



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA MARCAN S.A.”**

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

Presentado por:

**Srta. ALEJANDRA SUSANA BALLON VEGA
Sr. FERNANDO JOSE ALMENARA HERNANDEZ
Sr. FRANCISCO JOSE PINILLOS RUIZ
Sra. MARIA CLAUDIA CHAVEZ PAZ**

Asesor: Profesor César Rovegno Ornano
[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)

Lima, diciembre de 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **CESAR ROVEGNO ORNANO** deja constancia que el trabajo de investigación **"Plan Estratégico de Recursos Humanos para la compañía inmobiliaria y constructora Marcan S.A."** presentado por los alumnos Alejandra Susana Ballón Vega, Fernando José Almenara Hernández, Francisco José Pinillos Ruiz y María Claudia Chávez Paz, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 29 de febrero, dando el siguiente resultado.

turnitin

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

10 %

1	Wikipedia	2 %
2	Google Scholar	1 %
3	ResearchGate	1 %
4	Scopus	1 %
5	Scopus	-1 %
6	Scopus	-1 %
7	Scopus	-1 %
8	Scopus	-1 %
9	Scopus	-1 %

FECHA: 29 de febrero de 2024

DEDICATORIA

A nuestra familia, por su incondicional apoyo a lo largo de nuestra formación profesional y laboral.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación abarca la elaboración de un diagnóstico, diseño y formulación de propuestas de implementación y mejora en los procesos de recursos humanos de la empresa MARCAN, definidos en función de entrevistas y encuestas aplicadas a los gerentes, jefes, líderes de áreas y colaboradores. Las propuestas de planes estratégicos serán formuladas para ser implementadas en el periodo 2023-2025.

La metodología por utilizar para lograr los objetivos es el modelo de los cuatro roles de Recursos Humanos de Ulrich (2007). Este modelo permite evaluar los aportes del área de Recursos Humanos y hacia dónde se debe orientar en el futuro, a nivel operativo y estratégico. De esta manera, se podrá diagnosticar la situación actual del área dentro de la compañía y establecer los lineamientos base para la implementación de procesos.

Posteriormente, se desarrollarán entrevistas a profundidad y encuestas con el objetivo de obtener información de primera mano y recoger datos reales de la dinámica de trabajo de cada equipo.

Finalmente, se destaca la importancia de contar con una estructura organizacional sólida que responda a la estrategia del negocio y las bases de dos procesos principales para la gestión del talento como **atracción de talento** y **evaluación de desempeño**. De esta manera, el área de Recursos Humanos podrá convertirse en un agente estratégico para MARCAN, aportando al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: ESTRATEGIA; RECURSOS HUMANOS; ATRACCIÓN; DESEMPEÑO; ESTRUCTURA.

ABSTRACT

This research work covers the development of a diagnosis, design and formulation of proposals for implementation and improvement in the human resources processes of the MARCAN Company, defined based on interviews and surveys applied to managers, bosses, area leaders and collaborators. The strategic plan proposals will be formulated to be implemented in the period 2023-2025.

The methodology to be used to achieve the objectives is the model of the four Human Resources roles of Ulrich (2007). This model allows us to evaluate the contributions of the Human Resources area and where it should be directed in the future, at an operational and strategic level. In this way, the current situation of the area within the company can be diagnosed and the base guidelines for the implementation of processes can be established.

Subsequently, in-depth interviews and surveys will be carried out with the aim of obtaining first-hand information and collecting real data on the work dynamics of each team.

Finally, the importance of having a solid organizational structure that responds to the business strategy and the bases of two main processes for talent management such as talent attraction and performance evaluation are highlighted. In this way, the Human Resources area can become a strategic agent for MARCAN, contributing to the achievement of organizational objectives.

Keywords: STRATEGY; HUMAN RESOURCES; ATTRACTION; PERFORMANCE; STRUCTURE.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
Capítulo I. Diagnóstico situacional.....	1
1. Perfil competitivo de la empresa.....	1
1.1 Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales.....	1
1.2 La empresa en la actualidad: Descripción del negocio.....	3
1.3 Orientación estratégica: visión, misión, valores.....	5
1.4 Perfil estratégico de la organización.....	5
Capítulo II. Marco Teórico	8
1. Determinación del tipo de estudio.....	8
2. Identificación de las variables del estudio, principales definiciones y modelos.....	8
2.1 Estructura organizacional	8
2.2 Atracción de talento.....	10
2.3 Gestión del desempeño.....	12
Capítulo III. Análisis del contexto	15
1. Entorno político.....	15
2. Entorno económico	15
3. Entorno social.....	15
4. Entorno tecnológico	16
5. Entorno ecológico	17
6. Entorno legal	18
7. Análisis del microentorno	19
7.1 Poder de negociación de los proveedores.....	19
7.1.3 Otros proveedores de equipos relevantes, materiales y acabados.....	20
7.2 Poder de negociación de los clientes	20
7.3 Amenaza de nuevos competidores	21
7.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	21
7.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	22
Capítulo IV. Análisis interno	23
1. Modelo de negocio	23
2. VRIO.....	27
Capítulo V. Estudio de campo: Análisis – Auditoría del área de Recursos Humanos	29

1. Objetivo del estudio	29
2. Metodología	29
2.1 Entrevistas exploratorias.....	29
2.2 Encuestas a los colaboradores	29
3. Análisis de resultados.....	30
3.1 Análisis de la estructura organizacional, diseño de puestos, perfiles.....	31
3.2 Análisis del proceso de atracción de talento.....	31
3.3 Análisis del proceso de evaluación y gestión del desempeño	31
Capítulo VI. Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	33
1. Alineamiento estratégico.....	33
2. Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	33
2.1 Objetivo general	33
2.2 Objetivos específicos	33
3. Plan estratégico de Recursos Humanos.....	34
3.1 Propuesta	35
3.2 Relación entre objetivos específicos y modelo Ulrich	35
Capítulo VII. Socio estratégico de la empresa.....	39
1. Plan de acción – Implementación de la propuesta	39
2. Presupuesto/ costo de la propuesta.....	40
3. Impacto en el posicionamiento del área de Recursos Humanos	40
Conclusiones y recomendaciones	42
1. Conclusiones	42
2. Recomendaciones.....	43
Referencias Bibliográficas	44
ANEXOS. ENTREVISTAS EXPLORATORIAS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Canvas.....	23
Tabla 2. Análisis VRIO.....	28
Tabla 3. Porcentaje (%) de favorabilidad en la encuesta	30
Tabla 4. Propuesta de proceso de atracción del talento	37
Tabla 5. Tabla resumen de objetivos específicos del plan estratégico	39
Tabla 6. Presupuesto de la propuesta	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama organizacional de la empresa.....	3
Gráfico 2. Organigrama del área de Negocio	3
Gráfico 3. Organigrama del área de Construcción.....	4
Gráfico 4. Organigrama de las áreas de Finanzas y RR.HH.....	4
Gráfico 5. Organigrama del área de Desarrollo de Producto.....	4
Gráfico 6. Organigrama del área Comercial	5
Gráfico 7. Etapas del desarrollo de proyectos en MARCAN	6
Gráfico 8. Cadena de valor de MARCAN	25
Gráfico 9. Mapa estratégico de MARCAN.....	26
Gráfico 10. Mapa estratégico del área de RR.HH.	27
Gráfico 11. Modelo de cuatro roles de RR.HH. de Dave Ulrich.....	35
Gráfico 12. Situación actual del área de RR.HH. según modelo Ulrich.....	35
Gráfico 13. Transición de roles del área de RR.HH. (según modelo de Ulrich)	36
Gráfico 14. Propuesta de nuevos roles para el área de RR.HH. (según modelo de Ulrich)	36
Gráfico 15. Propuesta de nuevo organigrama del área de RR.HH.	36
Gráfico 16. Estructura de costos del organigrama propuesto según fases.....	37
Gráfico 17. Propuesta de proceso de gestión del desempeño	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Jefe de RR.HH.....	49
Anexo 2. Entrevista a Director 1 y Jefe de RR.HH.	52
Anexo 3. Entrevista a Director 2.....	55
Anexo 4. Encuesta de gestión de Recursos Humanos	58

CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Perfil competitivo de la empresa

1.1 Antecedentes, reseña histórica y consideraciones generales

En la actualidad, las organizaciones atraviesan por diversos cambios, muchos de ellos a raíz de las exigencias del mercado. Es por ello que las empresas deben adaptarse y desarrollar estrategias de negocio y de recursos humanos (en adelante, RR.HH.) que les permitan ser competitivas y lograr sus objetivos.

Para lograr esta sostenibilidad es importante que toda la empresa esté alineada a la estrategia del negocio, lo que en algunos casos implica reestructurar o plantear nuevos procesos, puestos o políticas.

La propuesta del trabajo de investigación se basa en definir el plan estratégico de RR.HH. para la Inmobiliaria y Constructora MARCAN S.A. (en adelante, MARCAN), empresa del sector inmobiliario, respecto de la cual se buscará estructurar sus procesos de RR.HH., de manera que estén alineados a la estrategia y sostenibilidad del negocio.

Para realizar esta investigación, se ha elegido a MARCAN por ser una empresa de capital peruano, con más de 30 años en el mercado y galardonada en el 2020 por el BBVA en la categoría “Inmobiliarias Best Place to Live”.

Cabe precisar que para efectos del presente trabajo se referirá a mercado inmobiliario como la oferta y demanda de bienes inmuebles de tipo residencial como primera vivienda (departamentos) y comercial (oficinas), que es donde está focalizada la oferta de valor de MARCAN.

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

Inició sus operaciones en el año 1988 como proveedor del Estado en la construcción de obras de diversa índole como: colegios, postas médicas, pistas, veredas, habilitaciones de saneamiento, entre otros; generando capital propio que utilizó para desarrollar pequeños proyectos multifamiliares. (MARCAN, 2022).

A partir del año 2003, MARCAN enfocó su trabajo en el desarrollo de vivienda multifamiliar, lo que redireccionó la estructura y la estrategia de la empresa. MARCAN empezó a crecer en tamaño, facturación, número de proyectos, colaboradores y oficinas administrativas, creando

nuevas áreas como: Comercial, Ventas, Sistemas, para atender el incremento de su cartera de clientes.

Durante este periodo fue desarrollando más proyectos y en el 2011 abrió su oficina corporativa en la ciudad de Lima, distrito de Miraflores, lo que tuvo un impacto positivo en su imagen empresarial.

En el 2014, los patrones de consumo del mercado inmobiliario empezaron a cambiar y se introdujo el término “oficinas *boutique*”, las cuales, según Canales (2020), son un producto que durante años fue desatendido y con una tendencia creciente en Lima, debido a la alta demanda de emprendedores y colaboradores independientes que buscan espacios de menor tamaño para trabajar sin necesidad de adquirir inmuebles corporativos tradicionales.

En esta etapa de definición de nuevos proyectos, como las oficinas *boutique*, la empresa realizó cambios estructurales dentro de su organigrama que le permitieron continuar con la estrategia de diferenciación para los siguientes años.

Como parte de su estrategia de competitividad, MARCAN construyó su primer edificio de oficinas *boutique* en Surco. En el 2017, ese edificio ganó el Premio de Desarrollo Inmobiliario Latinoamericano, uno de los más reconocidos de la región. Los Premios Latinoamericanos al Desarrollo Inmobiliario (LADI), reconocen los logros del desarrollador inmobiliario en lo que se refiere a innovación, desarrollo, arquitectura, planeación, diseño y *marketing*.

El modelo de negocio y la nueva estructura organizacional permitieron que la empresa obtenga nuevamente el premio (LADI) en el 2019, consolidándose como una empresa de estándares internacionales.

En el 2022, según el reporte de Deloitte *El impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario en Perú 2020*, el sector inmobiliario fue uno de los más afectados, debido al periodo de paralización que tuvo por las disposiciones del gobierno peruano. Sin embargo, en el 2021 y de acuerdo con el reporte de PCR (Pacific Credit Rating) fue uno de los sectores con mejor recuperación en comparación a otros sectores y registrando un crecimiento interanual del 34.9% (Maurate, 2022).

Según un artículo publicado por el diario Perú 21 (2022a), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) indicó que el sector inmobiliario ha tenido un incremento de precios debido a la inflación y a la situación demográfica de Perú, donde el 50% de la población peruana tiene menos de 30 años, lo que se traduce en una mayor demanda de viviendas.

De acuerdo con los reportes del portal inmobiliario Properati (2021), los precios de los inmuebles continuaron en ascenso con respecto a otros años, pero en tendencia decreciente en los meses de julio, agosto y septiembre, y con perspectivas de recuperación para el 2023 y 2024.

1.2 La empresa en la actualidad: Descripción del negocio

Actualmente, la empresa cuenta con alrededor de 80 colaboradores administrativos y su estrategia es ser reconocida como pionera en edificios tipo *boutique* con altos estándares de calidad y foco en el cliente, sin llegar a ser una empresa de inmuebles de lujo.

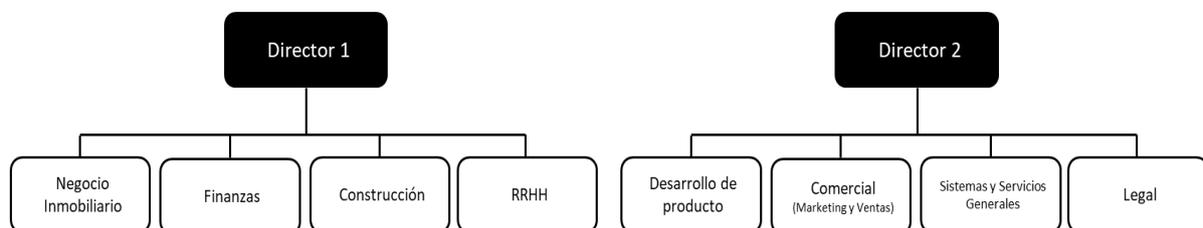
Cuenta con cinco proyectos inmobiliarios de primera vivienda y oficinas *boutique* en distritos como: Santiago de Surco, Miraflores, Lince, San Borja y Pueblo Libre, particularmente para sectores A y B. Además, MARCAN busca desarrollar sus proyectos en distritos afines a dichos sectores para así mantener su estrategia.

Organigramas actuales de MARCAN

La estructura organizacional de MARCAN muestra la distribución de roles y que las decisiones son centralizadas por los directores quienes además son los principales accionistas.

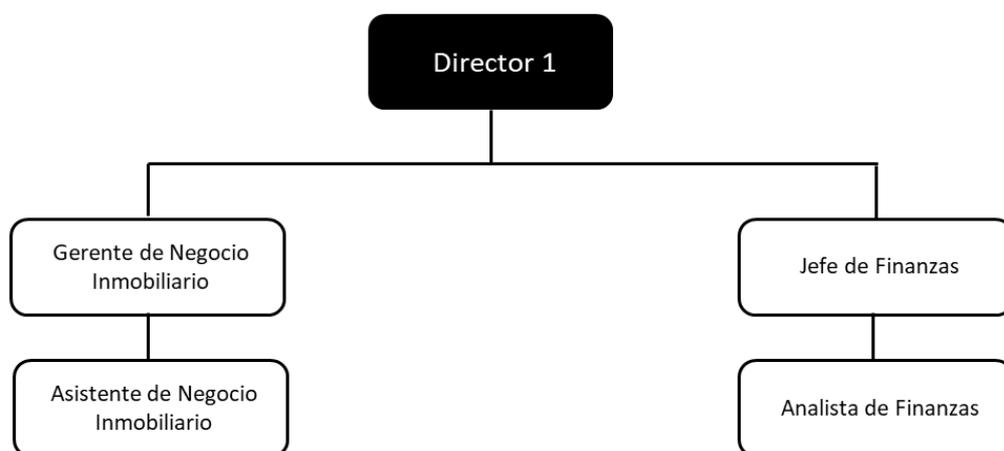
A continuación, se muestra la estructura organizacional:

Gráfico 1. Organigrama organizacional de la empresa



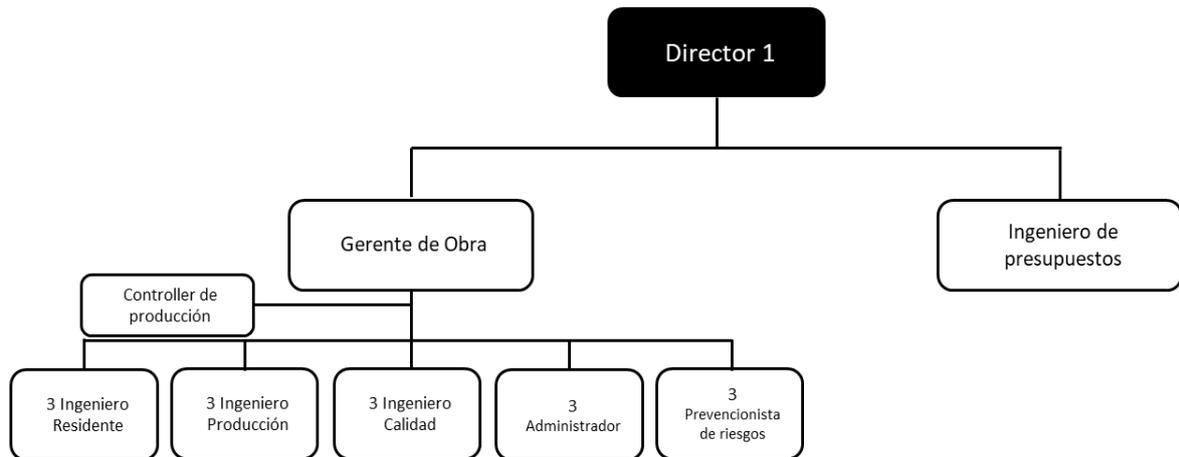
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 2. Organigrama del área de Negocio



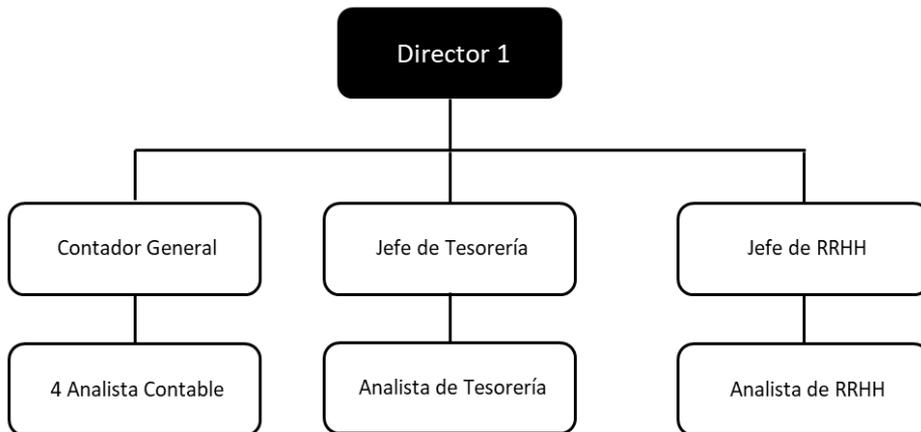
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 3. Organigrama del área de Construcción



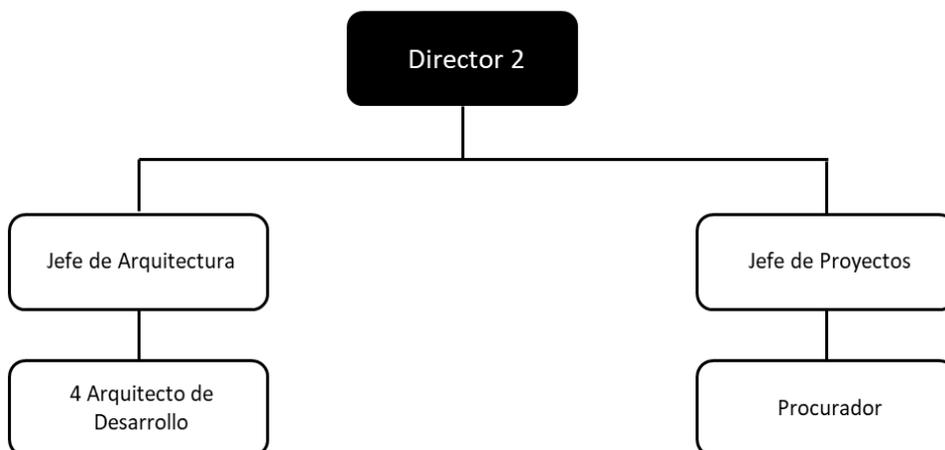
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 4. Organigrama de las áreas de Finanzas y RR.HH.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 5. Organigrama del área de Desarrollo de Producto



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 6. Organigrama del área Comercial



Fuente: Elaboración propia, 2023.

1.3 Orientación estratégica: visión, misión, valores

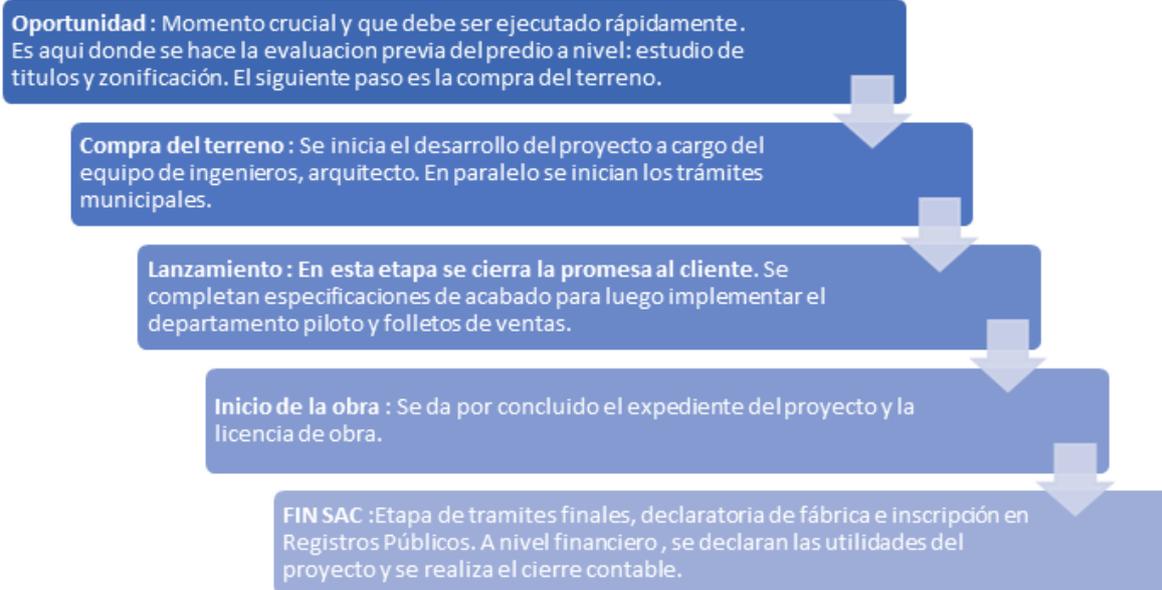
- **Visión:** Construir confianza, creando los mejores espacios para que la gente pueda vivir feliz.
- **Misión:** Ser reconocidos como la mejor y más confiable inmobiliaria peruana; una empresa compacta, sólida, rentable y altamente profesional; con colaboradores íntegros altamente adaptables a los cambios y orientados a resultados.
- **Valores:** integridad, adaptabilidad al cambio y orientación a resultado.

1.4 Perfil estratégico de la organización

Es una empresa orientada a brindar productos de calidad para un mercado nicho que busque el tipo de viviendas u oficinas *boutique* que ellos ofrecen, dentro de los sectores socioeconómicos A y B.

A continuación, como ejemplo se tiene el proceso completo de un proyecto MARCAN, donde se evidencia su foco en calidad y el cliente final.

Gráfico 7. Etapas del desarrollo de proyectos en MARCAN



* FIN SAC: se refiere a la razón social creada al inicio del proyecto y cuya denominación "FIN" representa el cierre y la venta de este.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Como se puede apreciar en el diagrama anterior, cada etapa del proceso está interconectada con la siguiente y sigue un flujo estandarizado que permite identificar roles y responsabilidades para cada una de ellas, a efectos de asegurar el desarrollo integral de cada proyecto, de principio a fin.

A continuación, se presentan las estrategias de las áreas funcionales en la actualidad:

1.4.1 Estrategia de administración de Recursos Humanos

- El promedio de edad de los colaboradores de MARCAN es 32 años. Se busca atraer a los mejores alumnos de las mejores universidades del país, para que desarrollen una línea de carrera interna en la empresa.
- No cuenta con una estrategia de evaluación de desempeño, más bien se trata de un mecanismo realizado por los directores, pero sin una estructura estandarizada.
- La empresa tiene el beneficio de pagar el 50% del costo de especializaciones, diplomados y maestrías para colaboradores con roles de liderazgo.

1.4.2 Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

- Cuenta con las certificaciones obligatorias relacionadas con SST.
- Comité de Gestión, Supervisor de Sistemas Integrados y Brigadas (Primeros Auxilios y Lucha Contra Incendios).

- Programa de Comunicación: Panel mural en oficina y obra, paneles, boletín interno.
- Programa de medición, seguimiento y mejora: Manejo registros, procedimientos, monitoreos ocupacionales, inspecciones, revisiones de equipos de lucha contra incendio, fumigación.

1.4.3 Responsabilidad ambiental

- Aseguramiento del cumplimiento de los estudios de impacto ambiental (EIA), requeridos en cada proyecto.
- Realización de monitoreos ambientales en cada obra.
- Mejoras en los procesos productivos: Instalación de cabinas de corte para ladrillos y pisos laminados.
- Uso de mangas de metal para el arrojado de desmonte de obra desde altura.
- Cumplimiento de las normativas municipales respecto al horario de trabajo.
- Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos, maquinaria y vehículos de carga con la finalidad de disminuir las emisiones de combustión.

1.4.4 Comunicaciones, Ventas y *Marketing*

- Fuerza de ventas propia.
- No hay corredores de inmuebles.
- Uso de paneles y *branding* en los inmuebles piloto.
- Presencia activa en las principales ferias inmobiliarias.
- Página web con toda la información del proyecto.

1.4.5 Sistemas de Información

- Uso de un sistema RP10 para Contabilidad y CRM para Ventas.
- Asignación y control de presupuesto para el área.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. Determinación del tipo de estudio

El objetivo principal de esta investigación es definir el plan estratégico de Recursos Humanos para una empresa del sector inmobiliario buscando estructurar sus procesos, de manera que estén alineados a la estrategia y sostenibilidad del negocio.

Objetivos específicos:

1. Definir estructuras eficientes alineadas a la sostenibilidad del negocio.
2. Reestructurar el proceso de atracción del talento de la organización.
3. Evaluar la percepción respecto a la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Método cualitativo

Este método permite explorar a profundidad la percepción de las personas en distintos niveles organizacionales. Asimismo, combina entrevistas estructuradas con entrevistas semiestructuradas.

Método cuantitativo

Este método permite recabar información según las dimensiones definidas a explorar. Asimismo, complementa al método cualitativo en la recolección de información.

2. Identificación de las variables del estudio, principales definiciones y modelos

2.1 Estructura organizacional

Las teorías de estructuras organizacionales no son excluyentes entre sí, por el contrario, se complementan y evolucionan de acuerdo a las tendencias de la sociedad y del mercado. Autores clásicos como Taylor, Gantt, Fayol y Weber se basan en la división de tareas y jerarquías como puntos básicos de la estructura organizacional.

Dichos autores basan sus teorías de estructura organizacional, en la relación que debe existir entre las personas, las tareas y las funciones, para lograr los objetivos empresariales propuestos.

Para Mayo, en 1930, el componente psicológico era muy importante en las organizaciones, incluso con mayor importancia de la división estructural que estas tenían. Los factores psicológicos y psicosociales eran determinantes para la productividad de la empresa. Al tener en cuenta al ser humano como centro, este autor considera que la empresa es una organización

social compuesta por grupos informales, cuya estructura no siempre coincide con la estructura formal propuesta por la empresa (Ibarra, 2022).

Por otro lado, existen autores como Burnham (1942) que adjudicaban la responsabilidad del éxito o fracaso de las organizaciones a sus gerentes o administradores. A partir de esto, se puede afirmar que existen diversos tipos de organizaciones y cuyo conocimiento es básico para determinar el tipo de estructura organizacional más beneficioso para cada una y sus objetivos.

Según Chiavenato (2002, p. 369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 271): “Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que representa la estructura de una organización.” Es usual que se confunda el término organigrama con estructura, pero se debe tener en cuenta que la estructura organizacional se ve representada mediante el organigrama y que también incluye otros aspectos más allá de dicho esquema. Dicho esto, existen diversos tipos de organigramas, los cuales van a depender de cada empresa y sus objetivos estratégicos.

Para Robbins y Coulter (2005), la estructura organizacional define la forma en la que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Además, para diseñar una estructura eficiente los gerentes deben tener en cuenta 6 elementos: especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

Otros autores, como Jones y George (2014) incluyen adicionalmente el concepto de arquitectura organizativa que incluye la estructura organizacional, la cultura, los sistemas de control y los sistemas de administración de recursos humanos.

Asimismo, para autores como Robbins, DeCenzo y Coulter (2015), la jerarquía aún es la forma de estructuración organizacional más común en empresas medianas y grandes, debido a que es la forma más eficiente de organizar a las personas y tareas en ese tipo de compañías. Los autores afirman, que la jerarquía todavía es una parte importante de la estructura organizacional y que no debe ser vista como algo obsoleto, pues en ciertos casos es positiva.

Para Robbins y Coulter (2005), ningún tema ha tenido más cambios que la organización y estructura organizacional, dando apertura hacia conceptos relacionados a estructuras organizacionales eficientes pero que a su vez sean flexibles al entorno dinámico actual. El autor

también incluye el concepto de diseño organizacional como el proceso de cambio o reestructuración de la estructura organizacional.

Después de haber analizado distintos autores, se considera que este modelo se ajusta mejor para la investigación, debido a que se trata de una organización mediano-familiar la cual aún tiene a la jerarquía como punto central dentro de su estructura. Además, el modelo de diseño organizacional de Robbins va a permitir analizar y proponer una estructura dinámica que pueda estar alineada a los objetivos de MARCAN y no solo a lineamientos jerárquicos basados en la antigüedad de los gerentes y jefes de área.

2.2 Atracción de talento

La atracción de talento consiste en una serie de estrategias y acciones con base teórica que se describirán a continuación. Asimismo, se trata de un proceso cuya concepción y desarrollo ha ido cambiando y evolucionando en el tiempo, siendo el día de hoy parte de la estrategia de gestión de talento.

Según Chiavenato (2008), la gestión de talento se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales, los cuales cuentan con personal a cargo o recursos; en donde se pone en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Para Alles (2009), uno de los pasos importantes para atraer talento son las buenas prácticas o métodos de trabajo que busquen que las organizaciones se desempeñen adecuadamente. Por lo tanto, los directivos de toda organización deben preocuparse por conocer todas las variantes de buenas prácticas para decidir sobre la más conveniente. Las decisiones más convenientes deben estar ligadas a alguno de los subsistemas que Alles menciona como los más importantes: descriptivos de puestos; atracción, selección e incorporación de personas; evaluación de desempeño; remuneraciones y beneficios; y desarrollo, planes de sucesión y formación.

Del mismo modo, Alles menciona que asegurar la buena puesta en marcha de los subsistemas de recursos humanos permite desarrollar una relación entre empleador y empleado bajo la perspectiva de ganar-ganar. Esto implica generar un desarrollo compartido que sea percibido por el colaborador y así pueda transmitirse a las personas que quieran ser parte de la compañía.

Asimismo, dado que hoy las personas buscan espacios donde poder crecer y desarrollarse, la atracción de talento debe estar vinculada a la claridad de lo que se busca y a la objetividad de la evaluación para la selección. Por consiguiente, para Alles, la aplicación de métodos para el desarrollo de personas implica la evaluación de capacidades, conocimientos y experiencia

visibilizada en competencias y valores. Por lo tanto, cómo medir las capacidades es importante para asegurar procesos objetivos que aseguren las buenas prácticas organizacionales. A su vez, la atracción de las personas adecuadas a través de un buen proceso de selección que mida comportamientos y un adecuado proceso de incorporación definirán el buen inicio de la relación laboral del empleado.

Según Levy-Leboyer (1996), las competencias son maneras de clasificar los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y las hace eficaces en una situación o posición determinada. Estos comportamientos deben ser observables, tanto en situaciones laborales como en evaluaciones dentro de un proceso de selección.

Por otro lado, Alles (2010) indica que las organizaciones cuentan con una misión, visión y planes estratégicos, los cuales deben conocerse dentro de la compañía. Sin embargo, es importante que las empresas puedan transmitir estos aspectos hacia afuera para que los distintos grupos de interés conozcan y entiendan a la compañía. Para alcanzar esto, la gestión por competencias es un modelo de gestión importante.

Además, Alles (2010) precisa que la gestión por competencias busca alinear a las personas hacia el objetivo y así alcanzar la visión planteada por la compañía. Esto permite construir la imagen de la compañía tanto a nivel interno como externo y es por eso por lo que la participación de la alta dirección es importante.

2.2.1 Descriptivos de puesto

Los descriptivos de puestos son importantes para asegurar un proceso de selección objetivo y claro. Por lo tanto, como indica Chiavenato (2006), un puesto es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Por lo tanto, diseñar o elaborar un descriptivo es especificar las tareas que realiza el puesto, los métodos que emplea para realizarlas y cómo se relaciona con los demás puestos de una compañía. Por consiguiente, el propósito fundamental de un descriptivo es tener claro el por qué y para qué de una posición.

Asimismo, Chiavenato (2011) también define un puesto como un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de otros puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Según Chruden y Sherman (1992), los descriptivos de puestos especifican cuáles son las responsabilidades y los deberes dentro de un cargo, en donde todas estas características deben ser cumplidas por la persona que ocupe el puesto.

2.3 Gestión del desempeño

Existen muchas definiciones sobre el desempeño laboral o la gestión de este. Gennen solía decir: “...existe una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño...”. (Jaramillo, 2020, párr. 1)

Hay que iniciar entendiendo que el desempeño organizacional está completamente ligado al desempeño que los colaboradores demuestran en el día a día. Si se retrocede un poco en el tiempo, hacia los años 1960, se encuentran los aportes realizados por los economistas Schultz en 1960 y Becker en 1962 bajo una teoría de capital humano donde sustentan que las personas son fuente de progreso económico y social, por lo que la inversión en su educación, gestión de competencias y habilidades representan una oportunidad para el desarrollo de la economía y productividad (Cardona, Montes, Vásquez, Villegas y Brito, 2007). Si bien esta teoría fue bastante criticada en su momento, es de notar que fue la base para que diversos autores, mencionados a continuación, se interesen por investigar el aporte del capital humano en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Existen estudios (como los de Chávez y Vizcaíno, de 2017, Ganga, Cassinelli, Díaz y Maluk, de 2016 y Guerrero, González, Matos y Picón, de 2015) que señalan que entre mayor sea el potencial del colaborador en las organizaciones, mayores serán las posibilidades de lograr un nivel superior de competitividad y eficacia organizacional. (Bernal, Pedraza y Castillo, 2020).

Más aún, las buenas prácticas que se utilicen para gestionar el desempeño y talento de los colaboradores pueden ayudar a mejorar sustancialmente los resultados de la organización, pues en la medida que el conocimiento del talento humano aumente y sea compartido al interior de la empresa, la esperanza de éxito de la organización aumentará (Cummings y Teng, lo mencionan en 2003, así como Valencia, en 2005). (Bernal, Pedraza y Castillo, 2020).

Además, Joshi, Cahill, Sidhu y Kansal en el 2013 argumentan que la creación de valor financiero se ve influenciada directamente por el capital humano, por lo que ven crucial el poder potenciar los conocimientos y capacidades de los colaboradores para generar ventajas competitivas que lleven a las empresas a obtener mejores resultados. (Bernal, Pedraza y Castillo, 2020).

Por otro lado, Fisher en 1989 comenta que la gestión del desempeño de los colaboradores se realiza mediante el **sistema de gestión de recursos humanos** y lo subdivide en macrorrecursos humanos (están relacionados con aspectos estratégicos como fusiones, adquisiciones, aumento

o eficiencia de *headcount*) y microrrecursos humanos (incluyen la selección, formación y evaluación del desempeño). Ambos aspectos deberían estar relacionados para cumplir los objetivos y lograr la misión de las organizaciones. (Latorre, Ramos, Gracia, 2011).

“Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente”. (Castellanos, 2011, párr. 11).

Se sabe que el capital humano agrega valor a las organizaciones, pero, cabe destacar que, para medirlo y evaluarlo, existen diversas metodologías y formas de hacerlo. Cada empresa, entendiendo su realidad operacional y dinámica, deberá buscar la mejor manera de gestionarlo. “Por ejemplo, para Ahmad, Naji y Bontis (2010), el capital humano se caracteriza por los factores de aprendizaje-educación, experiencia-*expertise* e innovación-creación”. (Bernal, Pedraza, y Castillo, 2020, p. 215). “Crema y Verbano (2016), por otra parte, determinaron en su estudio que los componentes principales a través de los cuales se mide el capital humano son la competencia-capacidad, creatividad y versatilidad”. (Bernal, Pedraza, y Castillo, 2020, p. 215).

Los autores Khalique, Bontis, Nassir y Hassan (2015) plantean en su investigación la importancia de los factores como habilidades-conocimiento-experiencia, actitud y agilidad intelectual. (Bernal, Pedraza, y Castillo, 2020). Por otro lado,

Mejía, Bravo y Montoya (2013) sostienen que los elementos clave del capital humano son las capacidades, compromiso y acción, mientras que Santos, Pereira y Cranfield (2013) abordan la evaluación del capital humano en pequeñas empresas con base a los factores de formación, rendimiento-competencia, relaciones internas y actitud. (Bernal, Pedraza, y Castillo, 2020, p. 215).

Como se observa, no existe una única forma de gestionar y evaluar el desempeño en las organizaciones. Algunas les darán más peso a los objetivos, otras a las competencias o comportamientos. Lo antes señalado, dependerá de diversas variables como: rubro, cultura organizacional, objetivos empresariales, dinámica del negocio, etapa del negocio, coyuntura en la que se encuentra la empresa, entre otros.

Por último, se recomienda, como primera etapa, una evaluación de desempeño basada en la gestión por competencias. Luego se evaluará añadir la medición de objetivos que permitan una medición más cuantificable en base a la contribución individual de cada persona.

Finalmente, y luego de haber revisado diversas opiniones de autores sobre los procesos en mención, consideramos que el modelo de los cuatro roles de Dave Ulrich es el que permitirá

diagnosticar el estatus actual del área de Recursos Humanos y establecer los lineamientos básicos de los tres (3) ejes elegidos: **estructura, atracción de talento y evaluación de desempeño**, ya que el enfoque que presenta enfatiza en potenciar el rol de Recursos Humanos alineado a la estrategia del negocio y dejando de lado la mirada administrativa evolucionando a una entrega de valor constante aportando al cumplimiento de objetivos de las organizaciones.

Puntualmente, Ulrich establece cuatro (4) roles claves para que los profesionales de RR.HH. actúen cómo socios de negocios, los que se resumen en: A) Administración de RR.HH. Estratégicos, B) Administración de la Infraestructura, C) Administración de la Contribución de los Empleados y D) Administración de la Transformación y el Cambio. En ese sentido, el trabajo de los tres (3) ejes básicos elegidos bajo la visión de los cuatro (4) roles claves mencionados permitirá iniciar el redireccionamiento progresivo del área de RR.HH. de MARCAN hacia un enfoque de socio estratégico.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Análisis del macroentorno

1. Entorno político

De acuerdo con lo compartido por la OEA (El Comercio, 2022), el país está viviendo una etapa de inestabilidad política que impacta en los derechos humanos. Asimismo, señala que la inestabilidad es producto de la falta de diálogo entre los poderes del Estado, lo cual al final afecta a la democracia.

El negocio inmobiliario también se ve impactado por la gestión municipal, en donde los alcaldes tienen un rol crucial en el desempeño del negocio. Durante la campaña electoral, el actual alcalde de Lima, prometió utilizar nuevas tecnologías de reutilización de agua para el sector, impulsar la construcción de primeras viviendas, construcción de más veredas y hasta la construcción de un puerto para cruceros. Las propuestas no son viables e incluso parte de su plan demandará utilizar más de la mitad del presupuesto anual de obras, como señala Wilber Huacasi para La República en octubre de 2022. Sin embargo, ante la última elección de alcaldes con una visión de desarrollo inmobiliario presentada en sus planes de gobierno, como señala la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el sector construcción limeño se vería beneficiado dado que dichos planes de gobierno promueven las obras de construcción pública y privada.

2. Entorno económico

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (2022), el crecimiento estimado del Perú para el 2022 es de 3.3% y además se mantiene como el segundo con mejor calificación crediticia en la región. Asimismo, como indica CAPECO (2022), la actividad del sector construcción se incrementó en 1.8%, aunque se proyecta una caída para el cierre del año. Según la encuesta de expectativas empresariales 2022 que realiza CAPECO, las operaciones de construcción se contraerán en 0.9% este año, en donde se señala que a pesar de que la inversión pública creció en 2.8%, solo se ha ejecutado el 30% del presupuesto para obras públicas. Junto con la falta de ejecución pública, el incremento de los precios de materiales en 7.3% y los precios de vivienda en 8.1% generan una perspectiva negativa para la construcción e inversión.

3. Entorno social

Los grupos de interés en el sector inmobiliario varían según la etapa en la que se encuentren las personas, por ejemplo, desde solteros hasta parejas casadas con hijos. Por lo tanto, el tipo

de producto que se ofrece está segmentado según el tipo de cliente y es por eso que las compañías continúan explorando nuevos formatos que atraigan al consumidor.

Sin embargo, a pesar de que las inmobiliarias segmentan a sus grupos de interés, las ventas se han visto afectadas. Según un informe de Analytics Inmobiliario, a través de Perú 21 (2022b), se indica una variación de -6.2% de unidades vendidas respecto al 2021. Esto se debe principalmente a dos motivos: el incremento de los costos de construcción en 17% y el incremento de las tasas de interés por encima del 8% como mecanismo para controlar la inflación por parte del Banco Central de Reserva.

Por otro lado, en el 2020, según señala Sergio Álvarez, socio del área de estrategia y transacciones de EY, para el Instituto Peruano de Derecho Urbanístico, como efecto a la crisis que vive el Perú, la percepción de 56% de los ejecutivos de negocios inmobiliarios es que se redujo el valor de los inmuebles residenciales, lo cual afecta la percepción de inversión de los distintos grupos de interés. (Lozano-Girón, 20220). Asimismo, la inversión inmobiliaria hoy representa un riesgo dado que el valor de los inmuebles son 2.7% menores en comparación con el 2019 (Lozano-Girón, 20220), y la tendencia es a la baja según afirma la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú para El Comercio (Rodríguez Enciso, 2023).

4. Entorno tecnológico

Para la planificación y ejecución de proyectos inmobiliarios se utilizan distintas tecnologías, las cuales han evolucionado en el tiempo. Actualmente, se han vuelto imprescindibles en este sector, pues el innovar y presentar diversas opciones para los clientes representa una importante ventaja competitiva.

Según la revista inmobiliaria Inmonews (2021) (portal especializado en noticias y tendencias inmobiliarias) existen diversas soluciones que muchas organizaciones ya aplican en sus ofertas. De acuerdo con dicho estudio, la realidad virtual o la realidad aumentada facilitan el proceso de compraventa, evitando que el cliente se desplace aumentando la cantidad de visitas virtuales a los inmuebles. Tengamos en cuenta que, cuando la ficha que se le entrega al cliente incluye un *tour* virtual, la experiencia vivida es mucho más cercana que la que ofrecen las fotos ayudando al comprador a que su decisión sea más concreta y eficiente. Además, la simulación 3D contribuye con los proyectos que aún están en planos, dándole la oportunidad a los negocios de mostrar verdaderamente cómo será el producto final.

Por otro lado, encontramos el uso de drones, los cuales aportan a la eficiencia en el proceso de construcción ya que, ayudan a supervisar los avances de la obra o inspecciones técnicas.

Además, son bastante efectivos para captar imágenes atractivas de los inmuebles y con esto se puede generar material bastante bueno de promoción que llame la atención del cliente. Es importante mencionar que el costo de usar drones para cuidar o supervisar los inmuebles puede ser más económico que contar con personal dedicado a esa labor.

Según Mora (2021), a septiembre de ese año, encontramos otras tendencias que aportan, de manera positiva, al éxito de estos negocios:

- *Big Data*: permite a las organizaciones y a los portales inmobiliarios mejorar su toma de decisiones obteniendo información sobre los clientes y el sector. Una vez obtenida la data, es importante hacer un análisis para elaborar estrategias que permitan mejorar las ventas y atraer más clientes.
- *Blockchain*: es una cadena de bloques que se asocian con el bitcoin y permite realizar operaciones seguras de compra y venta de propiedades. Los beneficios de usar esta tecnología son la reducción de costos, tiempos y fraudes.
- *Proptech*: es el uso de nuevas tecnologías que tratan de llevar a Real Estate (Bienes Raíces) a la era digital-innovar para mejorar servicios.

5. Entorno ecológico

La compañía cumple con los estándares de construcción resistentes a sismos según el Reglamento Nacional de Edificaciones - INSITE (Norma E.030 “Diseño Sismo-Resistente”), siendo una prioridad dada la ubicación geográfica del Perú respecto a desastres naturales.

Hoy en día es importante considerar las tendencias del cuidado del medio ambiente en el sector inmobiliario y cómo esto permite ampliar el portafolio de opciones a los compradores, atrayendo nuevos clientes más preocupados por el impacto que tienen en el mundo.

Por ejemplo, el concepto Edificio Verde o Ecológico (*Green Building*), según un artículo publicado en la página oficial de la Universidad ESAN (Miyashiro, 2013, párr. 1) se aplica a aquellos inmuebles que tienen un impacto mínimo en el medio ambiente, “logrando un menor uso de energía no renovable y generando la menor contaminación y residuos, además de proporcionar un óptimo ambiente interior para el beneficio de sus habitantes”.

Por último, existen tendencias en el mundo que sorprenden, como por ejemplo la nueva Ley de Sostenibilidad que el Gobierno francés ha anunciado: “construcción de edificios públicos 50% sostenibles” (de madera o con materiales biológicos) según Inmonews (2020). A partir de este año, todos los inmuebles que han sido financiados con fondos públicos se han construido con

estas características. Las construcciones de inmuebles con materiales sostenibles, como los recién mencionados, dejan menor huella de carbono que los materiales que se han venido usando hasta hoy (hormigón o acero). En este caso lo que busca Francia, por ejemplo, es convertirse en un país “0% emisiones de carbono en el 2050”.

6. Entorno legal

El mercado inmobiliario y de construcción se desenvuelve en un entorno legal altamente regulado y fiscalizado en distintos planos normativos: civil, administrativo, registral, laboral, seguridad y salud en el trabajo, consumidor, ambiental, municipal y tributaria, entre otros.

Según el Estudio Ehecopar 2022 (*Guía Legal de los negocios en el Perú*), el marco legal principal que rige los bienes inmuebles en el Perú es el Código Civil del Perú de 1984. Desde el frente regulatorio, existen normas que deben cumplirse como, por ejemplo: la Ley N°27157 que establece especificaciones en la regularización de edificaciones, declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y común. Además, encontramos la Ley N° 29090 que establece los requisitos y procedimientos legales para obtener una licencia de habilitación urbana y de edificaciones como la conformidad de obras ante la municipalidad distrital que corresponda.

Por otro lado, es importante tener presente algunas novedades que el 2022 trae en el derecho inmobiliario. En primer lugar, el Estudio Ehecopar (2022) en su Guía comenta sobre la aprobación de la “Ley de Desarrollo Urbano Sostenible” (Ley N° 31313). Por primera vez, el Perú cuenta con una ley que desarrolla los principios y establece las normas en materia de acondicionamiento y desarrollo urbano. Además, esta ley incluye una serie de “instrumentos urbanísticos” que, con la aprobación del respectivo Reglamento, tienen como objetivo promover la creación de vivienda de interés social y espacios públicos.

Dentro de los puntos de especial atención, cabe mencionar en primer lugar el cumplimiento a las disposiciones del Reglamento Nacional de Edificaciones, el cual establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño y ejecución de las habilitaciones urbanas, las normas complementarias que sobre la materia han fijado las municipalidades provinciales y además, la licencia de obra y fiscalización en el cumplimiento de dicha normativa por parte de las Municipalidades Distritales, así como de los distintos permisos que son requeridos durante las distintas etapas de los proyectos que desarrolla la empresa.

En segundo lugar, toma relevancia aquella normativa vinculada a entidades especializadas para su supervisión y fiscalización, como se encuentra respecto a la laboral y de seguridad y salud

en el trabajo, en la que las empresas inmobiliarias y de construcción deben cumplir con la legislación aplicable al sector privado y además, deben observar y cumplir con la normatividad especial prevista para colaboradores de Construcción Civil, encontrándose además supervisados para estos fines por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

En tercer lugar, encontramos el amplio desarrollo de deberes y obligaciones en materia tributaria, fiscalizados por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), así como la responsabilidad dentro del Sector Inmobiliario de cumplir con los reportes para prevención de lavado de activos y/ del financiamiento al terrorismo a cargo de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) y que depende de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS).

Por último, otro punto a considerar es la regulación fijada en materia de Protección al Consumidor, cuyo control se encuentra a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

7. Análisis del microentorno

Para efectos del presente punto se tomará como referencia el marco de las cinco Fuerzas desarrolladas por Michael Porter en el artículo de Harvard Business Review de 1979, titulado *How Competitive Forces Shape Strategy*, sobre la base de la lectura fundamental *Análisis del Sector* elaborada por Casadesús Manasell (2014).

7.1 Poder de negociación de los proveedores

Como empresa inmobiliaria y constructora, se observa que para MARCAN el poder de negociación de los proveedores es alto. Ello responde a que los principales servicios y productos que requieren son proporcionados por proveedores únicos, concentrados, con productos diferenciados o con pocos sustitutos, destacando los siguientes:

7.1.1 Proveedores de inmuebles para los proyectos (propietarios de inmuebles)

MARCAN concentra sus desarrollos inmobiliarios pensando en clientes de los sectores socioeconómicos A/ B por lo que suele operar en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco, Pueblo Libre, entre otros, lugares donde existe escasez de terrenos y de espacios disponibles adecuados para desarrollar los proyectos, sea por ubicación, parámetros, extensión, etc., por lo que los inmuebles para sus proyectos presentan pocos sustitutos.

De esta manera, la empresa debe identificar oportunidades para la compra de inmuebles que le permitan desarrollar sus proyectos en los distintos mencionados y opta por negociar directamente con los propietarios inscritos en Registros Públicos o sus representantes, tratándose mayormente inmuebles o locales comerciales asociados a personas naturales.

Así, ante la escasez de terrenos adecuados, el poder de negociación de los propietarios de los inmuebles es alto.

7.1.2 Proveedores de materiales principales

Dentro de este grupo encontramos proveedores de tipo concentrado puesto que en el caso del cemento y concreto se encuentran tres (3) empresas que los desarrollan; Cementos Pacasmayo, UNACEM y Cementos Yura. De igual modo, en el caso del acero la industria peruana está conformada por 2 empresas: Corporación Aceros Arequipa y Siderperú.

7.1.3 Otros proveedores de equipos relevantes, materiales y acabados

Dentro de este grupo se encuentran los de torres grúa y de vidrio cuya oferta es limitada y, por otro lado, productos diferenciados por la marca que generan valor y confianza en los clientes, como en el caso de los elevadores (Thyssen, Otis y Schindler) o acabados, lo que hace que la empresa se vea en la necesidad de trabajar con ciertas marcas.

De esta manera, el poder de negociación se presenta ALTO para la empresa y hace que tenga que aceptar los precios y términos comerciales que les fijan o modifican.

Frente a esta situación MARCAN cuenta con alianzas estratégicas identificando como oportunidad sostener buenas relaciones comerciales y de larga data con los principales proveedores a efectos de mantener precios competitivos y disponibilidad preferente para la adquisición de bienes y servicios.

7.2 Poder de negociación de los clientes

Una característica del mercado inmobiliario se centra en que no existe mayor diferenciación entre los productos que se ofrecen.

Frente a ello, MARCAN ha identificado como oportunidad centrar su propuesta de valor en ofrecer mayor calidad, innovación y funcionalidad en sus productos, respaldada en su antigüedad, reputación y satisfacción de los clientes, por lo que, a diferencia de otras inmobiliarias, sus productos se encuentran diferenciados en las características y el valor agregado que les da la empresa, considerando además que tiene como nicho captar clientes de los sectores socioeconómicos A y B.

Así, los precios son fijados dada la calidad de sus productos y se encuentran por encima de la media, sin ser los mayores del mercado, buscando captar clientes que valoren las características diferenciadas que presentan.

Además, los precios que establecen responden al modelo económico definido para cada etapa de los proyectos, por lo que no pueden conceder a sus clientes grandes márgenes de poder en la negociación de los precios o condiciones.

De esta manera, el poder de negociación de los clientes es BAJO, debido a que se encuentran dispuestos a pagar por su propuesta de valor diferencia en productos de mayor calidad.

7.3 Amenaza de nuevos competidores

A nivel gubernamental, el mercado inmobiliario y de construcción no presenta políticas públicas restrictivas de ingreso o salida, lo que hace que aparezcan frecuentemente nuevos competidores, principalmente en lo respecta a inmuebles para vivienda.

Sin embargo, MARCAN presenta cómo oportunidad y ventaja competitiva que se encuentra afianzada durante varios años en el mercado inmobiliario peruano, siendo una marca reconocida por proveer productos de alta calidad, innovadores y con un índice alto de satisfacción al cliente que se ve reflejado en que el 20% de sus ventas se generan por recomendaciones, lo que lo diferencia de los nuevos competidores.

Asimismo, la escasez de terrenos para desarrollar proyectos inmobiliarios hace que el valor de estos suponga una alta inversión de capital, sobre todo en los distritos donde opera la empresa, lo que constituye una primera barrera restrictiva para los nuevos competidores a diferencia de MARCAN que cuenta con experiencia para obtener financiamiento en este tipo de proyectos.

De igual modo, MARCAN cuenta con un área Comercial propia con equipos de *marketing* y ventas especializados en el sector inmobiliario para su tipo de productos, lo que le permite una mayor difusión de sus proyectos y una adecuada segmentación de clientes.

Por todo ello, consideramos que la amenaza del ingreso de nuevos competidores es BAJA para MARCAN.

Finalmente, cabe mencionar que un punto de atención o de cambio en esta dinámica podría darse en el futuro por el ingreso de empresas inmobiliarias extranjeras.

7.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La vivienda propia no tiene sustitutos y los clientes de MARCAN adquieren sus productos

inmobiliarios para ese fin, o para el uso directo en el caso de oficinas y locales comerciales, así como inversión para arrendar o comercializar (compraventa).

Si analizamos la oferta de la empresa como espacios de vivienda o de establecimientos comerciales (oficinas, locales), el alquiler podría ser visto como un servicio sustituto, y si el mercado evolucionará en ese sentido, existiría el riesgo de que se repliquen figuras extranjeras de grandes propietarios con inmuebles para renta.

Sin embargo, en la actualidad se observa cómo en el mercado peruano se los aborda como figuras diferenciadas y no sustitutivas, siendo la necesidad de contar con los inmuebles algo irremplazable. Por ello, persiste la preferencia por la compra de los inmuebles para quienes tienen capacidad de hacerlo, de manera directa o a través de financiamientos bancarios, siendo ese el público para el que MARCAN desarrolla sus productos.

Por todo ello, consideramos que la amenaza de productos o servicios sustitutos es BAJA.

7.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Dentro del sector inmobiliario se encuentran múltiples participantes y por ello se trata de un mercado atomizado. Ante ello, los rivales optan por utilizar distintos enfoques para diferenciarse y, además, no se percibe la presencia de oligopolios.

Un aspecto adicional a considerar es que dentro de los competidores directos o con proyectos de características similares, existe una constante observación e imitación en las prácticas comerciales (precios, diseños, campañas, propuestas, etc.), lo que genera una percepción de poca diferenciación donde algunos optan por fijar precios menores, pero sin llegar a marcar grandes diferencias. Esto hace que la oportunidad de MARCAN se dé en enfatizar las características de diseño e innovación que busca tener en sus proyectos.

De esta manera, observamos que la rivalidad entre competidores es MEDIA.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

1. Modelo de negocio

Para analizar el modelo de negocio se ha utilizado el modelo Canvas, el cual sirve para identificar sus aspectos esenciales, presentándose de manera estructurada para así identificar las actividades más relevantes como también las oportunidades de mejora. Tomando en cuenta el análisis por medio del Canvas, en la siguiente tabla se ha definido el negocio y expuesto su información clave.

Tabla 1. Canvas

8) Socios clave -Municipios distritales de Lima. -Proveedores de materiales principales. -Proveedores de otros materiales. -Empresarios nacionales. -Personas naturales. -Empresas nacionales. -Fondo de inversión. -CAPECO. -ASEI -Defensoría del Cliente Inmobiliario.	6) Actividades clave -Compra de terrenos. -Construcción y venta de inmuebles para viviendas y/o oficinas.	2) Propuesta de valor Su propuesta de valor es brindar inmuebles de calidad, reconocidos por su innovación y funcionalidad, además otorgándole una experiencia diferente al comprador. Se enfoca en “hacerles fácil” la vida a las personas a través de la venta de inmuebles diferenciados y en ubicaciones estratégicas. Los atributos diferenciadores son los que les dan valor a los productos y que permiten la venta a sectores A y B.	3) Comunicación - Personal de venta propio de MARCAN. -Paneles publicitarios. - Página web. - <i>Branding</i> de los proyectos. - Pilotos de departamentos, simuladores 3D. -Presencia activa en las principales ferias inmobiliarias.	1) Segmento de clientes Empresas nacionales y extranjeras. Clientes de sector A y B (personas naturales)
	7) Recursos clave -Marca MARCAN: 15 % de las ventas se da por recomendaciones. -60% de las ventas provienen de gente que ya conoce la marca. -Capital Humano experto en el sector. -Conocimientos técnicos del sector. -Recursos Financieros, Logísticos y de operación. -Premios (LADY 2017 y 2019) y Certificados (Best Place to Live 2018 y 2019)		4) Canales de distribución -Página web -Trato directo con ejecutivos de venta de MARCAN.	
9) Estructura de costo *Costos fijos: sueldo de plana administrativa + comercial *Costos variables: inversión en proyectos + variable de comercial		5) Estructura de ingresos *Venta de inmuebles (viviendas, oficinas u ambos) *Medios de pago: al contado y créditos hipotecarios.		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

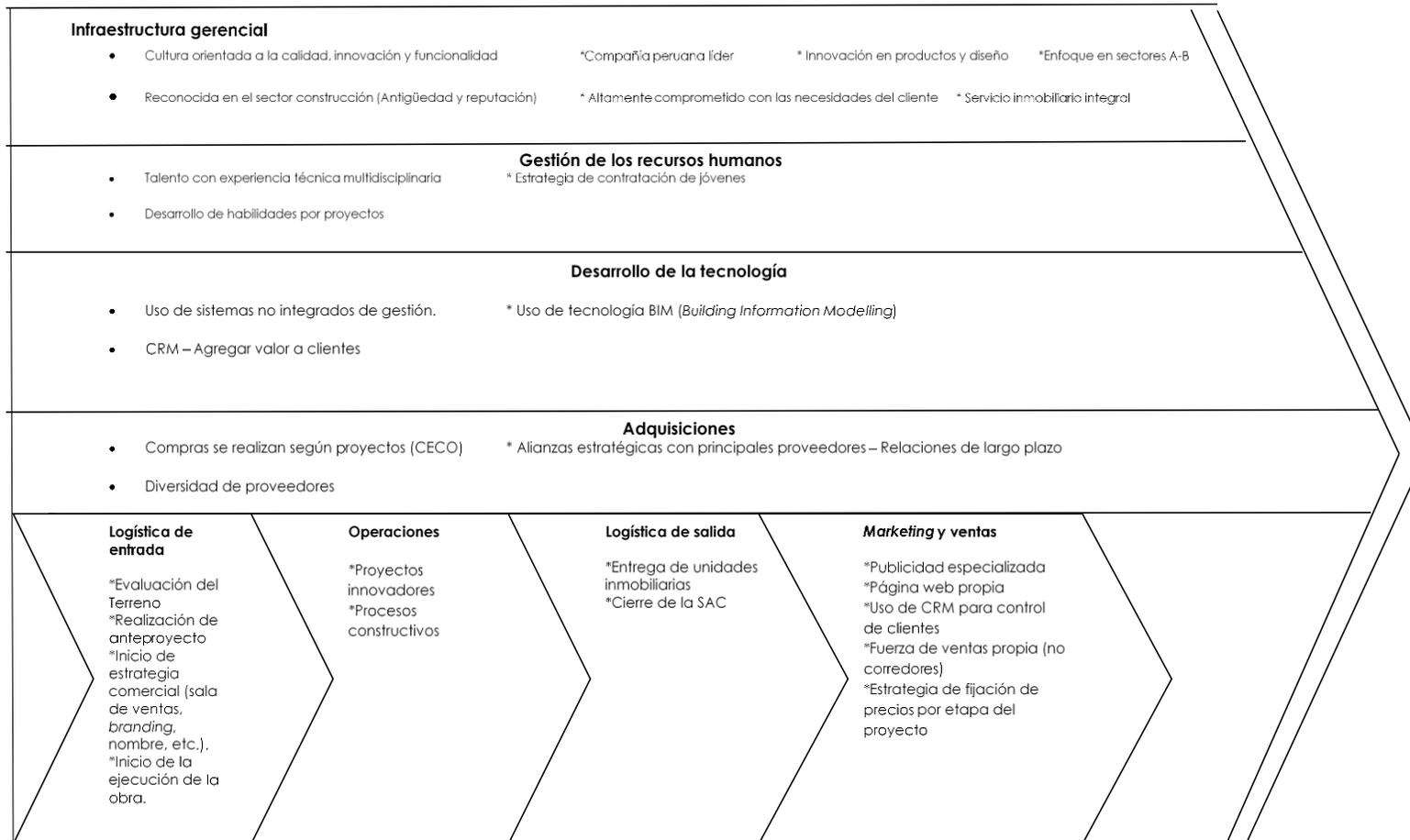
Uno de los puntos más resaltantes identificados es que el 15% de las ventas nuevas corresponde a recomendaciones de clientes, con un 90% de satisfacción. Además, el 60% de las ventas nuevas provienen de personas que conocen la marca.

La principal actividad de MARCAN es la construcción y venta de inmuebles u oficinas *boutique* para los sectores socioeconómicos A y B. La propuesta de valor de MARCAN es vender inmuebles diferenciados que puedan ser adquiridos por los sectores antes mencionados.

Asimismo, con la finalidad de optimizar el negocio, MARCAN se asocia con fondos de inversiones, en donde mantiene la administración a través de los directores de la compañía.

A manera de síntesis, los recursos más importantes dentro de la organización son la reputación de la marca, los conocimientos técnicos, los recursos financieros y el capital humano. Estos recursos son esenciales para la actividad del negocio, su rentabilidad y sostenibilidad. Cabe señalar que los altos mandos han tomado conciencia de la relevancia de los recursos humanos para continuar con su crecimiento y diferenciación en el mercado inmobiliario.

Gráfico 8. Cadena de valor de MARCAN



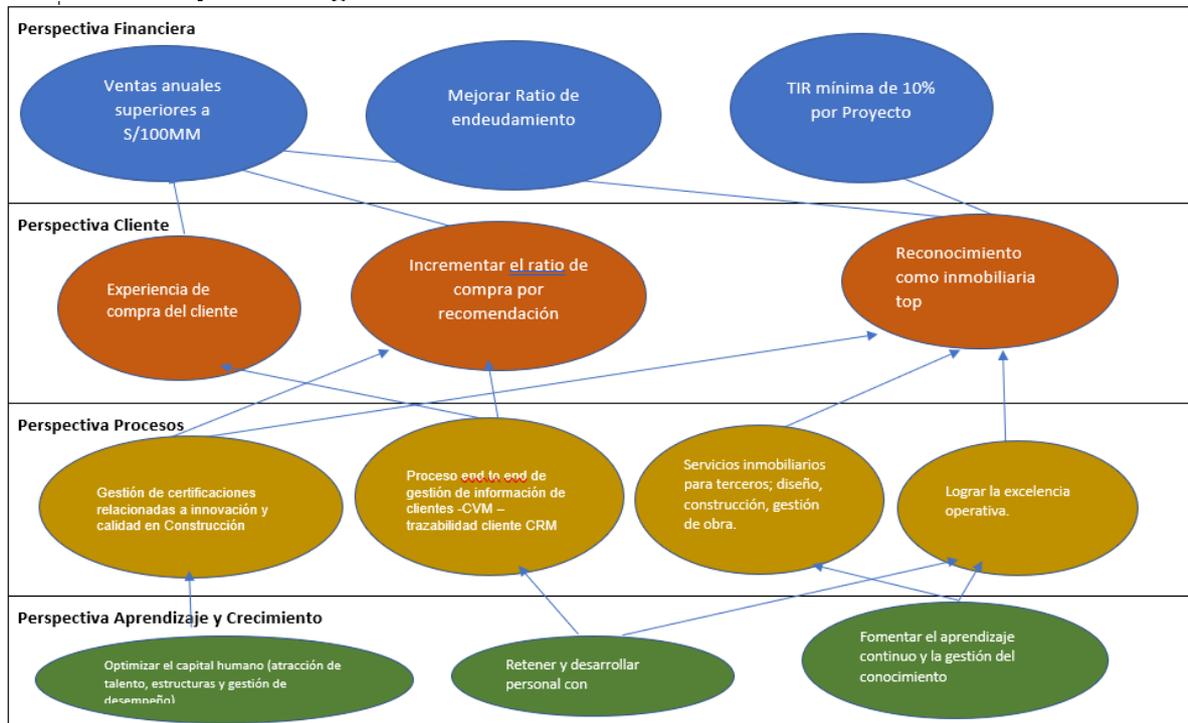
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con la cadena de valor, logramos profundizar en las actividades de MARCAN, para entender los diferentes procesos por los cuales debe pasar la empresa para gestionar y llevar a cabo el negocio. De esta manera y sobre la base de los elementos básicos con los que cuenta este modelo (actividades primarias y de apoyo) podemos analizar la estructura gerencial o como operan desde el frente humano y tecnológico hasta tener el detalle de la ventaja competitiva con la que cuentan actualmente.

Los mapas estratégicos de Kaplan y Norton (2004) son representaciones visuales que permiten analizar las relaciones causa- efecto entre los elementos de la estrategia de la empresa y aporta información de valor como el *balanced scorecard* (BSC). Por este motivo, se decidió realizar un mapa estratégico de la empresa y otro del área de RR.HH. de manera que se pueda analizar interdependencias actuales y las futuras luego de llevar a cabo las implementaciones propuestas en este plan.

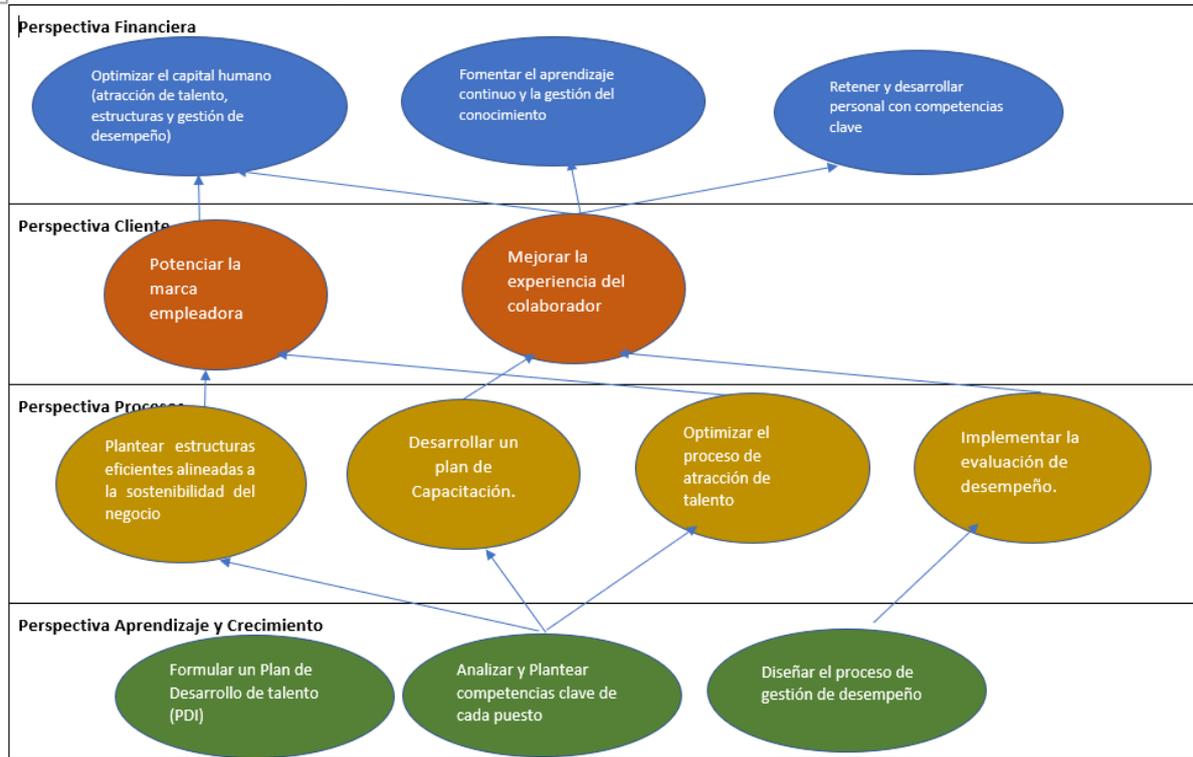
En el gráfico 9 se especifican los componentes de la cadena de valor del Sonesta El Olivar y en el gráfico 10 se especifican los componentes del mapa estratégico del área de RR. HH.

Gráfico 9. Mapa estratégico de MARCAN



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 10. Mapa estratégico del área de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

La elaboración del mapa estratégico nos permite contar con una representación visual de la estrategia corporativa del negocio mostrando, de manera clara, la relación causa-efecto que hay entre los objetivos de MARCAN y los temas estratégicos gestionados desde diferentes frentes. Cuando estas relaciones están correctamente definidas y alineadas, la comunicación y delegación de responsabilidades dentro de la empresa pueden hacerse de manera eficiente y efectiva. Por ello, consideramos que la visión integral que ofrece este esquema, permite a los colaboradores interiorizar los objetivos y entender las acciones o actividades relacionadas con cada uno de ellos, facilitando un correcto desempeño en sus roles de trabajo.

2. VRIO

La matriz VRIO fue creada en 1991 por J.B. Barney y es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar los recursos que componen la ventaja competitiva y así ayudar a la compañía en la toma de decisiones estratégicas. (García, 2023).

A continuación, realizaremos el análisis VRIO para determinar las ventajas competitivas de la inmobiliaria MARCAN:

Tabla 2. Análisis VRIO

Talento:	V	R	I	O	# ✓
Directores	✓	X	X	✓	2
Área de Arquitectura y Diseño	✓	✓	✓	✓	4
Área de Operaciones	✓	X	X	✓	2
Área de Ventas	✓	X	X	✓	2
Área de RRHH	✓	X	X	✓	2
Procesos:					
Prospección de negocios	✓	X	X	✓	2
Innovación y diseño	✓	✓	✓	✓	4
Ejecución de proyectos	✓	✓	X	✓	3
Control de calidad	✓	✓	✓	✓	4
Recursos y Herramientas:					
Marca y Reputación	✓	✓	✓	✓	4
Productos (variedad y calidad)	✓	✓	X	✓	3
Diseños (soluciones atractivas)	✓	✓	✓	✓	4
Conocimiento del mercado	✓	X	X	✓	2
Capacidad financiera	✓	X	✓	✓	3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Sobre la base del análisis VRIO, se observa que la fortaleza de la empresa está basada en la marca, arquitectura, diseño e innovación de los productos que entrega. Asimismo, el control de calidad garantiza que todo lo anterior se cumpla asegurando los estándares establecidos por la empresa y así fortalecer la imagen que tienen los consumidores. Otro aspecto a resaltar es la apertura a la prospección de nuevos negocios que sean disruptivos para el mercado, en donde el equipo de arquitectos es también una fortaleza dadas las propuestas y soluciones que ofrecen.

CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CAMPO: ANÁLISIS – AUDITORÍA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivo del estudio

Auditar y revisar la gestión del talento actual y adecuarla a un plan estratégico alineado a los objetivos de la compañía.

2. Metodología

2.1 Entrevistas exploratorias

Las entrevistas exploratorias se han realizado con los principales líderes de la compañía y con la líder de Recursos Humanos. Asimismo, estas se dividieron en distintas sesiones para ahondar, priorizar y definir los temas relacionados con el plan estratégico propuesto: estructura organizacional, proceso de atracción del talento y gestión del desempeño. El detalle de las entrevistas se encuentra en el Anexo 1.

Con los resultados obtenidos, a través de las entrevistas realizadas a la gerencia, se hace evidente que el 100% de ellos conoce la misión y visión de la compañía a detalle, dado el tipo de puesto que tienen, pero no se evidencia un despliegue uniforme de esta información al resto del personal.

Por otro lado, el 100% de los entrevistados indicó su preocupación por redefinir procesos de recursos humanos que puedan contribuir a los objetivos de la compañía a nivel estratégico. Esto demuestra que la alta gerencia es consciente de la situación actual del área de recursos humanos, pero a la vez no ha realizado cambios significativos al respecto. Podemos inferir que es necesario un replanteamiento de los procesos básicos de recursos humanos para que se puedan alinear a la estrategia.

En resumen, se puede decir que si bien la alta gerencia tiene claridad de los objetivos de la compañía, se hace evidente que el área de Recursos Humanos no forma parte de la estrategia, sino que se limita a procesos operativos como selección y administración de personal.

2.2 Encuestas a los colaboradores

Las encuestas tienen como finalidad poder recabar información concreta sobre tres aspectos desde la perspectiva del colaborador: estructura organizacional, proceso de atracción de talento y gestión del desempeño.

El lenguaje utilizado en la encuesta por medio de un cuestionario formato Likert de cinco (5) escalas (ver Anexo 4) corresponde a términos alineados a los objetivos planteados. Esto valida el conocimiento básico y la gestión del área correspondiente dentro de la gestión de talento humano.

La encuesta fue aplicada al personal administrativo que representan alrededor de 80 de un total de 150 colaboradores. A continuación, se muestra el resumen de los resultados de las encuestas que se aplicaron con ayuda del cuestionario (ver Anexo 4).

Tabla 3. Porcentaje (%) de favorabilidad en la encuesta

Pregunta	Favorabilidad
1. <i>Creo que la forma como está organizada la empresa y las áreas que la componen es la correcta.</i>	76%
2. <i>Creo que la forma como está organizada el área a la que pertenezco es la correcta</i>	69%
3. <i>Creo que las funciones y responsabilidades son claras y permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa</i>	67%
4. <i>Creo que las funciones y responsabilidades están correctamente distribuidas</i>	58%
5. <i>Considero que esta empresa es reconocida en el mercado como un buen lugar para trabajar</i>	84%
6. <i>Recomendaría a MARCAN como un buen lugar para trabajar</i>	91%
7. <i>Deseo permanecer más tiempo en la empresa</i>	82%
8. <i>Me siento orgulloso de trabajar en MARCAN</i>	96%
9. <i>Tengo claridad acerca de los objetivos de la compañía</i>	82%
10. <i>Tengo claridad acerca de los objetivos de mi área</i>	96%
11. <i>Tengo claridad acerca de los objetivos de mi puesto</i>	87%
12. <i>Considero que mi líder me da feedback (retroalimentación) respecto a mi desempeño</i>	71%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Análisis de resultados

La encuesta fue respondida por el 56% de los colaboradores (45 personas). Asimismo, el 80% tiene más de 1 año en la compañía, el 93.3% es mayor de 24 años y el 77.8% tiene estudios universitarios o técnicos completos.

Respecto a la dimensión de **estructura organizacional**, el 67% de las personas respondió favorablemente, en donde las principales oportunidades están relacionadas a la claridad y distribución de las funciones y responsabilidades. En relación con la dimensión de **atracción del talento**, el 88% marcó favorablemente, en donde la oportunidad radica en el deseo de permanencia en la compañía. Finalmente, en la dimensión de **gestión del desempeño**, el 84% respondió favorablemente, en donde la principal oportunidad es el proceso de retroalimentación.

A continuación, se profundizará en cada una de las dimensiones antes mencionadas.

3.1 Análisis de la estructura organizacional, diseño de puestos, perfiles

El 76% del personal encuestado considera que la forma cómo se organiza la empresa y las áreas que la componen es correcta, mientras que el 69% considera correcta la organización dentro de su área. Por otro lado, el 67% considera que las funciones y responsabilidades son claras y permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sin embargo, solo el 58% considera que las funciones y responsabilidades están correctamente distribuidas. En adición a ello, encontramos en la pregunta 2 que 21 de 39 colaboradores afirman que solicitan que les brinden las obligaciones de sus puestos.

Dichos resultados nos permiten observar que si bien hay consenso respecto a cómo se organiza la empresa y las áreas que la componen, cuando se evalúa la claridad y distribución de funciones los índices de favorabilidad disminuyen significativamente, lo que presenta como oportunidad de mejora reevaluar la definición y distribución, así como profundizar la comunicación a los colaboradores sobre cómo se organizan los puestos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.2 Análisis del proceso de atracción de talento

El 84% del personal encuestado considera que la compañía es un buen lugar para trabajar y el 91% recomienda a MARCAN como un buen lugar para trabajar, mientras que el 96% se sienten orgullosos de trabajar en la compañía. Sin embargo, el indicador se reduce al 82% cuando se les consulta si desea permanecer en MARCAN, lo cual genera una discrepancia con el sentimiento de orgullo identificado en la encuesta, existiendo una diferencia de 14 puntos porcentuales y que se puede identificar como una señal de alerta.

En este punto, podemos inferir que la marca comercial de MARCAN se mantiene como ventaja competitiva que hasta el momento no ha sido aprovechada en su totalidad, a pesar de su buena reputación la intención de permanencia no es equivalente.

3.3 Análisis del proceso de evaluación y gestión del desempeño

El 82% de los colaboradores tienen claridad acerca de los objetivos de la compañía. Al respecto, en respuesta a la pregunta 3, la mayoría de los colaboradores indica que sí han indagado o que conocen los objetivos. De todas formas, consideramos que es importante reforzar la estrategia y hacia dónde va la empresa de manera constante, ya que tenemos un 18% que no está informado del tema.

Como se sabe, la estrategia de un negocio evoluciona y cambia en el tiempo, por ello es clave hacer bajadas estratégicas al 100% de los empleados más de una vez al año.

Con respecto a los objetivos de cada área, el 96% afirma que los conoce. A pesar de ser un escenario bastante positivo, creemos necesario revisar la composición de estos, analizando bajo que metodología fueron elaborados y si realmente reflejan el objetivo principal de MARCAN. El alineamiento que estos tengan con la estrategia de la compañía es crucial para el cumplimiento de las metas.

En relación con el punto anterior, un 13% de los colaboradores no tiene claridad de los objetivos de su rol. Es necesario trabajar de cerca con los equipos para que la totalidad de la población sepa cómo aportan a la compañía, los procesos relacionados del rol y cuál es el impacto de sus funciones en el éxito del negocio.

Por último, 71% de los colaboradores consideran que recibe retroalimentación constante respecto a su desempeño. Adicionalmente, en la pregunta abierta 1, 20 de 40 colaboradores indica que solicita retroalimentación a su jefe. El rol del líder en este proceso es fundamental pues, la retroalimentación es clave para fomentar una mejor comunicación y rendimiento en cualquier equipo de trabajo.

La cultura de la retroalimentación constante ayuda a canalizar las expectativas de los líderes, colaboradores y de la empresa como tal. Asimismo, sirve para detectar errores u oportunidades de mejora a tiempo, permitiendo corregir actitudes, procesos o formas de trabajar en el momento adecuado.

MARCAN cuenta con un 29% de colaboradores que no reciben retroalimentación oportuna; tengamos en cuenta que esto puede llevar a la organización a no explotar el máximo potencial que cada persona tiene para aportar.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

1. Alineamiento estratégico

El área de RR.HH. de MARCAN es la responsable de la gestión de personas, buscando contar con colaboradores comprometidos que permita continuar y potenciar su ventaja competitiva dentro del mercado inmobiliario. Contar con colaboradores comprometidos contribuye con la satisfacción del cliente, a través del reconocimiento de marca, proyectos basados en innovación y conocimiento del mercado. De allí la importancia de seleccionar personas con el perfil adecuado, definir la estructura idónea y poder brindarles las herramientas de desempeño necesarias para que midan su desarrollo y tengan un impacto positivo en la experiencia del cliente.

Situación actual

- Orientados a procesos con un enfoque bastante operativo, llevando a cabo actividades básicas del día a día.
- No cuentan con una estrategia de área: reactivos más que proactivos.
- No son vistos como socios estratégicos del negocio, su rol es operativo.

2. Objetivos del plan de Recursos Humanos

2.1 Objetivo general

Lograr que MARCAN cuente con un área de Recursos Humanos orientada a las personas, que potencie la excelencia operacional mediante procesos correctamente diseñados y alineados a la estrategia del negocio. Asimismo, mejorar el posicionamiento como marca empleadora para incrementar la fidelización de personal y atraer a los mejores perfiles del mercado.

2.2 Objetivos específicos

- a) Establecer una propuesta de **estructura organizacional** que responda a las necesidades actuales del negocio.
- b) Desarrollar el proceso de **atracción de talento** y así contar con profesionales idóneos para cada puesto y obtener los mejores resultados para el negocio.
- c) Desarrollar el proceso de la **gestión del desempeño** para gestionar al talento contribuyendo a su desarrollo profesional y fidelización dentro de MARCAN.

3. Plan estratégico de Recursos Humanos

Se propone desarrollar un plan estratégico de Recursos Humanos enfocado en elaborar procesos base para la correcta gestión del talento: **atracción de talento** y **gestión del desempeño**. Además, se busca proponer una estructura organizacional alineada a las necesidades y objetivos del negocio.

Se ha seleccionado a Dave Ulrich como la base del plan estratégico porque permite analizar el estatus actual del área de RR.HH. y la proyección que se tiene en cada uno de los procesos base, es decir, comparar el enfoque operativo vs. el enfoque estratégico.

A través del modelo de Ulrich se busca identificar la etapa en la que se encuentra el área de Recursos Humanos de la compañía y con ello definir los pasos a seguir y procesos a desarrollar para ser cada vez más un socio estratégico para el negocio. En esta oportunidad, nos enfocaremos en las primeras dos fases alineadas a los objetivos definidos dentro de la propuesta del plan estratégico de Recursos Humanos: enfoque en la efectividad organizacional y ser un agente de cambio.

En lo que respecta a efectividad organizacional, redefinir los puestos de trabajo y perfiles según la necesidad del negocio permitirá contar con el talento correcto en la posición correcta. Asimismo, permitirá repotenciar las posiciones y asegurar que sean atractivas tanto para los profesionales externos como los colaboradores de la empresa. Una vez realizado esto, redefinir el proceso de selección con el objetivo de ser más visibles en el mercado y generar atraktividad. Los pasos del proceso de atracción y reclutamiento deben ser claros para todos los líderes de la compañía, en donde los canales de comunicación de las vacantes deben estar definidos según el tipo de puesto que se esté reclutando.

Gráfico 11. Modelo de cuatro roles de RR.HH. de Dave Ulrich



Fuente: Elaboración propia, 2023.

3.1 Propuesta

Sabemos que una organización con enfoque 100% operativo y con poca visión estratégica no puede pasar en el corto plazo a un modelo organizacional estratégico que fomente el cambio. Por ello, consideramos que esto debe verse como una transición donde MARCAN evolucione para contar con un área de RR.HH. mejor estructurada.

3.2 Relación entre objetivos específicos y modelo Ulrich

1. Análisis de la estructura organizacional, diseño de puestos, perfiles → Experto en administración y gestión.
2. Análisis del proceso de atracción de talento.
3. Análisis del proceso de gestión del desempeño → Líder de efectividad y socio de trabajadores.

Gráfico 12. Situación actual del área de RR.HH. según modelo Ulrich



Fuente: Elaboración propia, 2023.

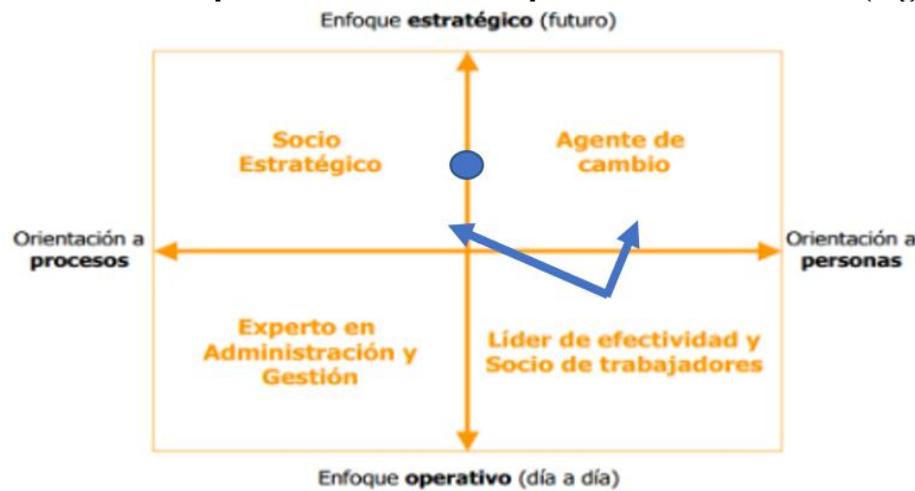
Gráfico 13. Transición de roles del área de RR.HH. (según modelo de Ulrich)



Migrar a un enfoque más humano, orientado a los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2023.

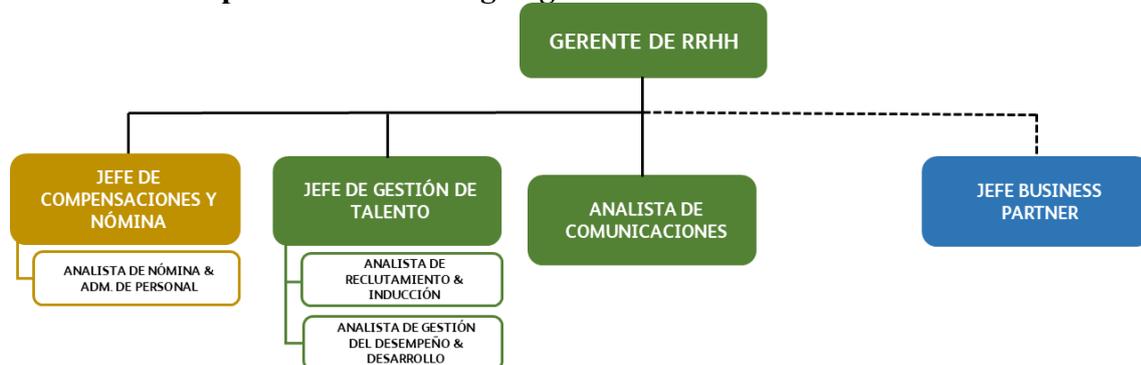
Gráfico 14. Propuesta de nuevos roles para el área de RR.HH. (según modelo de Ulrich)



RRHH Marcan: Área con estrategia clara, que busca evolucionar en el tiempo y estar alineada a los objetivos del negocio

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 15. Propuesta de nuevo organigrama del área de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Esta propuesta de estructura es un paso hacia la transformación que proponemos, pasar de ser un área experta en administración y gestión a un área *partner* del negocio, estratégica y que permita ser un agente de cambio que lleve a la organización a otro nivel.

Antiguamente las áreas de Recursos Humanos se encontraban bajo el marco del Gerente Financiero, en este caso, proponemos crear un área independiente, con un líder estratega y visionario que pueda gestionar el talento de la organización bajo 4 frentes: Compensaciones, Talento, Comunicaciones y *Business Partner*. Consideramos importante darle foco a casa proceso para elaborar una estrategia integral que permita impulsar el potencial de los colaboradores.

Por último, un *business partner* ayudará a la gestión de cambio que se requiere, entendiendo el negocio y siendo el socio que las áreas necesitan.

Gráfico 16. Estructura de costos del organigrama propuesto según fases



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Se propone que la gestión de cambio sea paulatina, por ello, se sugieren fases para la reestructura. Se empezaría por dar prioridad al frente de talento que alberga la gestión del desempeño y el proceso de atracción de talento, pues hoy en día es en donde existe mayor oportunidad de mejora y gestión. Además, darle foco a la comunicación interna dado que se crearían nuevos procesos y formas de trabajar. Como segunda fase se sugiere implementar el área de Compensaciones, la cual tendría el objetivo de elaborar la estrategia de compensación total de la organización. Por último, ya contando con procesos base sólidos y estructurados, se propone incorporar el rol de *Business Partner*, el cual se enfocaría en conocer el negocio y ser un socio estratégico para las áreas.

Tabla 4. Propuesta de proceso de atracción del talento

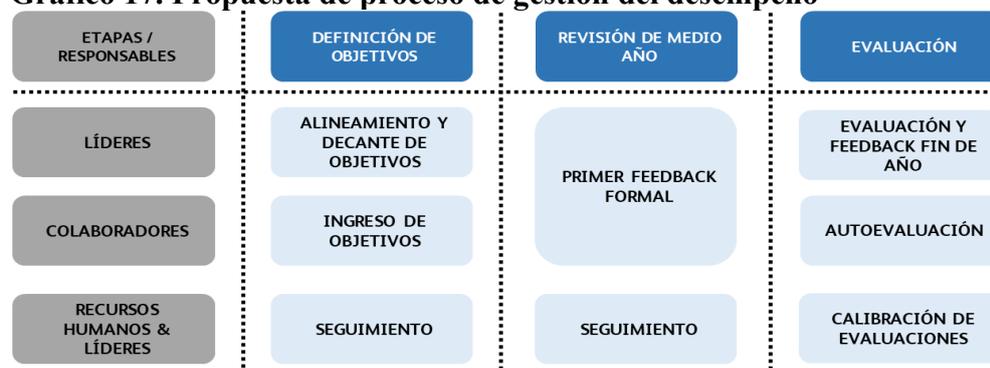
Etapas	Responsable	Tiempos
Ingreso de requerimiento	Jefe directo	Semana 1
Recepción del requerimiento y relevamiento del perfil	Recursos Humanos	Semana 1
Publicación de la vacante Administrativos: LinkedIn, página web corporativa y búsqueda proactiva Operarios: Portales de empleo web	Recursos Humanos	Semana 1

Etapas	Responsable	Tiempos
Filtro de CVs. (filtro telefónico y evaluación psicométrica) y entrega de lista de candidatos al jefe directo para su aprobación	Recursos Humanos	Semana 2
Primera entrevista	Recursos Humanos	Semana 2
Segunda entrevista: terna de candidatos	Jefe directo	Semana 3
Tercera entrevista: candidato(a) finalista (a solicitud)	Gerente o Director	Semana 3
Cierre del proceso a) Elaboración y entrega de carta oferta a líder. b) Enviar correo de agradecimiento a candidatos no seleccionados	Recursos Humanos	Semana 3
Entrega de carta oferta a candidato(a) seleccionado(a)	Jefe directo	Semana 4
Gestión de ingreso (documentos, examen médico ocupacional, etc.)	Recursos Humanos	Semana 4
Proceso de Inducción a) Inducción corporativa b) Inducción al puesto	Jefe directo y Recursos Humanos	Semana 5 - 9 (según la fecha de ingreso)

Fuente: Elaboración propia, 2023.

La fase dos está vinculada con ser un agente de cambio en donde las dos acciones principales son, revisar la estructura organizacional para adecuarla a la necesidad del negocio y desplegar un modelo de evaluación del desempeño que alinee los objetivos de la compañía con los de cada posición para así contar con información que permita tomar decisiones en lo que respecta a la gestión de personas. Además, contar con un proceso de desempeño permitirá que los colaboradores tengan claridad de lo que se espera de ellos y así empezar a trabajar en planes de desarrollo.

Gráfico 17. Propuesta de proceso de gestión del desempeño



*El proceso de desempeño estará enfocado exclusivamente en la parte cuantitativa (objetivos).

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En síntesis, cada uno de estos procesos debe estar vinculado con áreas de soporte dentro de Recursos Humanos, que permitan su correcta ejecución y monitoreo. Por lo tanto, es necesario redefinir también la estructura del área.

CAPÍTULO VII. SOCIO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1. Plan de acción – Implementación de la propuesta

Tomando en cuenta el objetivo general y luego de haber recabado diversas fuentes de información, se plantea un plan estratégico de RR.HH. que desarrolle los procesos básicos para los 3 ejes: estructura, desempeño y atracción de talento.

Tabla 5. Tabla resumen de objetivos específicos del plan estratégico

Objetivo general	Definir el plan estratégico de RR.HH. para una empresa del sector inmobiliario buscando estructurar sus procesos, de manera que estén alineados a la estrategia y sostenibilidad del negocio.			
Objetivo específico	Estrategia	Metas	Actividades	Recursos
Definir estructuras eficientes alineadas a la sostenibilidad del negocio.	Replantear la estructura organizacional	Contar con una estructura organizacional que responda a los objetivos del negocio, mejorando la productividad y rentabilidad de la empresa	-Establecer correctamente los objetivos del negocio. -Elaborar descriptivos de puestos por rol (Misión, competencias, experiencia, entre otros) -Mapeo de actividades: evaluar las funciones que se ejecutan actualmente por rol vs. lo que indica el descriptivo de puesto. -Reunión con líderes de la empresa	-Plantillas y metodología para la elaboración de los Descriptivos de puestos. -Personal interno o externo para elaboración de descriptivos.
Reestructurar el proceso de atracción del talento de la organización.	-Analizar el proceso actual y proponer cambios en este. -Sinergias con portales de empleo para promover las oportunidades laborales.	-Desarrollar un proceso de selección estándar. -Lograr cerrar acuerdos con empresas de portales de empleo.	-Reunión con gerencias y jefaturas (áreas clave) -Revisión de las descripciones de puesto corporativas -Entrevista y validación de las descripciones con ocupantes del puesto -Entrevista y validación de las descripciones de puesto con jefes directos -Reunión con ejecutivos de portales de empleo. -Reunión con el equipo de tecnología para incluir oportunidades laborales en la página web de MARCAN.	-Descripciones de puesto base. -Flujo del proceso de atracción de talento. -Equipos informáticos externos. -Personal interno para reestructuración del proceso de atracción del talento
Evaluar el desempeño de los colaboradores alineados a la estrategia de la compañía.	Implementar un proceso de evaluación de desempeño basado en objetivos y competencias.	Contar con un proceso de evaluación de desempeño estandarizado.	-Reuniones con proveedores para elegir plataforma - <i>Benchmark</i> de plataformas de evaluación de desempeño. - <i>Benchmark</i> de las mejores prácticas en el proceso de evaluación del desempeño del mercado. -Elaborar el proceso de evaluación por etapas y responsables. -Bajada formal del proceso con los líderes. -Talleres de capacitación a los colaboradores. -Elaboración de <i>toolkits</i> para colaboradores y líderes.	-Plataforma de evaluación de desempeño. - <i>Freelance</i> para elaborar piezas de comunicación y capacitación a los líderes y colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Presupuesto/ costo de la propuesta

Dentro del plan que proponemos, estamos considerando 12 meses de labores con las áreas involucradas para el desarrollo de este proyecto una vez se tengan las nuevas posiciones de RR.HH. cubiertas. Es importante considerar los gastos operativos que está implementación tiene, con el fin de evaluar su ejecución y pueda ser considerado dentro del presupuesto de la compañía como un proyecto de mejora organizacional. Los montos a presentar son referenciales, pudiendo variar en el tiempo sobre la base de los avances.

Tabla 6. Presupuesto de la propuesta

Proceso	Actividad	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	Mes	Mes	Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Acumulado
Estructuras y Compensaciones	Consultoría en Mapeo de Posiciones	S/ 10,012	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/10,012
	Elaboración de Descriptivos de Puestos	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Atracción de Talento (Marca Empleadora)	Plan de comunicación (Piezas, Consultora, diseños, etc.)	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/2,695	S/32,340
Atracción de Talento (Marca Empleadora)	Implementación de módulo de Marca Empleadora en la página web	S/4,236	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/4,236
	Implementación de módulo de Marca Sostenible (Proyectos de sostenibilidad, comunicación, etc.)	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/4,236	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/4,236
	Contratación de Community Manager	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/2,310	S/27,720
Reclutamiento	Evaluación de Consultoras en el Mercado	S/53,912	0	S/0	S/18,291	0	S/0	S/13,478	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/85,681
	Contratación de Consultora y puesta en marcha	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Evaluación de Desempeño	Evaluación de Proveedores de Sistemas Integrados en el mercado	S/30,037	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/1,059	S/41,686
	Contratación y puesta en marcha del sistema	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Gestión del Cambio (Lider de RRHH)	Plan de Sensibilización (Kick Off, Foros, Webinars)	S/4,813	S/0	S/4,813	S/4,813	S/0	S/0	S/4,813	S/0	0	S/4,813	S/0	S/0	S/24,065
Total Gastos (S/)		S/108,015	S/6,064	S/10,877	S/29,168	S/6,064	S/6,064	S/28,591	S/6,064	S/6,064	S/10,877	S/6,064	S/6,064	S/219,964

Nota: Recomendamos se realice un estudio de bandas salariales para definir la estructura salarial.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Cabe mencionar que el presupuesto fijado es de S/. 219 964 de lo que supone el 0.22% de los S/ 100 000 000 en ventas fijados para superar como objetivo anual, conforme puede observarse dentro de la perspectiva financiera del mapa estratégico, lo que justifica la razonabilidad y viabilidad del mismo.

3. Impacto en el posicionamiento del área de Recursos Humanos

Con este plan de acción sugerimos a MARCAN una hoja de ruta para implementar los procesos relacionados a: estructura organizacional, atracción de talento y gestión del desempeño.

La implementación de dichos procesos permitirá dar un giro en su gestión de personas, contando con una estructura de Recursos Humanos que permita identificar correctamente los perfiles y contar con el personal idóneo requerido por la empresa, potenciar sus capacidades, generar mayor fidelización y orientar sus funciones hacia la consecución de los objetivos del negocio.

De esta manera, con los cambios propuestos, la compañía podrá tener un área de Recursos Humanos que sea un socio estratégico para su sostenibilidad, mejora continua y generación de valor para sus distintos grupos de interés.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- A partir del análisis cualitativo, sobre la base de las encuestas realizadas, se puede inferir que la reputación, marca y enfoque en la innovación de la empresa son los principales factores que caracterizan a MARCAN en la actualidad.
- El 96% de la fuerza laboral está orgullosa de trabajar en MARCAN, lo que se comprueba a través de las entrevistas exploratorias que la estructura organizacional de la empresa es atractiva y logra reclutar talento potencial con proyección de aprendizaje.
- El análisis cuantitativo a través de encuestas, refleja la falta de un modelo de gestión del talento estructurado en proyección a líneas de carrera, desarrollo y aprendizaje, lo que podría generar pérdida de talento y, con ello, generar una estructura organizacional con mandos medios desalineados con la estrategia.
- El análisis VRIO proyecta un área de RR.HH. sin conexión con la ventaja competitiva de la compañía en procesos básicos de generación de valor, que parte de descriptivos de puestos desactualizados, lo que pone en riesgo la gestión estratégica de la organización.
- Las entrevistas exploratorias identifican que el proceso de selección es realizado según la necesidad inmediata y no se identifican potenciales candidatos de manera proactiva, lo que obliga a proponer estándares de perfiles para prevenir la rotación y explorar nuevas tácticas y metodologías para atraer y retener talento.
- La implementación de un proceso de elaboración y actualización de los descriptivos de puestos en MARCAN permitirá que los colaboradores y las áreas puedan tener mayor claridad sobre sus funciones, lo que además debiera impactar positivamente en la productividad y el desempeño individual y colectivo.
- La implementación del proceso de evaluación de desempeño propuesto permitirá realizar una medición objetiva de los resultados individuales y asegurar su alineamiento con los objetivos empresariales, sobre la base de un modelo estandarizado, enfocado en gestionar el desarrollo y el crecimiento de sus colaboradores.
- El orgullo de pertenecer a la empresa logra un alto porcentaje (82%), lo que refleja una oportunidad de mejora que la empresa debe utilizar a su favor teniendo siempre presente la fidelización del talento como un factor del mapa estratégico de RR.HH.

- El diagnóstico, diseño y formulación de propuestas de implementación y mejora en los procesos de Recursos Humanos de la empresa MARCAN permitirán que el área de RR.HH. asuma un plan de acción alineado con los objetivos de la compañía y generará un modelo de gestión de personas que permita la transformación de un rol de experto administrativo hacia un rol de agente de cambio y socio estratégico del negocio.
- El involucramiento de la Dirección de MARCAN es indispensable para la implementación del plan propuesto, asegurando la asignación de recursos y la responsabilidad de las acciones a implementar, transformándose en facilitadores del desempeño del personal y la obtención de los objetivos estratégicos establecidos.

2. Recomendaciones

- Impulsar la revisión de objetivos de puestos y de la compañía, involucrando a los directores para generar una cultura de alto compromiso a todo nivel.
- Implementar un plan de seguimiento para los cambios propuestos en el área de RR.HH., de manera que se pueda monitorear avances y plantear cambios adicionales.
- Incluir, como parte del proceso de transformación, un responsable de la gestión de cambio para asegurar el acompañamiento necesario a líderes y colaboradores, asegurando un plan estructurado y sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2010). *Diccionario de Competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.
- Bernal, I.; Pedraza, N., y Castillo, L. (2020). El Capital Humano y su relación con el Desempeño Organizacional. *Revista Espacios*. Vol. 41 (22), Art. 14. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Burnham, J. (1942). *The Managerial Revolution*. Day Company.
- Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2022). La construcción crece ligeramente pese a que la incertidumbre se profundiza: <https://www.capeco.org/entrada-noticia/la-construccion-crece-ligeramente-pese-a-que-la-incertidumbre-se-profundiza>
- Canales, D. (2019). *Oficinas boutique se multiplican en Lima*. Revista Inversión Inmobiliaria. <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/noticias/noticias-internacionales/item/1892-oficinas->
- Cardona, M., Montes, I., Vásquez, J., Villegas, M., y Brito, T. (2007). *Capital Humano: Una mirada desde la educación y experiencia laboral*. Universidad EAFIT Medellín. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/articulo/view/1287/1166>
- Casadesús Manasell; R. (2014). Análisis del Sector. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Castellanos, J. R. (2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Gestipolis. [https://www.gestipolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/#:~:text=Cravino%20\(2006\)%20define%20la%20gesti%C3%B3n,resultados%20y%20se%20desarrollen%20continuamente](https://www.gestipolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/#:~:text=Cravino%20(2006)%20define%20la%20gesti%C3%B3n,resultados%20y%20se%20desarrollen%20continuamente)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de gestión del talento humano: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. 3ª. ed. <https://bit.ly/2JaKYGy>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma. ed. McGraw Hill.

- Chiavenato I. (2002). *Gestión del talento humano El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. 3ra. ed. Mc Graw Hill.
- Chruden, H, J. y Sherman, A. W. (1992). *Administración de personal*. Compañía Editorial Continental.
- Deloitte (2022). *El impacto del COVID 19 en el mercado inmobiliario*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/impacto-covid19-en-el-mercado-inmobiliario.html>
- Diario Perú 21 (2022a). *Conoce las últimas tendencias del mercado inmobiliario peruano: viviendas y oficinas en 2022*. 20 de septiembre. <https://peru21.pe/cheka/viviendas-mercado-inmobiliario-conoce-las-ultimas-tendencias-del-mercado-inmobiliario-peruano-viviendas-y-oficinas-en-2022-noticia/>
- Diario Perú 21 (2022b). *Tasas de interés de los créditos hipotecarios suben y ventas disminuyen 6%*. 17 de agosto. <https://peru21.pe/economia/tasa-interes-vivienda-tasas-de-interes-de-los-creditos-hipotecarios-suben-y-ventas-disminuyen-en-6-noticia/>
- El Comercio (2022). Secretario de la OEA sobre Perú: “Estabilidad del sistema democrático requiere diálogo entre los poderes del Estado”. 4 de octubre. https://elcomercio.pe/politica/luis-almagro-secretario-general-de-la-oea-sobre-peru-estabilidad-del-sistema-democratico-requiere-dialogo-entre-los-poderes-del-estado-rmmn-noticia/#google_vignette
- Estudio Ehecopar. (2022). *Guía Legal de Negocios en el Perú 2022*. https://www.ehecopar.com.pe/userfiles/cms/publicacion/documento/Estudio_Ehecopar_-_Guia_Legal_de_Negocios_en_el_Peru_2022.pdf
- García Manjon, J. V. (2023). *¿Qué es el análisis VRIO?* <https://jvmanjon.com/2023/09/11/ques-el-analisis-v-r-i-o/>
- Huacasi. W. (2022). Rafael López Aliaga: sus promesas electorales son poco viables. *La República*. 05 de octubre. <https://larepublica.pe/politica/elecciones/2022/10/05/rafael-lopez-aliaga-sus-promesas-electorales-son-poco-viables-mef-alcaldia-de-lima-seguridad-ciudadana-ollas-comunes-pedro-castillo>
- Ibarra, M. (2022). *Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/>

- Inmobiliaria MARCAN (2022). *Somos*. <https://www.marcan.com.pe/somos-marcan/>
- Inmonews. (2021). *Tecnología en el sector inmobiliario*. Editorial. 07 de enero. <https://www.inmonews.es/tecnologia-en-el-sector-inmobiliario/>
- Inmonews. (2020). *Construcción viviendas públicas 50% sostenible Francia*. Editorial. 10 de marzo. <https://www.inmonews.es/construccion-viviendas-publicas-sostenibles-francia/>
- Jaramillo, T. (2020). *La Administración del Desempeño*. https://orion2020.org/archivo/performance/A_DesempenoAdmon.htm
- Jones, G.R. y George, J.M. (2014). *Administración contemporánea*. 8ª ed. McGraw-Hill.
- Kaplan R, y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press. <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Latorre, F., Ramos, J. y Gracia, F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/341354581_La_gestion_de_recursos_humanos_y_el_desempeno_laboral
- Levy-Leboyer, Claude (1996). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.
- Lozano Girón, I. (2020). Inmobiliarias: El 73% de ejecutivos piensa que la crisis afectó el valor de viviendas y locales comerciales. *El Comercio*. 25 de noviembre. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inmobiliarias-el-73-de-ejecutivos-piensa-que-la-crisis-afecto-el-valor-de-viviendas-y-locales-comerciales-noticia/>
- Maurate, O. (2022). *Sectorial Construcción e Inmobiliario*. Pacific Credit Rating. <https://ww1.ratingspcr.com/multi/4016/5522/1074/PE-CONSTRUCCION-202112-FIN.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2022). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB

- Miyashiro, L. (2013). *Los edificios verdes en el desarrollo inmobiliario*. Conexión ESAN. 20 de noviembre. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/edificios-verdes-desarrollo-inmobiliario>
- Mora, V. (2021). Uso de la tecnología en el mercado inmobiliario. *Inmuebles24*. 22 de setiembre. <https://www.inmuebles24.com/noticias/sabias-que/uso-de-la-tecnologia-en-el-mercado-inmobiliario/>
- Properati (2021). *Reportes inmobiliarios*. [Blog]. <https://blog.properati.com.pe/category/properati-data/reportes-inmobiliarios/>
- Robbins, S.P., De Cenzo, D. A. y Coulter, M. (2015). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*, 9ª ed. Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. Pearson Education.
- Rodríguez Enciso, M. (2023). ASEI: Sector inmobiliario creció 4% en 2022. *El Comercio*. 28 de febrero de <https://elcomercio.pe/economia/asei-sector-inmobiliario-crecio-4-en-2022-noticia/?ref=ecr>
- Ulrich, D. (2007). *Human Resources Champions*. Harvard Business Publishing.

ANEXOS

ANEXOS. ENTREVISTAS EXPLORATORIAS

Anexo 1. Entrevista a Jefe de RR.HH.

Dimensión: Estructura Organizacional

1. ¿Tienen un organigrama de la compañía y de las áreas? ¿Está colgado en alguna intranet?

Las personas si cuentan con acceso a los organigramas y los gerentes y jefes cuentan con ellos para compartirlos con las personas. Además, si alguien los solicita se comparten sin problema. No está colgado en ninguna web o página.

2. ¿Tienen descriptivos de puesto? ¿Cuándo los usan?

Sí, pero no de todas las posiciones. Cuando existe algún requerimiento de puesto es cuando elaboramos los descriptivos y quedan en el repositorio. Este descriptivo lo vemos con el jefe directo de la posición, quien manda y valida las funciones.

3. ¿Crees que la estructura que tienen hoy, responde a la estrategia de la empresa? ¿Está alineada a lo que la empresa busca? ¿Han tenido alguna conversación referente a contar con más mandos medios entre los roles de Gerentes y Analistas?

Yo creo que con el último cambio sí, la nueva distribución que se hizo en mayo del año pasado (mayo 2022). Antes Rodrigo tenía mucha carga laboral y no le permitía conectar con todas las personas a su cargo. Creo que como ahora se han dividido las cosas están mejor.

Respecto al tema de mandos medios, como no tenemos nada escrito somos bastantes flexibles con lo que el mercado nos pide y también tiene. Por ejemplo, si buscamos un Analista y vemos a alguien con potencial pero que es más junior, lo contratamos como Asistente. Por eso, en algunos casos, se puede ver que el Gerente no tiene un Jefe pero sí un Analista. Los Gerentes tienen HeadCount a cargo y lo que buscamos es cubrir la vacante, en donde si se va un Analista a veces hemos cubierto esa posición con dos practicantes. Cuando es un perfil más senior es más complejo contratarlo por un tema de costos.

4. ¿Han pensado en tener algún programa Trainee para formar talento?

En todo este tiempo que tengo en MARCAN, en algún momento surgió la idea para formar ingenieros civiles y avanzamos con la idea. Ingresó una promoción de 5 ingenieros que distribuimos entre las obras y el resultado fue muy bueno. Estas personas hoy están en empresas grandes y entiendo les va muy bien. Luego de eso no lo hemos vuelto a hacer y mi percepción es que la empresa no prefiere tener practicantes por el tema de los horarios. Por eso preferimos ingresar un junior recién egresado para que esté a tiempo completo.

5. ¿Qué oportunidades de mejora identificas hoy en la estructura? ¿Existe algún área que presente mayores oportunidades?

Creo que el área de negocio podría tener más personal. Actualmente tenemos un Gerente de Negocios y un Analista. Hoy tenemos 3 proyectos en ejecución y la carga laboral es alta.

Considero que deberíamos tener un Analista Senior para darle soporte a los dos roles antes mencionados.

Dimensión: Atracción de Talento

6. ¿Tienen algún proceso de reclutamiento? ¿Quiénes participan?

No está establecido y no contamos con un proceso claro. Incluso, yo nunca me voy de vacaciones más de 1 semana y si surge algún proceso y no estoy, esperan a que regrese de vacaciones. Por otro lado, sobre quienes participan Rodrigo participa de las entrevistas a perfiles comerciales. En el caso de Humberto, todavía no hemos tenido algún proceso que involucre a sus áreas. El proceso no ha variado en los últimos 12 meses y este consiste en: publicación en bolsas de trabajo, filtro de CVs, comparte una lista de candidatos potenciales con el jefe directo para su aprobación, se programan las entrevistas (a veces en conjunto con el jefe y en otros casos primero RRHH) y finalmente el jefe decide. Todo candidato finalista pasa entrevista con alguno de los Directores para luego tener un debate en conjunto con el jefe directo y tomar una decisión.

7. ¿Hacen solo entrevistas o también dinámicas?

Depende de la posición y lo que quiera el jefe de la posición. Por ejemplo, para Finanzas hacemos una prueba de conocimientos para los candidatos. En el caso de arquitectos se les hace preguntas técnicas sobre el rol. Más allá de eso, no tenemos un proceso formal establecido para cuándo hacer dinámicas y cuándo no.

8. ¿Se realiza inducción corporativa a los nuevos ingresos?

Sí, las hago yo. En ese espacio les cuento sobre nosotros, la cultura, los logros, los nuevos proyectos, políticas y algunas actividades de integración que hemos tenido. Luego, cada líder se encarga de dar la inducción al puesto y varía según posición.

9. ¿Trabajan o han trabajado con consultoras de reclutamiento?

En el pasado sí, pero actualmente ya no. La última vez que trabajamos con una no nos fue bien y la persona que ingresó se terminó yendo por periodo de prueba. No estoy segura si fue porque la consultora no llegó a entender la necesidad que teníamos o porque el Director no supo explicarle a detalle la necesidad. Este proceso lo vio directamente el Director.

Dimensión 3: Proceso de Evaluación y Gestión del Desempeño

10. ¿Cuentan con un proceso de evaluación de desempeño? Si cuentan con uno, ¿cómo está formulado el proceso?

No contamos con una evaluación de desempeño ni con un proceso. He planteado esto e incluso a nivel de presupuesto, pero lo han desestimado por ahora para un próximo año, pero no tenemos nada claro. La propuesta que yo haría sería desde un inicio contar con una evaluación por objetivos y competencias. En este proceso evaluaría nuestras tres competencias organizacionales: integridad, orientación a resultados y adaptación al cambio.

11. ¿Consideras que un proceso de evaluación de desempeño beneficiaría a la empresa en temas de desarrollo profesional y clima laboral?

Totalmente. Muchas personas piden *feedback* porque los jefes no les dan y esto sucede porque no hay un proceso claro.

12. Si tú pudieras elaborar una evaluación de desempeño, ¿la harías 360 o 180?

Considero que la haría 360, dado que la compañía es tan horizontal que es lo que corresponde. Hay analistas que tienen clientes internos o pares, de los cuales sería bueno tener una percepción.

13. ¿El proceso se daría de manera anual? ¿Cuál es la temporalidad?

La realizaría de manera anual. Todas las áreas andan bastante ocupadas y es mejor hacer algo de manera anual, dado que es necesario dedicarle tiempo.

14. ¿El proceso es input para posteriores acciones? Es decir ¿Gestionan el talento con los resultados? (Incrementos salariales, bonos, promociones, desvinculaciones, entre otros)

De todas maneras. Lo vincularía a planes de capacitación, desarrollo, incrementos salariales y otros temas vinculados a gestión de personas. Por ejemplo, hoy los incrementos salariales son a dedo y no existe un proceso claro. Incluso algunos hoy deben pedir su incremento cuando lo consideren y no existe una fecha estipulada durante el año.

Dimensión 4: Funciones generales de RR.HH.

15. ¿Cuáles son las principales funciones de RR.HH. MARCAN? ¿Qué aporta hoy RR.HH. a MARCAN?

Cubrir las vacantes que se generan (la rotación es “agresiva”), capacitación, desarrollo, inducción corporativa, establecer las políticas y lineamientos (poner “orden” y ser la “policía”).

16. ¿Cuáles creen que debería MARCAN?

Más que funciones, nos faltan procesos. Sería interesante tener una encuesta de clima, plan de capacitación anual, evaluación de desempeño y tener un canal de comunicación abierta para que recibamos consultas y recomendaciones en relación a gestión de personas.

Anexo 2. Entrevista a Director 1 y Jefe de RR.HH.

Dimensión: Visión de la compañía

1. ¿Qué pilares caracterizan a MARCAN? ¿Qué valores caracterizan a MARCAN?

Tienen visión, misión y competencias transversales-cardinales: integridad, adaptabilidad cambio, orientación a resultados. Rodrigo: Ser una empresa compacta, ágil, sostenible en el tiempo, adaptable y que los procesos de la compañía estén integrados para que sean percibidos como una compañía integrada en todos sus procesos.

Fueron determinados a través de una Consultoría con una psicóloga para definir los 3 valores principales como: Honestidad, Integridad y orientación a los objetivos.

Dimensión: Estrategia

2. ¿Cuál es la estrategia de la compañía? ¿La tienen formalizada y difundida?

Rodrigo: La estrategia de la compañía es seguir haciendo negocio inmobiliario y proyectos que se destaquen por su calidad y diseño con precio accesible. Además, la reputación de la marca es muy importante para la compañía. A nivel de comunicación, La estrategia es comunicada a todas las personas de la empresa (Rick Off del qué se hizo y hacia dónde se moverán).

¿Cuáles son los objetivos de la empresa? Corto, mediano y largo plazo.

Corto Plazo (6 meses): que los proyectos sigan con un ritmo esperado “Cerrar los proyectos que tenemos hoy.” Mediano Plazo (1 año): Buscar nuevos negocios y segmentos (Construcción de servicio para terceros) | Buscar 1 o 2 proyectos para ejecutar (Por ejemplo: compra de terrenos). Largo Plazo (más de 1 año): Buscar nuevos negocios y segmentos. Seguir ofreciendo servicios para terceros.

3. ¿Qué indicadores utilizan para medir el alcance de objetivos?

Indicadores: control de la venta (venta semanal y mensual | meta de venta), avance de obra Control objetivo de corto plazo: objetivo de venta e hitos de avance de proyecto, que deben ser cumplidos, de lo contrario estarían sujetos a sanciones por parte del banco.

4. ¿Qué metas (concretas) tienen?

Proyectos: “Cerrar un contrato de construcción para terceros este año”. Necesitan un flujo de ingreso de servicios de terceros. Ventas: cumplir con la estrategia de ventas mensual. Existe una estructura de bonos, incentivos y comisiones para asegurar cumplimiento

5. ¿Cuentan con iniciativas, proyectos o programas para lograr dichas acciones?

Finanzas

- Tener el cumplimiento del reporte de los fondos para los proyectos (cumplimiento mensual de informes para revisión).
- Velar por la rentabilidad del proyecto (reducir costos, subir precios, etc.)

Ventas

- Sostener y cumplir la meta de ventas planteada en el flujo de caja (Finanzas alerta qué ajustes hay que hacer).

Marketing

- Contar con las herramientas de ventas actualizadas (alcanzables), seguimiento de precios y ritmo de ventas de la competencia para ajustar la oferta.
- Elaborar herramientas de venta: canales virtuales, herramientas físicas (revistas, paneles, diseño gráfico).

Proyectos y Arquitectura

- Desarrollar proyectos y productos para convertir una propuesta de valor de *marketing* en algo relevante.
- Ajustar los proyectos al presupuesto asignado y Obtener las licencias para desarrollar el proyecto.

RR.HH.: Proveer a las áreas de colaboradores (selección) que se adecúen con los perfiles y la cultura de la organización. Enfoque en funciones transaccionales como incrementos, nómina (gestión de personas) y retención de talento cuando se considera bueno el colaborador. Las decisiones de talento se centralizan en los Directores de la compañía.

6. ¿Cuál es el valor agregado o diferenciador versus la competencia?

Hacemos toda la cadena del negocio desde diseño, *marketing*, busca de terrenos, venta, post venta, legal. “Nos diferenciamos por diseño. Calidad y buen servicio post venta a un precio razonable.” “Es disfrutar lo que haces / hacemos.”

7. ¿Qué tipos de productos inmobiliarios manejan? (Edificaciones, habilitación urbana de primera y segunda vivienda, alquiler de terrenos, etc.)

Proyectos de vivienda, locales comerciales, oficinas, consultorios médicos

Dimensión: Finanzas

¿Cómo está el balance financiero? ¿Tienen el detalle por producto, región, año?

Balances por empresas; proyectos

8. Finanzas: ¿Cómo financian las operaciones?

Fondos de inversión; responsabilidades asociadas. Servicios de lo que facturan a las empresas del grupo.

Dimensión: Recursos Humanos

9. ¿Cómo está estructurada la compañía? ¿Cuántas áreas hay?

Arquitectura, *marketing* (ventas), legal, construcción, finanzas, negocio inmobiliario (Gerencia inmobiliaria, RR.HH., Sistemas, tesorería, contabilidad, control de proyectos, (1 Gerente de Negocio inmobiliario (mini GG de proyecto) y 1 Gerente de obra).

10. ¿Cuántas posiciones tienen en la compañía? ¿Tienen descriptivos? ¿Mapeo de puestos críticos?

Perfiles más no descriptivos, están basados en la percepción de lo que debería hacer cada puesto y se actualizan según surjan las búsquedas.

11. ¿Qué data del personal manejan? (Tiempo en la compañía, género, carreras, salario, niveles organizacionales, índice de rotación, tiempos de cobertura, presupuesto, etc.)

Excel compartido con todo el personal, maestro de personal que incluye: fecha de ingreso inicial y última, hijos, sueldo de ingreso, incrementos porcentuales y periodicidad de los mismos. Usan RP S10 integrado con contabilidad. Sistema especial para construcción. Ventas CRM inmobiliario. KPI hasta 2015, no se retoman; ausentismo, capacitación (horas) y descansos médicos, vacaciones. Por el día a día se dejan de lado.

12. ¿Qué actividades realizan en RR.HH.? ¿Cómo distribuye el tiempo en esas funciones? ¿Qué más crees que deberían hacer? ¿Crees que los objetivos de RR.HH. están alineados con los del negocio?

Antes hubo encuestas de salida: crecimiento y mejora salarial. Nóminas, selección y reclutamiento (modo tradicional) tiene picos sobre todo en inicio de proyectos, elaboración de contratos, renovación de contratos; plazo fijo e indeterminados (50%), Control de vacaciones (programación anual), Eventos institucionales; aniversario, fin de año, madre, padre, trabajo y *after office* de cierre de proyecto, más de 200 evento para obreros y familia (400-500 no va desde 2018), temas de bienestar. Capacitación no hay plan, se hacen por pedidos específicos de áreas, no hay presupuesto.

Anexo 3. Entrevista a Director 2

A) Modelo de negocio – CANVAS

1. ¿Cuál o cuáles son los productos más vendidos de Marcan? ¿Buscan centrarse solo en los sectores A y B?

Buscamos alcanzar un equilibrio entre 3 productos: oficinas, consultorios y departamentos (vivienda).

Nuestro enfoque es mantenernos enfocados en los sectores A y B. Dentro de A y B, existen además hay subsectores, por lo que dependiendo de cada proyecto cubrimos este público diverso. Por ejemplo; entre el subsector más bajo del A y el más alto del B existe una gran diferencia.

Asimismo, no tenemos intención de abordar, e incluso no conocemos sobre el mercado de sectores, fuera de los sectores A y B.

2. ¿En qué consiste la prestación de servicios inmobiliarios para terceros?

El desarrollo de servicios inmobiliarios para terceros como realizar el diseño, construcción, u otros, es una actividad que realizamos en el pasado y evaluaremos desarrollar para ampliar nuestras actividades y ayudar en la cobertura de nuestros costos fijos.

Actualmente, están analizando y cotizando desarrollar la construcción para otras empresas inmobiliarias.

B) Cadena de Valor:

3. ¿Cómo es el proceso para llegar al producto final antes mencionado? ¿Cuál es el proceso de inicio a fin para el desarrollo de sus proyectos?

Sobre logística de entrada: el primer aspecto está en encontrar un terreno para desarrollar un proyecto inmobiliario. Este puede ser buscado directamente por la empresa o presentado por propietarios o terceros.

MARCAN centraliza su búsqueda en zonas que les puedan llamar la atención o que les sean conocidas por referencias de otras inmobiliarias y constructores o porque ya han desarrollado proyectos propios en esa zona. Para la evaluación de cada terreno, toman los parámetros para determinar qué edificación puede realizarse y cuál sería el valor de venta. Cabe agregar que cada proyecto inmobiliario tiene un horizonte de 4 años para recuperar el capital.

Respecto a Operaciones, las principales actividades son el estudio de títulos del terreno, verificar la habilitación urbana, así como la factibilidad de contar con servicios de agua y luz, para evaluar qué tan costoso será implementarlos.

En la etapa de desarrollo del producto, los arquitectos entrarán a diseñar los Proyectos. Para ello, tienen en cuenta variables comerciales, dependiendo del producto que van a vender. El metraje es muy importante para el diseño y va de la mano con la experiencia del arquitecto.

Desarrollo del anteproyecto- producto, acá se presenta a la municipalidad y concluye con la aprobación del anteproyecto. Consiste en una evaluación previa de lo que se puede ejecutar, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Proyecto arquitectura
- Estructuras
- Instalaciones eléctricas
- Instalaciones sanitarias
- Instalaciones mecánicas
- Gas

En síntesis, es una etapa de análisis de 5 especialidades de ingeniería y una de arquitectura. Este proceso toma tiempo, aproximadamente entre 4 y 5 meses y sirve además para afinar los costos. Una vez que se termina esto, se presenta a la municipalidad.

El proyecto presentado a la Municipalidad toma un lapso de entre 2-3 meses para obtener la licencia, puesto que la municipalidad aprueba el Proyecto analizando especialidad por especialidad.

4. ¿Cómo desarrollan su proceso Comercial?

El plan comercial se inicia incluso cuando se aprueba el Anteproyecto. En este proceso van planificando la venta, y definiendo lo siguiente:

- Brochure
- Sala de ventas
- Ejecutivos MARCAN
- *Branding* del proyecto
- Identidad del proyecto

5. ¿Participan de Ferias Inmobiliarias?

Participan, pero no las ven como una prioridad. Para el 2023, hay una proyección de 7 ferias. Generalmente participan en 2, puesto que es muy costoso ir a ferias. Además, las ferias son para las empresas que compiten por precio. Ellos son una inmobiliaria con 35 años de experiencia enfocada en producto, diseño, *branding* y la feria pierde un poco ese concepto.

Así, los principales canales de difusión y venta que tienen son:

- Medios de *marketing*.
- Base de datos propia.
- Página web.

6. ¿Cuáles fueron los resultados de ventas entre 2019 - 2022? % ¿Cuál es la proyección de ventas para el 2023?

En el año 2020 registraron una caída del 20% generada principalmente por la pandemia.

En el año 2021: recuperaron la caída del año anterior.

En el año 2022: registraron un crecimiento del 5% respecto del 2021.

Para el 2023: tienen una expectativa de venta de S/. 130 millones anuales. Esa proyección se hace en base a la suma de los flujos de venta de los proyectos.

7. ¿Cuál es el porcentaje de ventas por recomendaciones?

Actualmente 15% de las ventas son de referidos y entre 50% y 60% de ventas son de personas que conocían la marca. Dentro de ello, el porcentaje de ventas de departamentos para viviendas y de ventas oficinas es igualitario.

8. ¿Cómo es su Estructura de costos?

La estructura de Costos está compuesta principalmente por:

- Costos de ventas
- Costo de gerencia de construcción
- Costos de Gerencia inmobiliaria
- *Fee* de ventas, dependiendo de si el proceso es interno o contratan a terceros; algunas veces contratan empresas de ventas.
- Costos de proyecto
- Costos de licencia: siempre son similares y varían ligeramente de municipalidad a municipalidad.

9. ¿Cuentan con inversionistas extranjeros?

No, pero tienen compradores extranjeros o peruanos en el exterior, incluyendo Familiares de alguien que ya los compró.

10. ¿Cómo es la gestión de personas en la empresa?

La edad promedio de los trabajadores es de 32 años. Realizan el pago de diplomados o estudios a algunas personas en niveles de liderazgo, no tienen política en sí, pero los Directores evalúan y aprueban casos puntuales, solicitando opinión a la Jefa de Recursos Humanos.

Considera que con el tiempo han aprendido que “mientras menos reglas tengan, es mejor”, para evitar desvíos. Por ejemplo, antes tenían un beneficio de bono de 2 medio días y se dieron cuenta que lo usaban viernes y lunes.

Respecto a los vendedores, es difícil el tema de control de ventas, porque es sensible a la manipulación del proceso.

Sobre otras capacitaciones, realizan lo necesario para obtener las Certificaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo obligatorias para el rubro de construcción, como son las capacitaciones diarias obligatorias, 10 minutos antes de iniciar la jornada.

Respecto a los obreros, cuentan con cierta especialización, por lo que no hacen programas de capacitación y hasta lo consideran peligroso, ya que asumirán el riesgo de la falta de experiencia. Así cuando ingresa un nuevo obrero, el maestro o capataz verifica si tiene esas capacidades, lo que puede darse cuenta desde los primeros días. Además, la mayoría de obreros son referidos.

Anexo 4. Encuesta de gestión de Recursos Humanos

Preguntas demográficas

1. Marca cuánto tiempo tienes en la empresa
 - a. Menos de 1 año
 - b. Entre 1 y 5 años
 - c. Más de 5 y menos de 10 años
 - d. Más de 10 años
2. Marca cuál es tu rango de edad
 - a. De 18 a 24 años
 - b. De 25 a 30 años
 - c. De 31 años a más
3. Marca tu nivel de educación
 - a. Técnico completo
 - b. Técnico incompleto
 - c. Universitaria completa
 - d. Universitaria incompleta

Dimensión Estructura organizacional

4. Creo que la forma como está organizada la empresa y las áreas que la componen es la correcta.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
5. Creo que la forma como está organizada el área a la que pertenezco es la correcta
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

6. Creo que las funciones y responsabilidades son claras y permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
7. Creo que las funciones y responsabilidades están correctamente distribuidas.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Dimensión Atracción del talento

8. Considero que esta empresa es reconocida en el mercado como un buen lugar para trabajar
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
9. Recomendaría a Marcan como un buen lugar para trabajar
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
10. Deseo permanecer más tiempo en la empresa
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

11. Me siento orgulloso de trabajar en MARCAN

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

Dimensión Gestión del desempeño

12. Tengo claridad acerca de los objetivos de la compañía

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

13. Tengo claridad acerca de los objetivos de mi área

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

14. Tengo claridad acerca de los objetivos de mi puesto

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. Considero que mi líder me da *feedback* (retroalimentación) respecto de mi desempeño

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo.

16. Pregunta abierta 1: ¿Solicito a mi jefe que me brinde retroalimentación (*feedback*) de mi desempeño?
17. Pregunta abierta 2: ¿Solicito se me brinden las obligaciones de mi puesto de trabajo?
18. Pregunta abierta 3: ¿Indago sobre los objetivos de la empresa?