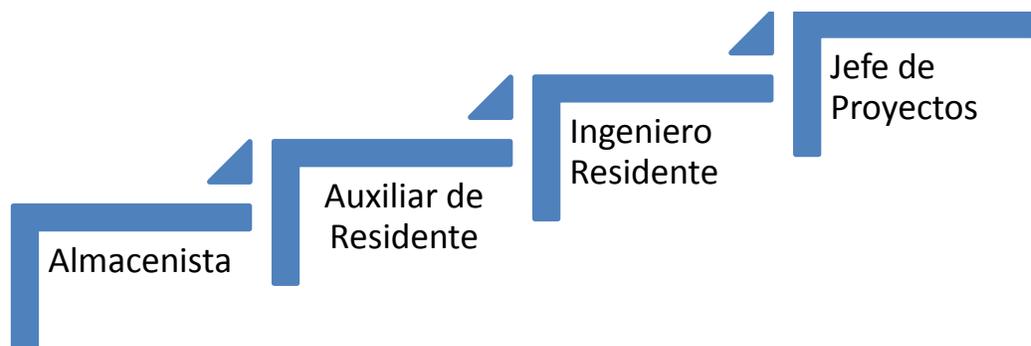
8.6.1 Competencias de cargos críticos y puestos de entrada:

- Cargo Director Inmobiliario





- Cargo Jefe De Proyectos



8.6.2 Evaluación del modelo de competencias

Dicha evaluación se realizara a través de Assessment Center y entrevistas de eventos conductuales. Posteriormente se procederá a realizar una identificación de los ingenieros auxiliares y Directores comerciales, que más evidencien el

posible desarrollo de las competencias para ser formadas en ellos a través del perfeccionamiento técnico.

Finalmente se realizara una evaluación para la medición d dicha competencias y de no encontrar el candidato apropiado se procederá realizar la contratación de manera externa.

8.7 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN

8.7.1 Cronograma. Los meses serán enumerados a partir dela aprobación y puesta en marcha del plan de desarrollo; de acuerdo a esto a continuación se enumeran los meses:

8.7.1.1 Cronograma de capacitación a partir del cargo auxiliares de obra

Cuadro 15. Cronograma de capacitación a partir del cargo auxiliares de obra

| ACTIVIDAD | TIEMPO (MESES) | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | |
| Programa Liderazgo | | | | | | | | | | | | | |
| Programa Resolución de problemas | | | | | | | | | | | | | |
| Diplomado en calidad | | | | | | | | | | | | | |
| Programa Planeación y control | | | | | | | | | | | | | |
| Programa Orientación al Detalle | | | | | | | | | | | | | |
| Diplomado de Dirección | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de Colaboradores (Coaching Gerencial) | | | | | | | | | | | | | |
| Programa Toma de Decisiones | | | | | | | | | | | | | |

8.7.1.2 Cronograma de capacitación a partir de los cargos directores comerciales usados y/o nuevos

Cuadro 16. Cronograma de capacitación a partir de los cargos Directores comerciales usados y/o nuevos

| TRABAJO A PARTIR DE DIRECTOR COMERCIAL USADOS Y/O NUEVOS | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| ACTIVIDAD | TIEMPO (MESES) | | | | | | | | | | | |
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
| Programa Resolución de problemas | | | | | | | | | | | | |
| Dirección de Personas (Diplomado Coaching Gerencial) | | | | | | | | | | | | |
| Diplomado en calidad | | | | | | | | | | | | |
| Programa Persuasión de Equipos | | | | | | | | | | | | |

8.7.2 Presupuesto de la inversión. En seguida se detallara el presupuesto necesario para el desarrollo de competencias determinadas en el actual plan de desarrollo propuesto el cual se proyectó a 12 meses:

Cuadro 17. Presupuesto para el proceso

| PRESUPUESTO PARA EL PROCESO | | | |
|--|-----------------------|-------------------------|-------------------------|
| DETALLE | PRES. UNITARIO | PRES. ANUAL | TOTAL |
| Especialista en desarrollo organizacional por 12 meses | \$ 2.500.000,00 | \$ 30.000.000,00 | \$ 30.000.000,00 |
| Gastos de Papelería | \$ 350.000,00 | \$ 4.200.000,00 | \$ 4.200.000,00 |
| Impresión de documentos | \$ 100.000,00 | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.200.000,00 |
| Material para capacitaciones. | \$ 600.000,00 | \$ 7.200.000,00 | \$ 7.200.000,00 |
| Alquiler de Lugar Para actividades de campo 1 vez al mes | \$ 100.000,00 | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.200.000,00 |
| 6 Diplomados cada uno por valor de \$2.000.000 | \$ 3.000.000,00 | \$ 36.000.000,00 | \$ 36.000.000,00 |
| TOTAL | | \$ 43.800.000,00 | \$ 79.800.000,00 |

8.8 SEGUIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

Teniendo en cuenta que dentro de la visión de la organización está identificado el desarrollo continuo del personal como base para búsqueda de satisfacción de sus clientes, dicha estrategia está bajo la directa supervisión de la gerencia por tanto este proceso de plan de carrera y sucesión es de vital importancia para la organización; para ello se delegará su seguimiento permanente al área de calidad mediante un proceso de evaluación continuo y establecimiento de indicadores.

CONCLUSIONES

La implementación de este proyecto se verá reflejado en:

Rentabilidad

- Al existir mayor retención del personal calificado, las curvas de aprendizaje permitirían desarrollar mejor y en menor costo los procesos productivos de la empresa.
- Al contar con personal más competente se podría prestar un mejor servicio, lo que redundaría en fidelización de los clientes y se aumentaría la posibilidad de recompra.
- Disminución de los costos en los procesos de reclutamiento, al obtener mayor estabilidad laboral.

Competitividad

- Al existir mayor estabilidad de las personas se podría profundizar en el desarrollo de estrategias diferenciadoras.
- Al contar con personal calificado, se obtendría mayor aporte profesional en beneficio de la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Mejora la planeación de las necesidades futuras que la empresa pueda tener en el área de Talento Humano

Productividad

- Disminución de reproceso.
- Mayor especialización de los colaboradores.
- Mejora de clima laboral y satisfacción de clientes internos.
- Les permita a los colaboradores tener mayor claridad de la dirección de su potencial crecimiento.
- Disminución de traumatismos en el reemplazo ante la renuncia de un colaborador.

RECOMENDACIONES

En la organización se requiere implemente en el enfoque de Compensación y Retención porque actualmente no están alineados los intereses estratégicos de la empresa con los intereses individuales de los empleados y permitirle al personal a través de programas internos de bienestar para permitirles a estos satisfacer otras facetas de su vida.

Es necesario generar un plan de compensación emocional que le permita a los colaboradores satisfacer necesidades de tipo profesional, personal y familiar, generando un equilibrio entre la vida familiar y laboral, permitiendo retener el talento de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 6 Edición

BECKER; G; Huselid; Ulrich. Gestión humana para incidir en los resultados del negocio. (1995); (1996); (1997).

BEER. Gestión humana considerada una tarea administrativa. (1997).

BURACK, Elmer H. Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos, una orientación estratégica.

CABUYA, L. A. La gestión humana: algunos elementos para su análisis. Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia, (14), 137-151.

CALDERÓN, G. la gestión cultural de la organización para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitivas a las empresas. (2006).

CHAPARRO. El uso intensivo del conocimiento, políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación. (1998).

CHIAVENATO Adalberto, Gestión del Talento Humano Ed. McGrawHill

CUMMINGS Y SCHWAB, Donald (1985): Recursos Humanos, desempeño y evaluación. México. Trillas.

DALZIE M. Cubeiro J.C. Las competencias: clave para una gestión integrada de Recursos Humanos. Editores 11ª Edición

DEVANNA, M. A., FOMBRUN, C. & Tichy, N. Gestión de recursos humanos: una perspectiva estratégica. Organizaciones Dinámicas, 51-67. (1981).

DOMBOIS, R. (1994). Modernización empresarial: reto para las relaciones industriales en América Latina. Revista Colombiana de Psicología (3). (1994). Pág. 86.

FERNANDEZ CAVEDA Alberto, consultor para la Dirección de RRHH, CISS-PRAXIS.

Formatos suministrados por la profesora Luz Marina Villegas en la especialización en gestión para el desarrollo humano en las organizaciones, Tercer ciclo.

GARCÍA, Miguel (2000): "El enfoque de competencias en la gestión de Recursos Humanos". Disponible en internet: http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm.

KOTTER, John Paul. Leading Change (liderando el cambio). 1995

LEVY-Leboyer Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión.

MENDOZA, J. M. (1996). Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. Tecnología Administrativa. Revista del DEpartamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, X (22), pag13-56.

MERTENS, Leonard. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional www.cinterfor.org 2000.

PAZ, Tomas y otros, Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Planeación estratégica de los Recursos Humanos.

REVISTA DINERO. Algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras en lo interno se siguen recortando gastos laborales y financieros. (2002).