



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
APLICABLE AL EQUIPO DE LÍDERES DE LUGANO BASADO EN
UN PROCESO CONTINUO Y SÓLIDO DE FEEDBACK”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

Presentado por:

**ROCIO GUERRERO RODRIGUEZ
ARACELLI GAELLA MORALES ARENAS
JORGE HERBERT RODRIGUEZ ROSPIGLIOSI
YANETH SILVA CACHAY**

Asesor: Daniel Soto

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, marzo 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, el profesor Daniel Soto Torres deja constancia que el trabajo de investigación **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO APLICABLE AL EQUIPO DE LÍDERES DE LUGANO BASADO EN UN PROCESO CONTINUO Y SÓLIDO DE FEEDBACK** presentado por los alumnos Rocío Guerrero Rodríguez, Aracelli Gaella Morales Arenas, Jorge Herbert Rodríguez Rospigliosi y Yaneth Silva Cachay para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 5 de abril de 2022, dando el siguiente resultado.

turnitin Yaneth Silva Cachay | DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPE... 1 de 1

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO APLICABLE AL EQUIPO DE LÍDERES DE LUGANO BASADO EN UN PROCESO CONTINUO Y SÓLIDO DE FEEDBACK"

Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por:
Rocío Guerrero Rodríguez
Aracelli Gaella Morales Arenas
Jorge Herbert Rodríguez Rospigliosi
Yaneth Silva Cachay

Asesor: Daniel Soto
ORCID - 0000-0003-1739-8740

Todas las fuentes

Concordancia 1 de 0%	
• hdl.handle.net Fuente de Internet: 37 URL	4 %
• repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet: 25 URL	3 %
• Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante: 15 palabras	2 %
• vsip.info Fuente de Internet: 8 URL	2 %
• library.co Fuente de Internet: 8 URL	2 %
• tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet: 3 URL	1 %
• www.coursehero.com Fuente de Internet: 14 URL	1 %
• www.chubensayos.com	1 %

[Esconder fuentes](#)

FECHA: 5 de abril 2022



FIRMA:

NOMBRE COMPLETO ASESOR Daniel Alberto Soto Torres

ID de ORCID: 000-003-1739-8740

RESUMEN

El presente trabajo de consultoría ha sido desarrollado en una empresa del sector construcción, dedicada al diseño, construcción y venta de edificios multifamiliares. El objetivo de esta propuesta es formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño existente en la empresa y, para ello, se propone diseñar un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, ya que ésta es considerada una herramienta esencial para desarrollar y fortalecer capacidades individuales y colectivas de los líderes y, en consecuencia, mejorar el desempeño de la empresa en todos sus niveles.

Este trabajo de consultoría ha supuesto diversas intervenciones en campo, tales como entrevistas y talleres, las cuales han corroborado la necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Finalmente, se presenta acciones, formatos, guías y un análisis del costo de implementación e impacto económico de la propuesta, cerrando con una serie de recomendaciones que garanticen la implementación exitosa.

Palabras clave: desempeño, líderes, *feedback*.

ABSTRACT

The present consulting work has been developed in a company in the construction sector, dedicated to the design, construction, and sale of multifamily buildings. The objective of this proposal is to formalize and strengthen the existing performance management system in the company and, for this, it is proposed to design a performance management system applicable to the leadership team, based on a continuous and solid feedback process, since this is considered an essential tool to develop and strengthen individual and collective capacities of leaders and, consequently, improve the performance of the company at all levels.

This consulting work has involved various interventions in the field, such as interviews and workshops, which have corroborated the need to develop and strengthen the capabilities of the leadership team to ensure the sustainability of the company.

Finally, actions, formats, guides, and an analysis of the cost of implementation and economic impact of the proposal are presented, closing with a series of recommendations that guarantee successful implementation.

Key words: performance, leaders, feedback.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. RELACIÓN DE ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE	2
1. Perfil competitivo de la empresa.....	2
1.1. Recursos.....	2
1.2. Capacidades de la organización con foco en el cliente	3
2. Identificación inicial de la oportunidad.....	4
3. Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría.....	6
3.1. Objetivos	6
3.2. Justificación.....	7
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	8
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	8
1.1. Entorno político/legal.....	8
1.2. Entorno económico	8
1.3. Entorno social.....	8
1.4. Entorno tecnológico	9
1.5. Entorno ecológico	9
1.6. Entorno global.....	9
2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter).....	10
2.1. Poder de negociación de los proveedores	10
2.2. Poder de negociación de los clientes.....	10
2.3. Amenaza de nuevos competidores (posibles entrantes).....	10
2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	10
2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	11
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	12

1.	Funcionamiento de la empresa.....	12
1.1.	Modelo de negocio.....	12
1.2.	Estructura organizacional, recursos humanos y liderazgo de la organización	12
1.3.	Áreas claves	15
1.4.	Cadena de valor.....	15
1.5.	Análisis VRIO.....	17
CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO.....		18
1.	Equipos de líderes, desempeño y <i>feedback</i>	18
2.	Gestión del Desempeño.....	22
3.	Gestión del cambio.....	24
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA		27
1.	Enfoque de la investigación y selección de la muestra	27
1.1.	Enfoque de la investigación	27
1.2.	Selección de la muestra.....	27
2.	Metodología	28
3.	Aplicación de los instrumentos	28
3.1.	Primera Etapa: recopilación de la información	28
3.2.	Segunda Etapa: aplicación de Entrevistas	28
3.3.	Tercera Etapa: aplicación de Talleres	29
3.4.	Cuarta Etapa: aplicación de entrevista al Gerente General	29
4.	Limitaciones presentadas durante la investigación	30
5.	Definición final del problema	30
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN		32
1.	Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad	32
2.	Diseño de la propuesta de solución.....	32
3.	Presentación del instrumento al equipo gerencial	36
4.	Validación de la solución por parte de los grupos objetivos.....	37
5.	Alcance.....	37

6. Limitaciones.....	37
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	38
1. Plan de implementación	38
2. Cronograma.....	39
3. Análisis costo beneficio: evaluación económica del proyecto.....	41
3.1. Principales consideraciones	41
3.2. Objetivos del proyecto considerando los indicadores de gestión.....	41
3.3. Costo de horas/hombre del equipo de líderes de la organización	42
3.4. Inversión en la implementación del SGD	43
3.5. Retorno de la inversión en ingresos y/o ahorro generado por el SGD	46
3.6. Análisis financiero del proyecto.....	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	53
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos de la empresa LUGANO	2
Tabla 2 Análisis VRIO.....	17
Tabla 3 Cantidad de líderes.....	27
Tabla 4 Equipo gerencial y de jefes	27
Tabla 5 Fecha de entrevistas	28
Tabla 6 Detalle de actividades realizadas	29
Tabla 7 Entrevistas.....	30
Tabla 8 Plan de gestión del cambio.....	34
Tabla 9 Plan de comunicación	35
Tabla 10 Plan de formación	35
Tabla 11 Detalle sobre la capacitación del uso y manejo de instrumentos de evaluación	36
Tabla 12 Indicadores de gestión y su fórmula de medición.....	42
Tabla 13 Costo (en soles) de inversión en horas/hombre (HH) del equipo de LUGANO.....	43
Tabla 14 Costo (en soles) de contratar un personal interno exclusivo para la etapa de implementación del proyecto	43
Tabla 15 Inversión en soles de bienes fungibles y no fungibles	44
Tabla 16 Inversión en el tiempo medido en horas que asignan el equipo de líderes de LUGANO	44
Tabla 17 Inversión en la contratación de terceros para el desarrollo e implementación del proyecto.....	44
Tabla 18 Cálculo de las Horas Hombre del equipo de líderes de la organización por aplicación del proceso de feedback	45
Tabla 19 Cálculo de HH del equipo de líderes de LUGANO para que puedan otorgar <i>feedback</i> apreciativo.....	46
Tabla 20 Cálculo de HH del equipo de líderes de LUGANO para el uso de las herramientas y procedimientos diseñados para la implementación del SGD.....	46
Tabla 21 Cálculo del ahorro por el indicador de resultado en la ejecución del proyecto.....	47

Tabla 22 Cálculo del ahorro por el indicador de desarrollo de competencias	47
Tabla 23 Cálculo de ingresos del proyecto por la venta y preventa de los departamentos al introducir un bono por desempeño.....	47
Tabla 24 Cálculo de ingresos del proyecto ante el aumento en la distribución de utilidades	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Negocio de la empresa LUGANO SAC	13
Figura 2 Organigrama de la empresa LUGANO	14
Figura 3 Cadena de valor	16
Figura 4 Cronograma de actividades.....	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diseño de taller 1.....	56
Anexo 2 Diseño de taller 2.....	57
Anexo 3 Diseño del taller 3	57
Anexo 4 Diseño del taller 4	57
Anexo 5 Presentación en Power Point del taller 1	58
Anexo 6 Presentación en Power Point del taller 2	58
Anexo 7 Presentación en Power Point del taller 3	59
Anexo 8 Foto de talleres	59
Anexo 9 Objetivos organizacionales e individuales	61
Anexo 10 Objetivos por áreas.....	62
Anexo 11 Perfil de los líderes	63
Anexo 12 Competencias organizacionales y gerenciales de los jefes.....	65
Anexo 13 Formato de evaluación de desempeño.....	66
Anexo 14 Cuestionario aplicado.....	70

INTRODUCCIÓN

LUGANO es una empresa constructora peruana que se dedica, hace dieciocho años, al diseño, construcción y venta de edificios multifamiliares; caracterizados principalmente por sus diseños modernos, su exclusiva línea de acabados y sus precios altamente competitivos, los cuales los hacen atractivos – especialmente- para los segmentos socioeconómicos B y C.

Actualmente, LUGANO cuenta con un equipo de 32 trabajadores, entre los que se encuentra su equipo de líderes. Éste está conformado por: (i) cuatro gerentes: un Gerente General, un Gerente Comercial, un Gerente de Obras y un Gerente Administrativo; y, (ii) cinco jefes: un Jefe de Marketing, un Jefe de Obras, un Jefe de Asuntos Legales, un Jefe de Ventas Proyecto 1 y un Jefe de Ventas Proyecto 2.

Si bien, LUGANO ha presentado un crecimiento sostenido en los últimos cinco años, el cual le ha permitido posicionarse como una empresa financieramente sólida; también presenta algunos desafíos derivados de la necesidad de garantizar la sostenibilidad de la organización ante la próxima jubilación del Gerente General (fundador); de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes para garantizar la continuidad de la organización y la necesidad de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, pues el existente es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

Dado que esta situación podría poner en riesgo la sostenibilidad de LUGANO, pues la supervivencia de una organización depende del desarrollo de sus líderes, máxime, en el contexto en el que el Gerente General actual (fundador) está próximo a jubilarse; a través de esta consultoría se propone formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, a través del diseño de un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, como elemento esencial para el desarrollo y mejora de desempeño del equipo de líderes; ya que esta es una herramienta esencial para desarrollar y fortalecer capacidades individuales y colectivas de los líderes y, en consecuencia, para mejorar el desempeño de la organización en todos sus niveles.

Asimismo, para asegurar su implementación exitosa, este proceso de transformación se soportará en una estrategia adecuada de gestión del cambio.

CAPÍTULO I. RELACIÓN DE ACUERDOS ENTRE CONSULTOR Y CLIENTE

1. Perfil competitivo de la empresa

LUGANO es una empresa familiar peruana, con dieciocho años de existencia, dedicada al diseño, construcción y venta de edificios multifamiliares, que entre 2015 y 2021 ha tenido un crecimiento acelerado, pues, de manera sostenida, sus ingresos por ventas han crecido en un 357.8%¹ y sus activos en un 335.4%². Este crecimiento, ligeramente por encima del mercado y sustentado principalmente en el crecimiento de éste³, le ha permitido consolidarse como una empresa constructora financieramente sólida caracterizada por ofrecer viviendas de diseños modernos, con una exclusiva línea de acabados y con uno de los mejores diseños y precios del mercado.

Dentro del análisis del perfil competitivo de LUGANO, destacan: (i) recursos, (ii) capacidades de la organización con foco en el cliente; y, (iii) factores de éxito.

1.1. Recursos

A continuación, en la tabla 1, se muestra la relación de recursos tangibles e intangibles.

Tabla 1

Recursos de la empresa LUGANO

Tangibles	Intangibles
Empleados administrativos (Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Obras, Gerente Administrativo y Gerente de Proyectos).	Cultura organizacional.
Obreros de construcción.	Diseño de proyectos.
Bienes muebles de oficina (escritorios, laptops, muebles, etc.).	Innovación en construcción.
Bienes inmuebles (oficinas/ almacenes/ terrenos).	Capacidades gerenciales.
Maquinaria de construcción (maquinaria, grúas, camiones, herramientas, etc.).	El know-how (experiencia, conocimientos del mercado, conocimientos técnicos, entre otros).
Stock (proyectos en venta).	Procedimientos
Capital como respaldo financiero (propio).	Prestigio adquirido en más de dieciocho años en el mercado.

Nota: Elaborado a partir de la información de la Gerencia Comercial de LUGANO.

¹ En el año 2021, sus ingresos en ventas fueron de 75 MM.

² En el año 2021, el valor de sus activos fue de 85 MM.

³ Con excepción del año 2020 en adelante, pues el contexto económico no fue favorable.

1.2. Capacidades de la organización con foco en el cliente

1.2.1. Tipo de diseño

En la etapa de diseño de los proyectos inmobiliarios, LUGANO busca captar clientes potenciales, poniendo especial cuidado en los acabados y en el uso de la tecnología, ofreciendo espacios funcionales, cómodos y de alta calidad. En otros términos, LUGANO ofrece a sus clientes, espacios “especiales” a través de un adecuado equilibrio entre la creatividad del arquitecto y las necesidades del cliente, cuyo resultado son edificios de diseño moderno y contemporáneo, con amplios lobbies de ingreso, ascensores de ocho a más pasajeros, jardines interiores, zonas de parrillas, coworking, áreas de usos múltiples, departamentos de 1, 2, 3 y 4 dormitorios de entre 50 m² y 150 m², con acabados modernos y de calidad.

LUGANO tiene presente el cuidado del medio ambiente y, por tanto, incluye en el diseño de sus edificios, técnicas eco-amigables y ecosostenibles, pues éstos contemplan el cuidado del consumo del agua y la energía eléctrica.

1.2.2. Eficiencia y efectividad

- a) **Tiempo de construcción:** depende de la cantidad de metros cuadrados de construcción, así como también del tipo de acabados; sin embargo, en LUGANO los tiempos para la ejecución de una obra toman entre seis y dieciocho meses. Este es un tiempo ligeramente menor a los tiempos de ejecución del mercado.
- b) **Porcentaje de preventa:** para una empresa consolidada en el mercado, tanto a nivel comercial como financiero, el porcentaje de preventa que las entidades bancarias solicitan para financiar un proyecto oscila entre un 25% y 30% del total de ventas. Este porcentaje es alcanzado por LUGANO, en un plazo no mayor de cuatro meses, convirtiéndose en una de sus fortalezas, pues el tiempo promedio para alcanzarlo es seis meses.
- c) **Licencias y conformidad de obra:** la obtención de las licencias de edificación y la conformidad de la obra se suele dar en un plazo de tres meses aproximadamente, pudiendo extenderse estos plazos en función de las observaciones que se generan en las municipalidades. No obstante, en LUGANO el plazo de obtención de las licencias se encuentra dentro de los estándares promedio del mercado, mientras que el plazo para la obtención de la conformidad de obra es menor al promedio del mercado (treinta días aproximadamente).

1.2.3. Factores de éxito

- a) **Producto de calidad:** LUGANO tiene una fuerte orientación a la calidad del producto y, por ello, está a la vanguardia de las tendencias para satisfacer a sus

clientes.

- b) **Seguridad:** LUGANO es una empresa que se preocupa por el cuidado y bienestar físico y mental de sus colaboradores y socios estratégicos (contratas), teniendo como una de sus prioridades ofrecer un ambiente de trabajo con condiciones seguras.
- c) **Buen ambiente laboral:** LUGANO se caracteriza por promover un buen ambiente de trabajo, en el que se valoran las buenas relaciones y la integridad emocional de los trabajadores.
- d) **Personal idóneo:** LUGANO cuenta con profesionales calificados técnicamente que se capacitan constantemente gracias al programa “Crecemos Contigo” y que se encuentran comprometidos con la empresa; convirtiéndose ésta en una de sus ventajas competitivas.
- e) **Ubicación estratégica:** LUGANO desarrolla proyectos en zonas estratégicas y atractivas para los clientes, garantizándose, por tanto, el éxito en las ventas.
- f) **Optimización de procesos:** LUGANO se enfoca en la optimización de procesos clave, como el tiempo de construcción, el proceso de venta, el proceso de compra (calificación crediticia, asesoría legal, entre otros) y el proceso de postventa (asesoría en decoración de interiores y retroalimentación constante).

2. Identificación inicial de la oportunidad

El auge del sector construcción en el Perú tuvo un despegue violento hace aproximadamente diez años, periodo en el cual la demanda llegó a superar la oferta. Desde entonces, el sector inmobiliario mantuvo un crecimiento exponencial, el cual estuvo cerca de saturar el mercado.

Hoy en día, el sector inmobiliario ha sido uno de los más resilientes y ha tenido un comportamiento bastante estable frente a la coyuntura político-electoral y sanitaria (López, 2021). Si bien, es innegable que la pandemia ha afectado negativamente al sector inmobiliario, es interesante notar que es el sector que más se ha recuperado en el Perú. Por ejemplo, las ventas de nuevas viviendas en Lima y Callao en el primer trimestre de 2021 crecieron 30%, con respecto al primer trimestre de 2020 (Hernández, 2021). Asimismo, la reducción en el costo del endeudamiento ha jugado a favor de la recuperación de este sector, pues la tasa de interés de los créditos hipotecarios ha pasado de 7.86% en enero de 2020 a 5.90% en junio de 2021, generando un incentivo para una mayor solicitud de préstamos hipotecarios (Hernández, 2021).

Sin embargo, la designación de Pedro Castillo como presidente de Perú en julio 2020, ha generado incertidumbre en el mercado inmobiliario, de modo que los desarrolladores inmobiliarios han reducido la inversión en nuevos proyectos; generándose una desaceleración para el segundo trimestre de 2021.

Nótese, además, que empresas como LUGANO se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo e incierto y, por ende, a mayores dificultades para vender y obtener la rentabilidad esperada. La pandemia generó ciertos cambios importantes en el consumo de inmuebles, y esto se ve reflejado en la convivencia, hábitos de relacionarse, estilo de vida de las personas, etcétera. Específicamente, el perfil de los clientes viene experimentando grandes cambios, pues cuentan con mayor acceso a información y se muestran cada vez más exigentes. Ésta es la razón por la cual el sector inmobiliario peruano, ha tenido que actuar de manera rápida para ajustar su oferta a la nuevas prioridades y necesidades de los peruanos.

Asimismo, los avances en tecnología y la tendencia al desarrollo medio ambiental en el sector, han creado nuevas oportunidades, pero, a la vez, han incentivado una mayor competitividad y márgenes más ajustados. Si bien la competencia es un factor clave para el propio crecimiento de empresas como LUGANO, no obstante, es innegable que esta reduce los márgenes de ganancia, las ventas y el retorno de la inversión a corto plazo.

En resumen, el contexto actual derivado de la situación de emergencia sanitaria y crisis política ha planteado nuevos desafíos y retos a todas las empresas del sector inmobiliario, tales como los que se mencionan a continuación:

- **La exigencia de un mayor nivel de especialización y formación del personal**

La relación entre clientes y empresas ha dejado de ser solo un simple intercambio comercial, pues los clientes esperan que las empresas inmobiliarias los ayuden en la identificación del inmueble que se ajuste realmente a sus necesidades y, además, que les ofrezcan experiencias diferenciadoras, acompañándolos en el proceso comercial, financiero y regulatorio, que supone la compraventa de los inmuebles.

Asimismo, se requiere que se desarrollen las capacidades individuales y colectivas del equipo de líderes, con la finalidad de que puedan mejorar su desempeño y, por ende, el desempeño de toda la organización; especialmente, en el contexto en el cual el líder principal de la organización (Gerente General y fundador) está próximo a jubilarse.

Por consiguiente, es de vital importancia que el personal de las empresas inmobiliarias se encuentre adecuadamente preparado para hacer frente a esta exigencia de los clientes.

- **La flexibilidad de la organización para aprender, desaprender y adaptarse al contexto cambiante**

Dado que el sector inmobiliario se viene enfrentando a grandes y constantes cambios, es urgente que las empresas inmobiliarias desarrollen competencias que les permitan erigirse como organizaciones ágiles para facilitar su sostenibilidad y adaptación, ya que éstas tienen mayores posibilidades de tener mejores rendimientos financieros.

- **Adaptación a la nueva tecnología**

Dado que la transformación digital es un proceso inminente, que engloba tanto a los procesos internos como externos y que constituye hoy un reto de todas las empresas, el sector inmobiliario no se encuentra ajeno a ésta. Siendo necesario que éste transforme sus procesos y busque aliados, con la finalidad de que se usen todas las herramientas que proporciona la tecnología, con el propósito de cumplir las metas comerciales, cubrir las expectativas de los clientes y dar sostenibilidad al negocio.

- **Empresas más comprometidas con el entorno y la sociedad**

Los clientes actualmente son muy rigurosos en la elección de las empresas con las cuales desarrollan relaciones comerciales, exigiendo que éstas se comporten de manera coherente y alineada con sus valores, convicciones y creencias.

Adicionalmente a ello, en el caso específico de LUGANO, ésta se enfrenta también al reto relacionado con el proceso de sucesión del propietario (fundador), existiendo la necesidad urgente de garantizar la sostenibilidad de la organización; pues si bien hoy LUGANO cuenta con la capacidad para responder al contexto actual, manteniendo una alta rentabilidad, es indispensable que se desarrollen capacidades en el equipo de líderes de LUGANO con miras a garantizar la continuidad de la organización manteniendo sus márgenes de ganancia actuales.

3. Propuesta y alcance de presentación de servicios de consultoría

Se considera que LUGANO se enfrenta al desafío de identificar cuáles son las acciones que debe desarrollar para asegurar la sostenibilidad de la organización, manteniendo sus márgenes de ganancia actuales en el contexto de proceso de sucesión del propietario (fundador); pues, si bien LUGANO cuenta con capacidades organizacionales que han permitido su éxito, es importante fortalecer las capacidades del equipo de líderes.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con el propósito de asegurar la sostenibilidad de LUGANO.

3.1.2. Objetivos específicos

- (i) Identificar y entender los aspectos claves de la gestión del desempeño del equipo de líderes de LUGANO, así como los procesos de gestión estratégica, a fin de alinearlos con el proceso de gestión de desempeño del equipo de líderes.
- (ii) Definir las competencias y/o capacidades claves de los líderes de LUGANO, con la

finalidad de desarrollar un sistema de gestión de desempeño enfocado en evaluar y potenciar dichas competencias y/o capacidades.

- (iii) Formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño a través del diseño de un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, como elemento esencial para el desarrollo y mejora de desempeño del equipo de líderes.
- (iv) Establecer los lineamientos básicos de la estrategia de gestión del cambio que garantizarán la implementación exitosa del proyecto de transformación.

3.2. Justificación

Considerando los desafíos estratégicos a los que se enfrentan las empresas, y con la finalidad de garantizar la sostenibilidad de LUGANO, máxime en un contexto en el que su líder principal (Gerente General y fundador) está próximo a jubilarse, es importante trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del equipo de líderes de LUGANO como una prioridad estratégica, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la organización.

Para ello, basar el sistema de gestión de desempeño considerando el *feedback* como un elemento estratégico de este sistema, pues este es esencial para desarrollar y fortalecer las habilidades de liderazgo y, por ende, mejorar el desempeño.

Asimismo, para garantizar que este sistema se integre sistemáticamente a la cultura de la organización y su implementación sea exitosa, es necesario que contemple aspectos básicos de la gestión del cambio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1. Entorno político/legal

El contexto político actual no es favorable, pues se muestra inestable e incierto. El país se encuentra atravesando una crisis, se observan caídas en la bolsa y la constante volatilidad del dólar, producto de la inestabilidad política por la que se viene atravesando. Perú, desde hace varios años, sufre una crisis de representatividad que tiene origen en cuestiones estructurales propias de su sistema de partidos, su Constitución, la constante puja de poder entre el Poder Ejecutivo y el Congreso y los sucesivos escándalos de corrupción que sacudieron al país y que minaron la confianza del electorado (Chiaraviglio y Kúhar, 2021).

Moody's Investors Service rebajó la calificación del país desde A3 a Baa1, enviándole una señal de alerta a los inversionistas sobre la situación del país. Este entorno político (continuamente polarizado y fracturado) ha aumentado el riesgo y ha debilitado considerablemente la capacidad de formulación de políticas claras para promover la inversión en el Perú (Barría, 2021).

Sin embargo, pese a la coyuntura política y sanitaria, el sector inmobiliario ha sido uno de los más resilientes y ha tenido un comportamiento bastante estable y dinámico.

1.2. Entorno económico

El entorno económico es favorable, pues el sector vivienda ha tenido una recuperación en el primer trimestre del año 2021 (respecto del año 2020), en vista de que Lima y Callao han experimentado un importante crecimiento de las ventas de viviendas.

Debido a la reducción en las tasas de interés aplicadas por el Banco Central de Reserva y la banca privada (las más bajas de los últimos tiempos), la Ley sobre flexibilización de pago y acceso al crédito de la banca privada, los subsidios otorgados por el Estado (Programa Reactiva Perú), así como las flexibilizaciones de pago que han aplicado las empresas inmobiliarias, se ha logrado impulsar el mercado de vivienda social y residencial en los años 2020 y 2021.

Un ejemplo de ello es que en la banca privada se ha incrementado la solicitud de créditos hipotecarios, pero, producto de la incertidumbre y la emergencia sanitaria global, los procesos de aprobación son más rigurosos.

Otro factor para tener en cuenta es, la agresiva estrategia comercial de los desarrolladores inmobiliarios por obtener una parte de la demanda que se ha visto reducida y la todavía capacidad de endeudamiento de los Sectores B y C.

1.3. Entorno social

El entorno social es favorable, pues se ha incrementado la demanda de viviendas propias. A partir del contexto creado por la crisis sanitaria, han cambiado las prioridades de los clientes finales, existiendo una mayor demanda de viviendas de playa, de campo y/o de viviendas funcionales, con buena conectividad y diseño para el teletrabajo, que cuenten con terrazas, balcones, áreas de coworking, patios interiores, piscinas, salas de reuniones, entre otros.

1.4. Entorno tecnológico

El entorno tecnológico es favorable, pues ha generado mayores eficiencias y ha disminuido costos relevantes como la realización de ferias físicas. El nuevo contexto originado por la emergencia sanitaria global ha empujado a las empresas inmobiliarias a digitalizar sus estrategias de venta y a ser más eficientes en la venta de viviendas. Las nuevas plataformas y herramientas buscan simplificar los procesos para el promotor inmobiliario, lo que supone una verdadera revolución dentro del sector y una oportunidad para mejorar la rentabilidad de los proyectos.

Las inmobiliarias han elaborado nuevos indicadores internos de rendimiento para responder con mayor eficiencia al crecimiento de interacciones virtuales. Como sector con alta intensidad en capital y maquinaria, éste debe buscar constantemente nuevas tecnologías y el desarrollo de las antiguas para volverse más eficiente y ahorrar más en sus procesos.

Ahora bien, con las medidas de distanciamiento social que surgieron tras declarada la Emergencia Sanitaria por Covid-19, los agentes inmobiliarios fueron algunos de los primeros en sacar partida de las herramientas tecnológicas para ofrecer a futuros y posibles compradores, tours y experiencias por las propiedades en formatos 3D, 360°, videos profesionales o a través de realidad aumentada.

1.5. Entorno ecológico

El entorno ecológico es favorable porque contribuye a que la organización tenga una mejor reputación y acceda a beneficios con impacto económico (Bono Mivivienda Verde, del fondo Mivivienda, promovido por el Estado y algunas certificaciones). El propósito del sector inmobiliario es hacer que cada vez más proyectos de construcción cumplan con las condiciones de sostenibilidad para así, obtener la certificación ambiental (certificación EDGE). Por tanto, el sector está enfocado en adecuar el proceso de construcción a las nuevas tendencias del mercado, caracterizadas por: (i) agua residual doméstica tratada; (ii) áreas verdes naturales; (iii) construcción sostenible; (iv) eficiencia energética; (v) eficiencia hídrica y, (vi) techo verde.

1.6. Entorno global

El entorno global también es favorable pues, está alineado a las necesidades de los clientes, en

vista de que, en los últimos diez años, ha crecido en Europa el concepto de los “Edificios Verdes”.

En resumen, puede decirse que mientras la crisis económica global ha afectado a algunos sectores del mercado laboral, se viene dando un boom inmobiliario en muchos países del mundo.

2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

2.1. Poder de negociación de los proveedores

Debido a que la cantidad de proveedores de materiales de construcción es alta, así como también las empresas constructoras que intermedian servicios de construcción, existe en la actualidad mayor oferta que demanda por servicios externos y materiales de construcción, por lo tanto, las empresas de construcción tienen muchas opciones para escoger la mejor oferta, razón por la cual el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2. Poder de negociación de los clientes

Cada vez más, el sector constructor cuenta con menor poder de negociación y esto se proyecta así por un tiempo medianamente prolongado, pues existe una mayor oferta que demanda. La mejor forma de combatir este problema es ofrecer el mejor producto posible, dándole una gran prioridad a las necesidades del cliente.

Por lo tanto, podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.3. Amenaza de nuevos competidores (posibles entrantes)

Las barreras de entrada son bajas, pues se limitan principalmente al poder de capital y al *know-how* de la empresa, así como también al acceso y conocimiento de proveedores. Adicionalmente a ello, en la actual coyuntura de emergencia sanitaria global, no se augura la entrada de capitales externos. En la actualidad, solo las empresas nacionales (medianas y grandes) son las que permanecen en el mercado. Debido a las pocas restricciones legales de acceso, la entrada de posibles competidores es alta, pero, a largo o mediano plazo, solo las empresas con el conocimiento y la experiencia tendrán permanencia en el mercado. Más aun, teniendo en cuenta la inestabilidad política y económica por la que atraviesa el país.

2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

En este sector los productos sustitutos son las casas del mismo nivel socioeconómico, condominios y urbanizaciones en las afueras de la ciudad, así como también departamentos con la certificación de Bono Verde (el cual supone múltiples beneficios para los compradores como tasas de interés desde el 6.5%; bono del buen pagador, subvencionado por el estado; certificaciones de bajo consumo tanto a nivel sanitario como eléctrico; entre otros).

Sin embargo, al ser este sector homogéneo, en el corto plazo es mucho mayor el riesgo de que una empresa de competencia directa capte un posible cliente de la empresa, que el que los clientes se decidan por un producto sustituto, por lo tanto, se considera bajo el riesgo de productos sustitutos.

2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es alta, pues todos ofrecen diseños similares, están dirigidos al mismo público objetivo, se encuentran ubicados geográficamente en la misma área circundante y, además, tienen una gran cantidad de inventario de departamentos; lo que ha tenido como efecto una disminución de las ventas de LUGANO y un incremento del gasto en publicidad y marketing.

Actualmente, las principales empresas competidoras de LUGANO son: (i) Constructora Cygnus; (ii) Constructora Marte; y, (iii) Constructora Senda.

En resumen, el sector inmobiliario en la ciudad de Lima es competitivo debido al gran número de empresas que ofertan el mismo producto que el mercado demanda, su crecimiento está fuertemente vinculado al desarrollo del país y a la necesidad por una vivienda propia que existe en el Perú.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Funcionamiento de la empresa

1.1. Modelo de negocio

En la figura 1, se presenta el Modelo Canvas que permite apreciar los elementos que generan valor en LUGANO, los cuales son importantes para mantener ventaja competitiva. Su propuesta de valor está orientada en ofrecer edificios con diseños modernos y funcionales, así como eco-amigables. La innovación de sus procesos y métodos de construcción también destacan junto a la alta calidad y bajo costo de sus departamentos. LUGANO se enfoca en ofrecer edificios “especiales” a sus clientes, además de un servicio personalizado y exclusivo.

Los productos de LUGANO están dirigidos a los segmentos sociales B y C, clientes con rango de edad entre 30 y 50 años, económicamente activos y con acceso a créditos bancarios.










El capital de inversión, apalancamiento financiero, infraestructura de construcción y los procedimientos de ventas son algunos de los recursos clave que soportan a LUGANO.

1.2. Estructura organizacional, recursos humanos y liderazgo de la organización

1.2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa de estudio es del tipo funcional, mantiene tres áreas claves debajo de la gerencia general, estas áreas son: la gerencia comercial, la gerencia administrativa y la gerencia de obras, como se observa en la figura 2.

Figura 1

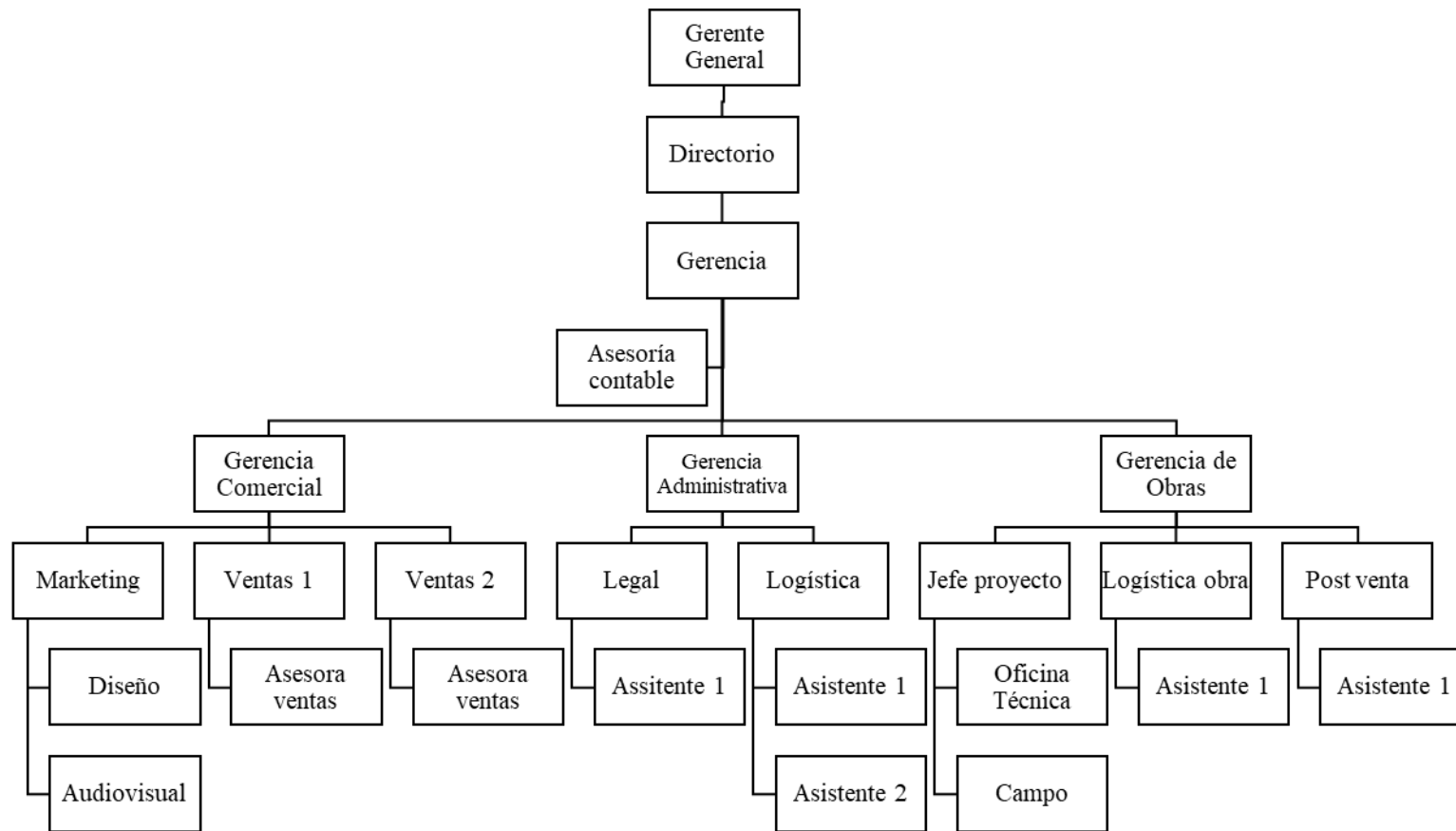
<p>Socios Claves </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banco Inversor (Promotor). 2. Proveedores de materiales de Construcción. 3. Municipalidades de los Distritos del Proyecto. 4. Empresa o profesionales de Diseño de Interiores. 5. Empresa de servicios de diseño gráfico. 6. Sindicatos de Construcción. 	<p>Actividades Claves </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento financiero del proyecto. 2. Compra de terrenos con ubicación estratégica. 3. Elaboración de factibilidad de construcción del proyecto. 4. Ejecución y supervisión del proyecto. 5. Promoción, venta y post venta. <p>Recursos Claves </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capital de inversión. 2. Apalancamiento financiero. 3. Infraestructura de construcción. 4. Personal técnico especializado. 5. Soporte y saneamiento inmobiliario. 6. Procesos y procedimientos comerciales de venta. 7. Cultura y recurso humano. 	<p>Propuesta de Valor </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseños modernos y funcionales. 2. Edificios eco amigables con una distribución dinámica y moderna. 3. Departamento de alta calidad y bajo costo. 4. Asesoramiento y seguimiento financiero del crédito. 5. Innovación en procesos y métodos de construcción. 6. Garantía en los materiales utilizados para la construcción. 7. Entrega en menor tiempo de lo pactado. 8. La imagen de la empresa. 	<p>Relación con el Cliente </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio directo. 2. Exclusivo y personalizado. <p>Canales </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sala de venta en el proyecto de construcción. 2. Ferias inmobiliarias. 3. Redes sociales. 4. Redes sociales. 5. Medios de comunicación. 6. Referidos y de persona a persona. 	<p>Segmento de Clientes </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrato social económico B y C. 2. Personas con un rango de edad entre 30 a 50 años, con capital. 3. Trabajadores económicamente activos con acceso a un crédito hipotecario.
<p>Estructura de coste</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo del terreno. 2. Costo del diseño de proyecto de construcción. 3. Costo del saneamiento legal y físico del terreno. 4. Costo del proyecto de construcción. 5. Costo de los acabados y decoración. 6. Costo de merchandising. 7. Costo del departamento piloto de exposición de venta. 8. Costo de marketing y publicidad. 9. Costo de negociaciones con el sindicato de construcción. 10. Costo de trámites y permisos municipales. 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de departamentos y estacionamientos derivados de los proyectos de construcción. 		

Modelo de Negocio de la empresa LUGANO SAC

Nota. Elaborado en base a la información proporcionada por la Gerencia Comercial de LUGANO.

Figura 2

Organigrama de la empresa LUGANO



Nota. Elaborado en base a la información proporcionada por la Gerencia Comercial de LUGANO

1.2.2. Recursos humanos

LUGANO cuenta con una cultura organizacional con foco en las personas y con un alto sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores. Muchos de éstos llevan más de dieciocho años en la organización, sentando así no solo una línea de carrera que escala hacia mejores puestos y mejores remuneraciones, sino también contribuye con el fortalecimiento de nuevas técnicas y conocimientos que impactan positivamente en la productividad y calidad del trabajo, producto de la experiencia y conocimientos de los gerentes y jefes.

Asimismo, la empresa fija un conjunto de metas a cumplir en cuanto a la distribución y venta de proyectos, con la finalidad de llegar a la cuota necesaria para subsistir en un mercado inmobiliario tan saturado y competitivo como el actual. De esta manera, la consecución de las metas trae consigo recompensas monetarias individuales y colectivas para el equipo de ventas.

1.2.3. Liderazgo de la organización

LUGANO cuenta con un equipo de 9 líderes, entre gerentes y mandos medios. El equipo de líderes estratégicos reporta directamente al Gerente General y lo conforman: el Gerente Comercial, el Gerente de Obras y el Gerente Administrativo. Mientras que, los líderes operativos, quienes brindan soporte a los gerentes, son: el Jefe de Marketing, el Jefe de Obras, el Jefe de Asuntos Legales, el Jefe de Ventas del Proyecto 1 y el Jefe de Ventas del Proyecto 2.

Los líderes han tenido a lo largo del tiempo una línea de desarrollo importante, pues muchos de ellos cuentan con más de 10 años de servicios e ingresaron a la compañía como pasantes. A lo largo del tiempo han ido fortaleciendo sus conocimientos y asumiendo nuevas responsabilidades. LUGANO se preocupa por la formación y capacitación técnica de sus trabajadores, y brinda oportunidades para el crecimiento profesional y personal. Tal es así que, por ejemplo, brinda capacitaciones, a través del programa “Creciendo Contigo”.

1.3. Áreas claves

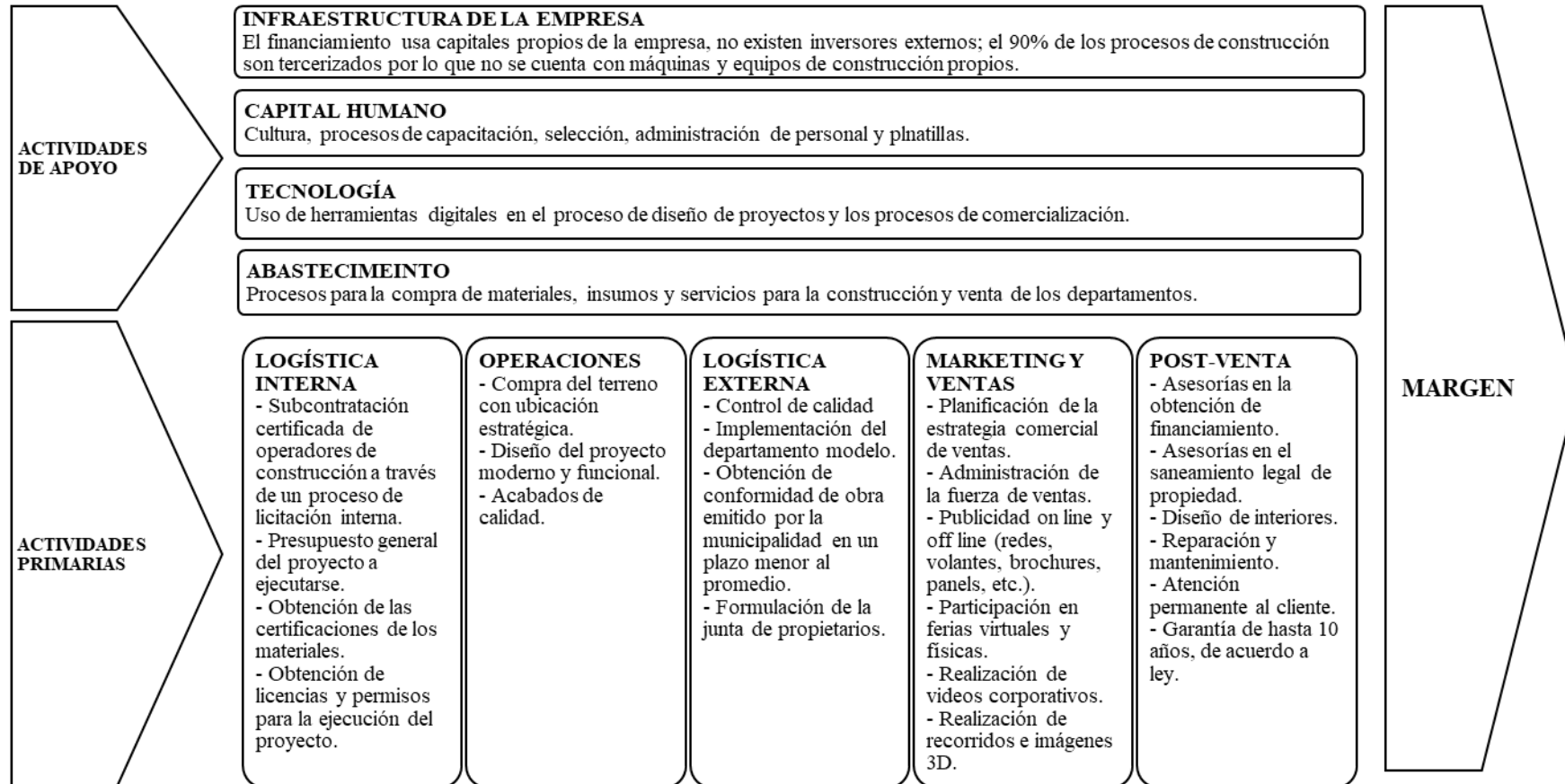
- **Marketing y Ventas:** desarrolla e implementa estrategias y campañas de publicidad, orientadas a captar clientes clave, con el objetivo de cumplir con las metas de ventas establecidas.
- **Operaciones:** ejecución y entrega de los proyectos en plazos menores a los tiempos promedio.

1.4. Cadena de valor

En la figura 3, se presenta la cadena de valor de la empresa LUGANO.

Figura 3

Cadena de valor



Fuente: Gerencia Comercial de LUGANO (2021).

Se puede concluir que las principales ventajas competitivas de LUGANO se encuentran en los procesos de adquisición de terrenos, en el diseño de los proyectos, en los acabados de calidad y en los procesos de venta y postventa.

1.5. Análisis VRIO

Los recursos que se muestran en la tabla 2 con mayor puntuación, son aquellos que son de valor, raros e inimitables, los que aún no se han comenzado a explorar y aquellos que ya son una ventaja competitiva sostenida y que deben cuidarse en el futuro para que continúen siendo VRIO.

Tabla 2

Análisis VRIO

Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Fuente de V.C.
	V	R	I	O	
Talento					
Dueño - fundador	X	X	X	X	4
Equipo gerencial	X	X	X	X	4
Equipo de diseño de proyectos	X	X	X	X	4
Personal de ventas	X			X	2
Personal de obras	X			X	2
Personal administrativo	X			X	2
Procesos					
Logística interna	X			X	2
Operaciones (compras de terreno, diseño y acabados)	X	X	X	X	4
Logística externa	X			X	1
Marketing, ventas y post venta	X			X	2
Recursos					
Cultura organizacional	X	X	X	X	4
Recursos financieros				X	1
Marca	X	X	X		3
Sistema administrativo de desempeño	X			X	2
Estructura organizacional	X			X	2

Nota. Análisis elaborado en base a los datos proporcionados por la Gerencia Comercial de LUGANO.

Del análisis VRIO, se puede concluir que la ventaja competitiva de LUGANO se centra en el equipo de personas con el que cuenta (talento), el área de operaciones y su cultura organizacional, pues estos factores han permitido que pueda ofrecer edificios con diseños modernos y funcionales en ubicaciones estratégicas y, por lo tanto, garantizar el éxito de sus proyectos.

En resumen, es importante que se desarrollen y fortalezcan las capacidades del equipo de

líderes, pues estos factores – por ser valiosos, raros, inimitables y organizados- van a garantizar la sostenibilidad del negocio.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

Dado que LUGANO se enfrenta al desafío de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la organización; se considera importante formalizar y fortalecer el actual sistema de gestión de desempeño, a través del diseño de un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*.

Para ello será necesario que se establezca: (i) la relación entre el desempeño del equipo de líderes y la sostenibilidad de la empresa, así como entre desempeño y *feedback*; y, (ii) los lineamientos básicos de la estrategia de gestión del cambio que garantizarán la implementación exitosa del proyecto de transformación.

Siendo este el panorama, respecto de lo primero, es importante tener en cuenta que existe una relevante línea de investigación, a través de la cual se ha analizado la relación entre los equipos de líderes y el desempeño de la organización y se ha concluido que las características individuales y colectivas de los líderes tienen un impacto en la dirección estratégica de las organizaciones de las que son parte y, por consiguiente, en el desempeño de la organización (Wageman y Hackman, 2010). Asimismo, se ha establecido que una de las formas de desarrollar las habilidades esenciales de liderazgo y las que componen la inteligencia emocional, es la retroalimentación.

Mientras que, respecto de lo segundo, existe una importante literatura sobre los elementos en los que debe reposar una iniciativa de gestión de cambio que se encuentre alineada a la organización y con legitimidad frente a los trabajadores a los que impactará, tales como: construirla sobre la base de las fortalezas con las que cuenta la organización (indagación apreciativa), escuchando a las personas que se verán afectadas por el cambio a través de la generación de espacios de conversación (desarrollo organizacional dialógico) y en los cuales los trabajadores puedan expresar libremente sus miedos, temores y expectativas (seguridad psicológica).

Por tanto, en este capítulo se abordan los siguientes conceptos: (i) equipos de líderes, desempeño y *feedback*; (ii) Gestión del Desempeño; y, (iii) Gestión del Cambio.

1. Equipos de líderes, desempeño y *feedback*

Debe entenderse por equipos de líderes, al grupo de individuos en el que cada uno tiene: (i) la responsabilidad individual de liderar personalmente alguna parte – interdependiente - de la organización, con la finalidad de que pueda garantizarse el liderazgo general de ésta; y, (ii) la responsabilidad colectiva de alinear las diversas partes de la organización en un todo coherente, con la finalidad de lograr la eficacia de la organización (Wageman y Hackman, 2010).

Ahora bien, liderazgo es, para Kotter, aprender a lidiar con el cambio rápidamente (Kotter, 1999); mientras que, liderar, según lo ha señalado Bennis y Thomas (2002), consiste en la capacidad de influir en otros con el propósito de lograr un “empeño común”.

Es más, Bennis y Thomas (2002), señalan también que es la capacidad para encontrar significado en eventos negativos y aprender – incluso - de las circunstancias más difíciles, en la medida en que estos eventos son experiencias transformadoras que constituyen puntos de profunda autorreflexión y, por tanto, permiten que las personas sean conscientes de quiénes son y qué es lo que verdaderamente les importa. En otras palabras, son experiencias que permiten que los individuos lleguen a un nuevo sentido de identidad.

Esta conclusión a la que llegan ambos autores coincide con lo señalado por Goleman (1996), quien sostiene que los líderes más efectivos son aquellos que tienen un alto grado de inteligencia emocional; concluyendo que la inteligencia emocional es “la condición sine qua non de liderazgo”. Asimismo, sostiene que las competencias y/o habilidades que componen la inteligencia emocional son las siguientes:

- (i) **Autoconciencia:** entendida como la comprensión profunda de las fortalezas, debilidades e impulsos de uno, así como el impacto de estos en los demás.
- (ii) **Autorregulación:** capacidad para controlar o redirigir los impulsos y estados de ánimo disruptivos, pues las personas que tienen esta capacidad pueden crear un ambiente de confianza y de justicia.
- (iii) **Motivación:** capacidad para disfrutar del logro por sí mismo, en lugar de hacerlo por las recompensas externas. Los líderes buscan desafíos creativos, tienen un alto amor por el aprendizaje y una energía incansable para hacer las cosas mejor (Goleman, 1996).
- (iv) **Empatía:** capacidad para comprender la composición emocional de otras personas y cuidar los sentimientos de los otros en el proceso de tomar decisiones inteligentes.
- (v) **Habilidad social:** capacidad para construir una relación con los demás y moverlos en las direcciones deseadas. Es lo que se ha definido como “la amistad con propósito” (Goleman, 1996).

Por otro lado, Bennis y Thomas (2002), han identificado que las habilidades esenciales de liderazgo para aprender de la adversidad son: (i) involucrar a otros en un significado compartido; (ii) voz distintiva y convincente; (iii) sentido de integridad; y, (iv) capacidad adaptativa.

Siendo este el panorama, son interesantes los hallazgos de Wageman y Hackman (2010), en las dos investigaciones que realizaron, pues precisamente las características que identifican como aquellas que socavan la eficacia de los líderes son características contrarias a la existencia de inteligencia emocional y/o a habilidades importantes para aprender de la adversidad. Así, a continuación, se detalla las cinco características que estos autores han identificado como aquellas que irónicamente presentan los líderes:

- (i) Los equipos de líderes están compuestos por personas poderosas, que suelen estar subdesignadas, subvaloradas y sin recursos. En otros términos, son equipos que suelen estructurarse sobre la base de pobres diseños, pues – por lo general - no tienen claro cuáles son los propósitos del equipo en conjunto y/o cuáles son las funciones de liderazgo que cumplen colaborativamente.
- (ii) Si bien para los miembros del equipo de líderes es importante ser parte de estos, con frecuencia estos no saben quiénes son parte del equipo y/o no quieren participar de las reuniones de este. Los equipos suelen estructurarse en grupos cuyo número es demasiado grande o insuficiente, de modo que el trabajo del equipo se limita a ser un intercambio de información únicamente y nada se logra, se debate o se decide en conjunto.
- (iii) Si bien los miembros del equipo están sobrecargados, tienden a desperdiciar enormes cantidades de tiempo en reuniones de equipo en las que se discuten – principalmente - temas triviales, quedan atrapados en conflictos aparentemente irresolubles y/o se concentran más en sus logros como líderes individuales porque las recompensas tangibles e intangibles que ha establecido la organización están estrechamente vinculadas a estos y no a los logros del equipo.
- (iv) La dinámica de autoridad invade los equipos de liderazgo y complica los procesos de equipo, no obstante, es un tema del que no se suele hablar. Muchas veces estas dinámicas son inconscientes y, además, los líderes han llegado a esas posiciones por logros individuales y no por tener experiencia en problemas de procesos grupales y/o en dinámicas de autoridad complicadas que es lo que se suele presentar en estos grupos.
- (v) El liderazgo compartido no es común en equipos compuesto por líderes, no obstante, el desafío inherente a la definición de un propósito puede colocar a estos equipos en la necesidad de contar con una sola autoridad.

Ahora bien, ¿cómo deberían operar estos equipos de líderes para funcionar bien? Según Wageman y Hackman (2010), deberían contar con las siguientes funciones:

- (i) Crear una entidad acotada que se defina por un claro propósito compartido, lo que supone que no todos los líderes que ocupen puestos de liderazgo sean parte de este equipo, sino únicamente aquellos líderes que tengan las capacidades que contribuirán a que se cumpla el propósito del equipo de líderes.
- (ii) Elaborar una agenda para que el trabajo del equipo esté siempre enfocado en actividades significativas e interdependientes, de modo que se evite que los equipos de líderes se enfoquen en asuntos triviales y/o que estos equipos funcionen únicamente como equipos de trabajo en los que lo único que se hace es intercambiar información
- (iii) Dar forma a las interpretaciones de los roles de los miembros del equipo de líderes, pues es importante que estos perciban que tienen roles como líderes individuales, pero también como miembros del equipo de liderazgo, para que no pierdan el foco en la eficacia organizativa general.
- (iv) Articular normas explícitas enfocadas en el comportamiento que promuevan la atención en las estrategias del equipo y que minimicen las dinámicas políticas, con la finalidad de contribuir con el equipo para que este pueda lidiar de manera constructiva con las dinámicas políticas.
- (v) *Coaching* al equipo de líderes, pues este ha demostrado tener un impacto positivo y significativo en el desempeño del equipo.

Por consiguiente, es de vital importancia que la gestión del desempeño del equipo de líderes suponga el fortalecimiento de las cuatro (4) habilidades esenciales de liderazgo y las cinco (5) habilidades que componen la inteligencia emocional, pues: (i) las habilidades esenciales de liderazgo son las habilidades requeridas para aprender de la adversidad y uno de los indicadores más confiables del verdadero liderazgo es la capacidad de aprender de las circunstancias más difíciles (Bennis y Thomas, 2002); y, (ii) existe un vínculo directo entre el éxito de una organización y la inteligencia emocional de sus líderes, es decir, lo que permite que los líderes maximicen su propio rendimiento y el de sus equipos, son las cinco (5) habilidades que componen la inteligencia emocional (Goleman, 1996).

A ello se suma que estas son habilidades que pueden ser desarrolladas a través de la retroalimentación de pares y jefes y de un trabajo individualizado, máxime considerando que, como indica Bennis y Thomas (2002), los líderes suelen caracterizarse por su alto apetito de

aprendizaje, autodesarrollo, curiosidad y pasión por la vida y que, además, uno de los criterios para medir la eficacia de un equipo de líderes, es que su impacto es más positivo que negativo en el bienestar y desarrollo de los miembros individuales (Wageman y Hackman, 2010).

2. Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso continuo que supone la utilización de un conjunto interconectado de herramientas, con la finalidad de medir y mejorar la eficacia de las personas en el lugar de trabajo (Harvard Business Review, 2017).

Por lo general, las organizaciones que se caracterizan por su alto rendimiento utilizan su sistema de gestión de desempeño para lograr, principalmente, tres (3) objetivos: (i) desarrollar las habilidades y capacidades de los miembros de la organización; (ii) recompensar a todos los empleados de manera equitativa; e, (iii) impulsar el rendimiento general de la organización (Harvard Business Review, 2017).

No obstante, como señala Bock (2015), la gestión del desempeño, tal como se practica en la mayoría de las organizaciones, se ha convertido en un proceso burocrático y reglamentario, que existe como un fin en sí mismo en lugar de evaluar realmente el rendimiento. A tal punto que el resultado de un análisis realizado por WorldatWork y Sibson Consulting a 750 profesionales de Recursos Humanos, fue que el 58% de estos profesionales calificaba sus propios sistemas de gestión de desempeño como regulares o malos.

Esto constituye un grave error porque, por un lado, tal como lo señala Bock (2015), es necesario que “(...) la gente sepa qué tal está haciendo las cosas”; mientras que, por otro lado, no es usual que una empresa tenga un progreso real si es que no ha establecido y no trabaja hacia metas; así como, que siga siendo competitiva o retenga talento, si es que no ofrece oportunidades de crecimiento (Harvard Business Review, 2017).

Por consiguiente, es importante que – especialmente en contextos tan cambiantes como los actuales - las organizaciones cuenten con sistemas de gestión de desempeño que permitan que los empleados puedan estar enfocados en objetivos significativos y, al mismo tiempo, que los evaluadores tengan un marco claro para evaluar la calidad de trabajo de su equipo.

Ahora bien, ¿cómo se suelen estructurar los sistemas de gestión de desempeño? Estos dependen de elementos como la estrategia, los valores y la cultura propia de cada organización, no obstante, según Harvard Business Review (2017), en la mayoría de los casos, incluyen:

- (i) **Establecimiento de metas a los empleados:** estas metas deben estar alineadas a la estrategia de la organización y ser beneficiosas para la compañía; ser específicas y medibles; estar enmarcadas en el tiempo e incluir una fecha de cumplimiento; ser

alcanzables pero retadoras; enfocadas en el futuro; adaptadas al individuo; así como documentadas (Harvard Business Review, 2017). Es importante para el establecimiento de las metas que se conozcan las fortalezas e intereses personales de los empleados, pues esto permitirá incorporar estos elementos a los objetivos profesionales.

(ii) Seguimiento del progreso de los empleados en función de los objetivos planteados:

la programación regular de conversaciones para registrar el seguimiento del progreso de los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos es importante para hacer ajustes en los planes y/o en las mismas metas. Se recomienda que en estas conversaciones se revisen dos (2) preguntas clave: ¿Qué estoy haciendo / que debo seguir haciendo? y ¿Qué estoy haciendo para cambiar? (Harvard Business Review, 2017). Es muy importante tener en cuenta que el rendimiento es una combinación de dos (2) factores: comportamientos y resultados. Así que observar el comportamiento y el trabajo (el cómo) detrás de un objetivo específico es tan importante como el resultado y/o la métrica en sí (el qué).

(iii) Retroalimentación: es un proceso continuo que constituye una herramienta útil para

abordar brechas de desempeño y reconocer el trabajo ejemplar, a medida que se trabaja hacia los objetivos (Harvard Business Review, 2017). Existen dos (2) tipos de *feedback*: (i) *feedback* positivo, a través del cual se puede mejorar la confianza y aumentar el sentido de compromiso de un empleado; y, (ii) *feedback* constructivo, a través del cual se apunta a oportunidades específicas de mejora. Se suele recomendar aprovechar las sesiones de *check in* para rastrear las fortalezas, debilidades, intereses y ambiciones de los empleados; mientras se les mantiene informados de su progreso (Harvard Business Review, 2017). También es importante evitar darlo en situaciones en las que los empleados no pueden cambiar o controlar el resultado.

(iv) Desarrollo de los empleados: capacitación, tutoría y *coaching* son poderosas formas

de cerrar brechas de rendimiento, en la medida en que fomentan el crecimiento de los empleados y logran el desarrollo de nuevas habilidades.

Entonces, ¿por qué es importante gestionar el desempeño del equipo de líderes? Pues bien, las investigaciones realizadas demuestran que el desempeño de los líderes puede ser un catalizador del éxito o de la falla de una organización (Bennis y Nanus, 1985).

Asimismo, el liderazgo estratégico que exhiben los altos ejecutivos puede influir en la eficacia organizacional, a través de comportamientos como la eficiencia, la adaptación y la utilización eficaz del capital humano, en la medida en que estos influyen en los objetivos estratégicos y , por tanto, pueden tener impacto en los sistemas de gestión, en la cultura corporativa y en los

niveles de motivación y habilidades de los empleados (Yukl, 2008), mientras que los ejecutivos de nivel medio son efectivos y pueden tener un impacto en el desempeño a través del establecimiento de altos estándares y de ser buenos modelos a seguir (Denison y Mishra, 1995).

En resumen, cuando los líderes son efectivos, hay una variedad de resultados positivos, tales como: (i) impacto positivo en el desempeño financiero de la organización; y, (ii) un incremento de la capacidad del capital humano de una empresa (Yukl, 2008).

Por consiguiente, contar con un sistema de gestión de desempeño enfocado en el equipo de líderes de una organización, permite reducir no solamente brecha de competencias, sino que, además, la reducción de éstas tiene un impacto positivo directo en el desempeño de la organización y, por lo tanto, en la sostenibilidad del negocio.

Finalmente, considerar en este sistema de gestión de desempeño, elementos como establecimiento de metas, seguimiento de estas, retroalimentación y desarrollo, permite que se estimule el desarrollo individual de los empleados, a la par de contribuir al éxito de la organización, en la medida en que las personas pueden encontrar en la intersección de los objetivos profesionales y los intereses personales, elementos altamente motivadores (Harvard Business Review, 2017).

3. Gestión del cambio

En entornos empresariales que se encuentran en constante evolución producto de la globalización, acceso a información, innovación, entre otros; las organizaciones se enfrentan a situaciones nuevas que no pueden anticipar ni controlar plenamente y, por tanto, a la disyuntiva de si tienen o no la necesidad de un cambio (por qué cambiar, para qué cambiar y cuál es la dirección del cambio).

Según Guízar (2013), un cambio supone “redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio”, mientras que la gestión del cambio y/o la administración del cambio se centra en su interés por “la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro”.

Por ello, se dice que la gestión del cambio es – en estricto - una estrategia de la organización frente a la necesidad de cambio. Asimismo, que es una capacidad que deben desarrollar las organizaciones porque facilita y garantiza la implementación exitosa de los cambios.

En línea con lo anterior, algunos de los métodos y/o modelos de gestión del cambio que se han desarrollado son los siguientes:

- **Modelo de cambio de Kurt Lewin:** en 1951, Kurt Lewin, psicólogo alemán conocido por desarrollar teorías de grupo e investigar cómo funcionan las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, desarrolló un modelo de cambio que puede ser definido como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Guízar, 2013).

Para Lewin, el comportamiento siempre es producto de dos (2) tipos de fuerzas: (i) las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras); y, (ii) las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). Por tanto, cuando estas fuerzas están equilibradas, el comportamiento se mantiene y, por ende, para modificarlo, se requiere incrementar y/o disminuir las fuerzas que impulsan y/o restringen el cambio (Burnes, 2004).

Siendo ello así, sostiene que este modelo – que requiere que primero se identifique la situación actual de la organización respecto del cambio, el problema, la meta por alcanzar, las fuerzas impulsoras y/o restrictivas y la estrategia - consta de tres (3) etapas que son las siguientes: (i) el descongelamiento; (ii) el cambio; y, (iii) el recongelamiento.

- **Proceso de 8 pasos para liderar el cambio:** en 1995, John Kotter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, cofundador de la firma de consultoría de gestión Kotter International y uno de los autores más importantes del pensamiento gerencial contemporáneo, en el libro “*Leading Change*” propuso la teoría de los ocho (8) pasos para liderar el cambio, sobre la base de la premisa de que son los altos mandos los que deben desear que se efectúe la transformación (Kotter, 2014).

Estos ocho (8) pasos para liderar el cambio, son los siguientes:

- (i) Crear sentido de urgencia: el primer paso para que ocurra un cambio es que – realmente - toda la empresa lo desee. Por ello, es importante que se desarrolle y alimente un sentido de urgencia a partir de conversaciones honestas y transparentes acerca del cambio que se quiere implementar.
- (ii) Formar una coalición poderosa: lograr que este cambio sea liderado por personas influyentes en la organización, con la finalidad de que se cree un equipo que construya continuamente el sentido de urgencia del cambio e impulse la necesidad de este.
- (iii) Crear una visión para el cambio: construir una visión general de futuro que las personas puedan entender y recordar fácilmente.

- (iv) Comunicar la visión: comunicar con firmeza, constantemente, en todos los espacios posibles y a través también de comportamientos, la visión para el cambio.
 - (v) Superar los obstáculos: poner atención a todas las barreras que se estén presentando para que el cambio pueda darse y trabajar en su eliminación.
 - (vi) Asegurar las ganancias a corto plazo: establecer metas a corto plazo, con la finalidad de lograr victorias en una fase temprana del proceso de cambio, con la finalidad de que ayuden a sostener el proceso de cambio.
 - (vii) Construir sobre el cambio: buscar mejoras de manera permanente porque es la garantía del éxito de los cambios a largo plazo.
 - (viii) Anclar el cambio a la cultura organizacional: lograr que el cambio se inserte en la cultura de la organización, esto es, que sea vea en todos los aspectos de la organización, porque esta es la única forma de conseguir que este quede arraigado en esta.
- **El modelo ADKAR:** creado por Jeff Hiatt, fundador de PROSCI, que se basa principalmente en la concepción de que el cambio en las organizaciones solo ocurre cuando los individuos cambian. De modo que ADKAR es un acrónimo que representa los cinco (5) resultados concretos que las personas necesitan para lograr un cambio duradero (Prosci, 2016).

En este modelo, los cinco (5) pilares del cambio son: (i) conciencia de la necesidad de cambio; (ii) deseo de participar y apoyar el cambio; (iii) conocimiento de qué hacer durante el cambio; (vi) conocimiento de qué hacer durante y después del cambio; (iv) habilidad para realizar o implementar el cambio; y, (v) refuerzo para asegurar que continúen los resultados del cambio.

Ahora bien, dado que la gestión del cambio es un proceso complejo que: (i) afecta a todas las áreas y trabajadores de la organización; (ii) puede tener un fuerte impacto (positivo y/o negativo) en la moral de los empleados; (iii) puede generar resistencia, entre otros; es importante empezar cualquier iniciativa de gestión de cambio con el diagnóstico de la situación actual de la organización para poder tener claridad respecto de la necesidad de cambio, así como de la capacidad de cambio de la organización.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1. Enfoque de la investigación y selección de la muestra

1.1. Enfoque de la investigación

Para efectos de esta investigación se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, el cual resalta una integración de las perspectivas y se puede complementar con más información en cualquier etapa del estudio. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que una particularidad del enfoque cualitativo es que las preguntas e hipótesis no están establecidas al inicio, por el contrario, se van determinando en el camino.

1.2. Selección de la muestra

Para esta investigación se seleccionó:

- a) En primer lugar, a toda la población que conforma el equipo de líderes de LUGANO, pues se consideró que: (i) la sostenibilidad de la empresa se soporta hoy en día en el desarrollo de sus líderes; y, (ii) porque empezar con los líderes permitió tener un buen termómetro, para que posteriormente este proyecto pueda integrarse exitosamente en la cultura de la organización.

El equipo de líderes se encuentra conformado por nueve trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en la tabla 3:

Tabla 3

Cantidad de líderes

Número de trabajadores	Equipo Gerencial	Equipo de Jefes
	4	5

Mientras que el equipo gerencial y de jefes está conformado como se muestra en la tabla 4:

Tabla 4

Equipo gerencial y de jefes

Equipo Gerencial (4)	Equipo de Jefes (5)
----------------------	---------------------

Gerente General	Jefe de Obras
Gerente Comercial	Jefe del Área Legal
Gerente de Obras	Jefe de Ventas del Proyecto 1
Gerente Administrativo	Jefe de Ventas del Proyecto 2
	Jefe de Marketing

b) En segundo lugar, para la aplicación del instrumento de las entrevistas se efectuaron muestras por conveniencia, pues solo fueron aplicadas al equipo gerencial, mientras que los talleres sí fueron aplicados al total de la población del equipo de líderes (equipo gerencial y equipo de jefes).

2. Metodología

Se aplicó la metodología desarrollada por los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

- Revisión de la literatura existente relacionada con el tema de investigación, así como información proporcionada por la propia organización.
- Se realizaron entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron tener una conversación guiada sobre la base de una estructura básica.
- Se realizaron talleres utilizando una combinación de las siguientes metodologías: 1,2,4, *all*; café global e indagación apreciativa.

3. Aplicación de los instrumentos

3.1. Primera Etapa: recopilación de la información

Se revisó literatura a partir de artículos académicos, papers, revistas, libros, proyectos de investigación, reportes nacionales e informes relacionados a empresas y programas de desempeño; así como documentos proporcionados por LUGANO, tales como: planillas, videos, organigrama, manuales de funciones, misión y visión de la empresa, página web, presupuestos de obras, memoria descriptiva de los proyectos, estados financieros de los últimos 5 años, declaraciones juradas de los últimos 5 años, actas de Comités de Gerencia, entre otros; con la finalidad de conocer la organización y su funcionamiento.

3.2. Segunda Etapa: aplicación de Entrevistas

Se realizaron tres (3) entrevistas a través de la plataforma Zoom, conforme se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5

Fecha de entrevistas

Entrevistado	Cargo	Fecha
Rfg	Gerente general	30 de noviembre
Pad	Gerente de obras	29 de abril
Ysc	Gerente comercial	3 de mayo

El objetivo de las entrevistas fue: (i) entender el propósito de LUGANO y los principales elementos estratégicos de la organización desde la perspectiva del equipo gerencial; (ii) conocer los principales objetivos y desafíos que enfrenta LUGANO; e, (iii) identificar las oportunidades de intervención dentro de la organización alineadas a la gestión del talento humano.

3.3. Tercera Etapa: aplicación de Talleres

Se realizaron cuatro (4) talleres presenciales, conforme se puede ver en la tabla 6:

Tabla 6

Detalle de actividades realizadas

Talleres	Participantes	Fecha	Duración
Taller 1	Gerente general Gerente de Obras Gerente Comercial Gerente administrativo	24 de junio	3 horas
Taller 2	Gerente general Gerente de Obras Gerente Comercial Gerente administrativo	31 de junio	3 horas
Taller 3	Gerente de Obras Gerente Comercial Gerente administrativo Jefe Legal Jefe Obras Jefe ventas 1 Jefe ventas 2 Jefe de Marketing	24 de julio	3 horas
Taller 4	Gerente de Obras Gerente Comercial Gerente administrativo Jefe Legal Jefe Obras Jefe ventas 1 Jefe ventas 2 Jefe de Marketing	7 de agosto	3 horas

El objetivo de los talleres fue: (i) revisar y conocer los elementos estratégicos de la organización (propósito, misión y visión); (ii) identificar las competencias organizacionales y

las competencias específicas de los líderes de LUGANO; (iii) conocer el funcionamiento del sistema de gestión de desempeño de LUGANO; y, (iv) conocer las expectativas del equipo de líderes respecto del sistema de gestión de desempeño de LUGANO.

3.4. Cuarta Etapa: aplicación de entrevista al Gerente General

Se realizó una entrevista al Gerente General vía telefónica conforme se detalla en la tabla 7:

Tabla 7

Entrevistas

Entrevistado	Cargo	Fecha
Rfg	Gerente general	30 de noviembre

El objetivo de la entrevista fue validar con el Gerente General la necesidad urgente de formalizar y fortalecer un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, que contribuya con la sostenibilidad del negocio, que favorezca el desarrollo personal y profesional del equipo de líderes y que sea justo y objetivo.

Las principales conclusiones de las entrevistas fueron: (i) no existía un alineamiento del equipo gerencial respecto del propósito, visión, misión, valores y competencias de LUGANO; pero sí respecto de los objetivos de la organización; (ii) preocupación del Gerente General (fundador) respecto de la sostenibilidad de LUGANO por el contexto externo; (iii) necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con foco en las habilidades de comunicación; y, (iv) la urgente necesidad de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, pues el existente es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

4. Limitaciones presentadas durante la investigación

- Inexistencia de algunos documentos propios de la organización que permitan conocer su funcionamiento interno.
- Dificultad para poder reunir al equipo de líderes completo por el contexto de emergencia sanitaria.
- Dificultad para generar apertura en los talleres en algunos de los miembros del equipo de jefes, pues se encontraban presentes sus jefes.

5. Definición final del problema

Luego de la aplicación de los instrumentos, se corroboró que existe una preocupación del Gerente General (fundador) por garantizar la sostenibilidad de la organización⁴, una necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes y la necesidad de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, pues el actual es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

⁴ Máxime en el contexto en el que el Gerente General está próximo a jubilarse.

Así, los principales hallazgos han sido los siguientes:

A. Respecto de las entrevistas:

- (i) No existía un alineamiento del equipo gerencial respecto del propósito, visión, misión, valores y competencias de LUGANO; pero sí respecto de los objetivos de la organización.
- (ii) Preocupación del Gerente General (fundador) respecto de la sostenibilidad de LUGANO por el contexto externo.
- (iii) Necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con foco en las habilidades de comunicación.
- (iv) La urgente necesidad de formalizar y fortalecer el actual sistema de gestión de desempeño, pues es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

B. Respecto de los talleres:

- (i) No existía un alineamiento del equipo gerencial respecto del propósito, visión, misión y valores de LUGANO⁵.
- (ii) Se identificó que las competencias organizacionales de LUGANO eran compromiso, calidad de trabajo, comunicación, proactividad y orientación al cliente.
- (iii) Se identificó que las competencias gerenciales eran liderazgo, pensamiento estratégico, pensamiento analítico y desarrollo de personas.
- (iv) Se identificó que las competencias de los jefes eran planeación, trabajo en equipo e iniciativa.
- (v) Se identificó la urgente necesidad de formalizar y fortalecer el actual sistema de gestión de desempeño, pues es percibido como un sistema injusto y subjetivo.
- (vi) Se identificó la necesidad del equipo de líderes de contar con un sistema de gestión de desempeño que promueva el *feedback* constante para el desarrollo de sus competencias.

⁵ Luego de este taller y en función de las conclusiones de este, la organización actualizó su página web en lo relativo a propósito, visión, misión y valores.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

1. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema/oportunidad

Durante el proceso de consultoría se evidenció que existe una preocupación del Gerente General (fundador) por garantizar la sostenibilidad de la organización⁶, una necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes y la necesidad de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, pues el actual es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

Esta situación puede tener un impacto negativo en la sostenibilidad de LUGANO, pues la supervivencia de una organización depende del desarrollo de sus líderes. Máxime, en el contexto en el que el Gerente General actual (fundador) está próximo a jubilarse.

La presente propuesta consistió en formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño a través del diseño de un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, como elemento esencial para el desarrollo y mejora de desempeño del equipo de líderes.

Asimismo, para asegurar la implementación exitosa del sistema de gestión de desempeño de LUGANO, este proceso de transformación se soportó en una estrategia adecuada de gestión del cambio.

2. Diseño de la propuesta de solución

La solución que se propuso fue diseñar un sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes de LUGANO y basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, como elemento esencial para el desarrollo y mejora de desempeño del equipo de líderes de LUGANO.

En primer lugar, cabe mencionar que, para el diseño adecuado de este sistema de gestión de desempeño, se identificó lo siguiente: (i) objetivos organizacionales e individuales (Anexo 9); (ii) perfil de los líderes (Anexo 11); (iii) competencias organizacionales, gerenciales y de los jefes (Anexo 12); (iv) formato de evaluación de desempeño (Anexo 13); y, (v) cuestionario de preguntas (Anexo 14).

El sistema de gestión de desempeño es un sistema mixto basado en la medición de objetivos (50%) y competencias (50%). La definición de los objetivos toma en cuenta la metodología SMART y para la medición de las competencias, la escala de LIKERT de cinco niveles (no cumple, cumple parcialmente, cumple la mayoría de las veces, cumple, supera).

⁶ Máxime en el contexto de una posible salida del Gerente fundador.

Asimismo, el instrumento, señalado anteriormente, incluye un cuestionario de preguntas orientado a fomentar el proceso de *feedback* entre evaluador y evaluado, derivando en la implementación de un plan de acción y desarrollo.

La aplicación del modelo de desempeño es 360°, es aplicado en un periodo anual (12 meses), con intervenciones de *feedback* mensuales, para asegurar un proceso de cambio continuo. Participan en este proceso el jefe inmediato, los pares, subalternos y el evaluado.

El proceso de *feedback* es un componente clave dentro del sistema de gestión de desempeño. Por tanto, cumple con las siguientes características:

- (i) Continuo: conversaciones de *feedback* mensuales, con la finalidad de que el equipo de líderes pueda desarrollar las competencias necesarias para cumplir los objetivos definidos dentro del instrumento de evaluación de desempeño.
- (ii) Enfocado en comentarios: comentarios constructivos y específicos acerca del desempeño, los cuales deberán estar sustentados en ejemplos concretos.
- (iii) Orientado hacia el futuro y a la acción: cómo es que debe mejorar su desempeño, reconociendo fortalezas.
- (iv) Establecimiento de expectativas: definir qué se espera y en qué tiempo. Asimismo, se reconocimiento los logros obtenidos.
- (v) Elaboración del plan de acción: plan de acción entre el líder y el evaluador, y actualizarlo en las reuniones de *feedback* mensuales.
- (vi) Desarrollo de capacidades: antes del inicio del proceso de *feedback*, se capacita al equipo de líderes, para aprender a sostener este tipo de conversaciones y fomentar que este sea dado de manera frecuente.
- (vii) Guía de aplicación: diseñada para orientar las conversaciones durante el proceso de *feedback* y que toma en cuenta elementos estructurales y de factor humano.
- (viii) Apreciativo y generativo: el *feedback* estará enfocado en que el equipo de líderes comprenda lo que hizo bien y centrado en las acciones futuras (soluciones) que deben ser creadas conjuntamente; promoviendo el crecimiento y desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

Finalmente, para asegurar la implementación exitosa de este proceso, se contempló: (i) un plan de gestión del cambio adaptado a las características de LUGANO y el equipo de líderes, que identifica las soluciones más adecuadas y que anticipa los riesgos que podría obstaculizar el éxito del proyecto; (ii) un plan de comunicación que identifica las actividades claves (mensajes, hitos, responsables de los contenidos y comunicación), con la finalidad de involucrar y

comprometer al equipo y a la organización en el proyecto; y, (iii) un plan de formación que contempla dos intervenciones: la capacitación para el uso del *feedback* y el desarrollo de las habilidades de comunicación del equipo de líderes de LUGANO, así como la capacitación del uso de la herramienta de evaluación.

Estos planes se desarrollan en la tabla 8, 9, 10 y 11:

Tabla 8

Plan de gestión del cambio

	Pasos	Actividades
Crear un clima para el cambio	1 Establecer un sentido de urgencia	Se evidenció a través de las entrevistas y talleres la necesidad de formalizar y fortalecer el SGD, con la finalidad de que contribuya con el desarrollo personal y profesional del equipo de líderes de LUGANO y, por tanto, con la sostenibilidad de la organización.
	2 Formar una coalición	Se involucró al equipo gerencial. Los gerentes y jefes participaron de manera activa en el diagnóstico y la propuesta de solución, los cuales forman parte de esta intervención.
	3 Crear una visión de cambio	Implementar un SGD más justo, equitativo y transparente, a través del cual se reconozcan los logros y se contribuya con el desarrollo personal y profesional de los líderes de LUGANO.
Comprometer y habilitar a la organización	4 Comunicar la visión	En la reunión de lanzamiento y durante todo el proceso de implementación, a través de diversos medios de comunicación (WA, correo, murales, etcétera) y en función de un plan de comunicación.
	5 Eliminar obstáculos	Identificar obstáculos en el desarrollo del proyecto a través de encuestas de seguimiento y satisfacción.
Implantar y mantener la transformación	6 Asegurar los triunfos a corto plazo	Celebrar mensualmente los logros alcanzados. Promover un ambiente positivo que favorezca el proceso de transformación.
	7 Construir sobre el mismo camino	Generar espacios de conversación permanentes, a través de las reuniones mensuales de seguimiento de desempeño que forman parte de este proyecto, para que se pongan en práctica las habilidades de comunicación con foco en el <i>feedback</i> apreciativo y generativo.
	8 Anclar el cambio a la cultura de la empresa	Presentar los avances del proyecto al equipo gerencial. Identificar a los líderes referentes para compartir experiencias sobre el impacto del <i>feedback</i> en su

Tabla 9*Plan de comunicación*

Responsable de comunicar	Temas clave para comunicar	A quién se comunica	Medio utilizado	Frecuencia de la comunicación
Gerente General y cada uno de los miembros del equipo gerencial.	La existencia del nuevo modelo de SGD que será aplicado al equipo de líderes y sus alcances.	Al equipo de líderes de LUGANO.	Reunión mensual, WhatsApp	Al inicio y durante la implementación del programa
Gerente General	El inicio de la aplicación del SGD.	Al equipo de líderes de LUGANO.	Reunión mensual y WhatsApp	Antes de la implementación.
Gerente General y cada uno de los miembros del equipo gerencial.	El desarrollo de la aplicación del SGD.	Al equipo de líderes de LUGANO.	Reunión mensual y WhatsApp	Mensual
Gerente General y cada uno de los miembros del equipo gerencial	Los resultados de la aplicación del SGD.	Al equipo de líderes de LUGANO.	Reunión mensual y WhatsApp	Anual

Tabla 10*Plan de formación***Capacitación externa sobre *feedback* apreciativo**

Número de participantes	9 personas (plana gerencial y jefes)
Duración	4 sesiones de 3 horas cada una
Metodología	Participativas e indagación apreciativa para facilitar el proceso de aprendizaje.
Estructura	4 módulos de clases teóricas y prácticas
Objetivo	- Facilitar el descubrimiento de fortalezas y oportunidades, aspiraciones y resultados mediante el <i>feedback</i> apreciativo y generativo.

-
- Conocer las buenas prácticas de *feedback* para mejorar y potenciar el desempeño de los colaboradores.
-

Capacitación externa sobre *feedback* apreciativo

Contenido	Módulo 1: <i>Feedback</i> , definición y técnicas
	Modulo 2: <i>Feedback</i> como un acto apreciativo
	Módulo 3: Los niveles de escucha activa y preguntas poderosas.
	Módulo 4: <i>Feedback</i> y reconocimiento
Costo	S/. 4,000

Tabla 11

Detalle sobre la capacitación del uso y manejo de instrumentos de evaluación

Capacitación sobre uso y manejo de los instrumentos de evaluación

Número de participantes	9 personas (plana gerencial y jefes)
Duración	1 sesión de 2 horas
Metodología	Se usará metodologías participativas
Estructura	1 módulo de clases teóricas y prácticas
Objetivo	Manejo de los instrumentos de evaluación
Contenido	Módulo 1: Presentación de los instrumentos de evaluación, así como explicación sobre el uso y manejo de estos para una evaluación objetiva.

3. Presentación del instrumento al equipo gerencial

Se realizó reunión con el Gerente General y gerentes de área con el propósito de presentar el sistema de gestión de desempeño y su impacto en el desarrollo del equipo de líderes de LUGANO. En este punto fue importante asegurar el apoyo del Gerente General.

Se comunicó el propósito y su posible impacto, los objetivos, el alcance, la duración, los roles de las personas y la aplicación del instrumento.

4. Validación de la solución por parte de los grupos objetivos

La validación de la solución estuvo a cargo del Comité de Gerencia conformado por el Gerente General y los Gerentes de Área.

5. Alcance

El instrumento del sistema de gestión de desempeño tiene alcance directo al equipo de líderes de LUGANO (gerentes y jefes) e, indirectamente, su impacto alcanzó a toda la organización.

6. Limitaciones

El sistema de gestión de desempeño únicamente se aplica al equipo de líderes, no cuenta con un ERP (*Enterprise Resource Planning*) ni con un área y/o puesto responsable de llevar a cabo la implementación de este sistema de gestión de desempeño.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

1. Plan de implementación

El plan de implementación del diseño del sistema de gestión de desempeño aplicable al equipo de líderes y basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*; supone – en primer lugar - que se determine el área responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Desempeño (SGD).

Una vez determinada, el plan de implementación consta de siete (7) etapas:

- i) **Fase 1: Lanzamiento y Comunicación:** se presenta y comunica al equipo de líderes de LUGANO, el nuevo SGD y sus alcances (propósito, objetivos y lineamientos principales) en forma detallada, responsabilidades y roles, el impacto colectivo e individual, las acciones a tomar en el despliegue, el tiempo de duración y los desafíos que enfrentarán a nivel individual y colectivo.
- ii) **Fase 2: Capacitación:** diseño del plan de capacitación, orientado al Gerente General, a los gerentes de área y a los jefes, con el objetivo de activar el *feedback* como una herramienta relevante para el desarrollo y, por ende, para el cumplimiento de los objetivos, así como el fortalecimiento de habilidades de comunicación. Las sub-etapas de son: (a) entendimiento de la relevancia del *feedback*; (b) otorgamiento de herramientas de *feedback* alineadas a los objetivos organizacionales; y, (c) poner en práctica las herramientas de *feedback* brindadas.
- iii) **Fase 3: Capacitación sobre el instrumento:** capacitación al equipo de líderes en la aplicación del instrumento del SGD (formato de objetivos, elaboración de compromisos entre gerente y jefe, la aplicación y llenado del instrumento, formatos de evaluación, reportes de control, entre otros) y la importancia de la transparencia, co-creación, corresponsabilidad y colaboración.
- iv) **Fase 4: Aplicación del SGD:** determinación de los objetivos y metas, los compromisos de cada área, las nuevas formas de trabajo alineados a una supervisión continua, para posteriormente empezar a aplicar el instrumento en sesiones individuales y en sesiones grupales (guiadas por un facilitador externo), poniendo en práctica las herramientas de *feedback* con enfoque apreciativo (identificando fortalezas individuales y colectivas) y utilizando como referencia la guía de preguntas que se encuentra en el Anexo 14, tales como: ¿Qué puedo hacer por ti para ayudarte a mejorar tu desempeño?, ¿A qué te comprometes?, ¿Cómo te sientes con los resultados?, entre otras.

- v) **Fase 5: Calibración y seguimiento:** monitoreo del progreso del SGD para asegurar que este sea transparente, justo y objetivo; teniendo las siguientes características: calibración orgánica, reporte de seguimiento e identificar los puntos de mejora.
- vi) **Fase 6: Medición de resultados:** evaluación de la efectividad del SGD en base a los resultados generales obtenidos y compartir la evidencia e indicadores del proceso, para determinar los planes de acción individuales y colectivos.

2. Cronograma

El cronograma del desarrollo de las fases se muestra en la figura 4:

Figura 4

Cronograma de actividades

Fases	Actividades		Responsable	Duración	Meses												Evaluación			
					Preparación			Implementación SGD												
					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12
Fase 1: Lanzamiento y Comunicación	Plan de gestión de cambio	Establecer un sentido de urgencia para crear un clima para el cambio	Consultor externo	1 mes	■	■														
		Comprometer y habilitar a la organización	Consultor externo	6 meses				■	■	■	■	■	■							
		Implantar y mantener la transformación	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	6 meses										■	■	■	■	■	■	■
	Plan de comunicación	Comunicación del nuevo modelo SGD	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	1 día		■														
		Comunicación del inicio del nuevo modelo SGD	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	1 día			■													
		Comunicación del desarrollo del nuevo modelo SGD	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	1 día			■													
		Comunicación de los resultados del nuevo modelo SGD	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	1 día							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fase 2: Capacitación		Diseño del plan de capacitación	Consultor externo	1 mes	■															
Fase 3: Capacitación sobre el instrumento	Plan de capacitación	Capacitación sobre <i>feedback</i> apreciativo y generativo	Consultor externo	1 mes		■														
		Capacitación sobre el uso y manejo de los instrumentos de evaluación	Consultor externo	1 semana			■													
Fase 4: Aplicación de SGD	Aplicación del instrumento	Aplicación del sistema en sesiones grupales e individuales	Gerente general y los miembros del equipo gerencial	12 meses, cíclico				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Fase 5: Calibración y seguimiento		Monitoreo del progreso del SGD (monitoreo orgánico, reportes de seguimiento e identificación de los puntos de mejora.	Comisión de evaluación	Mensual					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Fase 6: Medición de resultados		Evaluación de la efectividad del SGD en base a los resultados	Comité de evaluación																■	

3. Análisis costo beneficio: evaluación económica del proyecto

3.1. Principales consideraciones

La factibilidad financiera del proyecto se realizó tomando en cuenta el periodo de implementación de 12 meses, que es el tiempo de despliegue de un SGD en LUGANO; dirigido al equipo de líderes, con la finalidad de desarrollar las competencias que permitan incrementar el desempeño a todo nivel, con impacto directo y/o indirecto en los procesos de construcción que son el *core* del negocio, para cual se ha tenido en cuenta:

- El presupuesto para el desarrollo del proyecto se asigna a la partida de administración de personal de la organización.
- Obtener una disminución en los gastos horas/hombre, por la falta de coordinación y comunicación entre líderes de las áreas.
- Estimar el costo total del proyecto a mediano y largo plazo, tomando en cuenta el retorno de la inversión y el impacto financiero en el proyecto.
- El equipo de líderes de LUGANO genere un factor de desempeño introduciendo bonos a los colaboradores, por el establecimiento de metas, basadas en el *feedback*.
- Determinar el impacto favorable para la organización con la implementación del proyecto de SGD.

3.2. Objetivos del proyecto considerando los indicadores de gestión

Para establecer el impacto y el retorno de la inversión en el proyecto, se identificó los indicadores de medición de resultados, tanto en el ahorro de costos, producto de la eficiencia en gasto y/o ahorro de horas/hombre en el desarrollo de las actividades de la organización.

Por lo mismo, se ha establecido un cuadro de indicadores, vinculados a los objetivos específicos de la implementación del SGD (ver tabla 12).

Tabla 12

Indicadores de gestión y su fórmula de medición

Nº	Descripción	Meta	Indicador	Fórmula	Impacto
1	Identificar y entender los aspectos clave de la gestión del desempeño del equipo de líderes de LUGANO, así como los procesos de gestión estratégica de LUGANO.	Alinear el proceso de gestión de desempeño del equipo de líderes.	Eficiencia	Horas de coordinación / horas totales trabajadas	Reducción en tiempo en la emisión de los proyectos
2	Definir las competencias y/o capacidades claves de los líderes de LUGANO.	Desarrollar un sistema de gestión de desempeño enfocado en evaluar y potenciar dicha competencia.	Productividad	Bonos de desempeño / ventas inmobiliarias	Agilidad en los procesos de la ejecución del proyecto
3	Formalizar y fortalecer el SGD aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de <i>feedback</i> .	Desarrollo y mejora de desempeño del equipo de líderes	Productividad	Inversión en horas de <i>feedback</i> / preventa del proyecto	ventas o preventas de unidades inmobiliarias
4	Establecer los lineamientos básicos de la estrategia del cambio de la organización.	Garantizar la implementación exitosa del proyecto de transformación	Resultado	Desarrollo de competencias / ahorro financiero de proyecto	Trabajo colaborativo entre áreas ahorro en horas hombre

Se consideró los factores de eficiencia y productividad, como la base de los indicadores (04), que midan de manera objetiva las metas establecidas, para generar el retorno en el desarrollo de la implementación del SGD en la organización.

3.3. Costo de horas/hombre del equipo de líderes de la organización

Para establecer la inversión real del proyecto y su implementación, se determinó el costo de la participación del equipo de líderes en las diferentes actividades consideradas para el planeamiento e implementación del SGD, siendo el factor de coeficiente a utilizar el de horas/hombre (HH) del equipo de líderes de LUGANO, y luego la suma de estos promedios para obtener el factor numérico a utilizar para el cálculo de la inversión del proyecto, mostrado en la tabla 13:

Tabla 13

Costo (en soles) de inversión en horas/hombre (HH) del equipo de LUGANO

Nº	Descripción Puesto	Remuneración bruta	Costo empresa mensual	Nº de puestos	Subtotal	Costo anual	Costo x H.T.	Costo H. Totales
1	Gerente General	20,000.00	27,723.33	1	27,723.33	332,679.96	115.51	115.51
2	Gerente Área	15,000.00	19,546.25	3	58,638.75	703,665.00	81.44	244.32
3	Jefe departamento	5,000.00	6,525.42	4	26,101.68	313,220.16	27.19	108.76
						Factor numérico general		468.59

Este es el factor numérico general resultado de la suma de las horas individuales del equipo de líderes de LUGANO, utilizado para calcular la inversión en horas de capacitación, *coaching*, entrenamiento y el *feedback* continuo en la implementación del proyecto, tal como se muestra en la tabla 14:

Tabla 14

Costo (en soles) de contratar un personal interno exclusivo para la etapa de implementación del proyecto

Nº	Descripción Puesto	Remuneración bruta	Costo empresa mensual	Nº de puestos	Subtotal	Costo anual	Costo x H.T.
1	Coordinador proyecto	5,000.00	6,942.08	1	6,942.08	83,304.96	28.93

Se consideró dentro del costo, la contratación de una posición interna que coordine, reporte y realice seguimiento a las metas y asegure el cumplimiento del cronograma del proyecto. Este coordinador del proyecto participa en todas las etapas de proceso y reporta al Gerente General de la organización.

3.4. Inversión en la implementación del SGD

Para realizar el cálculo de la inversión en el SGD, se identificó y clasificó los gastos i) de estructura o bienes materiales (ver tabla 15) y gastos de recurso humano (ver tabla 16 y 17).

Tabla 15*Inversión en soles de bienes fungibles y no fungibles*

Nº	Descripción	Tipo de gasto	Nº Variable	Inversión	Observaciones
1	Sala de conferencias	Interno	4	4,000.00	Reuniones de coordinación y <i>focus group</i>
2	Útiles de oficina	Externo	3	900.00	Utilizados en los talleres
3	Transporte	Interno	4	800.00	Utilizado por los colaboradores
4	Alimentación	Externo	4	500.00	Refrigerios en los talleres
Total				6,200.00	

Tabla 16*Inversión en el tiempo medido en horas que asignan el equipo de líderes de LUGANO*

Nº	Descripción	Tipo de gasto	Factor	Nº variable de factor	Inversión	Observaciones
1	Desarrollo del <i>feedback</i> continuo de gerente y jefes de LUGANO	Interno	HH	204	95,594.19	Reuniones de coordinación y <i>focus group</i>
2	Capacitación externa de desarrollo de habilidades de <i>feedback</i> apreciativo de los líderes de LUGANO	Externo	HH	80	37,487.92	Utilizados en los talleres
3	Capacitación sobre el uso y manejo de instrumentos de evaluación a los líderes de lugano	Externo	HH	10	4,685.99	Utilizado por los colaboradores
Total					137768.10	

Tabla 17*Inversión en la contratación de terceros para el desarrollo e implementación del proyecto*

Nº	Descripción	Tipo de gasto	Factor	Nº variable de factor	Inversión	Observaciones
1	Coordinador interno para la implementación	Interno	Salario mensual	12	83305.00	Periodo de contrato de 12 meses a tiempo completo

2	Consultor externo para el planeamiento y desarrollo del proyecto de cambio	Externo	Horas trabajadas	20	8500.00	Por el periodo de 6 meses para el desarrollo e implementación de proyecto de cambio
---	--	---------	------------------	----	---------	---

Nº	Descripción	Tipo de gasto	Factor	Nº variable de factor	Inversión	Observaciones
3	Coaching externo para talleres y capacitaciones	Externo	Horas trabajadas	12	6500.00	Desarrollo de identificación de competencias de los líderes de LUGANO
4	Asistentes de encuestas y entrevistas	Externo	Horas trabajadas	6	600.00	Desarrollo de encuestas
Total					98905.00	

Todos los conceptos y cifras referidas, en conjunto fueron consideradas como el total de egresos (inversión), siendo: i) el desarrollo del *feedback* continuo del equipo de líderes (ver tabla 18), ii) capacitación externa de desarrollo de habilidades de *feedback* (ver tabla 19), iii) capacitación sobre uso y manejo de instrumentos evaluación (ver tabla 20); siendo que la inversión que desembolsa la organización en el planeamiento e implementación del proyecto de SGD, genera un retorno en el proceso de construcción de LUGANO, del periodo anual 2022.

Tabla 18

Cálculo de las HH del equipo de líderes de la organización por aplicación del proceso de feedback

Descripción	Nº H	Nº Sesiones Mes	Anual
Gerente General	3	3	36
Gerente Comercial	1	4	60
Gerente de Operaciones	1	1	24
Gerente de Administración	1	0	12
Jefes de departamento	1	5	72
H. Totales <i>feedback</i>			204
Costo H. <i>feedback</i>			95,594.19
Costo x Mes		Costo x Hombre	Costo x Día
7,966.18		885.13	265.54

Tabla 19

Cálculo de HH del equipo de líderes de LUGANO para que puedan otorgar feedback apreciativo

Descripción	N° H	N° Sesiones Mes	Anual
Gerente General	2	4	16
Gerente Comercial	2	4	16
Gerente de Operaciones	2	4	16
Gerente de Administración	2	4	16
Jefes de departamento	2	4	16
<i>H. Totales feedback</i>			80
<i>Costo H. feedback</i>			37,487.92
<u>Costo x Mes</u>		<u>Costo x Hombre</u>	<u>Costo x Sesión</u>
3,123.99		347.11	265.54

Tabla 20

Cálculo de HH del equipo de líderes de LUGANO para el uso de las herramientas y procedimientos diseñados para la implementación del SGD

Descripción	N° H	N° Sesiones Mes	Anual
Gerente General	2	1	2
Gerente Comercial	2	1	2
Gerente de Operaciones	2	1	2
Gerente de Administración	2	1	2
Jefes de departamento	2	1	2
<i>H. Totales feedback</i>			10
<i>Costo H. feedback</i>			4,685.99
<u>Costo x Mes</u>		<u>Costo x Hombre</u>	<u>Costo x Sesión</u>
390.50		43.39	468.60

3.5. Retorno de la inversión en ingresos y/o ahorro generado por el SGD

Para el cálculo de la forma y tiempo del retorno de la inversión, se consideró un plazo de 12 meses, tomando en cuenta la productividad y el factor de ahorro.

La productividad considera el i) incremento de ventas y preventas de departamentos, ii) la disminución de los plazos de ejecución y término de obra, considerado un retorno directo a la inversión del proyecto de SGD, puesto que la implementación impacta en el aumento de las ventas y preventas.

El factor del ahorro, considera un retorno indirecto, teniendo en cuenta el i) factor de ahorro de gastos de HH, ii) factor de ahorro de gastos financieros, siendo que al estar los líderes en coordinación constante, con las metas claras y constante *feedback*, se espera un aumento del desempeño tanto a nivel individual como colectivo; teniendo en cuenta estos factores consideraron los siguientes ingresos, derivados directa e indirectamente del establecimiento del SGD y mostrados en las tablas 21, 22, 23 y 24.

Tabla 21

Cálculo del ahorro por el indicador de resultado en la ejecución del proyecto

Nº	Descripción	Impacto	Genera	Monto	Observaciones
1	Bono de desempeño por tiempo de entrega del proyecto	Entrega anticipada de proyecto 3 meses antes	Ahorro en HH porque no se paga planilla ni intereses al banco	671,000	Anticipación por la coordinación de líderes e introducción del factor de desempeño
			Bono resultado	25,000	
			HE	100,000	
			Total de eficiencia por bono de entre del proyecto	125,000	

Tabla 22

Cálculo del ahorro por el indicador de desarrollo de competencias

Nº	Descripción	Impacto	Genera	Monto	Observaciones
1	Desarrollo de competencias de liderazgo y desempeño en el desarrollo y delegación de facultades en los proyectos	Proyecto, así como ahorro en la toma de decisiones y coordinaciones	Ahorro en sobrecostos por adicionales y modificaciones al proyecto	134956.5	Anticipación por la coordinación de líderes e introducción del factor de desempeño

Tabla 23

Cálculo de ingresos del proyecto por la venta y preventa de los departamentos al introducir un bono por desempeño

Nº	Descripción	Impacto	Genera	Monto	Observaciones
1	Bono de desempeño por preventa de unidades inmobiliarias	Autofinanciamiento del proyecto	Financieros y desembolso de financiamiento	1,586,000	Preventa, introduciendo el factor de desempeño, lo que ha derivado en el ahorro de los intereses del proyecto por ser financiado con recursos
			Bono	312,000	

Tabla 24

Cálculo de ingresos del proyecto ante el aumento en la distribución de utilidades

Nº	Descripción	Impacto	Genera	Monto	Observaciones
1	Unidades inmobiliarias por un factor de comunicación y desempeño	Aumento en la distribución de utilidades de la organización	Mayores ingresos a los colaboradores y a la empresa	200,000	Se generaron utilidades por la venta y ahorro en la coordinación del proyecto

3.6. Análisis financiero del proyecto

1. El objetivo del proyecto es desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes con el propósito de asegurar la sostenibilidad de la organización. En este sentido, se busca diseñar un SGD que asegure el cumplimiento de los objetivos claves de LUGANO, el desarrollo de las habilidades de liderazgo con foco en el *feedback* continuo al equipo de trabajo y un equipo externo encargado de la consultoría, *coaching* y evaluación. Para medir la rentabilidad del proyecto, se planteó un flujo de doce meses para medir los ingresos, costos y utilidad, determinar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
2. Los ingresos se han clasificado en tres tipos: i) ingresos por ahorros, que comprenden el ahorro en eficiencia por HH, ahorro en eficiencia por sobrecostos y ahorro en eficiencia por productividad (financiamiento y preventa); ii) ingresos por utilidades; iii) ingresos por bonos, que comprenden los bonos por entrega anticipada y los bonos por desempeño en preventa. Los ingresos fueron tratados como un flujo mensual, a un período de 12 meses.
3. Los costos o inversión fueron de tres tipos: i) costos fijos de infraestructura; ii) costos variables del grupo interno; iii) costos variables del personal contratado externo. Estos costos se han tratado como una inversión desembolsada al principio del proyecto. Este reordenamiento de los ingresos y egresos se sostiene con la teoría financiera para el cálculo de la rentabilidad de un proyecto determinado y la evaluación del VAN.
4. De estas dos variables se obtuvo la utilidad mensual del proyecto, sobre la cual se ha calculado el VAN. Este indicador, al traer a valor presente los flujos futuros del proyecto, necesita una tasa de retorno esperada, que es el costo de oportunidad del proyecto (COK). En este sentido, se ha usado como COK el rango intercuartil de utilidad de empresas comparables en proyectos similares. Esta búsqueda se ha realizado con data sobre empresas con la base de datos *OneSource* – Thomson Reuters, que cuenta con información financiera disponible de empresas públicas y privadas locales,

regionales y del mundo. Con esto se calculó el costo de oportunidad del proyecto entre 9% y 18%, con un valor medio de 14%.

Por todo lo vertido, se concluye la viabilidad del proyecto de SGD, basada en la proyección de las cifras de retornos mencionados anteriormente, se tiene un VAN entre S/ 2,233,320 y S/2,345,149, con una TIR aplicada de 87.85%. Los resultados indican que el proyecto es sostenible y rentable, dado el valor positivo del VAN, descontando la inversión inicial y un retorno superior al de mercado, para el primer año del proyecto.

CONCLUSIONES

- LUGANO se enfrenta a diversos desafíos estratégicos con la finalidad de garantizar su sostenibilidad, máxime en un contexto en el que su líder principal (Gerente General y fundador) está próximo a jubilarse.
- Del análisis PESTEG es importante tener en cuenta que el entorno económico, social, tecnológico, ecológico y global ha favorecido al crecimiento del sector inmobiliario, así como las necesidades de los clientes y el sector, se han alineado; a diferencia de lo que ha ocurrido con el entorno político y legal, en tanto éste solo ha generado inestabilidad.
- Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores es alta; mientras que el poder de negociación de proveedores y el riesgo de productos sustitutos es bajo; razón por la cual es evidente que el entorno del sector construcción es altamente competitivo.
- Del análisis de la cadena de valor se concluye que las principales ventajas competitivas de LUGANO se encuentran en los procesos de adquisición de terrenos, en el diseño de los proyectos, en los acabados de calidad y en los procesos de venta y post venta.
- Del análisis VRIO, se concluye que la ventaja competitiva de LUGANO se centra en el equipo de personas con el que cuenta (talento), el área de operaciones y su cultura organizacional, pues estos factores han permitido que LUGANO pueda ofrecer edificios con diseños modernos y funcionales en ubicaciones estratégicas y, por lo tanto, garantizar el éxito de sus proyectos.
- Según la literatura: (i) la sostenibilidad de una organización depende del desarrollo de sus líderes; y, (ii) un proceso continuo y sólido de *feedback* es una herramienta esencial para desarrollar y fortalecer capacidades individuales y colectivas de los líderes.
- Con la realización de los talleres (uno de los instrumentos de la investigación) se logró: (i) el alineamiento del equipo gerencial respecto del propósito, visión, misión y valores de LUGANO; y, (ii) se identificaron competencias organizacionales, gerenciales y de jefes.
- Luego de la aplicación de los instrumentos de investigación, se corroboró que existe una preocupación del Gerente General (fundador) por garantizar la sostenibilidad de la organización, una necesidad de desarrollar y fortalecer las capacidades del equipo de líderes y la necesidad de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño, pues el actual es percibido como un sistema injusto y subjetivo.

- La propuesta de formalizar y fortalecer el sistema de gestión de desempeño a través del diseño aplicable al equipo de líderes de LUGANO, basado en un proceso continuo y sólido de *feedback*, desarrollará y fortalecerá las capacidades del equipo de líderes y, como consecuencia de ello, garantizará la sostenibilidad de la organización. Asimismo, para asegurar la implementación exitosa del sistema de gestión de desempeño de LUGANO, este proceso de transformación se soportará en una estrategia adecuada de gestión del cambio.

RECOMENDACIONES

- Promover la participación del Gerente General y gerentes de área en la implementación del proyecto, con la finalidad de que este sea sostenible en el tiempo.
- Instaurar el uso del *feedback* apreciativo como instrumento para fortalecer las habilidades de comunicación de los líderes.
- Asegurar que el Sistema de Gestión de Desempeño sea un proceso más eficiente, transparente y justo.
- A partir de los resultados del proceso de gestión de desempeño, desarrollar las capacidades técnicas y adaptativas de los líderes de LUGANO.
- Promover una cultura colaborativa y de alto desempeño que aseguren la sostenibilidad de LUGANO.
- Determinar responsables para la implementación y continuidad del proyecto. Se sugiere nombrar un coordinador a cargo de la implementación y seguimiento del proyecto.

REFERENCIAS

- Barría, C. (2 de septiembre de 2021). ¿Qué consecuencias puede tener para Perú que Moody's le haya rebajado su calificación crediticia?. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58428983>
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *LÍDERES. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Bennis, W. y Thomas, R. J. (2002). *Crucibles of Leadership*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/09/crucibles-of-leadership>
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York, USA: Twelve.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Chiaraviglio, E. y Kúhar, M. *Observatorio de Política Internacional. Perú, el país de la eterna inestabilidad política*. Recuperado de <https://www.ucsf.edu.ar/wp-content/uploads/2021/08/PERUChiaraviglioGarciaKuhar.pdf>
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kariós
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Harvard Business Review. (2017). *HBR Guide to Performance Management*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Hernández, M. (12 de julio de 2021). ¿Cómo se encuentra el sector inmobiliario y qué se espera a futuro?. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2021/07/como-se-encuentra-el-sector-inmobiliario-y-que-se-espera-a-futuro.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, MP. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill Education

- Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Norma
- Kotter, J. (2014). *The 8-Step process for leading change*. Recuperado de <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/>
- López, E. (2021). Crecimiento del segundo trimestre será más lento. *Revista La Cámara* (979), 10-12.
- Prosci. (2016). *Qué es ADKAR*. Recuperado de <https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci>
- Wageman, R. y Hackman, J.R. (2010). *What makes teams of leaders leadable?* En N. Nohria y R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 475-506). Boston, USA: Harvard Business Press.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid, España: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1 Diseño de taller 1

Sesión de verificación y alineamiento de objetivos									
Día			26 de Junio del 2021						
Tiempo			170 Minutos						
N°	Hora inicio	Hora termino	Tiempo	Tema	Actividad	Materiales	PPT	Responsable	
0			00:15:00	Video de bienvenida					
1	11:00:00	11:05:00	00:05:00	Introducción	Bienvenida y saludo. (Hoja del consultor)			Rocio Guerrero	
2	11:05:00	11:10:00	00:05:00	Declaratoria de objetivos	Motivo de la participación de los asistentes / Como parte de investigación que se vienen desarrollando en beneficio de la empresa	PPT, proyector y pc	2	Rocio Guerrero	
3	11:10:00	11:13:00	00:03:00	Agenda de trabajo	Presentacion de la hoja de ruta.	PPT, proyector y pc	3	Rocio Guerrero	
4	11:13:00	11:33:00	00:20:00	¿Cómo hacemos que LUGANO sea una empresa sostenible?		PPT, proyector y pc	Del 5 al 16	Jorge Rodríguez	
5	11:33:00	11:48:00	00:15:00	¿Cómo hacemos que LUGANO sea una empresa sostenible?	Dinámica, se generará un debate en mesa en donde los participantes deberan presentar 5 ideas para hacer que LUGANO sea una empresa sostenible	Papelotes y plumones	17	Equipo	
6	11:48:00	11:58:00	00:10:00	Plenario de resultados	Espacio de conversación de las ideas planteadas en la dinámica			Equipo	
7	11:58:00	12:08:00	00:10:00	Descanso					
8	12:08:00	12:13:00	00:05:00	Nuestra razon de ser 18 años	Presentacion del video	Video, ppt, proyector y parlantes	18 y 19	Rocio Guerrero	
9	12:13:00	12:18:00	00:05:00	Validar visión y misión	Presentar en un ppt la descripción de la vision, mision antigua y nueva propuesta realizada por la GG.	PPT, proyector y pc	20 al 28	Rocio Guerrero	
10	12:18:00	12:23:00	00:05:00	Explicación de dinamica	En una mesa el equipo de lideres se reunirá para poder trabajar, la creación, modificación, ampliación o reestructuración de la nueva visión, misión y propósito de LUGANO			Rocio Guerrero	
11	12:23:00	13:13:00	00:50:00	Desarrollo de la dinamica	El equipo tendra que proponer la construccion de la nueva vision, la nueva mision y el proposito de la empresa, con los materiales proporcionados para esta actividad	Papelotes, plumones, hojas impresas, limpiatipo y otros	Musica de fondo (solo musical)	Equipo	
12	13:13:00	13:23:00	00:10:00	Presentacion de la propuesta del equipo	Espacio de conversación de las ideas planteadas en la dinámica	Papelotes, plumones, hojas impresas, limpiatipo y otros		Equipo	
13	13:23:00	13:30:00	00:07:00	Reflexión sobre la propuesta	Cada participante deberá brindar su opinión y/o comentario sobre la construccion colectiva	Papelotes, plumones, hojas impresas, limpiatipo y otros		Equipo	
14	13:30:00	13:40:00	00:10:00	Presentacion de la matriz			29	Jorge Rodríguez	
15	13:40:00	13:50:00	00:10:00	Cierre	¿Qué te llevas de la actividad del dia de hoy?				
			02:50:00						
			Tiempo total						

Anexo 2 Diseño de taller 2

Sesión de verificación y alineamiento de objetivos							
Dia		2 de Julio del 2021				Moderadora	
Tiempo		150 Minutos				Fases	
N°	Hora Inicio	Hora termino	Tiempo	Tema	Actividad	Materiales	Responsable
0			00:15:00	Video de bienvenida			
1	10:00:00	10:05:00	00:05:00	Introducción	Bienvenida y saludo. (Hoja del consultor)		Jorge Rodríguez
2	10:05:00	10:10:00	00:05:00	Declaratoria de objetivos	Motivo de la participación de los asistentes / Como parte de investigación que se vienen desarrollando en beneficio de la empresa	PPT, proyector y pc	Rocio Guerrero
3	10:10:00	10:13:00	00:03:00	Agenda de trabajo	Presentación de la hoja de ruta.	PPT, proyector y pc	Rocio Guerrero
4	10:13:00	10:43:00	00:30:00	Revisión de Objetivos	Se revisará los objetivos estratégicos y se analizará si estos toman alineados a la misión y visión de LUGANO	PPT, proyector y pc	Jorge Rodríguez
5	10:43:00	10:53:00	00:10:00	¿Cuáles son los valores que debe practicar LUGANO?	Introducción de conceptos. Valores y Competencias	PPT, proyector y pc	Jorge Rodríguez
5	10:53:00	11:08:00	00:15:00		Dinámica, se generará un debate en mesa en donde los participantes debieran presentar 5 valores que se debe practicar en LUGANO.		Rocio Guerrero
6	10:53:00	11:03:00	00:10:00	Plenario de resultados	Espacio de conversación de las ideas planteadas en la dinámica		Equipo
7	11:03:00	11:13:00	00:10:00	Descanso			
8	11:13:00	11:23:00	00:10:00	¿Cuáles son las competencias organizacionales que deben practicar todos los colaboradores en LUGANO?	Introducción de conceptos. Valores y Competencias (diferencias)	Video, ppt, proyector y parlantes	Jorge Rodríguez
9	11:23:00	11:38:00	00:15:00	Dinámica	En una mesa el equipo de líderes se reunirá para poder trabajar, la identificación de competencias organizacionales que debe practicar todos los colaboradores de LUGANO. Tarjetas	PPT, proyector y pc	Rocio Guerrero
10	11:38:00	11:53:00	00:15:00	¿Cuáles son las competencias específicas que deben practicar los Gerentes y Jefes en LUGANO?	El equipo tendrá que proponer las competencias que deben tener los gerentes y jefes para cumplir con los objetivos, misión y visión. (tarjetas)		Rocio Guerrero
11	11:53:00	12:03:00	00:10:00	Plenario de resultados	Presentación de propuesta final	Papelotes, plumones, hojas impresas, limpiapipe y otros	Musica de fondo (solo musical)
15	12:03:00	12:13:00	00:10:00	Cierre	¿Qué te llevas de la actividad del día de hoy?		
			02:28:00	Tiempo total			

Anexo 3 Diseño del taller 3

Presente y Futuro del Sistema de Gestión de Desempeño							
Dia		24 de Julio del 2021				Moderadores	
Tiempo		180 Minutos				Fases	
N°	Hora Inicio	Hora termino	Tiempo	Tema	Actividad	Materiales	Responsable
1	10:00:00	10:05:00	00:05:00	Agenda de trabajo	Presentación de las dos (2) etapas del taller: (I) Percepciones sobre el SGD actual (escuchar al sistema), (II) Ideas sobre lo deseado para el SGD.	PPT, proyector y PC	Jorge Rodríguez
2	10:05:00	10:10:00	00:05:00	Palabras iniciales de Ricardo Fitts, Gerente General	Refuerzo de la importancia del Taller	PPT, proyector y PC	Aracelli Morales
3	10:10:00	10:15:00	00:03:00	Ideas clave sobre un SGD	Objetivos-competencias/ funciones/supervisión y consecuencias	PPT, proyector y PC	Jorge Rodríguez
4	10:15:00	10:35:00	00:20:00	¿Cómo es el SGD actual?	En esta dinámica se buscará que los asistentes describan, en base a las cuatro (4) etapas, cómo funciona el SGD actual (foco en funciones, supervisión y consecuencias, porque ya tenemos información de objetivos y competencias).	Papelotes y plumones	Jorge Rodríguez facilita y Aracelli Morales escribe
5	10:35:00	10:50:00	00:15:00	¿Qué funciona bien en el SGD actual?	En esta dinámica se generará un espacio de conversación en donde los participantes deberán presentar los 5 aspectos que mejor funcionan del SGD.	Papelotes y plumones	Jorge Rodríguez facilita y Aracelli Morales escribe
6	10:50:00	11:05:00	00:15:00	¿Qué podría funcionar mejor en el SGD actual?	En esta dinámica se generará un espacio de conversación en donde los participantes deberán presentar los 5 aspectos que menos funcionan del SGD.	Papelotes y plumones	Jorge Rodríguez facilita y Aracelli Morales escribe
7	11:05:00	11:15:00	00:10:00	Plenario de resultados	Espacio de conversación de las ideas planteadas en la dinámica.	PPT, proyector y PC	Aracelli Morales

Anexo 4 Diseño del taller 4

Presente y Futuro del Sistema de Gestión de Desempeño							
Dia		13 de agosto 2021				Moderadores	
Tiempo		180 Minutos				Fases	
N°	Hora Inicio	Hora termino	Tiempo	Tema	Actividad	Materiales	Responsable
8	03:00:00	03:20:00	00:20:00	Presentación de las fortalezas	Presentación de las fortalezas recogidas respecto del SGD	PPT, proyector y PC	Aracelli Morales
				Dinámica: ¿Cómo podemos impulsarnos en esas fortalezas para mejorar nuestro SGD?	En esta dinámica se buscará que los asistentes planteen ideas respecto del nuevo SGD.		
10	03:20:00	03:50:00	00:30:00	Explicación de la dinámica.	En una mesa el equipo de líderes y mandos medios se reunirá para poder trabajar, la creación, modificación, ampliación o reestructuración del nuevo SGD sobre la base de las fortalezas identificadas.	PPT, proyector y PC	Jorge Rodríguez
11	03:50:00	04:20:00	00:30:00	Desarrollo de la dinámica.	Los equipos (serán dos) tendrán que proponer la construcción del nuevo SGD, con los materiales proporcionados para esta actividad	Papelotes y plumones	Musica de fondo (solo musical)
12	04:20:00	04:35:00	00:15:00	Presentación de la propuesta de los equipos	Espacio de conversación de las ideas planteadas en la dinámica	Papelotes y plumones	Equipo
13	04:35:00	04:50:00	00:15:00	Reflexión sobre las propuestas	Cada participante deberá brindar su opinión y/o comentario sobre la construcción colectiva	Papelotes y plumones	Equipo
15	04:50:00	05:00:00	00:10:00	Cierre	¿Qué te llevas de la actividad del día de hoy?		Aracelli Morales
			03:23:00	Tiempo total			

Anexo 5 Presentación en Power Point del taller 1



Anexo 6 Presentación en Power Point del taller 2

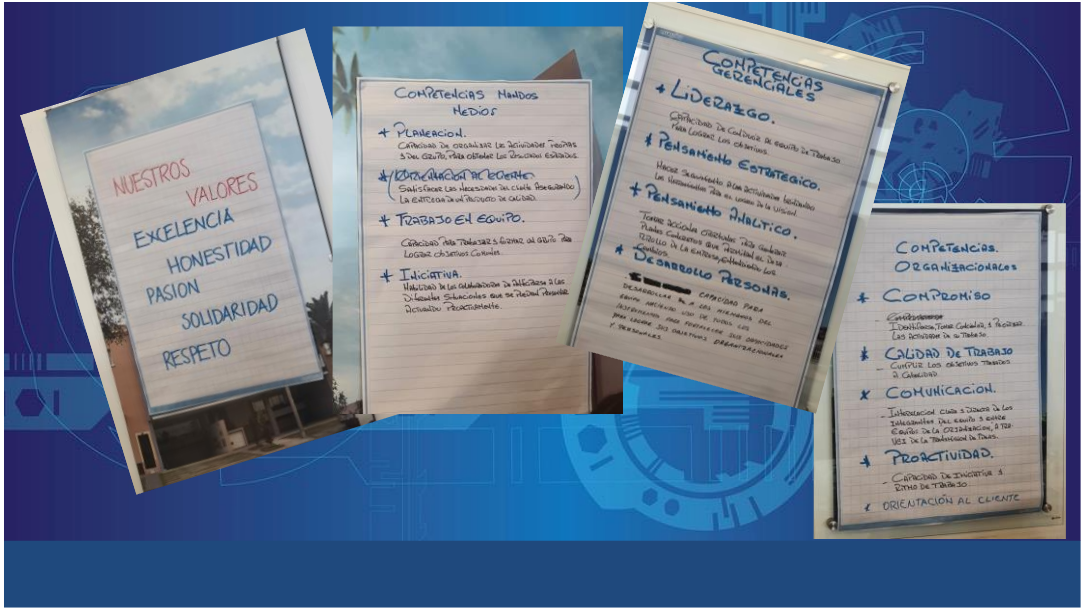


Anexo 7 Presentación en Power Point del taller 3



Anexo 8 Foto de talleres





Anexo 9 Objetivos organizacionales e individuales



Objetivos estratégicos:

Toma en cuenta los objetivos con foco en los siguientes procesos o áreas clave:

Finanzas:

- Alcanzar el volumen de ventas esperado.
- Reducir el porcentaje de costos de producción.
- Reducir el porcentaje de costos de promoción.
- Reducir el porcentaje de costos de gestión.
- Incrementar la participación de la organización en el mercado de viviendas multifamiliares en Lima Moderna.

Cliente:

- Alcanzar altos niveles de satisfacción con el cliente.
- Incrementar el índice de fidelización de los clientes.

Procesos Internos:

- Mejorar el servicio posventa.
- Mejorar la gestión de cobranza a los clientes.
- Cumplir con los requerimientos acordados en tiempo, presupuesto y calidad.
- Diseñar y estructurar un área financiera que contribuya a la toma de decisiones.

Aprendizaje:

- Mejorar la motivación personal.
- Desarrollar las capacidades técnicas y habilidades blandas del personal para mejorar los índices de eficiencia de la organización.
- Alineamiento cultura de los objetivos organizacionales con el propósito y estrategia del negocio.

Anexo 10 Objetivos por áreas

PROYECTO - ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	META	FECHA DE CUMPLIMIENTO	EVIDENCIA DE CUMPLIMIENTO
Ventas: Green park	Cumplir con los niveles de venta mensual solicitado por la gerencia	Número de unidades inmobiliarias vendidos	Mensual: vender 5 departamentos , 5 estacionamientos y 2 depósitos al mes	Último día de cada mes	12 informes mensuales
Ventas: Parque Cáceres	Cumplir con los niveles de venta mensual solicitado por la gerencia	Número de unidades inmobiliarias vendidos	Mensual: vender 5 departamentos , 3 estacionamientos, 1 depósitos al mes	Último día de cada mes	12 informes mensuales
Marketing	Cumplir con atraer nuevos contactos efectivos obtenidos a través de los medios digitales.	Métrica de contactos en las redes	Anual: 2400 nuevos contactos	31 de diciembre	Informe anual de los datos del sistema SPERAND
	Elaboración de campañas publicitarias que generen impacto en los potenciales clientes	Porcentaje de clientes potenciales que llegan al punto de venta	Anual: incrementar en un 20% las visitas con respecto al periodo anterior.	31 de diciembre	Comparación de datos del periodo anterior
Administrativa y Financiera	Implementar reportes de costos laborales directos e indirectos	Número de reportes implementados	Mensual: 3 reportes mensuales, horas extras del staff, obra y	Último día de cada mes	12 informes mensuales
	Elaborar reportes de control interno	Ejecución de los reportes	Reporte de conciliación mensual	Último día de cada mes	13 informes mensuales
	Reporte de préstamos internos	Ejecución de los reportes	Reporte de conciliación mensual	Último día de cada mes	14 informes mensuales
Legal	Saneamiento físico y legal de los proyectos 6 meses después de obtenida la conformidad de obra	Número de días del trámite del saneamiento entre el número de días del proceso de saneamiento	180 días después de obtenida la conformidad de obra	181 días después de obtenida la conformidad de obra	Inscripción del levantamiento de hipoteca en RRPP
	Levantamiento de hipoteca de proyectos Liberty y Céntrica	Número de días del trámite de levantamiento de hipoteca entre el número de días del proceso de saneamiento	180 días después de obtenida la independización	181 días después de obtenida la independización	Inscripción de la independización en RRPP
Obras	Cumplir puntualmente con el cronograma de obra general	Días de retraso entre días de cronograma	Entregar la obra en 0 días de retraso	30 de cada mes	Informe mensual
	Generar un ahorro del 3% respecto al cronograma	Total ahorro entre total de presupuesto	Generar un ahorro del 3%	al final de la obra	Valorización de cierre

Anexo 11 Perfil de los líderes



PERFILES DE PUESTO DE LUGANO

Perfiles Gerenciales

PUESTO	DESCRIPCION	FUNCIONES
Gerente Comercial	<p>Alcanzar los objetivos de aumento de los ingresos y adquisición de clientes haciendo que nuestra empresa sea competitiva e innovadora.</p> <p>Ser responsable de maximizar el potencial de nuestro equipo de ventas, elaborar planes de ventas y justificar dichos planes ante la gerencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Lograr el crecimiento y los objetivos de venta mediante una gestión acertada del equipo de ventas. 2.-Diseñar e implementar un plan comercial estratégico que aumente la cartera de clientes de la empresa y garantice su fuerte presencia 3.-Reclutar personal, establecer objetivos, orientar y supervisar el desempeño de los representantes de ventas 4.-Entablar y fomentar relaciones fuertes y duraderas con los clientes cooperando con ellos y entendiendo sus necesidades 5.-Presentar informes de ventas, ingresos y gastos, así como previsiones realistas al equipo de dirección 6.-Identificar mercados emergentes y cambios en el mercado, siendo totalmente conocedor de los nuevos productos y del estado de la competencia
Gerente de Obras	<p>Coordinar y supervisar, las Obras de construcción de edificios, con la finalidad de verificar la calidad de la Obra, así como también vigilar los tiempos marcados en los programas de trabajo a fin de cumplir con los compromisos establecidos en los contratos de Obra, solventación de dudas de proyecto, en coordinación con la Dirección de Proyectos, , elaboración o modificación de contratos, así como pactas actos de entrega - recepción de obras, reclamos por vicios ocultos, cancelación de fianzas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Coordinar y verificar físicamente la obra. 2.- Convocar en el ámbito de su competencia a reuniones de trabajo con los supervisores de obra, así como con los contratistas, para verificar avances de obra y la problemática existente. 3.- Revisión y trámite de estimaciones para su pago, realizar Licitaciones y Contratos la revisión y autorización de conceptos de trabajo, fuera de catalogo, así como también la revisión y autorización de porcentajes de escalatorias de conceptos ejecutados. <p>Modificación de contratos existentes, cancelación de fianzas, por concepto de cumplimiento de contrato y anticipo, rescisiones administrativas de contrato.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.- Solicitar a la Dirección General de Proyectos e Ingeniería, la solventación de dudas de proyectos surgidas en el Desarrollo de las actividades. 6.- Programar actos de entrega - recepción de la obra. 7.- Llevar a cabo el seguimiento de todas las obras asignadas a esta Dirección como lo son: montos acumulados, avances físicos, avance financiero, retrasos de obra, reportes fotográficos, informes mensuales.
Gerente Administrativo	<p>Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como idear modos de optimizar procesos. Contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades y espacio en la oficina. Valorar el rendimiento de la plantilla y ofrecer asesoramiento y orientación para garantizar la máxima eficiencia.</p>	

Perfiles para Jefaturas

PUESTO	PERFIL
Jefe Legal	<p>Gestionar, coordinar y supervisar todos los aspectos legales de la empresa. Responsable de diseñar los métodos para que la empresa cumpla con todas las normativas jurídicas aplicables según su naturaleza. Esto incluye desde aquellas relacionadas con el talento humano, hasta aquellas inherentes al mercado o sector dentro del cual la empresa funciona.</p> <p>Asesorar a los directivos para la toma de decisiones estratégicas, que con sus habilidades de comunicación y de liderazgo ayuda a definir el rumbo de la empresa alineando las estrategias de negocios con el porvenir jurídico.</p>
Jefe de marketing	<p>Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa, organizar estudios de mercado, publicidad, venta, distribución, costes y servicio postventa para nuestros productos. Redactar informes y trabajar en la planificación estratégica a largo plazo de productos. Prepara, ejecuta y controla la gestión comercial de una organización, a partir de la segmentación del mercado. Diseña y desarrolla soluciones basadas en la información del mercado y que apoyan los procesos de creación de valor para los clientes. Gestiona estratégicamente las áreas de mercadeo</p>
Jefe de ventas	<p>Realizar estudios de mercado para identificar posibilidades de venta y evaluar las necesidades del cliente. Buscar activamente nuevas oportunidades de venta a través de llamadas en frío, el establecimiento de contactos y los medios sociales. Generar y/o desarrollar cartera de clientes nuevos individuales. Cumplir con el modelo de ventas y prospección diaria, efectuando llamadas, agendando citas y visitas a clientes con el objetivo de cumplir la cuota asignada. Reportar diariamente las ventas nuevas realizadas para el pago de las comisiones respectivas.</p>
Jefe de Obras	<p>Un jefe de obra es el encargado de planificar, dirigir, controlar y evaluar dichos proyectos arquitectónicos desde el momento de su concepción, hasta su finalización (todo ello dentro de los plazos y presupuestos establecidos)</p> <p>Análisis del proyecto y de su viabilidad, Planificación y organización de la obra, Organización de los trabajos, Propuesta de los procedimientos, técnicas y medios idóneos, así como de métodos que mejoren los rendimientos y los resultados, Comprobación de mediciones. Certificaciones, Control de costes, Control de plazos de construcción, Tramitación de pedidos (proveedores), Coordinación de industriales y subcontratistas, Control de calidad (redacción, control y seguimiento del plan de calidad), Documentación oficial de la obra.</p>

Anexo 12 Competencias organizacionales y gerenciales de los jefes



COMPETENCIAS GERENCIALES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Pensamiento estratégico- Pensamiento analítico- Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none">- Compromiso- Calidad de trabajo- Comunicación- Proactividad-

Anexo 13 Formato de evaluación de desempeño

	Evaluación de Desempeño de Personal	Código :
	Formato	Versión :
		Fecha :
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		

Datos del colaborador		Datos del evaluador	
Nombre del colaborador (Nombre y Apellidos)		Nombre del jefe (Nombre y Apellidos)	
Nombre del puesto		Nombre del puesto	
Código del colaborador			
Departamento		Fecha de Evaluación	
Proyecto			
Ubicación			

Indicaciones Generales

Para completar los campos indicados a continuación, por favor revise la Guía de Evaluación de Desempeño.

I. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS

A continuación, detalle los objetivos a lograr en el período actual y califique el *nivel de cumplimiento* considerando la siguiente escala:

Nivel de cumplimiento		
1	Por debajo de las expectativas	Cumplimiento entre 0% a 60%
2	Cumple parcialmente con las expectativas	Cumplimiento de 61% a 99%
3	Cumple las expectativas	Cumplimiento de 100%
4	Supera las expectativas	Cumplimiento mayor a 100%

Objetivos	Indicador de medición (Cómo se va a medir el objetivo)	Resultado obtenido	Nivel de cumplimiento	Comentarios
Total (Promedio)			#1DIV/0!	

II DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS

A continuación, califique el *nivel de cumplimiento* logrado en cada competencia considerando la siguiente escala:

Nivel de cumplimiento	
1	No se observa el comportamiento asociado
2	Le falta desarrollar algunos aspectos de este comportamiento
3	Demuestra el comportamiento
4	Es un referente (modelo) en el comportamiento asociado

Competencias	Comportamientos asociados	Nivel de cumplimiento			
		1	2	3	4
Vocacion de Servicio	Ejecuta acciones especificas y predeterminadas paa la satisfaccion de las demandas de los clientes interno y externos.				
	Entiende las necesidades de los clientes internos o externos y brinda soluciones, mostrando preocupacion e interes por resolver las mismas.				
	Ofrece soluciones procurando atender las necesidades de sus clientes internos y externos de manera eficaz				
Orientacion a Resultados	Entiende y realiza las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo, siguiendo las pautas y herramientas asignadas se manera correcta				
	Cumple con los objetivos de su area de trabajo y/o puesto articulando sus acciones con otras areas en los tiempos estipulados				
	Planifica acciones para cumplir objetivos y realiza un adecuado control de su propio trabajo, evalua sus procedimientos y ejecuta acciones correctivas cunado observa que se esta desviando del objetivo				
Trabajo en Equipo	Cumple con los proceso de trabajo establecidos en el equipo de manera grupal colaborando con los integrantes de su area de trabajo sin que se lo soliciten				
	Comparte informacion relevante y otros recursos con sus compañeros de equipo cuando se lo solicitan				
	Colabora dentro de su area y trata de comprender a los otros generando y manteniendo un apropiado clima de trabajo				
Liderazgo	Comunica y delega responsabilidades adecuadamente, realizando un adecuado seguimiento				
	Logra que sus colaboradores tengan en cuenta sus sugerencias al momneto de realizar una tarea procurando motivar a los demas llevandolos a la accion				
	Da el ejemplo en el equipo de trabajo liderando con fleixibilidad en su estilo adaptandolo a las características de las personas o grupos a su cargo				
Innovación	Mantiene uan buena actitud y se esfuerza por adaptarse a los cambios aceptando con buenadisposicion las nuevas ideas y cambios que se le planteen				
	identifica y propone innovaciones o iniciativas de mejora en su trabajo, se adapta y es proactivo a los cambios				
	Se esfuerza por innovar y mejorar continuamente, explorando nuevas perpectivas haciendo recomendaciones para el trabajo diraiio				
				Total (Promedio)	#iDIV/0!

III DESEMPEÑO EN BASE A VALORES

A continuación, califique el *nivel de cumplimiento* logrado en cada valor considerando la siguiente escala:

Nivel de cumplimiento	
1	No se observa el comportamiento asociado
2	Le falta desarrollar algunos aspectos de este comportamiento
3	Demuestra el comportamiento
4	Es un referente (modelo) en el comportamiento asociado

Valores Organizacionales	Comportamientos asociados	Nivel de cumplimiento			
		1	2	3	4
Excelencia en el Servicio	Brinda reconocimiento oportuno en base a los logros y habilidades				
	Motiva a sus compañeros de trabajo a dar su máximo esfuerzo				
Integridad	Se muestra amable y colaborador con sus compañeros				
	Transmite información confiable				
Compromiso	Sugiere alternativas o propuestas de mejora cuando se presenta un problema				
	Muestra disposición por aprender y poner en practica nuevas formas de hacer las cosas				
Integración	Muestra respeto en la comunicación con sus compañeros de trabajo				
	Muestra apertura hacia las opiniones/ideas diferentes a las suyas				
		0	0	0	0

IV. Fortalezas y Oportunidades de Mejora

A continuación detalle las 2 principales Fortalezas y Oportunidades de Mejora del colaborador

Fortalezas

Oportunidades de Mejora

V. Plan de Desarrollo

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de mejora en el colaborador, tanto en la evaluación de objetivos, competencias y valores, plantee 2 o 3 necesidades de desarrollo.

Tema	Acción	Medición (cómo se evaluará)	Fecha de Evaluación

VI. NOTA FINAL

Total Desempeño Objetivos	0.00	Peso:	50%
Total Desempeño Competencias	0.00	Peso:	25%
Total Desempeño Valores	0.00	Peso:	25%

NOTA FINAL:	0.00
--------------------	-------------

Escala Nota Final

1 - 1.99	Desempeño bajo lo esperado
2 - 2.99	Desempeño próximo a lo esperado
3 - 3.60	Desempeño esperado
3.61 - 4	Supera el Desempeño esperado

COMENTARIOS FINALES

Del Evaluador (Sobre el proceso/ Calificación / Sustentos).

--

Del Evaluado (Sobre su conformidad en el proceso y la calificación y los sustentos de los objetivos)

--

Firma del Jefe

Firma del Colaborador

Anexo 14 Cuestionario aplicado

- ¿Cómo te sientes con los resultados?
- ¿Qué habilidades o competencias has identificado, que hacen más eficiente y eficaz tu trabajo y que contribuyen con el logro de tus objetivos?
- ¿Qué habilidades has identificado que podrían contribuir a mejorar tu desempeño en el cumplimiento de tus objetivos y que ahora no estás utilizando?
- ¿Qué obstáculos encuentras para alcanzar tus objetivos?
- ¿Qué debes seguir haciendo para mantener o mejorar tu desempeño y el de tu equipo?
- ¿Qué aspectos debes controlar o corregir para mejorar o mantener tu desempeño y el de tu equipo de trabajo?
- ¿Cuáles crees que son los principales retos que debes tener en cuenta hasta nuestra próxima reunión de seguimiento de desempeño?
- ¿Qué puedo hacer por ti para ayudarte a mejorar tu desempeño?
- ¿A qué te comprometes?
- ¿Tienes alguna duda o pregunta?