

**CONSULTORÍA
MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA PLANEACIÓN URBANA EN JARAMILLO MORA.**

AUTOR (ES)

**ALEJANDRO HURTADO SEGOVIA
HECTOR FABIAN RODRIGUEZ DIAZ**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2025**

**CONSULTORÍA
MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA PLANEACIÓN URBANA EN JARAMILLO MORA.**

AUTOR (ES)

**ALEJANDRO HURTADO SEGOVIA
HECTOR FABIAN RODRIGUEZ DIAZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magister en Administración de Empresas (MBA)**

**Director del trabajo de grado: Viviana Andrea Gutiérrez Rincón, PhD.
Administradora de Empresas**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
AÑO 2025**

Santiago de Cali, 19 de octubre de 2025

Doctor Fabián Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
**“MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA PLANEACIÓN URBANA EN JARAMILLO MORA “.**

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Alejandro Hurtado Segovia CC 1.107.051.335



Hector Fabian Rodriguez Diaz CC 6.107.367

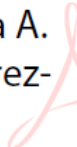
Santiago de Cali, 19 de octubre de 2025

Doctor Fabián Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es **“MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA PLANEACIÓN URBANA EN JARAMILLO MORA “**. Realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Cali Nombres: Alejandro Hurtado Segovia CC 1.107.051.335 y Héctor Fabian Rodriguez Diaz CC 6.107.367, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

Viviana A.
Gutiérrez-
Rincón



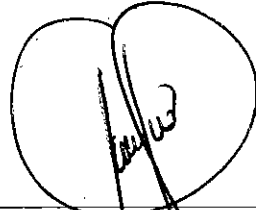
Firmado digitalmente
por Viviana A.
Gutiérrez-Rincón
Fecha: 2025.10.21
08:12:28 -05'00'

Viviana Andrea Gutiérrez Rincón
Director del Trabajo de Grado

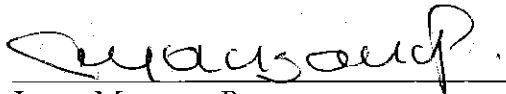
ARTÍCULO 23 de la resolución N°13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

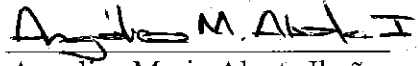
“MODELO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA PLANEACIÓN URBANA EN JARAMILLO MORA”. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.



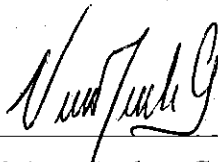
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora Maestría en Adm. de Empresas



Angelica Maria Alzate Ibañez
Jurado



Viviana Andrea Gutierrez Rincon
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 18 diciembre de 2025

Resumen

El presente trabajo de grado desarrolla un Modelo de Alineación Estratégica y Rediseño Organizacional aplicado al Área de Planeación Urbana de la Constructora Jaramillo Mora, con el propósito de cerrar brechas entre la estrategia corporativa y la ejecución operativa del área. El estudio parte de la identificación de problemáticas asociadas a una estructura organizacional desarticulada, roles poco definidos, procesos heterogéneos y un uso limitado de indicadores de desempeño, lo cual impacta negativamente los tiempos de respuesta, la calidad de los entregables y la experiencia del cliente interno.

Desde un enfoque metodológico cualitativo, el trabajo se apoya en entrevistas semiestructuradas, encuestas a colaboradores y clientes internos, y análisis documental. Para el diagnóstico y el diseño de la solución se integra en el marco teórico: el Star Model™ de Galbraith, lo que permite una comprensión sistémica de las dimensiones estratégicas, estructurales, operativas y culturales del área.

Como resultado, se propone un modelo organizacional que articula la estrategia corporativa con iniciativas estratégicas del área y acciones táctico-operativas concretas, incorporando ajustes en la estructura, estandarización de procesos, clarificación de roles y un sistema de indicadores alineado con los objetivos del negocio. La propuesta incluye un enfoque de implementación gradual y mecanismos de seguimiento que permiten evaluar su efectividad. El trabajo concluye que un diseño organizacional alineado con la estrategia constituye un habilitador clave para mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la toma de decisiones y consolidar el rol estratégico del Área de Planeación Urbana dentro de la organización.

Palabras clave: estrategia, modelo organizacional, alineación, estructura, indicadores.

Abstract

This masters thesis develops a Strategic Alignment and Organizational Redesign Model applied to the Urban Planning Area of Constructora Jaramillo Mora, with the purpose of closing gaps between corporate strategy and the operational execution of the area. The study begins with the identification of issues associated with a fragmented organizational structure, poorly defined roles, heterogeneous processes, and limited use of performance indicators, which negatively impact response times, deliverable quality, and the internal customer experience.

From a qualitative methodological approach, the study is based on semi-structured interviews, surveys of employees and internal clients, and documentary analysis. For diagnosis and solution design, the theoretical framework of Galbraith's Star Model™ is applied, enabling a systemic understanding of the strategic, structural, operational, and cultural dimensions of the area.

As a result, an organizational model is proposed that articulates corporate strategy with the area's strategic initiatives and concrete tactical-operational actions, incorporating adjustments in structure, process standardization, role clarification, and a system of indicators aligned with business objectives. The proposal includes a gradual implementation approach and monitoring mechanisms to evaluate its effectiveness. The study concludes that an organizational design aligned with strategy constitutes a key enabler to improve operational efficiency, strengthen decision-making, and consolidate the strategic role of the Urban Planning Area within the organization.

Keywords: strategy, organizational model, alignment, structure, indicators.

Tabla de Contenido

1.	Introducción	12
2.	Justificación	12
3.	Análisis de Interesados	13
3.1	Interesados Clave	13
3.2	Identificación de las expectativas de los interesados	14
4.	Objetivos	14
4.1	Objetivo General	14
4.2	Objetivos Específicos	15
5.	Contexto de la organización	15
5.1	Antecedentes y trayectoria	15
5.2	Filosofía organizacional	16
5.3	Estructura Organizacional	17
5.4	Recursos	17
6.	Marco teórico	18
6.1	La teoría de la contingencia	19
6.1.1	<i>Origen y esencia del paradigma de contingencia</i>	19
6.1.2	<i>Principales contingencias</i>	20
6.1.3	<i>Modelos de estructura organizacional</i>	20
6.1.4	<i>Modelo de adaptación estructural (SARFIT)</i>	21
6.2	La teoría de las 7s de McKinsey	22
6.3	Star Model de Galbraith	25
7.	Modelo o Solución Propuesta	28
8.	Metodología de Solución Propuesta	30
8.1	Fase 1: Diagnóstico de Estrategia Organizacional	34
8.2	Fase 2: Identificación de Brechas y Problemas Críticos	34
8.3	Fase 3: Diseño del Modelo Organizacional Alineado	35
8.4	Fase 4: Propuesta e Implementación de Piloto	35
9.	Desarrollo de la metodología de intervención	36
9.1	Diagnóstico de la estrategia empresarial	36
9.1.1	<i>Estrategia Empresarial</i>	37
9.2	Identificación de brechas y problemas críticos	49
10	Diseño del Modelo Organizacional	67
11	Implementación de Modelo y Piloto	70

12	Conclusiones	99
13	Recomendaciones	100
	Referencias	102
	Anexos	103

Lista de Tablas

Tabla 1.	Interesados y Necesidades y Expectativas.....	14
Tabla 2.	Modelo General de la Teoría de la Contingencia sobre la Estructura Organizacional ..	22
Tabla 3.	Fases de Intervención del modelo.....	31
Tabla 4.	Análisis de alineación estratégica por medio del Starmodel	40
Tabla 5.	Matriz de Fortalezas y mejoras Entrevista a Gerente según Star model.....	43
Tabla 6.	Matriz de Fortalezas y mejoras Entrevista a jefe Tecnico según Starmodel	45
Tabla 7.	Matriz de Fortalezas y Áreas de Mejora del colaborador.	50
Tabla 8.	Categorización de preguntas abiertas en encuesta al colaborador	52
Tabla 9.	Grado de alineación de las encuestas con el Starmodel.....	53
Tabla 10.	Matriz de fortalezas y áreas de mejora según cliente interno	55
Tabla 11.	Matriz de Categorización – Cliente Interno.....	58
Tabla 12.	Matriz de Alineación con el Star Model– Cliente Interno	59
Tabla 13.	Procesos añadidos al equipo técnico.....	62
Tabla 14.	Matriz de problemas críticos evidenciados.....	65
Tabla 15.	Matriz de KPIs propuestos.....	71
Tabla 16.	Detalle de entregable para proyectos inmobiliarios y/o especiales	72
Tabla 17.	Matriz de Reconocimientos	93
Tabla 18.	Matriz de Reconocimientos	97

Lista de Figuras

Figura 1.	La Teoría de la Contingencia de la Adaptación Estructural para Recuperar el Ajuste (SARFIT).	21
Figura 2.	Diagrama de visión organizacional según las 7s de McKinsey	23
Figura 3.	Star Model	26
Figura 4.	Etapas del Modelo o solución propuesto.....	29
Figura 5.	Objetivos Estratégicos Empresariales Jaramillo Mora Constructora	37
Figura 6.	Objetivos de Desarrollo Sostenible Jaramillo Mora Constructora	38
Figura 7.	Cimientos de Jaramillo Mora Constructora.....	39
Figura 8.	Percepción del cliente interno de la alineación estratégica	48
Figura 9.	Antigüedad en la organización encuesta a colaborador	52
Figura 10.	Muestra de clientes internos encuestados.....	57
Figura 11.	Procesos o funciones principales del ingeniero técnico	61
Figura 12.	Organigrama Equipo técnico Planeación Urbana.	63
Figura 13.	Extracto de resultado de encuesta a cliente interno.....	64

Figura 14. Modelo de intervención organizacional	69
Figura 15. Proceso de Registro de entregables 1	77
Figura 16. Proceso de Registro de entregables 2	78
Figura 17. Proceso de Registro de entregables 3	79
Figura 18. Dashboard de indicadores salida a ventas	80
Figura 19. Dashboard de indicadores – Variables de Control de salida a ventas	81
Figura 20. Dashboard de indicadores – Inicio de obras.....	81
Figura 21. Dashboard de indicadores – Variables de Control Inicio de Obra	82
Figura 22. Estructura propuesta a corto plazo	85
Figura 23. Estructura propuesta a mediano plazo.....	86
Figura 24. Estructura propuesta a largo plazo	87
Figura 25. Proceso de Gestión de tareas para células de trabajo	92
Figura 26. Iniciativas para el equilibrio personal y laboral	95
Figura 27. Iniciativas para mejoramiento de cultura	96

1. Introducción

El presente trabajo de grado propone un modelo de alineación estratégica y rediseño organizacional para el Área de Planeación Urbana de Jaramillo Mora Constructora, con el propósito de optimizar la toma de decisiones y fortalecer la satisfacción del cliente interno. A lo largo de este estudio, se describirán el alcance de la intervención —que comprende desde el diagnóstico inicial hasta la implementación piloto del modelo— y se expondrá la importancia de mejorar la eficiencia operativa, reducir retrasos y sobrecostos, y consolidar un equipo de trabajo más cohesionado y orientado a resultados.

Para alcanzar estos objetivos, se empleará una metodología de enfoque mixto que combina análisis cuantitativo (encuestas de tipo Likert) con técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental. Esta aproximación permitirá no solo identificar brechas y cuellos de botella en los procesos actuales, sino también implementar un piloto dentro del equipo técnico de Planeación Urbana

2. Justificación

El Área de planeación Urbana de Jaramillo Mora Constructora enfrenta un incremento en la complejidad operativa derivado de su crecimiento y diversificación de la empresa, lo que ha generado demoras en la aprobación de cambios, falta de claridad en funciones y sobrecostos por cambios en decisiones durante la planeación de los proyectos, fallas en la comunicación vertical, sobrecarga laboral e insuficiencia de personal. Para mantener su competitividad y respaldar su proyección de expansión orgánica en otras regiones, es imprescindible revisar a fondo su modelo

organizacional, identificando las deficiencias en estructura, roles y procesos, y adoptando un enfoque integral que involucre tanto los elementos formales como los culturales.

Como marco de referencia, el Modelo 7S de McKinsey aporta una visión integral al considerar siete factores clave interdependientes: estrategia, estructura y sistemas (elementos duros); valores compartidos, estilo de liderazgo, habilidades y personal (elementos blandos); con los valores compartidos en el centro como eje de la transformación. A partir de este diagnóstico, se diseñará una estrategia de cambio que utilice también conceptos las 7s, Star Model y La teoría de contingencia para alinear la estructura interna del Área Técnica de planeación Urbana con los objetivos corporativos, optimización en la toma de decisiones y su crecimiento.

3. Análisis de Interesados

Identificación de todos los grupos cuya participación o intereses se ven involucrados:

Se consideran tanto actores internos como externos.

3.1 Interesados Clave

- Gerente de Planeación
- Colaboradores del Área Técnica de Planeación Urbana
- Equipo de Diseño de Planeación
- Área de Obras
- Área de Control de Costos
- Consultores y Contratistas externos

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

Las expectativas se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Interesados y Necesidades y Expectativas

Interesado	Necesidades	Expectativas
Gerente de Planeación	Visibilidad del portafolio y riesgos; trazabilidad de decisiones; cumplimiento de hitos.	Resumen ejecutivo quincenal; alertas tempranas automáticas. KPIs consolidados y equipo consolidado
Colaboradores del Área Técnica de Planeación Urbana	Criterios de calidad unificados; cobertura operativa en ausencias; insumos completos antes de iniciar.	soporte oportuno y procesos estandarizados
Equipo de Diseño de Planeación	Requisitos técnicos definidos y validados; gestión formal de cambios; reuniones de coordinación	Ventanas de revisión pre acordadas; retroalimentación técnica. Reducción en tiempos de espera
Área de Obras	Entregables a tiempo; permisos coordinados; claridad de responsables.	Anticipación de problemas, reducción de tiempos de espera.
Área de Control de Costos	Presupuestos base y cantidades trazables; cambios formalizados; trazabilidad en versiones presupuestales	Reportes comparativos (base vs. actualizado); reducir sobrecostos
Consultores y Contratistas externos	Alcance y criterios de entrega claros; interfaces y fechas; condiciones contractuales y de pago.	Canales únicos de comunicación; retroalimentación rápida.

Fuente: Elaboración de Los autores 2025

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer un modelo de alineación estratégica y rediseño organizacional para el Área de Planeación Urbana de Jaramillo Mora Constructora, orientado a mejorar el seguimiento a los procesos, fortalecer la satisfacción del cliente interno y adaptar la estructura organizacional a los desafíos del crecimiento.

4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las debilidades, procesos no mapeados y brechas de alineación estratégica en la gestión del Área de Planeación Urbana.
2. Analizar los procesos críticos de la cadena de valor del Área de Planeación Urbana para detectar ineficiencias y oportunidades de mejora.
3. Diseñar un modelo organizacional que permita intervenir en el área de Técnica de planeación Urbana y se logre alinear la estructura del equipo con la estrategia Corporativa de Planeación.
4. Implementar un plan piloto del modelo organizacional propuesto y generar métricas e indicadores para el seguimiento de la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente interno.

5. Contexto de la organización

Para comprender plenamente la relevancia y alcance de la intervención en el Área Técnica de Planeación Urbana, a continuación, se describe en detalle el entorno interno y externo de Jaramillo Mora Constructora:

5.1 Antecedentes y trayectoria

Jaramillo Mora Constructora se formó en 1970 como una empresa familiar orientada a la construcción de proyectos de vivienda en Palmira para luego expandirse a Cali y sus alrededores. A lo largo de 55 años el grupo ha diversificado sus operaciones y hoy agrupa cinco empresas especializadas en vivienda de interés social, obras de infraestructura, servicios públicos e inmobiliaria. Este crecimiento ha sido impulsado por una visión de innovación continua, un

firme compromiso con la calidad y la región, posicionándola entre las 5 constructoras más grandes del país en ventas.

5.2 Filosofía organizacional

Misión: *Construir comunidades con proyectos de vivienda y desarrollos de ciudad que mejoren la calidad y estilo de vida.*

Visión: *Ser un Grupo Empresarial consciente líder en desarrollos inmobiliarios y servicios sostenibles que transforman vidas y contribuyen con el progreso del país. (Nuestra Empresa – Jaramillo Mora Constructora, s. f.)*

Cimientos (Valores Empresariales):

Integridad: Hacemos siempre lo correcto, conforme a los principios y valores de la organización en beneficio propio y de los demás.

Amor por la Gente: Actuamos cuidando y sirviendo a las personas, siendo solidarios, compasivos y buscando siempre el bien común.

Respeto: Tratamos a los demás como quisiéramos ser tratados.

Trabajo Colaborativo: Unimos ideas y esfuerzos para lograr propósitos y metas comunes.

Evolución: Somos curiosos, flexibles y creativos para desarrollar iniciativas y soluciones, aprendiendo y desaprendiendo.

Pasión: Trabajamos con compromiso, calidad y sentido de pertenencia, para hacer posible lo imposible.

5.3 Estructura Organizacional

La compañía se divide en cinco unidades de negocio, cada una con su propia gerencia y estructura de soporte:

Codirección General: Define la estrategia corporativa y supervisa los comités de inversión y riesgo.

Gerencia de planeación: Responsable de la planificación, coordinación y aprobación de proyectos. En esta gerencia se encuentra el área Técnica de planeación Urbana, encargados de planificar y coordinar los proyectos a nivel urbano.

Unidades de Ejecución (Obras, Planeación, Abastecimiento y logística, Gestión Urbana): Ejecutan los proyectos según los lineamientos de planeación.

Soporte Corporativo (Financiero, Asuntos Corporativos, TI, Talento Humano, Publicidad, Comercial): Brindan servicios transversales y aseguran el cumplimiento de políticas internas.

5.4 Recursos

El Área Técnica de planeación Urbana cuenta con 10 profesionales entre ingenieros civiles, y dibujantes. Aunque la experiencia promedio supera los 5 años en la empresa, existen brechas de competencias en gestión ágil y herramientas digitales avanzadas. Los planes de formación actuales incluyen talleres en MS Project, metodología BIM y cursos de Lean Construction, pero no cubren metodologías de cambio organizacional ni modelos de liderazgo colaborativo.

6. Marco teórico

En entornos empresariales cada vez más volátiles y complejos, la Teoría de la Contingencia plantea que no existe una única estructura organizacional óptima, sino que la eficacia de una empresa depende de la adecuación de su diseño interno a las características de su entorno y sus objetivos específicos (Donaldson, 2001). Dicho enfoque sugiere que elementos como la tecnología, el tamaño y la estrategia de diversificación actúan como “contingencias” que determinan qué configuración organizativa resulta más apropiada para maximizar el desempeño.

Sin embargo, una perspectiva centrada solo en la relación estructura-entorno resulta insuficiente para abordar la complejidad real de las organizaciones. Waterman et al. (1980) proponen el Modelo 7 S, que extiende el análisis a siete dimensiones interdependientes estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y metas superiores, enfatizando que el verdadero cambio organizacional requiere el alineamiento simultáneo de estos factores. De manera complementaria, el Star Model™ de Galbraith introduce cinco políticas de diseño estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas como palancas gestionables por la dirección para influir en el comportamiento y la cultura corporativa (Galbraith, 2002).

Integrar estos tres enfoques proporciona un marco teórico sólido y global: la Teoría de la Contingencia orienta sobre el “qué” y el “por qué” de la adaptación estructural, el Modelo 7 S amplía el alcance hacia los aspectos culturales y humanos, por último, el Star Model™ aporta un conjunto práctico de políticas de diseño para guiar la implementación y asegurar la coherencia entre estrategia, procesos y talento.

6.1 La teoría de la contingencia

La Teoría de la Contingencia sostiene que no existe una única “mejor” forma de organizarse, sino que la eficacia organizacional depende de la adecuación de sus características internas (estructura, procesos, sistemas) a las condiciones del entorno y a las exigencias internas de la empresa. A continuación, se presenta su fundamentación, principales postulados y modelos estructurales relevantes para este trabajo de grado.

6.1.1 Origen y esencia del paradigma de contingencia

Donaldson (2001) define la Teoría de la Contingencia como un enfoque que explica la eficacia organizacional a partir del ajuste entre las variables estructurales de la organización y factores externos o internos denominados “contingencias”. Las contingencias moderan la relación entre variables organizacionales y desempeño: lo que funciona bien en un contexto (p. ej., entorno estable) puede resultar ineficiente en otro (p. ej., entorno dinámico)

La dinámica central de este paradigma incluye tres elementos interrelacionados (Donaldson, 2001):

1. **Asociación:** existe una relación sistemática entre cada contingencia y ciertas características estructurales.
2. **Causalidad:** cambios en el entorno o en variables internas (“contingencias”) inducen transformaciones en la estructura organizacional.
3. **Adecuación y desempeño:** cuando la estructura “encaja” con la contingencia, la organización alcanza un alto rendimiento; el “desajuste” conduce a una caída en la eficacia, lo que impulsa ajustes organizativos.

6.1.2 Principales contingencias

La literatura clasifica las contingencias en tres grandes grupos (Donaldson, 2001):

- **Entorno/Tecnología (incertidumbre de tareas):** Ritmo de cambio tecnológico y de mercado que obliga a innovar y a descentralizar la toma de decisiones.
- **Tamaño:** Número de empleados o escala de operaciones que favorece estructuras más burocratizadas para gestionar volúmenes crecientes de tareas rutinarias.
- **Estrategia/Diversificación (interdependencia de tareas):** Grado en que las actividades de la organización están conectadas—desde operaciones secuenciales hasta flujos recíprocos que requieren coordinación orgánica o divisional.

6.1.3 Modelos de estructura organizacional

Estructura mecanicista vs. orgánica

Mecanicista: Alta formalización, especialización y centralización; adecuada para entornos estables y tareas rutinarias de baja incertidumbre (Donaldson, 2001).

Orgánica: Bajo nivel de reglas y jerarquías, con descentralización y roles amplios; encaja con entornos inestables y alta incertidumbre, pues fomenta la innovación y la participación (Donaldson, 2001).

Estructura simple vs. burocrática

Simple: Estructura centralizada y poco formalizada; óptima en organizaciones pequeñas donde la toma de decisiones directa no satura a la alta dirección (Donaldson, 2001).

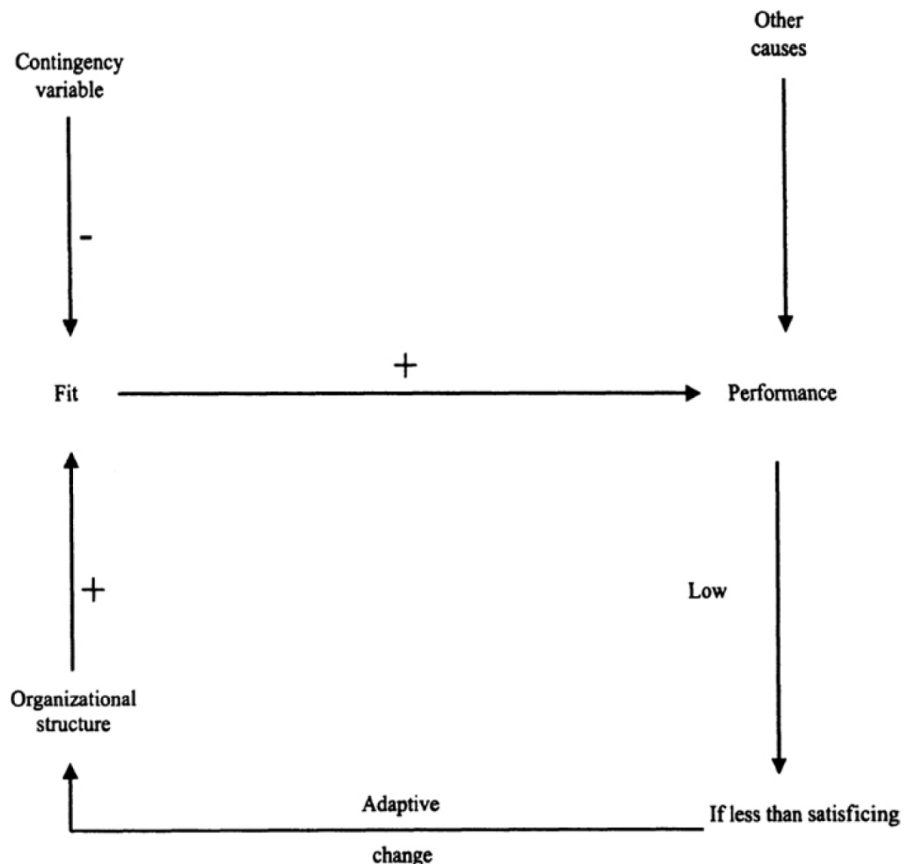
Burocrática: Descentralización moderada con amplia formalización y especialización; idónea para organizaciones grandes que requieren reglas y divisiones claras para procesar altos volúmenes de decisiones rutinarias (Donaldson, 2001).

6.1.4 Modelo de adaptación estructural (SARFIT)

Donaldson (2001) propone el Modelo de Adaptación Estructural para Recuperar el Ajuste (SARFIT), donde la secuencia dinámica es (ver Figura 1):

1. Una organización parte de un estado de ajuste, con una estructura alineada a su contingencia.
2. Cambios en la contingencia (p. ej., mayor diversificación o incremento de la incertidumbre) provocan un desajuste, reduciendo el desempeño.
3. La caída en resultados impulsa una adaptación: la estructura evoluciona (p. ej., mecanicista → orgánica; simple → burocrática) para restablecer el ajuste y la eficacia.

Figura 1. La Teoría de la Contingencia de la Adaptación Estructural para Recuperar el Ajuste (SARFIT).



Fuente: Donaldson (2001)

Tabla 2. Modelo General de la Teoría de la Contingencia sobre la Estructura Organizacional

Contingencies	Organizational Structure		
	Specialization- Formalization	Structural Differentiation	Decentralization
Size	+	+	+
Task Interdependence	-	-	-
Task Uncertainty	-		+

Fuente: Donaldson (2001)

6.2 La teoría de las 7s de McKinsey

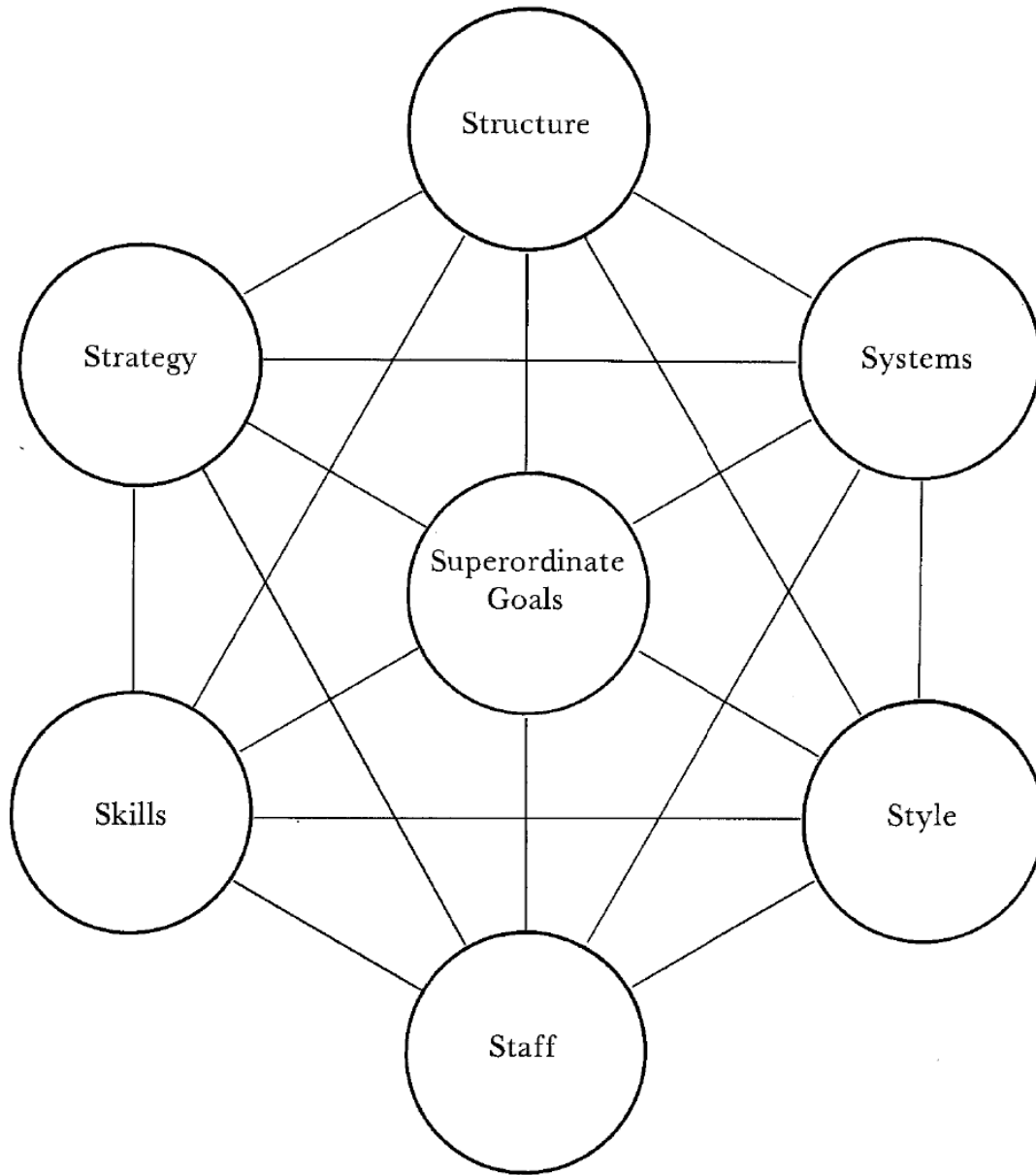
En los estudios organizacionales tradicionales, se ha tendido a equiparar la estructura con la organización misma, cuando en realidad, la estructura representa solo una parte del todo.

Waterman et al. (1980) sostienen que, si bien los organigramas, las líneas jerárquicas y los procesos formales son elementos importantes, no capturan por completo la dinámica real de una organización, ni explican por sí solos su efectividad. De ahí surge el marco de las 7-S como una herramienta integradora y más robusta para diagnosticar, comprender y transformar organizaciones.

El modelo 7-S, desarrollado por consultores de McKinsey & Company, propone que el desempeño organizacional no depende únicamente de la estrategia y la estructura (los elementos tradicionalmente considerados duros, sino también de otros cinco componentes considerados blandos: sistemas, estilo (de liderazgo), personal (*staff*), habilidades (*skills*) y metas superiores

(*superordinate goals*) (ver Figura 2). Estos elementos están interconectados y deben estar alineados para lograr un cambio organizacional efectivo y sostenible (Waterman et al., 1980).

Figura 2. Diagrama de visión organizacional según las 7s de McKinsey



Fuente: Waterman et al., (1980)

Estructura. Aunque organiza funciones, roles y líneas de autoridad, la estructura formal tiende a solidificar rutinas y puede volverse rígida cuando el entorno evoluciona. Según el modelo, cualquier cambio en la jerarquía o en las divisiones de trabajo debe considerarse junto con los demás elementos para evitar desequilibrios que obstaculicen la agilidad operacional (Waterman et al., 1980)

Estrategia. Comprende el plan de acción para alcanzar ventajas competitivas (por costos, diferenciación o enfoque de mercado). Sin embargo, una estrategia bien diseñada carece de eficacia práctica si no dispone de sistemas robustos ni de un estilo directivo, un personal y unas habilidades alineadas con sus objetivos (Waterman et al., 1980).

Sistemas. Incluyen tanto procedimientos formales (presupuestación, control de calidad) como flujos informales de información. Los autores señalan que son los sistemas los que revelan realmente cómo funciona una organización día a día y que, a menudo, la falta de herramientas adecuadas impide la ejecución estratégica, más incluso que la inadecuación estructural (Waterman et al., 1980).

Estilo. Se refiere a los comportamientos y patrones de liderazgo de la alta dirección. (Waterman et al., 1980) destacan cómo las acciones simbólicas como la atención que el CEO dedica a ciertos proyectos o reuniones pueden impulsar cambios culturales con mayor rapidez que las reorganizaciones formales.

Personal (Staff). Abarca la forma de reclutar, formar y gestionar carreras profesionales. Las compañías de mayor éxito dedican esfuerzos sistemáticos a la socialización de sus líderes emergentes, mediante mentorías y programas de desarrollo que aseguran la transmisión de valores y competencias clave (Waterman et al., 1980).

Habilidades (*Skills*). Son las capacidades distintivas que permiten a la organización competir como por ejemplo, innovación en Investigación & Desarrollo o gestión de proyectos. Cuando surgen discontinuidades en el mercado o la tecnología, es preciso incorporar nuevas habilidades y, a veces, desprenderse de viejas competencias que ya no aportan valor (Waterman et al., 1980).

Metas superiores (*Superordinate Goals*). Se entienden como los valores y aspiraciones compartidas que dan sentido y cohesión interna por ejemplo, “servicio universal” en AT&T. Estas metas, a menudo implícitas, funcionan como un imán cultural que alinea todos los demás elementos hacia un propósito común (Waterman et al., 1980).

6.3 Star Model de Galbraith

Para enfrentar los entornos empresariales actuales, el modelo tradicional centrado únicamente en la estructura resulta insuficiente, en respuesta a esta limitación, Jay R. Galbraith desarrolló el modelo estrella o Star Model™, una herramienta integral que orienta a las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas mediante el alineamiento de cinco componentes clave de diseño clave: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas (ver figura 3) (Galbraith, 2002).

Este modelo parte del principio de que el comportamiento organizacional y la cultura no pueden moldearse únicamente a través de cambios en la estructura formal. Por el contrario, requiere un diseño coherente en múltiples frentes. Cada una de las cinco áreas del modelo representa un conjunto de decisiones interdependientes que deben estar alineadas entre sí para lograr eficacia operativa (Galbraith, 2002)

Figura 3. Star Model



Fuente: The Star Model Jay R. Gailbraith (2002)

Estas cinco áreas deben estar conectadas para lograr implementar decisiones y comportamientos efectivos dentro de la organización. El modelo de negocio se ubica en la parte central de la estrella como “centro de gravedad” que une las cinco puntas de la estrella. Cada decisión sobre el modelo de negocio afecta directamente la implementación de cada área.(Garner, 2015)

Estrategia

Es el primer componente del modelo y representa la fórmula de éxito de la organización. Define los objetivos, los mercados a atender, el valor a entregar al cliente y las fuentes de ventaja

competitiva. La estrategia guía las decisiones sobre qué actividades deben priorizarse, estableciendo así los criterios para seleccionar la forma organizativa más adecuada (Galbraith, 2002).

Estructura

Determina la distribución del poder y la autoridad dentro de la organización. (Galbraith, 2002) identifica cuatro componentes principales: especialización (tipos de roles), forma (número de niveles jerárquicos), distribución del poder (centralización vs. descentralización) y departamentalización (por función, producto, mercado, etc.). La estructura debe facilitar la implementación de la estrategia sin obstaculizar la eficiencia ni la adaptabilidad.

Procesos

Son los flujos de información y toma de decisiones que atraviesan la estructura formal. Se dividen en procesos verticales, relacionados con la asignación de recursos y planificación central, y horizontales, orientados a la coordinación entre áreas funcionales como el desarrollo de nuevos productos. Estos últimos son cada vez más importantes en organizaciones ágiles y orientadas al cliente (Galbraith, 2002).

Recompensas

El sistema de incentivos debe motivar a los empleados en función del logro de los objetivos estratégicos. Las recompensas pueden ser monetarias como bonificaciones, participación en utilidades o no monetarias como reconocimientos. La clave es que estén alineadas con los demás elementos del diseño para reforzar los comportamientos deseados (Galbraith, 2002).

Personas

Incluye las políticas de gestión del talento: reclutamiento, formación, rotación y desarrollo. (Galbraith, 2002) sostiene que las organizaciones flexibles requieren personas con habilidades

transversales, capaces de trabajar en equipos multidisciplinarios y manejar conflictos sin depender de la autoridad formal. El diseño de estas políticas debe crear las capacidades necesarias para ejecutar la estrategia.

Una de las principales implicaciones del modelo es que no existe un diseño organizativo universalmente válido. Cada organización debe construir su propio sistema de diseño a partir de su estrategia específica. Además, el modelo enfatiza la necesidad de alineamiento interno entre todos los elementos, ya que un desequilibrio entre ellos puede generar fricciones o ambigüedad en el comportamiento esperado (Galbraith, 2002).

El modelo también permite mitigar las desventajas inherentes a cualquier forma estructural. Por ejemplo, ante la centralización excesiva, es posible contrarrestar los efectos negativos mediante procesos de planeación colaborativa, sistemas de recompensas alineados con el servicio interno, y esquemas de rotación que mantengan al equipo conectado con las operaciones reales (Galbraith, 2002).

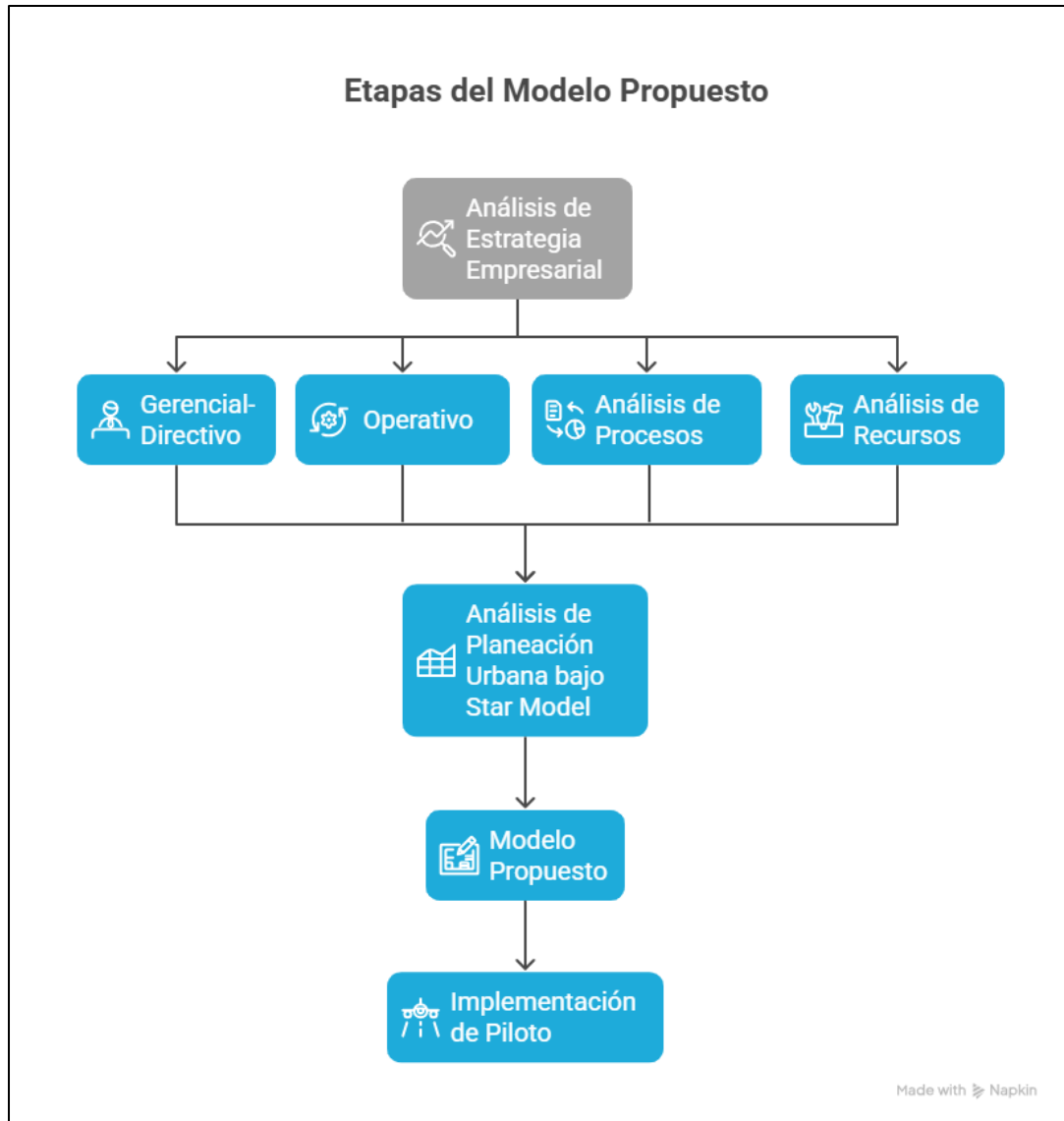
7. Modelo o Solución Propuesta

La constructora enfrenta un desafío significativo: la falta de alineación del Área técnica de Planeación Urbana con dicha estrategia. Esto se ve reflejado en demoras en las aprobaciones, revisiones, duplicidad de funciones y sobrecostos por cambios en decisiones durante la planeación de los proyectos, fallas en la comunicación vertical, sobrecarga laboral, insuficiencia de personal y falta de cargos medios que permitan un mejor seguimiento a los entregables del equipo.

Nuestro estudio se plantea el análisis de esta falta de alineación usando el modelo de Star Model™ de Galbraith, evaluando la estrategia, estructura, procesos, recompensas, personas y un

componente adicional, cultura (ver figura 4). Con este análisis, se identificarán cuáles son esos ajustes necesarios en las variables organizacionales mencionadas anteriormente.

Figura 4. Etapas del Modelo o solución propuesto



Fuente: Elaboración de los autores (2025)

Su implementación progresiva permitirá a Jaramillo Mora contar con un área técnica de planeación urbana más ágil, alineada con los objetivos corporativos y preparada para liderar procesos de crecimiento y transformación urbana sostenibles.

8. Metodología de Solución Propuesta

A continuación, se presenta el plan de implementación del modelo, estructurado en fases que se corresponden directamente con los objetivos específicos del trabajo de grado. Cada fase incluye una serie de actividades clave que permiten avanzar desde el diagnóstico inicial, identificar brechas y ejecución piloto, asegurando una intervención ordenada, medible y alineada con los resultados esperados (ver tabla 3).

Tabla 3. Fases de Intervención del modelo

OBJETIVO	Fase	Actividades	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS	RESULTADO ESPERADO
Objetivo específico 1	Diagnóstico de estrategia organizacional	(ESTRATEGIA) Definición y alineación de la estrategia a nivel gerencial y Directivo	Revisión documental	Documentos estratégicos, informe de sostenibilidad, misión, visión, objetivos, organigrama empresarial	Análisis de contenido y alineación estratégica	Definición clara de prioridades estratégicas para rediseño organizacional
			Entrevista	Gerente y Jefe Técnico	Análisis de Contenido	Factores que afectan el desempeño
			Encuestas	Clientes internos (obra, costos, Diseño)	Análisis de Contenido	percepción del cliente frente a los entregables de Planeación Urbana
Objetivo específico 2	Identificación de brechas y problemas críticos	Análisis de la estructura (forma, distribución, especialización, empoderamiento) y procesos	Mapeo de procesos del área técnica de planeación urbana	Diagramas de procesos, documentación, revisión de KPIs	Análisis de flujos, detección de cuellos de botella	Identificación de ineficiencias estructurales y oportunidades de mejora
		Recompensas y Cultura	Encuestas	colaboradores de Planeación Urbana Técnico	Análisis de Contenido	identificación de la cultura organización y si

						esta alineada con la estrategia
Objetivo específico 3	Diseño del modelo organizacional alineado	modelo organizacional alineado con la estrategia	Encuestas, análisis documental	resultados de percepción del cliente y colaboradores del área técnica de planeación urbana	análisis de la información	Modelo organizacional diseñado con políticas de talento y recompensas integradas
Objetivo específico 4	Propuesta de Piloto	Implementación piloto y medición	Monitoreo de KPIs, encuestas de satisfacción interna	Sistemas de seguimiento de proyectos (MS Project, BIM)	Análisis de KPIs	Resultados de Alineación, KPIs alineados a la estrategia, recomendaciones

Fuente: Elaboración de los autores (2025)

El presente modelo desarrollado se conforma de cuatro fases consecutivas, cada una de ellas alineadas con los objetivos específicos definidos anteriormente y argumentadas según el enfoque del Star Model de Galbraith. El modelo busca transformar el área técnica de planeación urbana dando respuesta las principales problemáticas identificadas: ambigüedad estructural, brechas, desalineación estratégica y la falta de articulación con áreas clave.

Los instrumentos de recolección de información para este trabajo de grado durante esta etapa provienen de un diseño interno de los autores basado en las problemáticas operativas identificadas dentro del Área Técnica de Planeación Urbana de Jaramillo Mora Constructora y asegurando que las preguntas estuvieran alineadas con los cinco componentes del Star Model. Para cada encuesta y entrevista se realizó un banco de preguntas relacionadas con la estrategia, estructura, procesos, personas y recompensas.

Posteriormente el banco de preguntas paso por un proceso de filtración y validación asegurando evitar preguntas redundantes.

Para el procedimiento de validación del contenido se usaron los siguientes criterios:

Pertenencia: se verifico que cada pregunta tuviera una relación directa con los objetivos del trabajo y con los componentes del Star Model.

Claridad: la redacción de las preguntas se realizó orientada a asegurar máxima comprensión por parte del entrevistado y así evitar sesgos de interpretación.

Relevancia: se eliminaron preguntas donde las respuestas no aportaran de manera representativa al diagnóstico.

El proceso anterior fue realizado en conjunto entre los autores y finalmente un visto bueno por parte de la directora de Trabajo de grado.

Con el fin de garantizar la validez y confiabilidad en los datos, se implementaron varias estrategias para mitigar posibles sesgos.

Anonimato total de los participantes: ambas encuestas, cliente y colaborador, fueron aplicadas completamente anónimas. No se solicitó ningún dato de identificación personal y las repuestas se recopilaron de manera confidencial usando la plataforma Microsoft Forms para asegurar transparencia y sinceridad.

Distribución imparcial: las encuestas al cliente interno se enviaron a través de un correo formal institucional por medio de copia oculta (CCO) para evitar que los participantes pudieran conocer a otros encuestados y mitigar la influencia entre pares.

Neutralidad del lenguaje: las preguntas fueron formuladas de manera objetiva evitando juicios de valor.

Separación de fuentes: las entrevistas se realizaron de forma individual y bajo confidencialidad garantizando la libertad de expresión sin presencia de subordinados o superiores.

Con estas estrategias se permite preservar la integridad de la información y obtener resultados representativos del área.

8.1 Fase 1: Diagnóstico de Estrategia Organizacional

La primera fase de diagnóstico de la estrategia tiene el objetivo de comprender que tan alineado está el equipo técnico con la estrategia corporativa y su estado actual. Para lograrlo, se llevan a cabo actividades de entrevistas con gerencia de planeación y jefe técnico, revisión de documentación corporativa y encuesta a cliente interno. Con estas herramientas se podrá identificar cuáles son las prioridades estratégicas del área al igual que reconocer posibles inconsistencias entre el plan estratégico y la función operativa del equipo.

A través del análisis de contenido y la evaluación de documentos institucionales como misión, visión, objetivos y organigrama, se espera lograr una definición clara de las prioridades estratégicas que orientarán el rediseño organizacional posterior. Esta fase es esencial para establecer una base sólida sobre la cual estructurar la intervención.

8.2 Fase 2: Identificación de Brechas y Problemas Críticos

Luego de entender la estrategia, la segunda fase se centra en detectar las principales brechas operativas e ineficiencias estructurales que afectan el desempeño del área. Para esto se

realizará un análisis de la estructura organizacional del equipo (forma, distribución, especialización y alcances) y de los procesos internos, revisión de KPIs y encuesta directa a los ingenieros técnicos.

Además, se examinan aspectos relacionados con la cultura organizacional y el sistema de recompensas, con el fin de determinar si están alineados con los objetivos del área. Esta fase no solo busca detectar cuellos de botella, sino también conocer la percepción del cliente interno (obras, costos, diseño) respecto a los entregables y el valor agregado del equipo de Planeación Urbana.

8.3 Fase 3: Diseño del Modelo Organizacional Alineado

Con los hallazgos anteriores, se avanza hacia la tercera fase: el diseño de un modelo organizacional ajustado a la estrategia y centrado en el fortalecimiento del talento humano, la estructura y los procesos clave. Esta fase integra los principios del Star Model, diseñando una propuesta coherente que articula elementos como roles, flujos de comunicación, responsabilidades, mecanismos de coordinación, y criterios de desempeño.

A partir del análisis de encuestas tanto de clientes internos como de los propios colaboradores del área, se plantea una solución estructurada que incorpora políticas de gestión de personas y recompensas. El resultado esperado es un modelo organizativo funcional, que responda a los retos del entorno y mejore la capacidad operativa del área.

8.4 Fase 4: Propuesta e Implementación de Piloto

Para finalizar, en la cuarta y última fase, se realiza la implementación de un proyecto piloto en donde se pone a prueba el modelo diseñado en el entorno real laboral. Durante esta fase el

objetivo se valida la viabilidad de la propuesta midiendo el impacto en las variables de estrategia, mejores procesos y la satisfacción del cliente interno.

Para ello, se utilizan herramientas de seguimiento como Excel y Microsoft forms, así como indicadores de gestión previamente definidos. La triangulación de resultados entre KPIs y percepciones cualitativas permitirá identificar ajustes necesarios y generar recomendaciones finales para el escalamiento del modelo.

¿Cómo responde el modelo a la problemática?

Este modelo no solo permite identificar con precisión los factores que limitan el desempeño del área técnica de Planeación Urbana, sino que también ofrece una solución integral, realista y adaptable. A través de un enfoque progresivo que va desde el análisis de la estrategia, hasta la prueba en campo, propone una transformación organizacional basada en evidencia, alineada con las necesidades estratégicas, las capacidades internas y las expectativas del cliente interno.

9. Desarrollo de la metodología de intervención

9.1 Diagnóstico de la estrategia empresarial

Jaramillo Mora ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos 10 años, estableciéndose como la cuarta constructora a nivel nacional en ventas a pesar de solo estar en el mercado del Valle del Cauca. El éxito se atribuye a un excelente producto de vivienda que ofrece la constructora en el sector VIS y aún más en el no VIS. La empresa tiene dentro de sus objetivos a mediano plazo abrir otras plazas de mercado a nivel nacional como la costa y eje cafetero y a largo plazo el mercado internacional. Sin embargo, este crecimiento exponencial ha implicado

una desalineación de la estrategia con área técnica de planeación urbana generando la necesidad de diagnosticar el área según el objetivo específico número 1.

9.1.1 Estrategia Empresarial

Dentro de este marco, la constructora cuenta con una estrategia de planeación definida respaldada por 3 objetivos estratégicos soportados por 7 acciones claves para garantizar el crecimiento y sostenibilidad a futuro de la compañía. (ver figura 5).

Figura 5. Objetivos Estratégicos Empresariales Jaramillo Mora Constructora



Fuente: documentación interna empresarial 2025

La constructora también le está apostando fuertemente al desarrollo sostenible y dentro de su objetivo estratégico número 1 tiene los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ver figura 6):

Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible Jaramillo Mora Constructora



Fuente: documentación interna empresarial 2025

Los ODS (7 en total) son:

ODS 1 – Fin de la pobreza

ODS 5 – Igualdad de género

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico

ODS 11 – Ciudades y comunidades sostenibles

ODS 13 – Acción por el clima

ODS 15 – Vida de ecosistemas terrestres

ODS 17 – Alianzas para lograr los objetivos

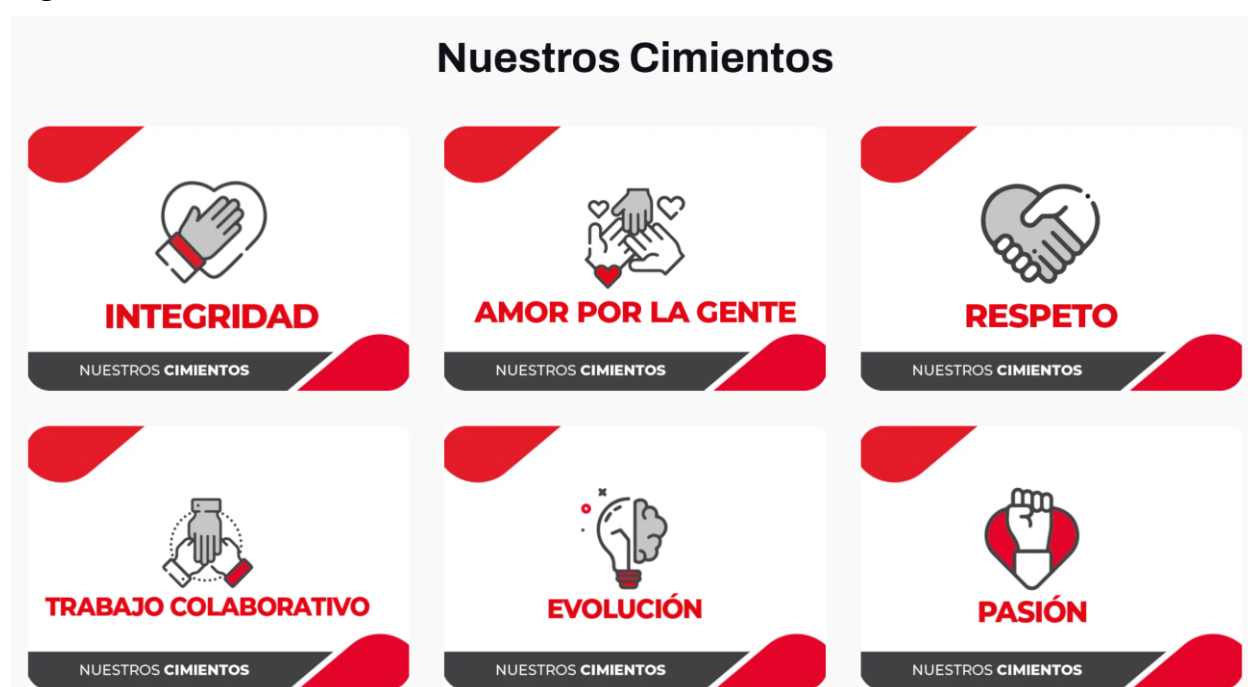
Compromiso con los ODS:

Trabajamos para consolidarnos como una organización consciente y sostenible, generadora de valor a través del desarrollo social y económico, el progreso de las zonas donde tenemos presencia, la calidad de vida y el impacto positivo en nuestros grupos de interés, a través de

acciones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). – Informe de Sostenibilidad, 2024, pg. 13.

Para poder lograr estos Objetivos, Jaramillo Mora estructura su cultura organizacional a través de los siguientes cimientos o también conocidos como Valores Corporativos:

Figura 7. Cimientos de Jaramillo Mora Constructora



Fuente: documentación interna empresarial 2024

Estos cimientos y valores son los pilares fundamentales en la filosofía y estrategia corporativa. La filosofía de la constructora es de una empresa consciente y enfocada al propósito de transformar vidas y territorios con calidad y sostenibilidad actuando de manera íntegra que sirve a sus clientes con ética y genera valor a la región del Valle.

La estrategia está orientada a un crecimiento sostenible generando mayor impacto en los mercados No VIS y VIS del Valle del Cauca, cumpliendo con altos estándares de calidad, certificaciones sostenibles, cadena de abastecimiento responsable y una gobernanza ejemplar, todo esto impulsado por su capacidad de transformación y talento humano.

Teniendo en cuenta la estrategia corporativa de Jaramillo mora exige cada vez más agilidad y calidad en sus procesos. Es necesario que el área este en la capacidad de aportar a los objetivos estratégicos. Teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra el área técnica se presenta la siguiente tabla de análisis de alineación a la estrategia usando el Starmodel de Galbraith.

Tabla 4. Análisis de alineación estratégica por medio del Starmodel

Componente StarModel	Situación actual	Grado de alineación	Impacto estratégico
Estrategia	Dentro el área técnica de planeación urbana no se ha tenido unos KPIs indicados para la medición correcta de los objetivos y desempeño del equipo, muchas tareas que demandan tiempo quedan por fuera de los indicadores actuales.	Parcial	<p>Priorización: no se sabe que proyectos o tareas requieren de mayor prioridad.</p> <p>Toma de Decisiones: al no tener claras las prioridades ni datos claros se pueden tomar decisiones erradas por falta de información o claridad.</p> <p>Reactividad en vez de planificación: la falta de control y seguimiento lleva al "síndrome de bomberos" es decir solucionar problemas cuando llegan a su nivel crítico máximo.</p> <p>Dificultad para justificar inversiones: sin datos de control se vuelve más complejo argumentar la necesidad de más recursos, herramientas o personal.</p>

<p>Estructura</p>	<p>Actualmente el equipo técnico cuenta con una estructura de un jefe, 6 ingenieros y 3 dibujantes. Esta distribución y jerarquía no está permitiendo un seguimiento de adecuado de las tareas. El volumen de proyectos sube con tiempo haciendo que se esté generando un cuello de botella entre los ingenieros y jefe del área. Comparando esta estructura con las otras áreas de planeación según los anexos, se identifica la falta de cargo medio para un adecuado control y seguimiento del personal operativo. esta jerarquía genera demoras en la toma decisiones para los ingenieros.</p>	<p>Parcial</p>	<p>Baja trazabilidad: se vuelve difícil reconocer que tareas están generando valor y cuales no lo que limita la optimización de recursos. Reprocesos y/o retrasos: al no realizar un seguimiento oportuno a los procesos, los problemas se vuelven críticos generando demoras o costos adicionales. Sostenibilidad operativa: la estructura actual no permite que se pueda cumplir con las metas de crecimiento de la empresa sin sacrificar calidad.</p>
<p>Procesos</p>	<p>muchos de los procesos del área no están 100% mapeados ni estructurados. Esto se evidencia en la cantidad de procesos nuevos asignados al equipo en los últimos 5 años según la diferencia en los DCA (descripción del cargo Asignando). En total se han añadido un total de 14 procesos nuevos. esto significa que cada ingeniero asigna cada vez menos tiempo a los proyectos dado el volumen de trabajo.</p>	<p>Baja</p>	<p>Calidad y cumplimiento de los proyectos: se aumenta el riesgo de errores técnicos debido a reducción de tiempo de revisión asignado. así mismo se reduce la calidad y detalle del entregable. Plazo y costos: la sobrecarga limita el cumplimiento de cronogramas afectando el cliente interno y procesos con entidades. Posicionamiento y reputación: la imagen frente al cliente interno se ve deteriorada por los retrasos y calidad de los entregables. al igual que la relación con las entidades públicas se pueden ver afectadas por demoras o tramites mal gestionados.</p>
<p>Recompensas</p>	<p>actualmente la empresa cuenta con un sistema de reconocimientos a través del portal <i>success factors</i> sin embargo este sistema es poco usado y no ha generado el impacto esperado en el equipo.</p>	<p>Parcial</p>	<p>motivación y Desempeño: si el sistema de recompensas no refleja la magnitud del trabajo, la responsabilidad o tiempo invertido, el trabajador percibe que no hay relación entre esfuerzo y reconocimiento. Esto incrementa el riesgo a la reducción del compromiso del personal haciendo el mínimo requerido, abandonando la proactividad.</p>

Personas	actualmente el equipo cuenta con una sobrecarga laboral de 26% adicional según tabla de distribución de proyectos (ver anexo No.1). esta sobrecarga es a mitad de año, pero a finales del 2025 es mucho más alta por lo que se recomienda la inclusión de un nuevo ingeniero	Baja	Clima laboral: la jornada prolongada en la semana genera fatiga y riesgo de burnout. rotación de personal: la alta carga laboral aumenta el riesgo de que el colaborador busque alternativas laborales con mejores condiciones.
Cultura	la cultura dentro del equipo se puede clasificar como sana y alto nivel de trabajo en equipo, sin embargo, a nivel empresarial hay una cultura acentuada hacia el señalamiento y culpabilidad.	Parcial	la cultura empresarial genera un efecto nocivo de miedo a asumir decisiones o responsabilidades. Esto genera que muchas decisiones siempre se eleven a los altos cargos generando demoras en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración de los autores 2025

Para determinar el grado de alineación con el Star Model se utilizó la siguiente escala semántica:

Nula: no hay practicas ni intenciones es decir el componente no existe o es contradictorio con la estrategia.

Baja: existe de forma informal, fraccionada o esporádica, su baja frecuencia limita su medición.

Parcial: Existe el componente o práctica, pero incompleta o sin consistencia con alto margen de mejora.

Alta: la presencia del componente es alta o se practica de forma estandarizada.

Con este análisis podemos concluir que hay parcial o baja alineación entre la estrategia empresarial con el equipo técnico de planeación urbana. La carencia de personal y el incremento no planificado de funciones no solo crean sobrecarga operativa, sino que impactan directamente la rentabilidad, reputación y capacidad de crecimiento de la empresa. Si no se toman medidas correctivas, se entra en un ciclo donde los proyectos y sus entregas sean con calidad inferior lo que lleva a afectar la reputación en el sector y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

El análisis anterior de la alineación estratégica se puede soportar con las entrevistas realizadas a los líderes de área, Gerente de planeación y jefe Técnico de Planeación Urbana.

A partir de las entrevistas realizadas, se identifican y priorizan un conjunto de fortalezas y áreas de mejora con el fin de diagnosticar el desempeño del área y su aporte a los objetivos corporativos. El análisis organiza los hallazgos bajo el Star Model (Estrategia, Estructura, Procesos, Recompensas y Personas/Cultura) (ver tabla 5). Para cada pregunta se analizó las respuestas y se identificamos si reflejaba una fortaleza es decir algo que ya funciona o una oportunidad de mejora, algo que no está funcionando adecuadamente o que aún falta. Se parafrasearon respuestas y se clasificaron los hallazgos según los componentes del modelo.

Tabla 5. Matriz de Fortalezas y mejoras Entrevista a Gerente según Star model

Eje (Star)	Fortalezas	Áreas de mejora
Estrategia	El área pasó de apoyo a función estratégica que habilita crecimiento macroyectos/ciudadelas. Foco explícito en “cero sorpresas” y cumplimiento de cargas/plusvalías. Alta adaptabilidad ante cambios normativos.	Formalizar hoja de ruta trimestral y priorización; reglas para trabajos; tablero para fideicomisos y seguimiento específico de plusvalías.
Estructura	Uso de tablero de cargas y reuniones semanales. Voluntad de especializar (servicios públicos, diseños, fideicomisos).	Esquema “todos hacen de todo” resulta ineficiente; asignación por carga y no por competencias; falta capas/roles definidos (p. ej., coordinaciones).
Procesos	Herramientas activas (Monday, tablero de temas). Conciencia de riesgos y de cuellos con entidades externas.	Riesgos detectados de forma informal; falta checklist para radicaciones; no hay mecanismo formal de innovación; poca documentación y nivel de servicio inter-áreas/externos.
Comunicación	Canales operativos vigentes: chat de equipo, Monday, reuniones de equipo para escalar necesidades.	Persisten brechas de prioridad entre estrategia y operación; se requiere cascada de prioridades y confirmación de urgencias entre áreas.

Evaluación / Control	Reconocimiento explícito de la necesidad de implantar KPIs “sí o sí” y de un dashboard.	Ausencia actual de KPIs y tablero; seguimiento “cuerpo a cuerpo” sin métricas de permisos, entregas, plusvalías, fideicomisos.
Recompensas	Apertura a ligar incentivos a resultados cuando existan KPIs.	Sin esquema de reconocimiento/variable por falta de KPIs consolidados.
Personas / Cultura	Equipo técnico competente; transparencia en el cambio de gerencia; disposición a liderar y reorganizar.	Predomina lo urgente sobre lo importante; resistencia cultural a la medición; falta de tiempo de acompañamiento y de especialización efectiva.

Fuente: elaboración de los autores 2025

La matriz del gerente plantea desde el Star Model una fortaleza en alineación macro pero también resalta mejoras pendientes el seguimiento diario. La matriz del Jefe técnico que sigue complementa y aterriza esta visión a nivel operativo, reconoce las capacidades del equipo, la experiencia y reconoce brechas en la estandarización de procesos, claridad en tareas y roles, criterios de calidad y seguimiento por KPIs. Estas matrices permiten entender de forma mas integral como ambos lideres visualizan los componentes del Star Model desde lo gerencial y lo operativo indicando el camino hacia un plan que cierre de brechas entre estrategia, estructura, procesos, personas, reconocimientos y cultura. Al igual que la matriz del gerente, para cada pregunta se analizó las respuestas y se identificaron si reflejaba una fortaleza es decir algo que ya funciona o una oportunidad de mejora, algo que no está funcionando adecuadamente o que aún falta. Se parafrasearon respuestas y se clasificaron los hallazgos según los componentes del modelo.

Tabla 6. Matriz de Fortalezas y mejoras Entrevista a jefe Tecnico según Starmodel

Eje (Star)	Fortalezas	Áreas de mejora
Estrategia	Propósito claro: habilitar proyectos (vivienda/infraestructura) con calidad y foco en el cliente. Alineación con la estrategia corporativa de vivienda.	Manejo de encargos reactivos/confidenciales que desbalancean la planificación. Mejorar priorización de tareas
Estructura	Células 2 ingenieros + 1 dibujante; roles hoy definidos; operación casi autónoma; plan de crecimiento (nuevo ingeniero).	Falta coordinaciones intermedias (sobrecarga del jefe, 70+ proyectos). Especialización incompleta por dominios; asignación todavía muy por carga y poco por competencia. Transformar dibujantes → modeladores.
Procesos	Conciencia del cuello botella con entidades externas y foco en calidad del entregable para reducir observaciones. Tabla dinámica y desarrollo de herramientas de seguimiento. Parte del portafolio con procesos documentados.	Continuar documentación/estandarización (plusvalías, donaciones). con externos e inter-áreas. Unificar plantilla de seguimiento e integración al tablero. Reprocesos.
Comunicación	Comités semanales y espacios trimestrales de retroalimentación; liderazgo no vertical, decisiones con el equipo.	Comunicación vertical de urgencias y contexto de impacto para que revisiones no se estanquen. Mayor cercanía operativa (coordinaciones) para evitar demoras.
Evaluación/Control	Construcción participativa de KPIs; intención de tablero y evaluación por cliente interno.	KPIs aún no consolidados; falta dashboard y rutina de revisión periódica.
Recompensas	Motivación intrínseca por crecimiento y plan de carrera; reconocimientos intangibles existen.	Falta esquema formal de reconocimiento; sin variable por ausencia de KPIs maduros; visibilidad de logros aún incipiente.
Personas/Cultura	Cultura cohesionada: comunicación, escucha, apoyo, “sin culpas”. Valores de respeto y responsabilidad; aprendizaje entre pares.	Gestión emocional ante picos de carga; mantener actitud constructiva cuando no hay recursos adicionales. “Lastre” de cultura de culpa a nivel compañía (en proceso de cambio).

Fuente: elaboración de los autores 2025

El área técnica de planeación urbana ha convergido de una función táctica operativa a una estratégica, esto genera la necesidad de rediseñar su estructura, procesos, sistemas de reconocimientos y cultura organizacional para lograr y mantener un alto desempeño. El área ahora se destaca como pieza clave en el crecimiento de la empresa, dejando de ser considerada como un apoyo a consolidarse como un área clave en la viabilidad de macroproyectos y expansión del negocio. (Gerente de Planeación Urbana, 2025)

Ambas entrevistas convergen en un diagnóstico estratégico transparente, Planeación urbana paso de ser un “área de apoyo” a un área que apalanca el crecimiento de la empresa anticipándose a los posibles riesgos. Aun así, la planificación y organización del equipo se ven tensionadas por la mezcla de tareas orientadas a prefactibilidades que alteran prioridades y sobrecarga al equipo. Desde la gerencia se menciona que se deben formalizar este tipo de tareas y llevar un seguimiento. Desde la jefatura técnica, se reconoce que hay “dos realidades” en el equipo (planificada vs reactiva). En general se debe proponer un conjunto de reglas simples para como ingresan, se priorizan y se ejecutan las solicitudes no previstas o los “para ya” para que de esta manera no se pierda de foco las tareas planificadas durante la semana y se pueda atender lo realmente importante.

En estructura, hay un consenso en que el esquema “todos hacen de todo” ya no cumple con las expectativas, la gerencia propone segmentar tareas y responsabilidades (fideicomisos, proyectos especiales, proyectos típicos y plusvalías/donaciones) y ejercer liderazgo transversal mientras la jefatura añade la urgencia de coordinaciones intermedias (maneja cerca de 70 proyectos), especialización de cargos y lograr pasar los dibujantes a modeladores. En general a nivel de jerarquía organizacional, es crear capas intermedias por especialidad y empoderar el cargo medio para acelerar la toma de decisiones y reducir demoras.

En procesos ambos entrevistados concuerdan en que existe un cuello de botella: la dependencia de terceros (entidades públicas, consultores, empresas de servicios públicos) y que se agrava al tener estandarización parcial. También que se lleva una plantilla única de seguimiento a los procesos externos e internos, se propone llevar un tablero de fideicomisos donde se pueda ver el estado de cada uno.

En evaluación y control el diagnóstico por parte de ambos es casi idéntico, no hay KPIs ni dashboard de seguimiento, existe la intención y están en proceso, pero aún no se han terminado de consolidar. También reconocen que hay canales activos, pero hay brechas en priorización donde lo crítico no siempre baja a la operación. A raíz de esto se lleva una reunión quincenal para revisar prioridades y desbloquear actividades.

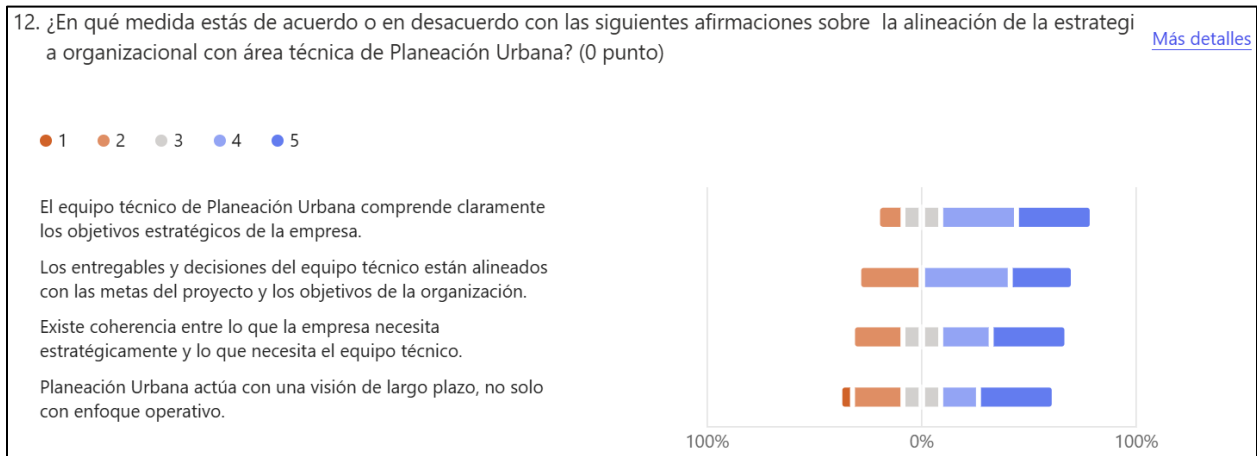
En el aspecto de Recompensas ambas entrevistas apuntan a que sin KPIs consolidados no hay base objetiva para un reconocimiento económico u otro tipo de compensación. También están de acuerdo que el actual sistema de reconocimientos es intangible que no ha generado el valor esperado entre el equipo y por lo tanto no se fomenta su uso.

Por último, en lo que tiene que ver con la cultura se identifica en ambas entrevistas que a nivel de equipo hay un buen ambiente, sano y orientado al trabajo colaborativo, sin embargo, a nivel general hay un “lastre de cultura de culpa a nivel de compañía” (Jefe técnico de planeación urbana, 2025) lo que genera traumatismos a la hora de tomar decisiones y asumir responsabilidades. Esta cultura se está trabajando, pero aún queda mucho camino por recorrer.

En general las entrevistas evidencian un equipo técnicamente competente y culturalmente sano, que necesita seguimiento, capas intermedias, estandarización y KPIs adecuados para llevar su madurez al siguiente nivel.

Parte del análisis de la estrategia, consiste en identificar como el cliente interno percibe la alienación del equipo técnico con la estrategia corporativa. En la pregunta 12 de la encuesta al cliente interno se identifica lo siguiente:

Figura 8. Percepción del cliente interno de la alineación estratégica



Fuente: elaboración de los autores 2025

Analizando la información, se puede interpretar que el cliente percibe una buena alineación con la estrategia con un promedio de 3.9 en la primera afirmación. En cuanto a si el equipo técnico de planeación urbana actúa con una visión a largo y no solo un enfoque operativo el promedio es de 3.5, de esto se puede interpretar que el cliente valora el esfuerzo por proyectar una visión estratégica, pero aún falta mucho por mejorar.

En términos generales los resultados de esta parte de la encuesta al cliente interno demuestran que hay una alineación estratégica aceptable con promedio de 3.7 destacando el conocimiento de los objetivos estratégicos, la coherencia entre sus funciones con las metas de los proyectos y la visión a largo plazo. Esta interpretación coincide con lo declarado por el gerente y el jefe técnico en las entrevistas donde ambos reconocen el alto nivel técnico y la disposición para actuar frente a los retos estratégicos.

Sin embargo, al contrastar las percepciones de los colaboradores se presenta una diferencia considerable: mientras ellos manifiestan sentirse motivados y conscientes de su aporte a la estrategia, el cliente interno no siempre coincide con esta misma valoración. La segunda afirmación confirma lo anterior ya que el 29.4% de las encuestas no considera que los entregables están alineados con la estrategia de la empresa.

Este desfase indica que el problema no pertenece a la capacidad técnica ni la alineación del equipo técnico, sino en las operaciones y la forma en cómo se transmiten los resultados. El equipo carece de procesos estandarizados, canales de comunicación efectivos y tiempos de respuesta adecuados que puedan reflejar esa claridad en resultados tangibles hacia el cliente interno. El análisis de la encuesta al colaborador será analizado en detalle en el siguiente subcapítulo.

En conclusión, los resultados de estas afirmaciones refuerzan el diagnóstico, el equipo técnico de planeación urbana cuenta con un capital humano altamente calificado y alineado estratégicamente, pero para poder consolidarlo como un aliado clave con demás áreas se debe reducir la brecha entre intención y percepción, robusteciendo la calidad y oportunidad de sus entregables. Solo de esta manera podrán convertirse las fortalezas en ventajas sostenibles para la empresa.

9.2 Identificación de brechas y problemas críticos

El siguiente análisis tiene el propósito de evaluar el nivel de alineación del equipo técnico de planeación urbana con la estrategia empresarial usando el Starmodel de Galbraith así como el análisis de los hallazgos de la encuesta realizada al cliente interno. Este análisis responde el segundo objetivo específico, donde se pretende conocer procesos críticos, ineficiencias y oportunidades de mejora. Parte del análisis se aplicó por medio de encuesta compuesta por

preguntas cerradas tipo Likert y abiertas. En estos procesos se pudieron medir percepciones cualitativas relacionadas con, estrategia, estructura organizacional, procesos y cultura para evidenciar necesidades, expectativas y propuestas de mejora.

Según el análisis estadístico de las respuestas del colaborador, se identificaron fortalezas en la motivación del personal, sentido de pertenencia y comunicación interna. Al igual que se pudo identificar áreas de mejora como la definición de KPIs, estructura del equipo y seguimiento a los procesos. A continuación, se presenta una matriz de lo mencionado anteriormente:

Tabla 7. Matriz de Fortalezas y Áreas de Mejora del colaborador.

Categoría	Pregunta	Promedio	Observación
Fortalezas	Me interesa seguir creciendo	4.6	el equipo muestra motivación para el desarrollo profesional.
	Existe buena comunicación	4.4	buena comunicación interna.
	Sé exactamente a quién debo acudir para decisiones	4.2	se tiene claridad en la cadena de mando.
	Cuento con herramientas adecuadas	4.1	Buen acceso a recursos técnicos.
	Me siento valorado dentro del equipo	4.0	Buen clima en el equipo y pertenencia.
	Entiendo cómo mi trabajo aporta a los objetivos estratégicos	4.0	entendimiento del rol con la estrategia.
Áreas de mejora	Los KPIs están alineados con mis funciones	1.9	Baja claridad en indicadores estratégicos.
	Conozco los KPIs de mi área	2.6	Falta socialización de métricas clave.
	La distribución del equipo responde a las necesidades	2.6	Percepción de sobrecarga o desbalance de roles.
	Hay seguimiento oportuno por parte del líder	2.7	Falta supervisión y seguimiento a procesos
	Recibo instrucciones claras y oportunas	2.9	Deficiencias en la comunicación operativa.
	Tengo autonomía para tomar decisiones	2.9	Limitaciones en el empoderamiento del personal.

Fuente: elaboración de los autores 2025

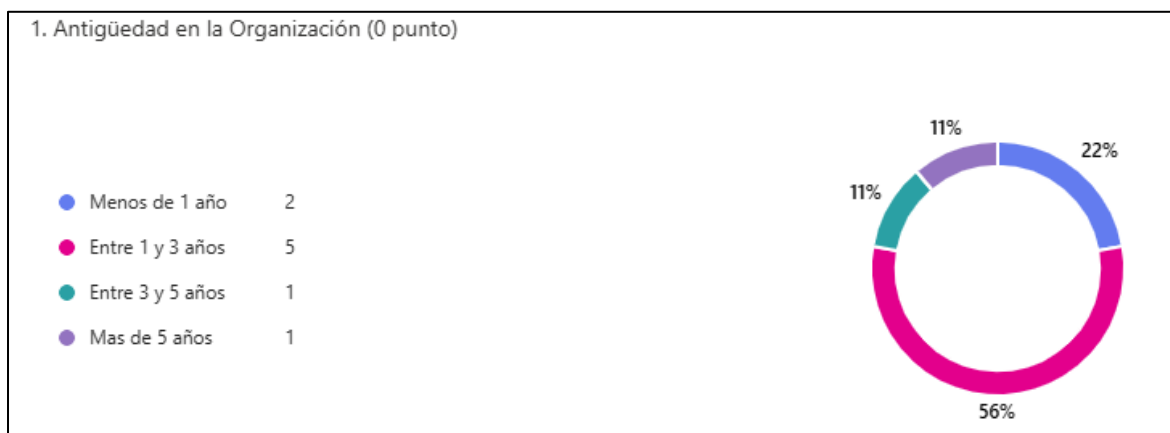
Por un lado, las fortalezas reflejan un alto nivel de compromiso y motivación por parte de los colaboradores. La claridad en la cadena de mando, la disponibilidad de herramientas adecuadas, el sentimiento de valoración y la conciencia de cómo su trabajo aporta a los objetivos estratégicos, demuestran que el equipo posee una base sólida en términos de cultura organizacional y cohesión interna. Estos elementos favorecen el sentido de pertenencia y el alineamiento con la misión institucional.

No obstante, las áreas de mejora ponen en evidencia deficiencias críticas relacionadas con la gestión de indicadores (KPIs), la autonomía en la toma de decisiones, la claridad en las instrucciones y el seguimiento del liderazgo. Adicionalmente, la percepción de una distribución inadecuada del equipo sugiere la existencia de cargas desbalanceadas o roles poco definidos. Estos hallazgos inciden negativamente en la eficiencia operativa y la capacidad de ejecución de los proyectos.

En resumen, la matriz evidencia que, si bien el equipo cuenta con un capital humano motivado y un entorno comunicativo favorable, se requieren intervenciones organizacionales enfocadas en redefinir la estructura, mejorar los procesos de supervisión y fortalecer la gestión por indicadores. La articulación de estos ajustes permitirá consolidar las fortalezas actuales y cerrar las brechas que obstaculizan el logro de objetivos estratégicos.

Los resultados de las encuestas también indican que el 56% (ver figura 9) del equipo tiene una antigüedad entre 1 y 3 años en la empresa por lo que implica un potencial alto de rotación de personal y un 77.78% de todo el equipo se encuentra en una etapa temprana o media de vinculación a la empresa, esto puede implicar que los colaboradores tengan menor arraigo cultural y se requiera un mayor acompañamiento y seguimiento por parte de los líderes.

Figura 9. Antigüedad en la organización encuesta a colaborador



Fuente: elaboración de los autores 2025

Revisando las respuestas abiertas en la encuesta al colaborador se puede categorizar las respuestas de la siguiente forma:

Tabla 8. Categorización de preguntas abiertas en encuesta al colaborador

Categorías Detectadas	Observaciones	Citas
Organización y Estrategia	Se evidencia un fuerte deseo de mejorar la organización interna, la claridad estructural y la supervisión.	“Falta definir mejor cuál es la diferencia entre roles.”
Comunicación	Los colaboradores sugieren mejorar la interacción mediante reuniones más efectivas y claridad de roles.	“La estructura, jerarquía y brecha entre nuestro líder y nosotros.”
Seguimiento y Procesos	Los colaboradores manifiestan más acompañamiento constante y visibilidad de procesos. Algunos proponen intercambios entre áreas.	“Mayor claridad en los procesos y seguimiento constante.” “Estandarización de procesos.”
Estructura	Predominan respuestas que indican que la estructura actual no es óptima, sugiriendo mayor capacidad operativa y mejor diferenciación de roles.	“No, hay que aumentar la capacidad de respuesta con el cliente interno, en el equipo se está generando un cuello de botella.” – anónimo “NO, la brecha entre nuestro líder y nosotros es muy amplia, necesitamos un cargo intermedio.” - anónimo

Fuente: elaboración de los autores 2025

Para categorizar la matriz anterior primero se leyeron todas las respuestas marcando frases relacionadas con problemas recurrentes, necesidades, barreras estructurales y sugerencias de mejora. Segundo, con el punto anterior se pudo agrupar las respuestas en categorías más integrales y por último para cada categoría se seleccionaron citas textuales que muestran las percepciones del equipo y permiten comprender con mayor profundidad los hallazgos.

Tomando estos hallazgos y analizándolos bajo el Starmodel de Galbraith se puede determinar el grado de alineación del equipo técnico al modelo (ver tabla 9).

Tabla 9. Grado de alineación de las encuestas con el Starmodel

Componente	Alineación	Observación clave
Estrategia	Baja	Desconexión con los KPIs y con los objetivos estratégicos
Estructura	Parcial	Hay una necesidad urgente de redefinir roles y disminuir brechas jerárquicas.
Procesos	Parcial	Existen procesos, pero requieren estandarización y mejor comunicación. Se desea mayor formalismo.
Personas	Alta	El equipo demuestra muy buena disposición y compromiso para sacar adelante las metas.
Recompensas	Parcial	El reconocimiento existe, pero no ha generado el impacto deseado, necesita ser visible.

Fuente: elaboración de los autores 2025

Revisando los hallazgos de las encuestas y las tablas 5 y 3 existe una notable coherencia en la forma como se perciben los distintos componentes del área de planeación urbana según el Starmodel. En el aspecto estratégico, existe acuerdo en que la falta de indicadores claros limita la priorización de actividades y la toma de decisiones. Los resultados cuantitativos y las valoraciones de los colaboradores indican que el equipo tiende a responder con recurrencia a situaciones urgentes, dejando de lado una planificación. Esta falta de gestión estratégica afecta la capacidad para justificar eficientemente la solicitud de recursos adicionales.

En lo que respecta a la estructura organizacional, los hallazgos indican que el diseño actual genera cuellos de botella y retrasos. La dependencia excesiva de una única figura de liderazgo (Jefe técnico) y la ausencia de mandos medios impiden dar un seguimiento cercano a las tareas y dilatan los procesos de decisión. Esto también se evidencia en los resultados de las encuestas, donde varios colaboradores insistieron en la necesidad de incorporar un nivel intermedio de coordinación que permita equilibrar la carga de trabajo y mejorar la trazabilidad de las actividades entre el jefe y los ingenieros.

Revisando el componente de los procesos, confirma otra debilidad importante. Aunque existen mecanismos definidos, estos no están suficientemente estandarizados ni formalizados, lo que conduce a ineficiencias y sobrecarga en el personal operativo. La inclusión constante de nuevas funciones y/o tareas sin un análisis previo de lo eso trae, ha generado pérdida de calidad en los entregables y retrasos frente a los clientes internos. Los colaboradores, por su parte, reclaman mayor claridad, acompañamiento y reglas básicas que permitan reducir reprocesos.

El componente de personas ofrece una lectura dual. Por un lado, las encuestas destacan la disposición y compromiso del equipo, lo que constituye una fortaleza indiscutible. Sin embargo, los datos sobre sobrecarga laboral según el análisis realizado en la tabla 5 se advierte que ese compromiso corre el riesgo de deteriorarse si no se gestiona adecuadamente. El exceso de trabajo, mantenido en el tiempo, amenaza con generar fatiga, rotación y pérdida de motivación.

En el apartado de reconocimiento, la evidencia es consistente: aunque existen plataformas formales de incentivos, su uso es limitado y la baja visibilidad hacen que el impacto en la motivación sea escaso. Los propios colaboradores reconocen que en algunas ocasiones reciben retroalimentación positiva, pero esta no es constante ni proporcional al esfuerzo realizado.

Finalmente, en lo referente a la cultura, se observa un contraste entre lo que ocurre al interior del equipo y la dinámica de la organización en general. Mientras que entre los miembros predomina un ambiente de apoyo y colaboración, la cultura empresarial en su conjunto tiende al señalamiento y a la aversión al riesgo. Esta situación provoca que muchas decisiones se escalen innecesariamente a niveles superiores, con la consecuente pérdida de agilidad.

En conjunto, los hallazgos muestran que el área cuenta con un capital humano motivado y una base cultural favorable, pero enfrenta limitaciones serias en estrategia, estructura, procesos y sistemas de reconocimiento. Si estas debilidades no se abordan, el riesgo es que incluso las fortalezas actuales pierdan vigor y se comprometa la capacidad del equipo para responder a las metas de la organización.

En el caso de la encuesta al cliente interno podemos identificar brechas que generan impacto en la estrategia y lo operativo. A continuación, se muestra matriz de fortalezas y áreas de mejora según el cliente interno.

Tabla 10. Matriz de fortalezas y áreas de mejora según cliente interno

Categoría	Pregunta	Promedio	Observación
Fortalezas	Existen espacios formales para coordinar decisiones con el equipo	3.2	Se reconoce cierta formalidad en la coordinación, aunque aún limitada para garantizar fluidez plena.
	El equipo demuestra conocimiento técnico y competencias adecuadas	3.5	Se valora positivamente el nivel técnico, lo que genera confianza en la capacidad profesional del área.
	El Equipo Técnico de Planeación Urbana agrega valor a la organización	3.8	El área es percibida como un actor relevante que contribuye a los objetivos institucionales.
	El equipo se comporta con actitud de servicio	3.7	La disposición a atender solicitudes es reconocida, aunque se requiere mayor consistencia en la atención.
	Se reciben y consideran nuestras observaciones o propuestas	3.6	Hay apertura para escuchar a otras áreas, aunque no siempre se refleja en mejoras visibles.
	Calidad general del trabajo del equipo	3.5	La percepción de calidad es aceptable, aunque intermedia; se espera mayor nivel de excelencia.

	El equipo comprende los objetivos estratégicos de la empresa	3.9	Se reconoce una buena alineación entre el trabajo técnico y la estrategia corporativa.
	Los entregables y decisiones del equipo están alineados con las metas del proyecto	3.7	Existe coherencia entre decisiones y objetivos, aunque con lentitud en su ejecución.
	Existe coherencia entre lo que la empresa necesita y lo que requiere el área	3.7	Se evidencia alineación aceptable con las necesidades organizacionales.
	Planeación Urbana actúa con una visión de largo plazo	3.5	Se valora la intención de proyectar una visión estratégica sostenida.
Áreas de mejora	La comunicación con el equipo Técnico de Planeación Urbana es fluida y oportuna	2.6	La comunicación inter-área es considerada deficiente, afectando la coordinación y los tiempos.
	Existe claridad sobre los canales para solicitar información o resolver dudas	2.8	No hay mecanismos claros de contacto, lo que genera confusión en la gestión de solicitudes.
	Las entregas que realiza el equipo cumplen con la calidad esperada	2.8	Los entregables no siempre cumplen con los estándares de calidad, lo que afecta la satisfacción.
	Los documentos e insumos entregados permiten planear de forma adecuada	2.9	Los insumos carecen de suficiencia y detalle, limitando la capacidad de planeación de otras áreas.
	La información recibida permite planear adecuadamente las actividades	2.8	Se percibe falta de consistencia y precisión en la información entregada.
	Los tiempos de respuesta ante cambios, solicitudes o ajustes son adecuados	2.5	Este es el punto más crítico: la lentitud en las respuestas impacta directamente en la ejecución de proyectos.
	Sus entregables contribuyen a reducir reprocesos y mejorar la eficiencia	2.8	Los entregables no disminuyen reprocesos ni aumentan la eficiencia operativa, generando desgaste.

Fuente: elaboración de los autores 2025

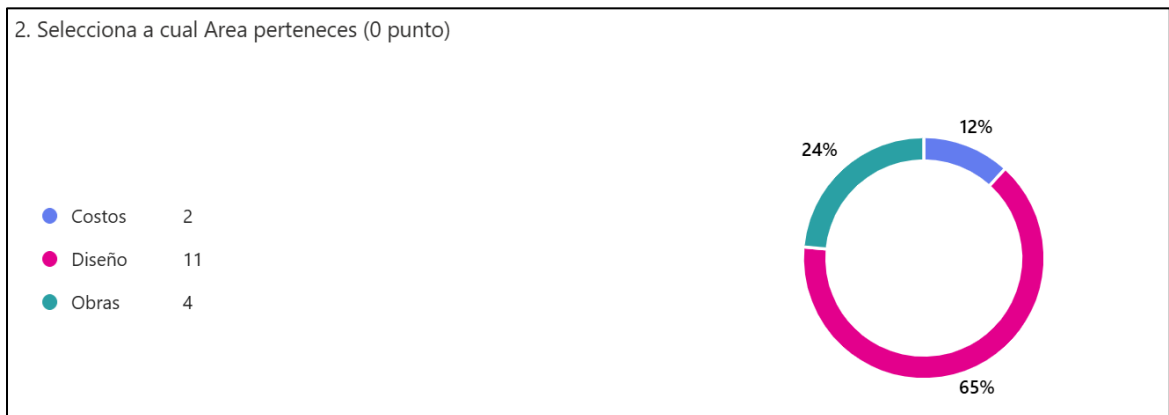
La matriz anterior muestra que no se consolidan fortalezas significativas por arriba de 4 desde la perspectiva del cliente, sin embargo, se pueden identificar fortalezas relativas entre 3.2 y 3.9 en 3 áreas: actitud de servicio, alineación estratégica y capacidad técnica, estas tienen amplio margen de mejora sin embargo lo más crítico se encuentra en lo siguiente:

- Tiempos de respuesta
- Comunicación y claridad de canales
- Calidad y oportunidad de entregables

- Contribución a eficiencia

Los clientes internos no reconocen las fortalezas como un servicio constante y confiable, esta desconexión produce una pérdida tangible de valor organizacional y abre riesgos de desconfianza al equipo técnico, debilitación de la reputación y afectación en los procesos interáreas. En total participaron de la encuesta al cliente 17 personas. (ver figura 10). En total se envió la encuesta a 38 personas, estas fueron proporcionadas por el mismo equipo técnico tomando como base la cantidad de tiempo de relacionamiento con ese cliente, es decir son personas con las que se tiene comunicación constante en la jornada laboral. Es decir que participaron en la encuesta el 44.7% de la muestra seleccionada.

Figura 10. Muestra de clientes internos encuestados



Fuente: elaboración de los autores 2025

Revisando las respuestas abiertas en la encuesta al cliente interno se puede categorizar las respuestas de la siguiente forma:

Tabla 11. Matriz de Categorización – Cliente Interno

Categoría	Observaciones	Citas
Comunicación	Señalan falta de claridad en canales y demora en respuestas.	“No siempre sabemos a quién dirigir las solicitudes.” / “Las respuestas llegan tarde y generan retrasos.”
Calidad de entregables	Los insumos no siempre cumplen el nivel requerido para planear.	“Los documentos no permiten avanzar sin pedir aclaraciones.”
Procesos y tiempos	Se perciben lentos y con poca estandarización.	“Faltan protocolos claros, cada entrega se maneja diferente.”
Valor estratégico	Se reconoce su aporte y visión de largo plazo.	“Planeación Urbana aporta valor, pero necesitamos más rapidez.”
Actitud de servicio	Se destaca disposición y apertura para escuchar.	“Siempre atienden las solicitudes, aunque no siempre se reflejen cambios.”

Fuente: elaboración de los autores

Para categorizar la matriz anterior se realizó un proceso de análisis cualitativo orientada a identificar patrones en la percepción del servicio proporcionado por el equipo técnico de planeación urbana. Primero se revisaron todas las respuestas abiertas y se identificaron palabras y expresiones clave asociados a expectativas o insatisfacciones de servicio. Luego se agruparon estas respuestas para formar categorías representativas. Por último se seleccionaron citas textuales que ilustran cada categoría para lograr construir la tabla que reflejara adecuadamente la voz del cliente interno.

Continuando con la evaluación de la percepción del cliente interno sobre el desempeño del equipo técnico, se usó el modelo organizacional Star Model de Galbraith. Este permite analizar seis componentes fundamentales: estrategia, estructura, procesos, recompensas, personas y cultura. De esta manera se organizan los resultados de las encuestas, exponiendo la situación actual con su impacto estratégico. La matriz no solo permite identificar problemas y oportunidades, sino que también clasifica el nivel de alineación percibido.

Tabla 12. Matriz de Alineación con el Star Model– Cliente Interno

Componente	Situación percibida	Impacto estratégico	Alineación
Estrategia	Reconocen alineación con los objetivos de la empresa (3.9).	Fortalece legitimidad, pero no logra compensar deficiencias operativas.	Parcial
Estructura	Canales de comunicación poco claros (2.8).	Genera confusión y ralentiza la coordinación inter-área.	Bajo
Procesos	Entregables percibidos como insuficientes y tiempos de respuesta críticos (2.5–2.9).	Provoca reprocesos, baja eficiencia y pérdida de confianza.	Bajo
Personas	Buena actitud de servicio (3.7) y competencias técnicas valoradas (3.5).	El capital humano es sólido, pero carece de soporte en procesos.	
Recompensas	No aparece explícito en cliente interno, pero se percibe falta de motivación visible hacia resultados compartidos.	Riesgo de desalineación si no se conectan resultados con métricas claras.	Parcial
Cultura	Apertura al diálogo (3.6), aunque con poca efectividad para generar cambios.	Una cultura de servicio reconocida, pero con riesgo de desgaste por falta de respuesta tangible.	Bajo

Fuente: elaboración de los autores 2025

El análisis integral de la encuesta al cliente interno permite identificar una brecha significativa entre el potencial técnico y estratégico del área y la experiencia operativa que perciben sus usuarios. Por un lado, se reconoce como fortaleza relativa la competencia técnica del equipo, su actitud de servicio y la coherencia con los objetivos estratégicos de la organización. Estos elementos configuran una base valiosa sobre la cual edificar confianza y legitimidad dentro de la empresa.

No obstante, las áreas de mejora concentran los puntos más críticos: tiempos de respuesta prolongados, canales de comunicación poco claros, entregables con calidad y detalle insuficientes, y ausencia de procesos estandarizados. Estos aspectos no solo afectan la eficiencia

operativa y generan reprocesos, sino que también erosionan la credibilidad del área frente a las demás dependencias.

La triangulación con el *Star Model* muestra que las fortalezas se ubican principalmente en los componentes de Estrategia y Personas, mientras que las debilidades se concentran en Procesos y Estructura. Esta desalineación refleja que el capital humano y la intención estratégica existen, pero no están respaldados por mecanismos operativos ni estructuras de soporte que conviertan dichas capacidades en valor tangible para el cliente interno.

En síntesis, la encuesta revela que el equipo técnico de planeación urbana posee el talento y la visión necesarios, pero requiere rediseñar su forma de operar: clarificar canales, formalizar procesos, mejorar la calidad de los entregables y garantizar tiempos de respuesta confiables. Abordar estas brechas permitirá no solo cerrar la distancia entre la percepción del equipo y la de sus clientes internos, sino también consolidar su rol como aliado estratégico confiable, eficiente y de alto impacto organizacional.

Ahora una vez analizada las encuestas al colaborador, se continúa ahora con el análisis de procesos y revisión de KPIs actuales del equipo técnico de planeación urbana. Dentro de este marco, se identificó que el papel del ingeniero técnico ha evolucionado drásticamente en funciones y alcances. Inicialmente estas estaban enfocadas en cuatro grandes procesos que son los siguientes:

Figura 11. Procesos o funciones principales del ingeniero técnico



Fuente: documentación empresarial 2024

Estos cuatro procesos son esenciales relacionados con la planeación, revisión técnica y garantizan calidad en los entregables. Sin embargo, dado el crecimiento exponencial de la compañía de los últimos años y nuevas exigencias regulatorias, se han agregado múltiples procesos que no estaban contemplados en la estructura inicial, por lo tanto, no estaban mapeados en la cadena de valor. A continuación, se presentan los procesos nuevos y que implicaciones han tenido dentro del equipo técnico de planeación urbana (ver tabla 13).

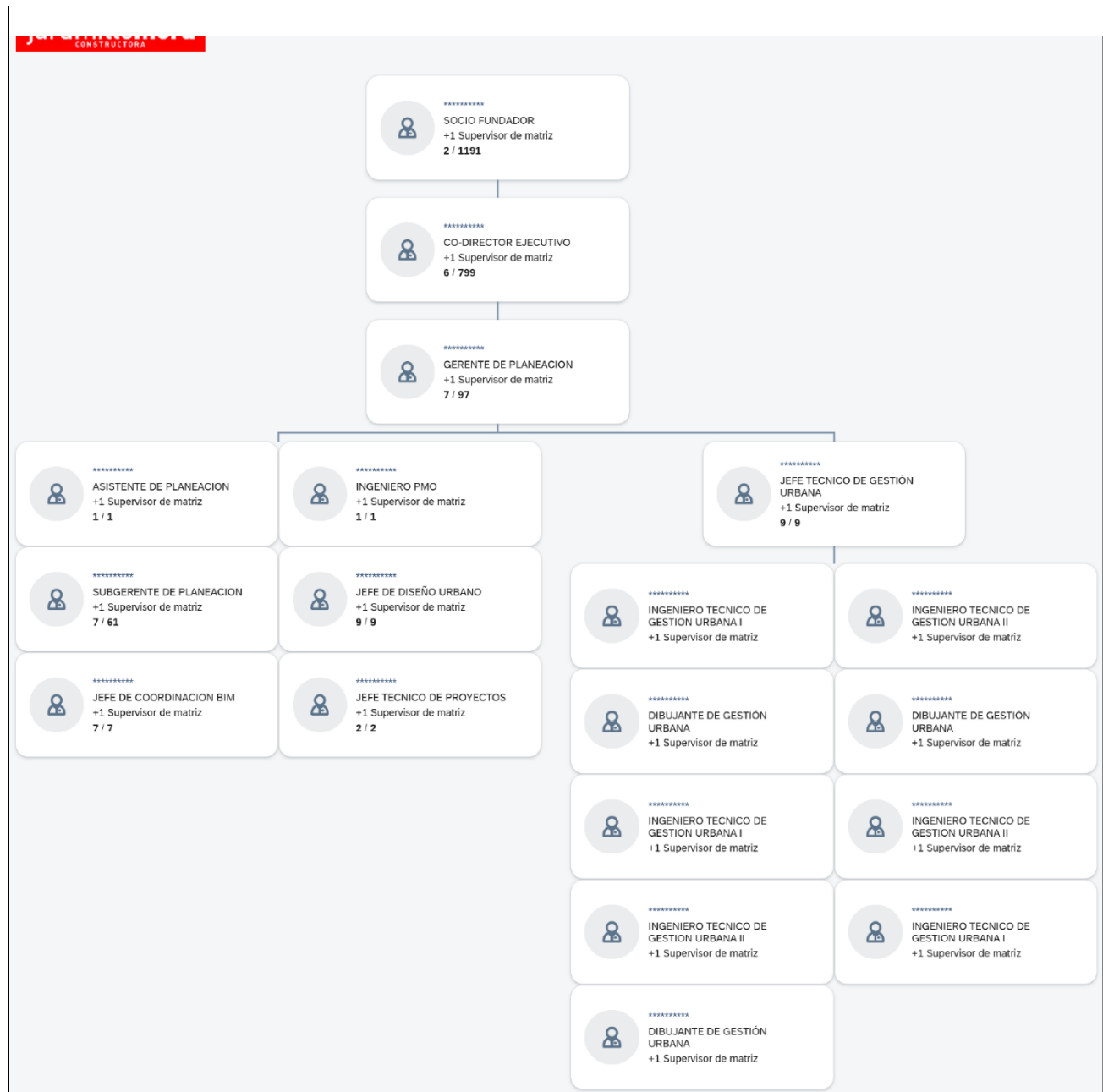
Tabla 13. Procesos añadidos al equipo técnico

N.º	Procesos añadidos al equipo técnico
1	Flujo de caja de inversiones urbanas
2	Prefactibilidades de proyectos: análisis presupuestal y de servicios públicos
3	PMTs: individuales y de zonas verdes
4	Venta de activos eléctricos: de todos los proyectos
5	Licencias de intervención y ocupación de espacio público (planos técnicos, permisos de rotura, documentación legal)
6	Entrega de obras antiguas a municipios (ej.: Ciudad Country, La Italia 2, Guabinas fase 1)
7	Gestión de zonas verdes: muros, bancas, canchas, graderías, ciclovías, drenajes, puentes
8	donaciones: participación en elaboración y coordinación con entidades públicas y coordinación de diseños y seguimiento a obras
9	Seguimiento a ejecución de obras (comités)
10	Procesos de plusvalía: recolección de información, revisión de cantidades, revisión de contratos, reconstrucción de planos, APUS, análisis de costos, reuniones con municipios
11	Participación en fideicomisos: comités, actas, legalización de aportes, presupuestos, coordinación (ej. EBAR Pance, Infraestructura Pance, Corredor Cali–Jamundí, Cusezar, Bellavista, Aguacatal, Guabinas, Menga)

Fuente: elaboración de los autores 2025

El incremento sustancial en funciones y procesos y el gran volumen actual de proyectos, 76 en total, ha generado una sobrecarga de trabajo que hace el foco del ingeniero se diluya de sus tareas principales medidas en los KPIs actuales. Esto afecta directamente la dedicación por proyecto lo que a su vez propicia un déficit de planeación y aumento de reprocesos durante la ejecución de los proyectos.

Figura 12. Organigrama Equipo técnico Planeación Urbana.

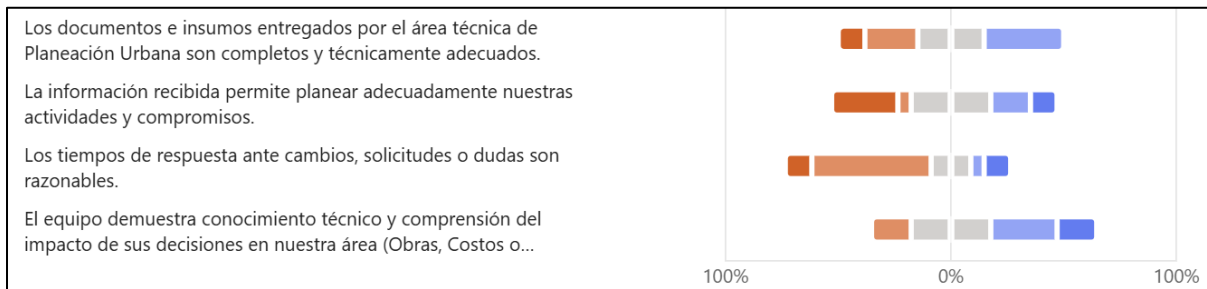


Fuente: documentación empresarial 2025

El organigrama anterior (ver figura 12) muestra la actualidad del equipo técnico, conformado por un jefe, 6 ingenieros técnicos y 3 dibujantes. Eso quiere decir que cada ingeniero tiene a cargo un promedio de 12-13 proyectos y los dibujantes un brindan apoyo a 24 a

26 proyectos ya que atienden a 2 ingenieros. Este promedio de proyectos por ingeniero está muy encima de otras áreas como diseño interno donde el promedio de proyectos por arquitecto es de 3. Esto genera un cuello de botella en la capacidad de respuesta de los ingenieros técnicos frente a requerimientos del cliente interno. Esto se ve reflejado en las encuestas realizadas (ver figura 13).

Figura 13. Extracto de resultado de encuesta a cliente interno



Fuente: elaboración propia de los autores

La figura superior es el resultado de la pregunta: *¿En qué medida estás de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la relación y comunicación con el área técnica de Planeación Urbana?* En la encuesta realizada al cliente interno, en ella se evidencia que el 82.3% de los encuestados respondió con una valoración de 3 o menos para un promedio de 2.5 de 5

La estructura actual refleja una concentración excesiva de supervisión hacia el jefe técnico dado que no existe un nivel intermedio de coordinación o líder de célula de trabajo. Esto se traduce una dificultad muy alta para priorizar, coordinar y realizar seguimiento detallado a los 76 proyectos actuales impactando negativamente los tiempos de respuesta y dificultades para escalar decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior y la cantidad de procesos añadidos, se están generando cuellos de botella sistémicos que ocasionan retrasos y reprocesos frente a la planeación y coordinación de los proyectos, los ingenieros actúan como una especie de “toderos” absorbiendo todo tipo de gestiones y procesos nuevos que no se tenían mapeados dentro de la cadena de valor de la empresa. Esta sobrecarga de procesos sin en una adecuada compensación estructural crea un desfase entre la estrategia y la operación y puede generar afectación en lo siguiente:

- Bienestar y motivación
- Riesgo de aumento de errores
- Riesgo de rotación de talento clave.

En términos estratégicos, el modelo actual no es sostenible, convertido mas hacia uno reactivo con bajo nivel de especialización y obliga a repensar la estructura organizacional para poder atender de manera más eficiente al cliente interno, evitar cuellos de botella y que responder ante las nuevas exigencias no se vea como un desgaste crónico, sino como una oportunidad de mejorar el área en sus roles y jerarquía.

Teniendo en cuenta toda la investigación realizada en la fase 2, se procede a realizar un listado de los problemas críticos identificados según el diagnóstico (ver tabla 14):

Tabla 14. Matriz de problemas críticos evidenciados

Área	Problema	Descripción
Estrategia	Falta de KPIs claros	No existen indicadores que midan de forma precisa el desempeño y la priorización de proyectos, lo que genera decisiones reactivas y dificultad para justificar recursos.
Estructura	Cuellos de botella en la estructura	La ausencia de cargos intermedios genera sobrecarga en jefe e ingenieros, retrasos en la atención, toma de decisiones y limitaciones en el control de tareas.

Procesos	Procesos poco estandarizados	Se han añadido múltiples procesos en los últimos años sin redistribución adecuada, lo que afecta la calidad, cumplimiento de cronogramas y reputación del área.
Personas	Sobrecarga laboral	El equipo presenta una carga adicional cercana al 26% en promedio, aumentando el riesgo de fatiga, burnout y rotación de personal.
Recompensas	Reconocimientos poco efectivos	El sistema actual de recompensas no es percibido como motivador ni proporcional al esfuerzo, reduciendo el compromiso y la proactividad.
Cultura	Cultura reactiva	Se percibe una cultura organizacional centrada en la culpabilización, lo que frena la autonomía y retrasa la toma de decisiones.
Cliente Interno	Desalineación percibida en entregables	Aunque existe claridad estratégica dentro del equipo, los clientes internos consideran que los entregables no siempre cumplen con las metas y tiempos esperados.

Fuente: Elaboración de los autores 2025

En la tabla anterior se presenta un esquema que sintetiza los problemas detectados en el área técnica de Planeación Urbana, organizados en 7 pilares analíticos: Estrategia, Estructura Procesos, Personas, Recompensas, Cultura y cliente interno. Esta clasificación permite categorizar los hallazgos, identificar los factores críticos de intervención y delinear la situación ideal una vez resueltas las brechas.

En la dimensión de Estrategia, la intervención se debe enfocar en fortalecer la definición de indicadores clave de desempeño, priorizar proyectos de alto impacto y alinear los entregables con los objetivos corporativos. En Procesos y Estructura, el foco está en superar cuellos de botella jerárquicos y mejorar procedimientos, garantizando trazabilidad y calidad verificable en las entregas. Finalmente, en Personas, Recompensas y Cultura, las acciones deben reducir la

sobrecarga laboral, mejorar los sistemas de reconocimiento e incentivar una cultura de responsabilidad compartida, mitigando el riesgo de señalar fallas individuales en lugar de resolver causas sistémicas.

Este marco constituye una guía conceptual y visual para la intervención organizacional, ya que conecta problemas específicos con soluciones prácticas que refuerzan la estrategia, optimizan la operación y consolidan el compromiso del equipo. Al implementarse de manera integral, el área de Planeación Urbana no solo mejorará su desempeño, sino que también podrá acreditarse como un socio estratégico confiable, respaldado por evidencia y protegido frente a interpretaciones subjetivas o sesgos de gestión.

10 Diseño del Modelo Organizacional

Con base en el diagnóstico anterior, el modelo organización que se propone busca convertir el propósito central de este trabajo alinear el desempeño del área técnica de Planeación Urbana con los resultados estratégicos de la compañía en decisiones operativas concretas. Para ello se articulan las cinco palancas del Star Model: Estrategia, Estructura, Procesos, Recompensas y Personas. En cada dimensión se contrasta la situación actual, ausencia de indicadores claros, cuellos de botella, variabilidad en tiempos y calidad, reconocimiento poco visible y sobrecarga de trabajo con acciones de rediseño: un sistema de KPIs y priorización por impacto, coordinaciones por dominio con esquema matricial y trazabilidad para estandarizar, un sistema de reconocimientos ligado a resultados, y refuerzo de capacidades y balance de carga en el equipo. Este modelo responde al objetivo específico número 3 para lograr alinear la estructura del equipo con la estrategia corporativa.

Si bien Cultura no forma parte canónica del Star Model, los hallazgos del diagnóstico y las encuestas justifican incorporarla como eje habilitador. Se proponen prácticas que fomentan responsabilidad compartida, sin culpa y autonomía con reglas, de modo que los cambios en estrategia, estructura y procesos se traduzcan en hábitos sostenibles. Esta integración asegura que el rediseño no solo mejore la mecánica del trabajo, sino también la forma de relacionarnos y decidir, consolidando la alineación con los objetivos del negocio: calidad a la primera, oportunidad en la respuesta y una mejor experiencia del cliente interno. A continuación, se presenta el modelo por componente con objetivos, acciones y métricas.

Figura 14. Modelo de intervención organizacional



El área de Planeación Urbana posee competencias técnicas y una comprensión aceptable de la estrategia; sin embargo, la experiencia del cliente interno evidencia demoras, variabilidad en la calidad de los entregables, canales de comunicación difusos y ausencia de indicadores. El rediseño propuesto busca transformar esa capacidad potencial en valor visible y predecible mediante cinco palancas: KPIs y priorización, estructura con coordinaciones intermedias, procesos estandarizados con nivel de servicio, sistemas de reconocimiento ligados a resultados y gestión de personas y cultura orientada a responsabilidad compartida.

11 Implementación de Modelo y Piloto

Durante el siguiente capítulo se describe el piloto y la implementación del modelo organizacional propuesto para el área técnica de planeación urbana según el objetivo específico número 4. Esta sección se caracteriza como el puente que conecta el diagnóstico y diseño con la práctica del modelo dentro de un entorno laboral. Con esto se establece un marco claro y verificable para determinar la viabilidad del modelo y su respuesta a generar mejoras sostenibles en el desempeño del área.

Estrategia

Dentro del marco de la estrategia se realizó un trabajo en conjunto entre el equipo técnico y el ingeniero de *Lean construction* de la empresa para lograr definir los KPIs según los entregables del equipo. Este proyecto fue realizado a través de mesas de trabajo sucesivas

soportado en artefactos de gestión como Hoshin Kanri, árbol de objetivos e inventario de indicadores. Todo este proceso permitió converger en cuatro pilares que ordenan la cadena valor del área.

- Garantizar la cobertura de servicios públicos.
- Garantizar la salida a ventas de proyectos.
- Garantizar el inicio de obras de proyectos inmobiliarios.
- Garantizar el inicio de obras de proyectos especiales e infraestructura urbana.

A partir de estos 4 pilares se definieron los KPI con su frecuencia y formula de calculo que alinean el control operativo con la iniciativa estratégica de la empresa (ver tabla 15).

Tabla 15. Matriz de KPIs propuestos

Objetivos	KPI	Definición	Como se mide	Frecuencia
Garantizar la cobertura de servicios públicos para los proyectos	Cumplimiento de la gestión de cobertura de servicios públicos (SP)	Mide el avance de las gestiones de cobertura frente a lo programado (mes a mes).	Gestiones ejecutadas en el mes / Gestiones programadas en el mes	Mensual
Garantizar la salida a ventas de forma oportuna	Cumplimiento de tiempos de “Salida a Ventas”	% de entregables/hitos que cumplen el tiempo objetivo para habilitar la salida comercial.	Regla: ≤ 0 días = 100%; 1-5 días = 75%; 6-9 días = 50%; > 9 días = 0%. $KPI = \frac{\# \text{ entregables}}{\# \text{ entregables del período}}$	Mensual / por corte
Garantizar el inicio de obra de proyectos inmobiliarios	Índice de alistamiento para Inicio de Obra – Inmobiliarios	Grado de alistamiento para iniciar obra mediante hitos ponderados (técnicos y documentales).	Σ (Valor calificado del hito \times Peso del hito), donde <i>valor calificado</i> = 1 si “Cumplido” y 0 si no	Por proyecto (consolidado mensual)

Garantizar el inicio de obra de proyectos especiales e infraestructura urbana	Índice de alistamiento para Inicio de Obra – Infraestructura/PE	Grado de alistamiento de obras de infraestructura y proyectos especiales por hitos ponderados.	$\Sigma(\text{Valor calificado} \times \text{Peso})$ por hito definido para este tipo de proyectos	Por proyecto (consolidado mensual)
--	---	--	--	------------------------------------

Fuente: Elaboración de los autores 2025

Estos indicadores están amarrados según cada tipo entregable o gestión, en el caso de los entregables para proyectos inmobiliarios y especiales se trabajan con los hitos M de la empresa que son los meses antes de iniciar obra, un 12m significa 12 meses antes del inicio de obra y un “cero m” es la fecha de inicio de proyecto. En la siguiente tabla se muestra el detalle de entregables a calificar cumplimiento.

Tabla 16. Detalle de entregable para proyectos inmobiliarios y/o especiales

DETALLE DE ENTREGABLES PARA CÁLCULO DE CUMPLIMIENTO						
ENTREGABLE	CONTENIDO	VALOR Ponderado	Cumplido	Valor Obtenido	Valor Calificado	Cálculo Cumplimiento
10M	DISEÑO PRELIMINAR DE VÍAS	40,00 %				40,00%
	COTAS DE RASANTES EN PLANTA	10,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	10,00%
	COTAS DE RASANTES EN PERFIL	10,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	10,00%
	CUADRO DE CARTERAS DE BORDE Y EJES	10,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	10,00%
	GEOMETRÍA	10,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	10,00%
	DISEÑO PRELIMINAR DE REDES HIDROSANITARIAS EN PLANTA	60,00 %				60,00%
	PRELIMINAR DE ALCANTARILLADO SANITARIO	30,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	30,00%
PRELIMINAR DE ACUEDUCTO	10,00 %	SÍ	100,00 %	100,00 %	10,00%	

	PRELIMINAR DE REDES PLUVIALES	20,00 %	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	20,00%
	TOTAL ESPERADO / OBTENIDO	100,0 0%				100,00 %

4M	ARQUEOLOGIA	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	RADICACIÓN ICANH	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	VÍAS	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	RADICACIÓN DISEÑO VIAL	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	ACUEDUCTO	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	RADICACIÓN DISEÑO DE LA RED DE ACUEDUCTO	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	ALCANTARILLADO PLUVIAL	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	RADICACIÓN DISEÑO DE ALCANTARILLADO PLUVIAL	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	ALCANTARILLADO SANITARIO	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	RADICACIÓN DISEÑO DE ALCANTARILLADO SANITARIO	15,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	15,00%
	ELECTRICO	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	RADICACIÓN DISEÑO ALUMBRADO PUBLICO	5,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	5,00%
	RADICACIÓN DISEÑO ELECTRICO DE ALTA TENSION, MEDIA TENSION Y BAJA TENSION	5,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	5,00%
	PMT	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	RADICACIÓN PMT	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	SEÑALIZACIÓN	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	RADICACIÓN DISEÑO DE SEÑALIZACIÓN	10,0%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	10,00%
	TOTAL ESPERADO / OBTENIDO	100,0 0%				100,00 %

3M	TOPOGRAFIA	2,00%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	2,00%
	PLANO TOPOGRAFÍA E INFORME DE AMARRE	1,00%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	1,00%
	INFORMES DE AMARRE Y LEVANTAMIENTO	1,00%	SÍ	100,0 0%	100,0 0%	1,00%

ESTUDIO DE SUELOS Y GEOTECNIA	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
INFORME ESTUDIO DE SUELOS PRELIMINAR	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
INFORME ESTUDIO DE SUELOS PARA RECOMENDACIÓN DE VIAS Y CIMENTACION DE TUBERIAS	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
TALUDES					
DISEÑO DE TALUDES Y CONTENCIONES					
ARQUEOLOGIA	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
INFORMES PROSPECCIÓN ARQUEOLOGICA Y CONTRATACIÓN INSPECCIÓN	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
VÍAS	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DISEÑO VÍAS (PLANTA, PERFILES, SECCIONES TRANSVERSALES, DETALLES)	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
CARTERAS DE DISEÑO VÍAS (COORDENADAS, COTAS RASANTES EJE Y BORDES)	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
INFORME DE DISEÑO DE ESTRUCTURA DE VÍAS CON SUS RESPECTIVOS ESQUEMAS	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
PRESUPUESTO DE VÍAS	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
ACUEDUCTO	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DISEÑO RED DE ACUEDUCTO (PLANTA, PERFILES, DETALLES DE ACCESORIOS, COORDENADAS)	5,00%	SÍ	100,00%	100,00%	5,00%
PRESUPUESTO DISEÑO RED DE ACUEDUCTO	5,00%	SÍ	100,00%	100,00%	5,00%
ALCANTARILLADO PLUVIAL	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DISEÑO DE ALCANTARILLADO PLUVIAL (PLANTA, PERFILES, DETALLES, COORDENADAS)	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANOS Y MEMORIAS DISEÑOS ESTRUCTURALES DE ALCANTARILLADO PLUVIAL (INCLUYE CANTIDADES)	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
PRESUPUESTO DISEÑO DE ALCANTARILLADO PLUVIAL	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
ALCANTARILLADO SANITARIO	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DISEÑO DE ALCANTARILLADO SANITARIO (PLANTA, PERFILES, DETALLES, COORDENADAS)	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANOS Y MEMORIAS DISEÑOS ESTRUCTURALES DE ALCANTARILLADO SANITARIO (INCLUYE CANTIDADES)	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
PRESUPUESTO DISEÑO DE ALCANTARILLADO SANITARIO	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
CONTROL DE INUNDACIONES	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DE OBRAS PARA CONTROL DE INUNDACIONES (PLANTA, PERFILES, DETALLES, COORDENADAS)	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%

PLANOS Y MEMORIAS ESTRUCTURALES DE OBRAS ESPECIALES PARA CONTROL DE INUNDACIONES (INCLUYE CANTIDADES)	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
PRESUPUESTO OBRAS CONTROL DE INUNDACIONES	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
ACEQUIAS	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DISEÑO DE REALINEACIÓN O MEJORAMIENTO DE SECCIÓN DE ACEQUIAS	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANOS Y MEMORIAS DE OBRAS PARA REALINEACION DE ACEQUIAS	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
PRESUPUESTO OBRAS REALINEACIÓN O MEJORAMIENTO DE SECCIÓN DE ACEQUIAS	3,00%	SÍ	100,00%	100,00%	3,00%
ELECTRICO	10,00%	SÍ	100,00%	100,00%	10,00%
PLANOS DE DISEÑO ELECTRICO ALTA TENSION, MEDIA TENSION Y BAJA TENSION (PLANTA, DETALLES)	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
PRESUPUESTO DISEÑO ELECTRICO (AT, MT, BT)	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
PLANOS DE DISEÑO ALUMBRADO PUBLICO (PLANTA, DETALLES)	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
PRESUPUESTO DE DISEÑO ALUMBRADO PUBLICO	2,50%	SÍ	100,00%	100,00%	2,50%
TELECOMUNICACIONES	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANO DISEÑO DE TELECOMUNICACIONES	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
PRESUPUESTO REDES DE TELECOMUNICACIONES	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
GAS	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANO DISEÑO DE REDES DE GAS	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PMT	8,00%	SÍ	100,00%	100,00%	8,00%
PLANO DE PMT	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
CONCEPTO FAVORABLE PARA IMPLEMENTACION DE PMT	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
SEÑALIZACIÓN	4,00%	SÍ	100,00%	100,00%	4,00%
PLANOS DE DISEÑO DE SEÑALIZACIÓN	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
PRESUPUESTO DISEÑO DE SEÑALIZACIÓN	2,00%	SÍ	100,00%	100,00%	2,00%
TOTAL ESPERADO / OBTENIDO	100,00%				100,00%

Fuente: documentación empresarial 2025


Ahora una vez definido los parámetros de calificación de los indicadores, se debe definir como se registra y recopila la información calificada. Para este proceso se creó un formulario a través de la plataforma Microsoft Forms donde cada ingeniero según cada entregable y fecha de cronograma deberá ingresar y diligenciar. A continuación, se extraen imágenes del funcionamiento del formulario. Primero se selecciona el proyecto:

Figura 15. Proceso de Registro de entregables 1

REGISTRO DE ENTREGABLES PLANEACIÓN URBANA ...

Hola, Alejandro. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

* Obligatorio


1. Proyecto 

- Plan Parcial Nuevo Oriente
- Via Acceso Sala de Ventas (Cruces/Glorietas)
- Mameyal Acueducto Matriz
- Mameyal Zona de Cesión
- Bellavista
- Urbanismo Sector Pance (Reserva, Alto y Pance Campestre)
- Lote Lloreda - La Finca
- Trialto

Fuente: documentación interna empresarial 2025

Una vez seleccionado el proyecto, se selecciona el tipo de entregable:

Figura 16. Proceso de Registro de entregables 2

2. Entregable a registrar 

Garantizar la cobertura de servicios públicos

Salida a ventas

Inicio de Obra Inmuebles

Inicio de Obra Infraestructura

3. Entregables Inicio de Obra

10M

4M

3M

Soportes M

Fuente: documentación interna empresarial 2025

Estos 4 tipos de entregables corresponden a los 4 pilares definidos anteriormente. Una vez seleccionado el tipo de entregable, en este caso para efectos de ejemplo, se escogió inicio de obra

de inmuebles que despliega los entregables M. Dependiendo de la etapa en que se encuentre el proyecto se deberá llenar el M correspondiente.

Figura 17. Proceso de Registro de entregables 3

4. Entregables 10 M *

DISEÑO PRELIMINAR DE VÍAS - COTAS DE RASANTES EN PLANTA

SI NO N/A

DISEÑO PRELIMINAR DE VÍAS - COTAS DE RASANTES EN PERFIL

SI NO N/A

DISEÑO PRELIMINAR DE VÍAS - CUADRO DE CARTERAS DE BORDE Y EJES

SI NO N/A

DISEÑO PRELIMINAR DE VÍAS - GEOMETRÍA

SI NO N/A

DISEÑO PRELIMINAR DE REDES HIDROSANITARIAS EN PLANTA - PRELIMINAR DE ALCANTARILLADO SANITARIO

SI NO N/A

Fuente: documentación interna empresarial 2025

Por último, al seleccionar el M sale en detalle el listado de entregables. Este proceso se realiza para cada proyecto y según su etapa que se encuentre al momento de realizar la entrega al cliente interno. Al terminar de registrar la información, esta es recopilada y enviada a un dashboard de seguimiento donde se muestran los indicadores por mes para seguimiento del jefe y el gerente (ver figura 18, 19, 20, 21).

Figura 18. Dashboard de indicadores salida a ventas



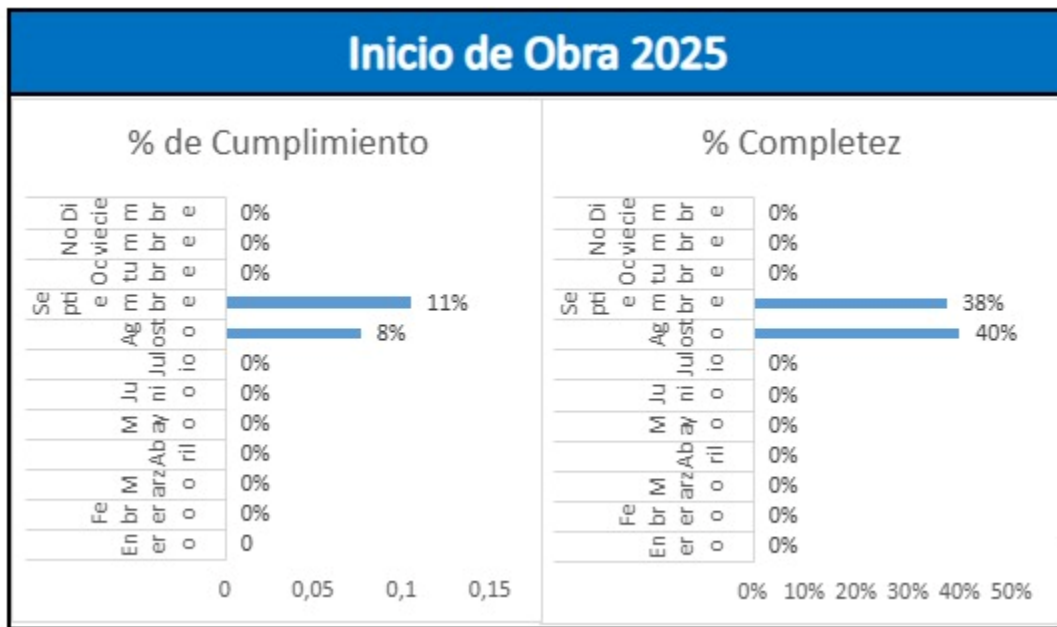
Fuente: documentación interna empresarial 2025

Figura 19. Dashboard de indicadores – Variables de Control de salida a ventas

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Cumplimiento y Completar Salida a Ventas	Salidas a ventas	Planeado	5	6	7	5	5	5	6	5	4	4	7	4
	Entregas de Preliminares	Entregas cumplidas	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
		% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
		Entregables entregados	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
	Entrega Estudio de Suelos	% de Completar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
		Entregas cumplidas	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
		% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
	Prediseño preliminar de Vias	Entregables entregados	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0
		% de Completar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%
		Entregas cumplidas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	Preliminar puntos de conexión Hidráulico y Sanitario	% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%
		Entregables entregados	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
		% de Completar	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%

Fuente: documentación interna empresarial 2025

Figura 20. Dashboard de indicadores – Inicio de obras



Fuente: documentación interna empresarial 2025

Figura 21. Dashboard de indicadores – Variables de Control Inicio de Obra

Cumplimiento y Completez Inicio de Obra	10 M	Planeado	5	3	1	3	5	9	7	7	4	8	5	6	
		Entregas cumplidas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
		% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%
		% de Completez	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	0%	0%	0%
	4 M	Planeado	4	4	5	5	5	7	7	1	8	3	6	8	
		Entregas cumplidas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
		% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	
		% de Completez	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	0%	0%	
	3 M	Planeado	7	4	5	2	7	4	4	5	7	7	2	9	
		Entregas cumplidas	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
		% Cumplimiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	
		% de Completez	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	

Fuente: documentación interna empresarial 2025

La propuesta del modelo de alineación estratégica parte de la necesidad de lograr conectar las actividades del Área de Planeación Urbana con los objetivos corporativos de Jaramillo Mora Constructora. En este sentido, los KPIs propuestos no solo miden el desempeño operativo/táctico, sino que actúan como instrumentos de gestión que conectan el día a día con la estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa establece la necesidad de lograr integrar la eficiencia operativa y gestión de calidad para garantizar la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Los KPIs miden tiempos de respuesta, cumplimiento de entregables, flujo de tramites lo que se traduce en mejorar la satisfacción del cliente interno y evaluar si el área contribuye efectivamente en disminuir reprocesos, entrega oportuna de información a obras, diseño, costos y reducir retrasos que impactan la ejecución de los proyectos.

Estos indicadores, por lo tanto, monitorean factores críticos para la promesa empresarial de cumplimiento y calidad.

Integración con sistema ERP

En la situación actual, la captura de consolidación de los KPIs depende de procesos manuales de digitación en el formulario. La plataforma ERP de la empresa es SAP SuccessFactors que actúa como la herramienta para gestión de talento, retroalimentación 360 y carga de indicadores anuales para evaluación de desempeño. Estos indicadores se montan manualmente y no existe actualmente ninguna automatización con la plataforma. Para poder lograr una mejor confiabilidad de los datos y automatización de datos se recomienda lo siguiente:

- Integrar la plataforma SuccessFactors con Microsoft Power automate o conectores nativos entre forms-Excel y SuccessFactors.
- Cargar los KPIs de manera anticipada en el successfactors y diligenciarlos según avances mensuales. De esta forma se garantiza una mayor trazabilidad y evita errores de carga.

Validación del piloto

Respecto al alcance de los resultados conseguidos durante el piloto, es importante precisar que la implementación no tuvo como objetivo principal demostrar mejoras cuantitativas inmediatas en los indicadores sino corroborar la funcionalidad de la herramienta diseñada y lograr una propuesta de KPIs que midieran correctamente el desempeño y gestión del equipo. Durante este proceso se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Funcionalidad de herramientas

El piloto logro confirmar que las herramientas usadas como Microsoft forms, dashboard de indicadores son operativos y aplicables a la dinámica del equipo.

2. Propuesta de KPIs visibilizarían de tareas y gestiones antes no medidas

Uno de los hallazgos mas relevantes durante el diagnostico, es que gran parte de las actividades y tareas del equipo no se reflejaban en las evaluaciones de de desempeño anteriores, lo cual generaba vacíos en la trazabilidad e injusticia en la medición anual. El piloto logro tener unos KPIs diseñados para representar la gestión real del equipo.

3. Validación conceptual

El piloto no buscaba ni permitía generar mejoras cuantitativas significativas en los KPIs por 3 razones, primero la línea base se estaba construyendo por primera pues las mediciones en lo años anteriores eran muy distintas a lo que propone en el piloto. Anteriormente solo se evaluaban las entregas M de cada ingeniero en el año a través de un ponderado incluyendo un 2m que eran aprobaciones de terceros que siempre quedaban en cero por tratarse de entidades públicas. Segundo, los cronogramas aún no están integrados al KPI.

4. Aprobación formal y continuidad del proceso

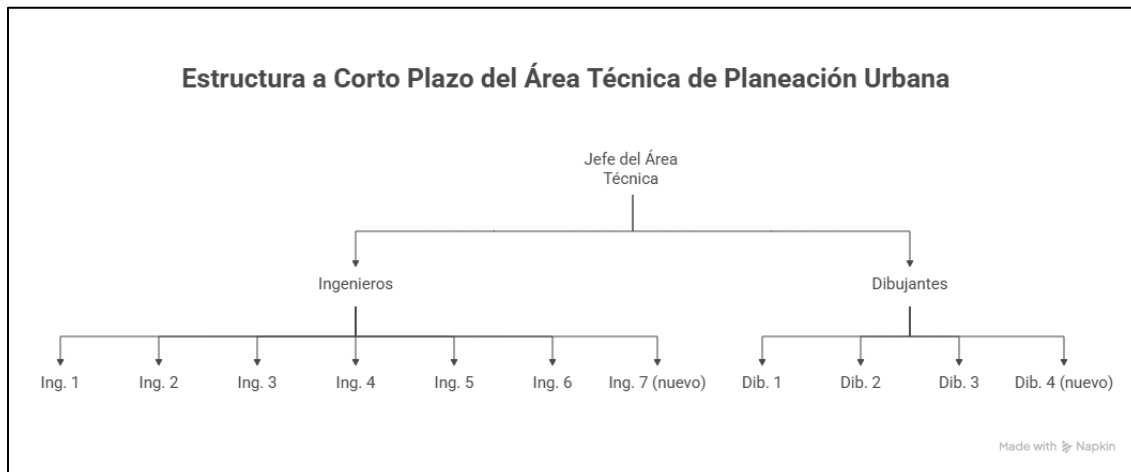
Los KPIs fueron aprobados por el Gerente de Planeación que vio con mucho potencial la herramienta y la propuesta. La implementación formal de los KPIs está programada para iniciar en enero del 2026 cuanto se tengan los tiempos cargados en la herramienta.

En síntesis, el piloto permitió validar la funcionalidad de las herramientas y la pertinencia de los KPIs para lograr visibilidad de gestiones y tareas que antes no se medían.

Estructura

El objetivo es aumentar la agilidad y calidad de los entregables mediante una reestructuración del equipo técnico actual. En el corto plazo (0-90 días) para mitigar la sobrecarga laboral del 26% según el cuadro de cargas (ver anexo 1), se propone el ingreso de un ingeniero nuevo y un dibujante al equipo.

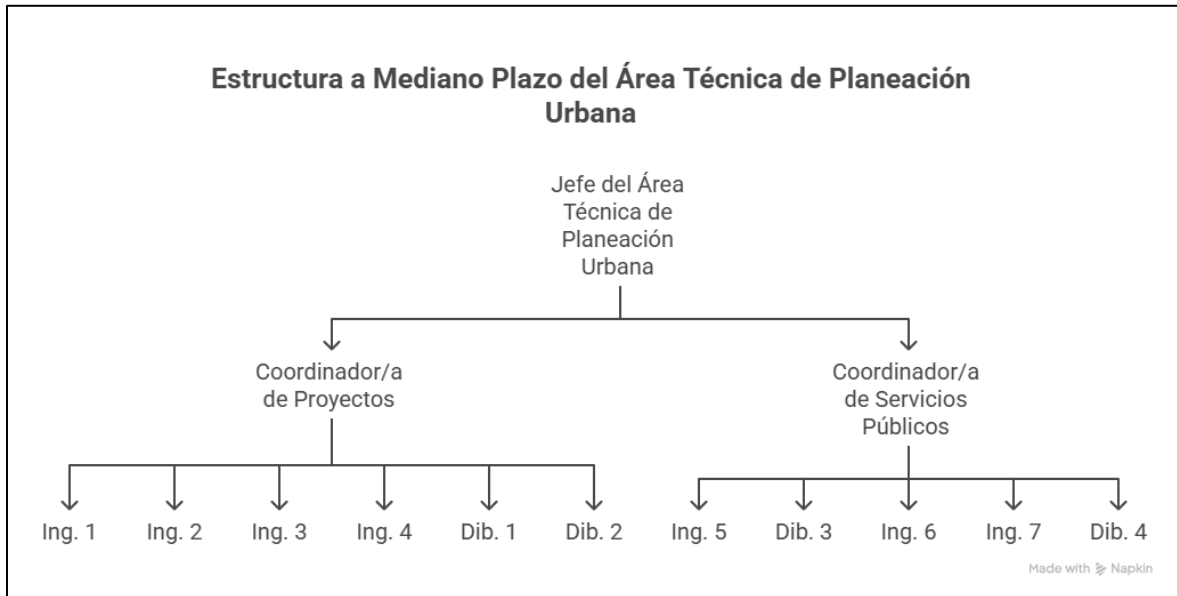
Figura 22. Estructura propuesta a corto plazo



Fuente: Elaboración de los autores 2025

Teniendo en cuenta las recomendaciones de la gerencia y jefatura, donde mencionan que se busca especializar el equipo según los tipos de proyectos, se propone que en vez de especializar a cada ingeniero se creen células de trabajo especializadas bajo el liderazgo de un coordinador. De esta manera se controla que no se distribuya de manera equitativa la carga de trabajo entre los ingenieros y dibujantes. En el mediano plazo (180-365 días) la propuesta es la siguiente:

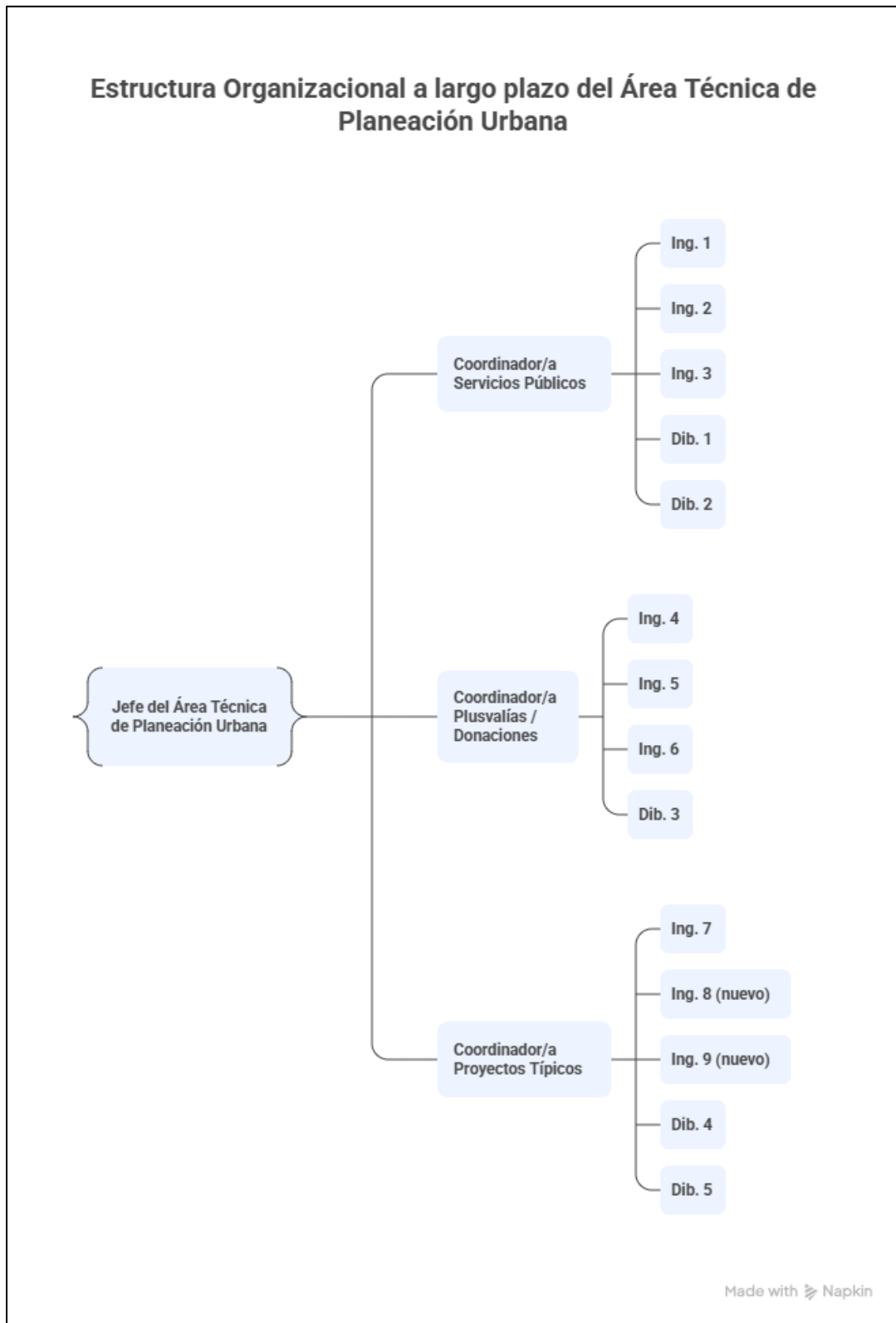
Figura 23. Estructura propuesta a mediano plazo



Fuente: Elaboración de los autores 2025

Ahora bien, pensando hacia un largo plazo (+365 días) se implementa una tercera coordinación de donaciones y plusvalías, algo que la empresa ha venido fortaleciendo como parte de su estrategia corporativa de pagar el impuesto de plusvalía por medio de obras. Para esta se considera la inclusión de 2 ingenieros y un dibujante para poder conformar las células de trabajo según cada especialidad.

Figura 24. Estructura propuesta a largo plazo



Fuente: Elaboración de los autores 2025

Esta estructura con respecto a la base actual implica aproximadamente un incremento de 50% en capacidad de respuesta de los ingenieros, permitiendo absorber picos de demanda, reducir tiempos de respuesta al cliente interno y aumentar el control de calidad del entregable. El dibujante adicional permite descargar tareas más operativas y estandarizadas elevando la productividad del ingeniero hacia la planeación integral de los proyectos en conjunto con el coordinador.

En el 2014 se aplicó el Star Model a una empresa llamada Sucesores de Miguel Herreros S.A. en las islas Canarias, se observó un patrón similar. Se presentaron desajustes concretos entre la estrategia y la estructura, la alta centralización no acompaña las metas de satisfacción del cliente interno y expansión, por lo que recomiendan descentralizar decisiones, robustecer el trabajo en equipo con el fin de empezar a trabajar por equipos y delegar una mayor autonomía a las áreas para poder agilizar los tiempos de respuesta a los cambios del entorno y mercado (Hernandez Gonzalez, 2014).

La estructura propuesta de rediseño estructural basada en equipos especializados se articula con los objetivos estratégicos corporativos y contribuye al cumplimiento de las “jugadas grandes” (ver figura 5). Conecta con el OE1, el modelo reduce la sobrecarga laboral, especifica roles y genera una estructura más sostenible acorde al crecimiento de la empresa. Esto mejora la calidad de vida de los ingenieros y dibujantes, hace más atractivo el entorno laboral lo que fortalece la retención de talento. OE2, los equipos especializados permiten una gestión más ordenada y eficiente en coordinación de diseños, tramites y tiempos de respuesta más cortos lo que se traduce en avance adecuado de proyectos. Por último, OE3, la estructura promueve una cultura de autonomía y promueve el desarrollo al interior del equipo.

Análisis de riesgos inherentes a la transición hacia el nuevo modelo organizacional

Además de los riesgos actuales identificados en el Área Técnica de Planeación Urbana, la transición hacia el modelo organizacional propuesto implica desafíos propios de cualquier proceso de rediseño. Incorporar estos riesgos permite anticipar efectos no deseados, preparar mecanismos de mitigación y garantizar una implementación sostenible. A continuación, se presentan los principales riesgos asociados a la transición y su relevancia para el desempeño del área:

1. Riesgo de formación de “silos” entre células especializadas

La creación de células técnicas diferenciadas puede derivar en una fragmentación excesiva del trabajo, debilitando la colaboración transversal. Si no se gestionan adecuadamente las interfaces y los procesos compartidos, existe el riesgo de que cada célula optimice únicamente sus tareas y se pierda la visión integral del proyecto urbano, generando inconsistencias en los entregables.

2. Curvas de aprendizaje y adaptación del talento

La adopción del nuevo modelo implica nuevos roles, protocolos estandarizados y herramientas digitales. Esto conlleva una curva de aprendizaje para ingenieros, dibujantes y coordinadores. Durante las primeras etapas, la productividad podría disminuir temporalmente, incrementándose los errores por desconocimiento y la necesidad de supervisión técnica y acompañamiento.

3. Gestión del cambio y resistencia interna

La reorganización implica ajustes en responsabilidades, carga operativa y formas de trabajo. Algunos colaboradores podrían percibir el modelo como mayor control, pérdida de

autonomía o incremento de exigencia técnica. Sin un plan de cambio estructurado, existe riesgo de resistencia, baja adopción, tensiones internas y desgaste emocional.

4. Desbalance temporal de cargas durante la implementación

Mientras se ajustan roles, se redistribuyen funciones y se estabilizan las células por especialidad, pueden surgir cargas operativas desiguales, especialmente en trámites críticos (licencias, plusvalía, convenios). Estas asimetrías pueden afectar tiempos de respuesta y generar tensiones internas.

5. Riesgo de pérdida de conocimiento tácito

La transición implica redistribución de funciones y reasignación de roles. Si no se captura y documenta el conocimiento técnico acumulado por perfiles clave, puede producirse pérdida de información normativa, criterios de diseño o aprendizajes operativos fundamentales para la planeación.

Procesos

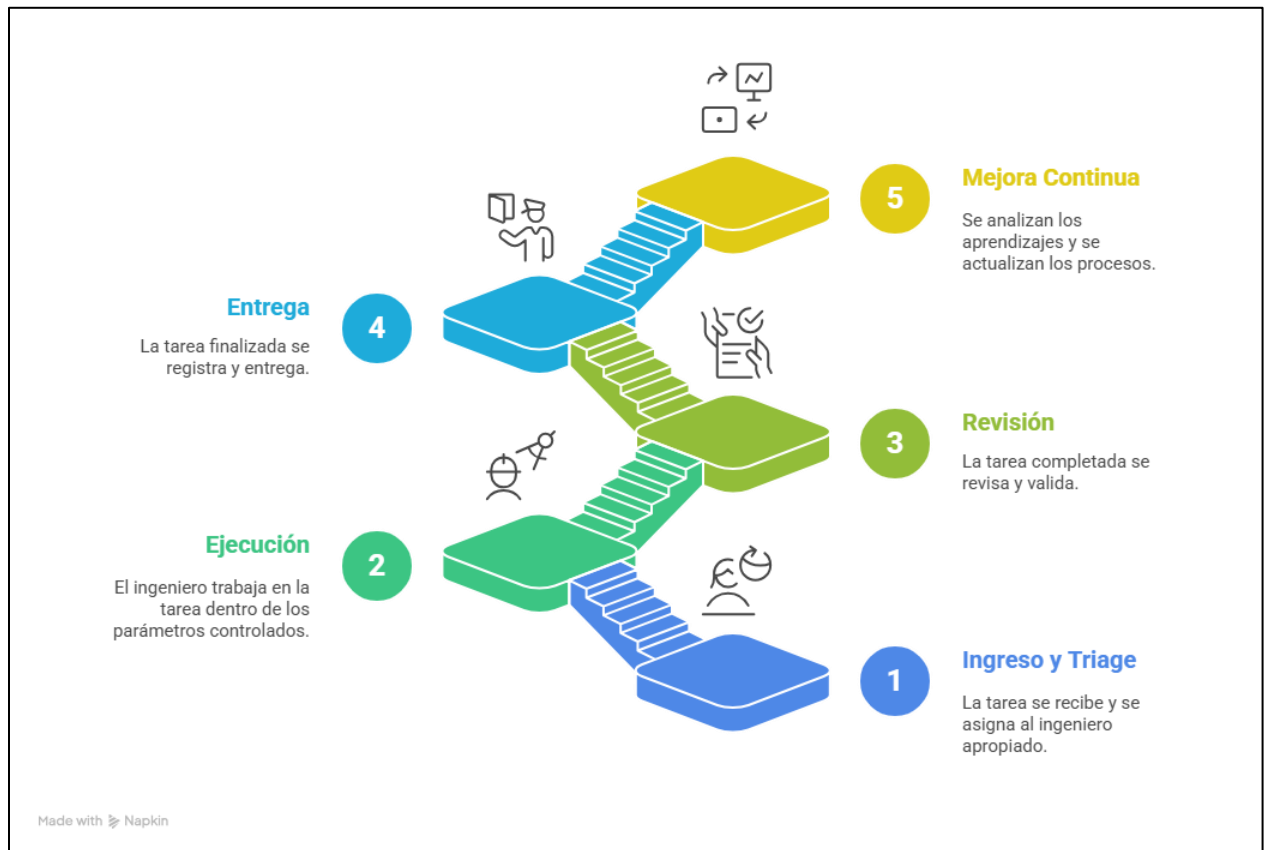
Teniendo en cuenta la estructura propuesta basada en células, se propone adaptar el flujo de trabajo a este nuevo esquema.

1. Células por especialidad: primero se debe definir el alcance y entregable, luego se nombra el coordinador quien decide como distribuir el trabajo. Se deberá asignar ingenieros según sus habilidades dominantes. Cada célula tendrá un tablero con su respectivo responsable y estado. Por último, se proponen *daily stand-up* de 15-20 minutos para detectar bloqueos y un *weekly* de una hora semanalmente por célula para revisar cargas y prioridades. Beneficio: disminuye la dependencia del jefe al recortar tiempos de decisión y se garantiza continuidad operativa.

2. Control de trabajo en progreso: determinar un numero de tareas activas por ingeniero según complejidad, igualmente para el dibujante. En este caso el coordinador también tendrá un numero acordado de tareas de supervisión, revisión y desbloques. Revisar el trabajo en progreso por persona, si hay cuellos de botella se debe distribuir hacia quien o quienes tengan capacidad. Beneficio: disminuye la variabilidad de tiempos, mejora la previsibilidad y se reducen los cambios de contexto.
3. *Checklists* de salida: determinar una lista corta de verificaciones obligatorias antes de pasar a la siguiente etapa o entregar al cliente interno, esto evita omisiones y reprocesos. Cada entregable debe un mínimo de verificaciones acordado entre coordinador e ingenieros y dibujantes. Este *checklist* debe ir en el tablero y lo marca el ingeniero responsable y el coordinador revisa antes de mover a listo. Este mismo proceso aplica para los dibujantes. Beneficio: estandariza la calidad mínima del entregable y acelera la aceptación por parte del cliente interno.

Todo el proceso anterior se puede integrar y mostrar de la siguiente forma:

Figura 25. Proceso de Gestión de tareas para células de trabajo



Fuente: Elaboración de los autores 2025

Recompensa

Es un instrumento estratégico para traducir la estrategia en conductas observables y resultados verificables. En Planeación Urbana de Jaramillo Mora, el diagnóstico evidenció fortalezas técnicas, pero también brechas operativas en tiempos de respuesta, calidad de entregables y comunicación. Bajo el Star Model™, las recompensas actúan como vínculo entre Estrategia, Estructura, Procesos, Personas y Cultura, reforzando estándares, legitimando roles y consolidando responsabilidad compartida.

El propósito es proponer un sistema de reconocimiento con enfoque en buscar elevar la participación del equipo y generar mejoras sostenidas en los indicadores críticos del servicio (ver tabla 17).

Tabla 17. Matriz de Reconocimientos

Reconocimiento	Frecuencia	Qué refuerza	Criterio concreto (KPI)	Premio sugerido
“Célula A tiempo & Calidad” (equipo)	Trimestral	Planificación y confiabilidad del servicio	indicador Salida a Ventas: Gana la célula con mayor score (umbral ≥ 0.80).	Bono Helado: para la célula de trabajo
“Cobertura SP Cumplida” (equipo – Servicios Públicos)	Trimestral	Avance real vs plan de cobertura de servicios	Cumplimiento SP: (gestiones ejecutadas / programadas) $\geq 80\%$ en el trimestre.	Bono de regalo: por integrante de la célula + reconocimiento en success factors
“Inicio de Obra – Inmobiliarios” y proyectos especiales (equipo)	Semestral	Alistamiento integral de proyectos	Indicadores en dashboard ≥ 0.80 en el cierre trimestral.	Pizza party: para para la célula con mejor indicador, media día de flexibilidad horaria.
“Célula del Año”	Anual	Desempeño integral y colaboración	Mayor score anual de célula (promedio de los cuatro trimestres) + mejora sostenida en indicadores	Cupo a congreso local: para los miembros de la célula de trabajo
“Kaizen del Año” (individual/equipo)	Anual	Mejora con impacto medible	Idea implementada innovadora	Reconocimiento especial + presupuesto de mejora (software/plantillas/curso).

Fuente: elaboración de los autores 2025

Personas

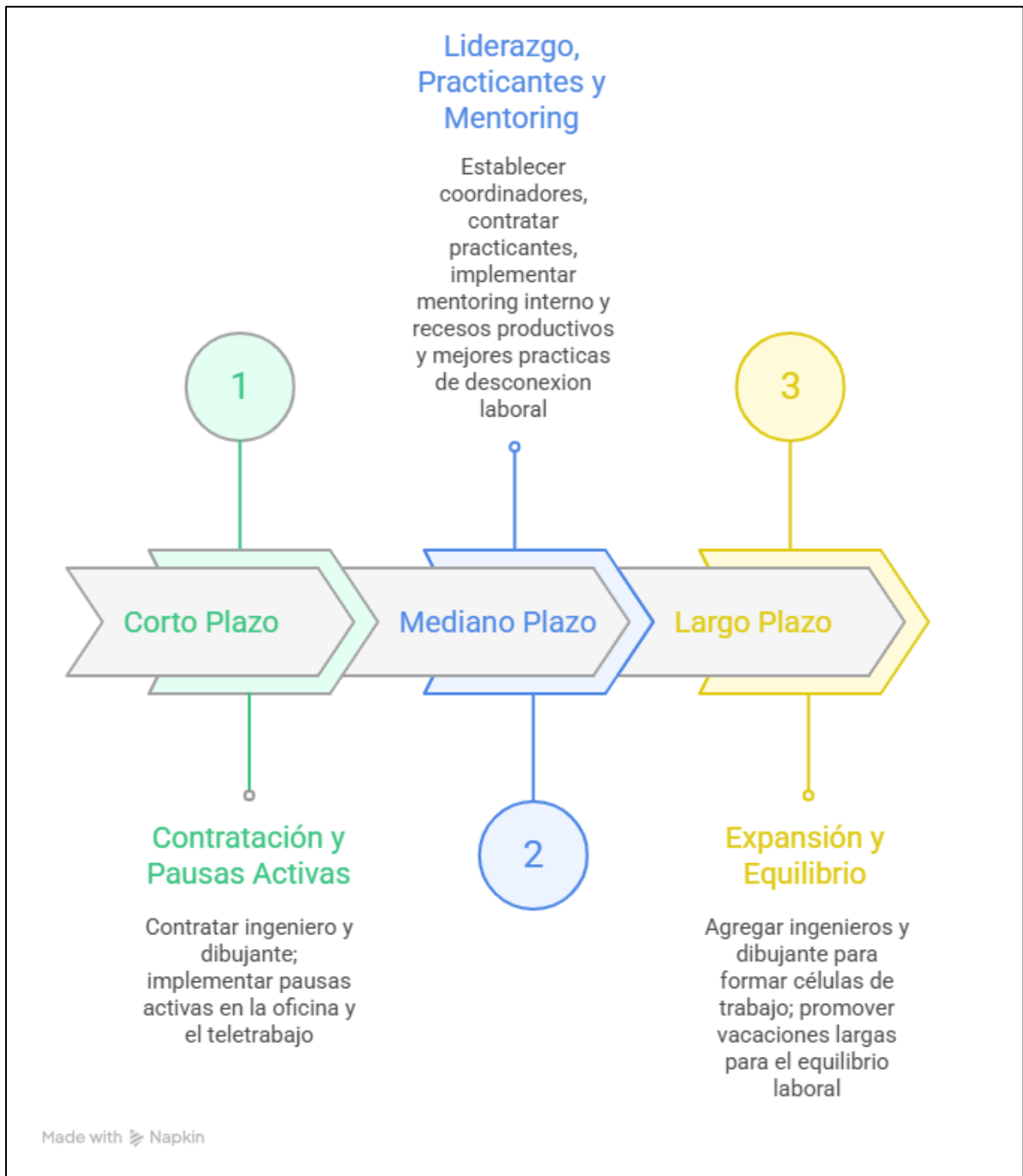
El objetivo es asegurar la capacidad suficiente, habilidades y condiciones sostenibles para el equipo técnico de planeación urbana aumentando su competencia dentro de la empresa. Actualmente el equipo cuenta con un 26% de sobre carga laboral (ver anexo 1) y se propone que en el largo plazo esta sobrecarga no supere el 10%.

Corto plazo: se plantea la contratación de un ingeniero y un dibujante, esto reduce en aproximadamente 17% la carga laboral. Participación en pausas activas en oficina y en teletrabajo.

Mediano Plazo: constitución de coordinadores o líderes de células de trabajo, con esto se espera reducir los tiempos en tomas de decisiones. Buscar la inclusión de practicantes al equipo, con esto se logra liberar cargas operativas a los ingenieros y dibujantes, por medio de convenios universitarios. *Mentoring* interno desde los ingenieros categoría 1 a la categoría 2 y 3. Programa de “recesos productivos”, media jornada al mes para retroalimentaciones y lecciones aprendidas. Implementar mejores prácticas de desconexión laboral como por ejemplo el bloqueo del correo y software durante periodos de vacaciones.

Largo Plazo: inclusión de 2 ingenieros y un dibujante para formar 3 células de trabajo en conjunto con 3 coordinadores. Con el fortalecimiento del equipo se puede fomentar las vacaciones largas para lograr un buen equilibrio entre lo laboral y lo personal. Con la configuración actual de cargas que tiene cada ingeniero, la salida a periodo de descanso de un miembro genera una brecha de cobertura significativa, entre 12 y 14 proyectos quedan sin un directo responsable lo que compromete la continuidad cumplimiento de entregables. Esto se agrava cuando dos o más ingenieros traslapan días de vacaciones.

Figura 26. Iniciativas para el equilibrio personal y laboral



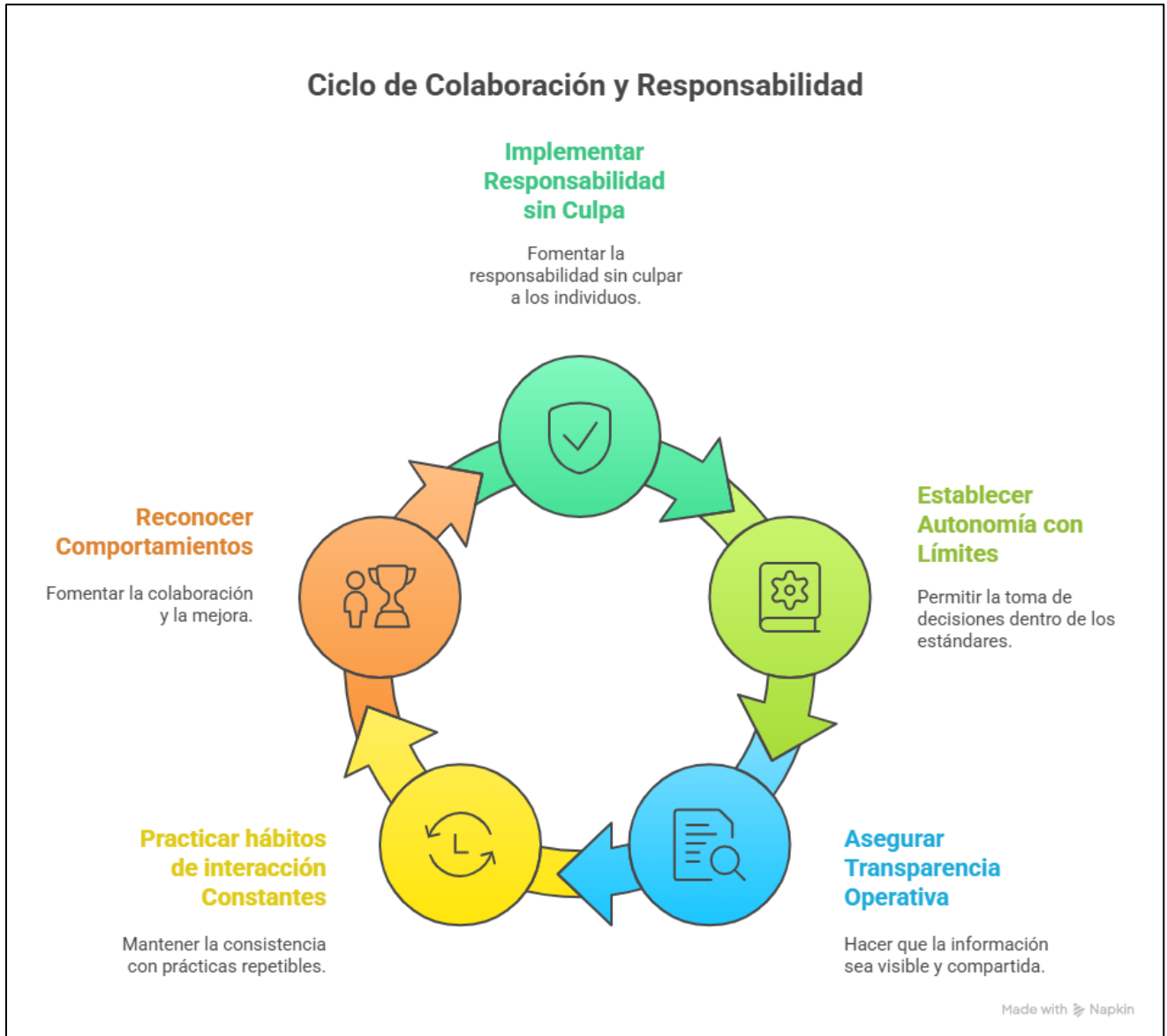
Fuente: Elaboración de los autores 2025

Cultura

Se presenta la estrategia de Cultura propuesta para el área técnica de Planeación Urbana, construida con base en evidencias de encuestas y entrevistas. El objetivo es evolucionar de una

dinámica reactiva y centrada en la culpabilización hacia una cultura proactiva, responsable y de aprendizaje, donde las decisiones rutinarias se resuelvan en el nivel adecuado y los errores alimenten la mejora continua. Con ello se busca alinear hábitos cotidianos con los resultados que el cliente interno más valora: calidad, oportunidad y comunicación (ver figura 27).

Figura 27. *Iniciativas para mejoramiento de cultura*



Fuente: *Elaboración de los autores 2025*

Para que quede trazable a las evidencias, y se pueda realizar la verificación explícita entre lo que reportaron las encuestas/entrevistas en Cultura y lo que propone la estrategia (ver tabla 18):

Tabla 18. Matriz de Reconocimientos

Palanca	Qué haremos	Para qué	Cómo se mide (KPI Cultura)
Programa: Un día en la vida de	3 talleres personal operativo, coordinadores, cliente interno para mapear “momentos que importan”; priorizar 5 mejoras.	Respeto / Equidad (reducir fricciones)	5 mejoras implementadas en 90 días; Ej.: Reducción de reprocesos por cambios de diseños
Coaching a líderes	Micro formación (6h) “manager-as-coach” + 3 sesiones de práctica guiada para jefes/coordinadores	Credibilidad / Respeto (mejor retroalimentación y soporte)	% jefes con $\geq 90\%$; satisfacción
Comunidades de práctica	Reunión trimestral por especialidad	Orgullo / Compañerismo	Asistencia $\geq 75\%$; # plantillas estandarizadas (meta: 3 en 6 meses).
Acuerdos de colaboración interáreas	“Acuerdo Colaborativo” con diseño/costos/obras: Indicadores de respuesta, canales	Credibilidad / Equidad (expectativas claras)	% decisiones/Temas resueltos sin escalar $\geq 80\%$
Reconocimiento cultural (valores, no solo métricas)	Bimensual: “Colaboración ejemplar” y “Aprendizaje compartido”	Orgullo / Compañerismo	Participación $\geq 70\%$; NS \uparrow (meta: +5 pts en 6–9 meses).
Termómetro GPTW (great place to work)	Encuesta Trust index semestral midiendo 5 dimensiones credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.	Alinear cultura a estándar GPTW	Resultado de encuesta trust index $\geq 65\%$

Fuente: Elaboración de los autores 2025

La estrategia propuesta responde a las evidencias de Cultura al traducir los problemas detectados culpa, centralización, reactividad, fatiga y baja visibilidad de la colaboración en prácticas concretas respaldadas por indicadores, calendario y responsables definidos. El enfoque

incorpora un piloto de 60 días que permite medir avances; si los KPIs no muestran movimiento, se ajusta el conjunto de palancas sin desmontar la iniciativa, garantizando trazabilidad y aprendizaje hasta alcanzar el efecto buscado.

El trabajo de consultoría fue presentado al gerente de planeación, jefe técnico y equipo el 14 de noviembre de 2025. Como resultado de esta presentación la retroalimentación fue en términos generales muy positiva. A continuación, se hace un listado resumen de lo comunicado.

- Se reconoció la labor de los KPIs como una gran iniciativa estratégica para lograr una correcta medición del equipo que es una de las mayores preocupaciones para el gerente.
- También se resalta que el diagnóstico logra identificar de manera objetiva las falencias del equipo en el día a día.
- La creación de coordinaciones por especialidad se ve como una buena iniciativa para lograr mejorar la carga laboral y mejorar la capacidad de respuesta ante el cliente interno. Sin embargo, el cambio de la estructura del equipo dependerá de aprobaciones de la gerencia general y puede tardar más tiempo de lo esperado en implementarse al 100%
- La propuesta de aplicar metodologías ágiles para los procesos y revisiones de entregables mejora la variabilidad en la calidad de estos.
- El sistema de recompensas, aunque es deseable, este tipo de cambios dependen del modelo global de gestión de talento humano y políticas corporativas.

12 Conclusiones

Las conclusiones del estudio permiten demostrar que los objetivos del trabajo de grado fueron cumplidos y que el modelo propuesto constituye una respuesta sistemática a las brechas identificadas en el área técnica de Planeación Urbana. En primer lugar, el diagnóstico evidenció un desalineamiento estructural y operativo respecto a la estrategia corporativa: KPIs sin integración, roles difusos, procesos heterogéneos y ausencia de criterios comunes de calidad. La triangulación entre entrevistas, encuestas y análisis documental confirmó la magnitud de estas brechas, validando el primer objetivo del trabajo.

En segundo lugar, el diseño del modelo organizacional permitió proponer una solución alineada con los cinco componentes del Star Model™, cumpliendo el objetivo de estructurar una propuesta integral. La transición del enfoque previo centrado en gestión urbana hacia un esquema de planeación urbana estratégica redefinió el rol del área dentro del ciclo de desarrollo de proyectos: pasó de un actor reactivo a un habilitador técnico que ordena requerimientos, anticipa riesgos y aporta consistencia al diseño urbano. Esta clarificación conceptual y funcional constituye un aporte central del proyecto. Aunque el alcance piloto fue acotado, permitió validar los supuestos del modelo y ajustar componentes críticos, cumpliendo el objetivo de probar su aplicabilidad real.

Finalmente, el trabajo permitió evidenciar que el fortalecimiento del área tiene impacto sobre la planeación de proyectos más eficiente, agiliza trámites, reduce variabilidad en la ejecución, mejora la calidad del diseño del entregable y favorece la interacción con el cliente interno. Esto repercute en el cliente externo mediante urbanizaciones mejor planificadas y sostenibles.

En síntesis, el estudio demuestra que el modelo propuesto constituye una hoja de ruta coherente, escalable y articulada con la estrategia organizacional, capaz de elevar el desempeño del área y de generar valor para la empresa y para su entorno.

13 Recomendaciones

Las siguientes son recomendaciones que consolidan un marco sistémico coherente con el Star Model de Galbraith, conectando intención estratégica con ejecución diaria. El área técnica de Planeación Urbana evoluciona así hacia un modelo de operación maduro: células con roles definidos, procesos estandarizados, medición integrada y una cultura que impulsa decisiones oportunas y aprendizaje continuo. El resultado es un sistema organizacional capaz de ofrecer entregables de calidad desde el primer intento, tiempos predecibles y una experiencia del cliente interno significativamente fortalecida, sin depender de controles rígidos ni intervenciones puntuales.

1. Adoptar de manera progresiva el modelo propuesto, priorizando la implementación de células por especialidad, los criterios de cierre y recibo de información como elementos fundacionales del funcionamiento del área.
2. Consolidar un tablero único de indicadores que integre calidad, oportunidad, satisfacción del cliente interno y trazabilidad. Este tablero debe constituirse en el principal instrumento de análisis para la toma de decisiones tácticas y estratégicas.
3. Fortalecer la estructura de roles y capacidades, incorporando coordinaciones por dominio, mecanismos de respaldo cruzado y bandas de carga visibles que permitan gestionar la demanda con criterios de equidad y eficiencia.

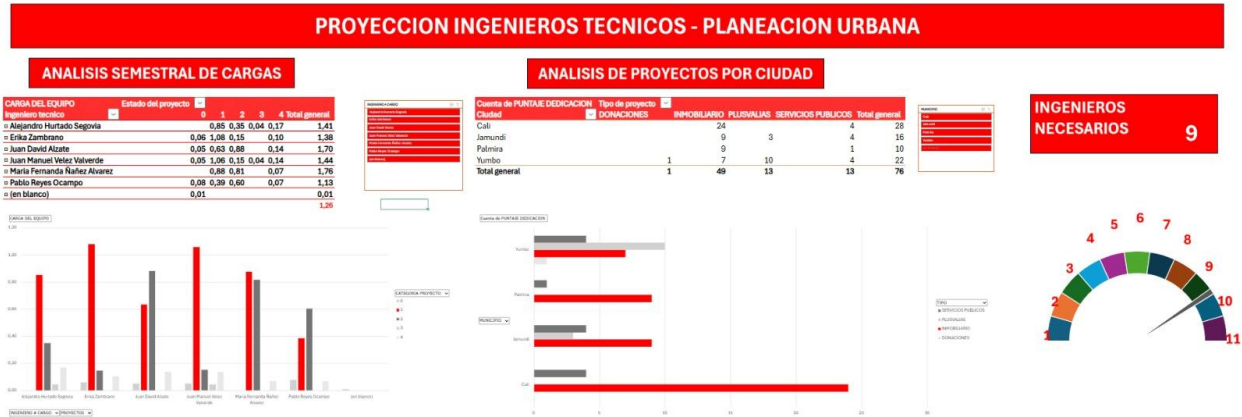
4. Establecer mecanismos de gobernanza livianos, como sesiones quincenales de seguimiento, auditorías por muestra y límites de trabajo en progreso. Estos mecanismos aseguran disciplina operativa sin generar burocracia.
5. Desarrollar un programa de formación continua, orientado a competencias técnicas, comunicación efectiva, gestión visual y habilidades de interacción con el cliente interno.
6. Fortalecer la relación con el cliente interno mediante acuerdos de servicio, demostraciones periódicas de avance y apertura a la retroalimentación. La evidencia recogida debe convertirse en acciones de mejora documentadas.
7. Impulsar una cultura de autonomía responsable, en la que las decisiones de rutina se tomen en el nivel adecuado y donde el error sea un insumo para la mejora y no un mecanismo de culpabilización.
8. Alinear recompensas y reconocimientos con indicadores verificables de calidad, oportunidad y colaboración. Los incentivos deben reforzar los comportamientos que habilitan el funcionamiento del modelo.
9. Mantener un ciclo continuo de mejora, donde cada cierre trimestral se traduzca en ajustes concretos al diseño, fortaleciendo así la madurez operativa del área y su contribución al desempeño estratégico de la organización.

Referencias

- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Galbraith, J. R. (with Internet Archive). (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco : Jossey-Bass.
<http://archive.org/details/designingorganiz0000galb>
- Garner, B. (2015, febrero 3). *Implementing Your Business Model With the Galbraith Star Model*.
<https://www.strategyzer.com/library/implementing-your-business-model-with-the-galbraith-star-model>
- Hernandez Gonzalez, I. (2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa* [Trabajo de Grado, Universidad de la Laguna].
https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion%20del%20Modelo%20Estrella%20propuesto%20por%20Jay%20Galbraith%20al%20estudio%20del%20ajuste%20estrategico-organizativo%20de%20una%20empresa..pdf?utm_source=chatgpt.com
- Nuestra Empresa – Jaramillo Mora Constructora*. (s. f.). Recuperado 12 de julio de 2025, de
<https://www.jaramillomora.com/nuestra-empresa/>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

Anexos

Anexo 1. Proyección de Carga laboral para equipo tecnico



Este documento proviene de una hoja de cálculo de excel creada por el ingeniero Juan Manuel Velez quien hace parte del equipo Tecnico de planeación urbana. El documento fue elaborado este año durante el transcurso de varias reuniones del equipo para determinar la carga laboral de cada ingeniero según la cantidad, tipo y estado de cada proyecto. Primero se establece una categoría de proyecto según su dedicación y estado

CATEGORIZACIÓN ESTADO DE PROYECTO		
Categoría de proyecto	Puntaje de dedicación	Descripcion
0	2	Negociacion lote, proceso plan parcial, pendiente de reactivacion, baja dedicación
1	42	Diseños
2	36	Ejecución de obra
3	12	Finalizando obra
4	8	Entregas al municipio
Total dedicacion	100	

Con lo anterior se estableció la cantidad ideal de proyectos para cada ingeniero para asegurar un equilibrio sano de carga laboral.

ESCENARIO IDEAL POR INGENIERO TECNICO		
Categoría de proyecto	Cantidad	Puntaje de dedicación
0	1	2
1	2	84
2	3	108
3	2	24
4	2	16
PUNTAJE TOTAL		234
PUNTAJE TOTAL EQUIPO		1404

Luego se incluyen factores adicionales de carga que multiplican la carga de cada proyecto

Complejidad de diseños	0	Lote Urbanizado	0,5
	1	Lotes virgenes	1,00
	2	Renovacion Urbana	1,05
	3	Macroproyectos / Proyectos espe	1,15

Duracion de proyectos	1	De 1 a 3 años	1,00
	2	De 3 a 8 años	1,05
	3	> a 8 años	1,20

Complejidad de tramites con entidades publicas	1	Permisos basicos / estándar	1,00
	2	Se necesitan de 1 a 3 permisos especiales	1,05
	3	Se necesitan mas de 3 permisos especiales	1,20

Con toda información se calcula la carga de cada ingeniero

Suma de Carga total		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila		0	1	2	3	4 Total general
☒ Alejandro Hurtado Segovia		0,73	0,35	0,04	0,17	1,29
Ampliación Sistema De Acueducto Guabinas (Interno)			0,17			0,17
Ciudad Guabinas Fase 1(en entregas)					0,03	0,03
Ciudad Guabinas Fase 3					0,03	0,03
Ciudad Guabinas Fase 4 y 6			0,17			0,17
Ciudad Guabinas Fase 5 y 7		0,21				0,21
Ciudad Guabinas Fase 8					0,03	0,03
EBAR Pance					0,03	0,03
LOTE MENGA BANCOLOMBIA		0,12				0,12
LOTE SUSO		0,22				0,22
Parque central JAMUNDI		0,18				0,18
Supermercado Guabinas					0,03	0,03
Vía Cencar - Yumbo				0,04		0,04

Los porcentajes de dedicación cambian según semestre con una proyección hasta diciembre del 2027.

Anexo 2.

Encuesta a Personal del Equipo Técnico de planeación urbana

Datos generales

Cargo:

Proyecto o zona asignada:

Antigüedad en la organización:

1. Rol y objetivos (valoración del 1 al 5) donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

- Conozco claramente mis responsabilidades y funciones.
- Entiendo cómo mi trabajo aporta a los objetivos estratégicos de la compañía.
- Recibo instrucciones claras y oportunas.

- Conozco los KPIs de mi area.
- Los KPIs están alineados con todas mis funciones.
- Tengo autonomía para tomar decisiones dentro de mi rol.

2. Procesos y herramientas

- Los procesos están bien definidos y se aplican correctamente.
- Cuento con herramientas adecuadas para hacer mi trabajo.
- Cuando hay problemas, sé a quién acudir para solucionarlos.
- Hay oportunidades para hacer sugerencias y que sean escuchadas.
- Hay seguimiento oportuno por parte de los lideres a los procesos.

3. Clima y liderazgo

- Me siento valorado dentro del equipo.
- Recibo retroalimentación frecuente sobre mi desempeño.
- Existe buena comunicación entre los miembros del equipo.
- El liderazgo es cercano y accesible.
- Hay buen ambiente laboral con demás áreas relacionadas.

4. Formación y crecimiento

- He recibido capacitaciones en el último año.
- Me interesa seguir creciendo dentro de la empresa.
- La empresa brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.
- Se reconoce mi progreso o esfuerzo adicional.
- Se reconocen mis logros dentro y fuera del equipo.

5. Estructura, se entiende como la jerarquía, roles, recurso humano y empoderamiento.

- La estructura del área permite una ejecución eficiente de los proyectos.
- Sé exactamente a quién debo acudir para decisiones o autorizaciones.
- La distribución del equipo responde a las necesidades del área.

Preguntas abiertas:

- ¿Qué te gustaría cambiar o mejorar en el equipo?
- ¿Qué ideas tienes para mejorar la coordinación con otros equipos (áreas)?
- ¿Qué apoyo adicional necesitas para cumplir mejor tus funciones?
- ¿Consideras que la estructura del equipo es óptima para cumplir con los objetivos estratégicos? ¿Si tu respuesta es NO, que idea o solución propondrías?

Anexo 3

Entrevista al jefe Técnico del Área de Planeación Urbana

Datos generales:

Nombre:

Cargo:

Profesión:

Años en la compañía:

1. Contexto Estratégico del Área

1. ¿Cuál considera que es el propósito principal del área de Planeación Urbana dentro de la compañía?
2. ¿Qué tan claros y alcanzables le parecen los objetivos actuales del área?
3. ¿Cómo se asegura que los objetivos técnicos estén alineados con la estrategia de la organización?
4. ¿Actualmente el equipo técnico de Planeación Urbana cuenta con indicadores de desempeño (KPIs) claramente definidos y monitoreados?

2. Estructura del Equipo

5. ¿Cómo está actualmente distribuido el equipo Técnico de Planeación Urbana? (por funciones, proyectos, especialidades, etc.)
6. ¿Existe una definición clara de roles y responsabilidades entre los integrantes del área?
7. ¿Qué tan efectiva considera la actual estructura organizacional para el cumplimiento de objetivos?
8. ¿Consideras que la estructura del equipo es óptima para cumplir con los objetivos estratégicos? ¿Si tu respuesta es NO, que idea o solución propondrías?
9. ¿Hay canales claros de comunicación y toma de decisiones dentro del equipo técnico? ¿Cuáles?

3. Procesos

10. ¿Cuáles considera que son los procesos más críticos en el funcionamiento diario del área?
11. ¿Los flujos de trabajo actuales están formalizados (documentados, estandarizados)?
12. ¿Qué herramientas o sistemas digitales se utilizan actualmente en el seguimiento de procesos?
13. ¿Existen dificultades frecuentes como reprocesos, cuellos de botella o fallas de comunicación Inter área?
14. ¿Qué mejoras urgentes implementaría en los procesos actuales para hacer más eficiente el trabajo del área?

4. Cultura Organizacional

15. ¿Cómo describiría la cultura de trabajo dentro del equipo de Planeación Urbana?
16. ¿El equipo comparte valores y prácticas comunes que guían su actuar diario?
17. ¿Qué tan abierta es la cultura del área a recibir retroalimentación, innovar o asumir nuevos retos?

18. ¿Qué aspectos culturales considera que deberían reforzarse para mejorar el ambiente y desempeño del equipo?
19. ¿Como describiría la cultura organizacional a nivel general?

5. Recompensas e Incentivos

20. ¿Existen mecanismos formales para reconocer o premiar el buen desempeño del equipo técnico?
21. ¿Los logros individuales o grupales tienen visibilidad dentro de la compañía?
22. ¿Considera que hay motivación suficiente para proponer mejoras, asumir liderazgo o asumir más responsabilidades?
23. ¿Qué tipo de incentivos (económicos o no económicos) serían más valorados por el equipo técnico?

6. Liderazgo

24. ¿Cómo evalúa el estilo de liderazgo actual dentro del área?
25. ¿Siente que hay cercanía, acompañamiento y dirección clara por parte de los líderes?
26. ¿Se promueve la participación activa del equipo en la toma de decisiones o resolución de problemas?
27. ¿Qué sugerencias tendría para fortalecer el liderazgo técnico dentro del área?
28. ¿A su criterio, cual es el mejor forma o estilo de liderazgo y por qué?

Anexo 4

Encuesta a Clientes Internos – Obras, Costos y Diseño

Datos generales

Nombre (opcional):

Área o cargo: Obras Costos Diseño

Tiempo en la organización:

¿Con qué frecuencia interactúa con el equipo Técnico Planeación Urbana?

Alta Media Baja

1. Relación interáreas y comunicación

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (escala de 1 a 5: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo):

- 1.1 La comunicación con el equipo Técnico de Planeación Urbana es fluida y oportuna.
- 1.2 Existe claridad sobre los canales para solicitar información o resolver dudas.
- 1.3 Las entregas que realiza el equipo técnico de Planeación Urbana responden a nuestras necesidades técnicas y de planificación.
- 1.4 Existen espacios formales para coordinar decisiones entre el área técnica de Planeación Urbana, mi área y otras áreas involucradas.
- 1.5 Planeación Urbana, mi área y otras áreas involucradas.

2. Cumplimiento y soporte técnico

- 2.1 Los documentos e insumos entregados por el área técnica de Planeación Urbana son completos y técnicamente adecuados.
- 2.2 La información recibida permite planear adecuadamente nuestras actividades y compromisos.

- 2.3 Los tiempos de respuesta ante cambios, solicitudes o dudas son razonables.
- 2.4 El equipo demuestra conocimiento técnico y comprensión del impacto de sus decisiones en nuestra área (Obras, Costos o Diseño).

3. Valor agregado y percepción de servicio

- 3.1 el Equipo Técnico de Planeación Urbana agrega valor en la toma de decisiones de nuestra área.
- 3.2 Sus entregables contribuyen a reducir reprocesos, sobrecostos o retrasos.
- 3.3 El equipo se comporta con actitud de servicio y apertura al trabajo colaborativo.
- 3.4 Se reciben y consideran nuestras observaciones o propuestas de mejora.

4. Evaluación general y mejora continua

- 4.1 ¿Cómo califica la calidad general del trabajo del equipo Técnico de Planeación Urbana?
(1 Muy baja 2 Baja 3 Aceptable 4 Buena 5 Excelente)
- 4.2 ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la relación con su área?
(Respuesta abierta)
- 4.3 ¿Qué buenas prácticas deberían mantenerse o replicarse?
(Respuesta abierta)
- 4.4 ¿Qué nuevos apoyos, entregables o mecanismos le gustaría que ofreciera Planeación Urbana para facilitar su trabajo?
(Respuesta abierta)
- 4.5 ¿Considera que la estructura actual del equipo permite un óptimo desempeño en las metas establecidas? ¿Si tu respuesta es NO, que idea o propuesta nos darías?

5. Alineación con la Estrategia Organizacional

Indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (escala de 1 a 5: 1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo):

- 5.1 El equipo técnico de Planeación Urbana comprende claramente los objetivos estratégicos de la empresa.
- 5.2 Los entregables y decisiones del equipo técnico están alineados con las metas del proyecto y los objetivos de la organización.
- 5.3 Existe coherencia entre lo que la empresa necesita estratégicamente y lo que necesita el equipo técnico.
- 5.4 Planeación Urbana actúa con una visión de largo plazo, no solo con enfoque operativo.

5.5 ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar la alineación entre el trabajo del equipo técnico y la estrategia de la compañía?

(Respuesta abierta)

Anexo 5

ENTREVISTA A GERENCIA DEL ÁREA DE PLANEACIÓN

Datos generales:

- Nombre:
- Cargo:
- Profesión:
- Años en la compañía:

Bloque 1. Contexto estratégico del área

1. ¿Cuál ha sido la evolución del Área técnica de Planeación Urbana dentro de la compañía en los últimos años?
2. ¿Cómo definiría actualmente la estrategia del área en relación con los objetivos corporativos de Jaramillo Mora?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos del área y cómo se plantean o revisan?
4. ¿Qué tan frecuentemente se ajusta o redefine la estrategia del área frente a cambios en normativas, mercado o lineamientos internos?
5. ¿Cómo se identifican y priorizan riesgos u oportunidades en el entorno urbano o normativo que afectan el rol del área?
6. ¿Actualmente el equipo técnico de Planeación Urbana cuenta con indicadores de desempeño (KPIs) claramente definidos y alineados con los objetivos estratégicos?
7. ¿Qué barreras existen actualmente para el uso efectivo de indicadores en el área técnica de Planeación Urbana?
8. ¿Qué indicadores considera que deberían incorporarse o modificarse para reflejar mejor el trabajo del área?

Bloque 2. Formulación y comunicación de la estrategia

7. ¿Qué actores participan en la formulación estratégica del área? ¿Existe un proceso colaborativo o se hace de manera directiva?
8. ¿Cómo se comunican los lineamientos estratégicos a los equipos? ¿Se utilizan medios formales (comités, informes, sesiones) o informales?
9. ¿Considera que hay claridad y alineación entre los niveles operativos del área con la estrategia general de la unidad?

Bloque 3. Toma de decisiones y recursos

10. ¿Cuáles son los factores más determinantes que influyen en la toma de decisiones a nivel gerencial dentro del área?
11. ¿Cómo se realiza la asignación de recursos humanos y técnicos para proyectos o actividades clave?

12. ¿Qué criterios se consideran para priorizar proyectos o distribuir responsabilidades entre los equipos técnicos?

Bloque 4. Innovación y mejora continua

13. ¿Existen mecanismos definidos para proponer y ejecutar iniciativas de mejora o innovación dentro del área?
14. ¿Qué barreras (culturales, estructurales o de recursos) limitan actualmente la capacidad de innovación?
15. ¿Se documentan y socializan las buenas prácticas entre proyectos o equipos?

Bloque 5. Evaluación, estructura y gestión del cambio

16. ¿Cómo se evalúa la eficiencia del área, tanto en términos operativos como estratégicos? ¿Qué indicadores son monitoreados desde gerencia?
17. ¿Qué tan funcional considera la estructura organizacional actual del área (roles, jerarquía, niveles de decisión)?
18. ¿Cómo se asignan las funciones o tareas dentro del equipo? ¿Existe flexibilidad para reorganizar roles cuando se presentan necesidades específicas?
19. ¿Cuál ha sido el enfoque frente a procesos de cambio organizacional recientes? ¿Cómo se ha comunicado y gestionado el cambio al interior del equipo?
20. ¿Consideras que la estructura del equipo es óptima para cumplir con los objetivos estratégicos? ¿Si tu respuesta es NO, que idea o solución propondrías?