

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS UNT

Reorganización en Empresa Constructora

Práctica Profesional Licenciatura en
Administración de Empresas

Quian Nicolás

Año 2023

Tutor: Prof. Gabriela Abdala

TRABAJO DE CAMPO



I.- RESUMEN.....	3
II.- PALABRAS CLAVES.....	3
III.- INTRODUCCIÓN.....	4
IV.- PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
V.- OBJETIVOS.....	5
VI.- MARCO TEÓRICO.....	6
ESTRUCTURA.....	7
ESTRUCTURA: ORGANIGRAMA.....	8
ESTRUCTURA: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	8
ESTRUCTURA: AUTORIDAD Y DELEGACIÓN.....	9
ESTRUCTURA: TIPOS DE ESTRUCTURAS.....	9
PROCESOS.....	12
<i>Procesos: Objetivos de los procesos.....</i>	<i>12</i>
<i>Procesos: Características deseables de los procesos.....</i>	<i>12</i>
<i>Procesos: Tipos de procesos.....</i>	<i>13</i>
<i>Procesos: Herramientas para formalizar los procesos.....</i>	<i>13</i>
COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
VII.- MARCO METODOLÓGICO.....	17
VIII.- TRABAJO DE CAMPO.....	18
ANTECEDENTES.....	18
RELEVAMIENTO.....	19
ANÁLISIS.....	20
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>20</i>
<i>Análisis del Octógono.....</i>	<i>24</i>
DIAGNÓSTICO.....	28
ETAPA 2: PROPUESTA DE MEJORAS.....	29
<i>Elementos Estratégicos: Misión, Visión y Valores.....</i>	<i>30</i>
<i>Estructura: Organigrama y Descripción de Puestos.....</i>	<i>31</i>
<i>Comunicación Interna.....</i>	<i>33</i>
<i>Procesos Prioritarios.....</i>	<i>35</i>
IX.- CONCLUSIÓN.....	37
XII.- BIBLIOGRAFÍA.....	38
X.- ANEXO.....	39
ANEXO 1: ANÁLISIS FODA Y MÉTODO DEL OCTÓGONO.....	39
ANEXO 2: ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	41
ANEXO 3: PROPUESTA ANÁLISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS.....	43



I.- RESUMEN

El diseño organizacional es la manera en que se agrupan las tareas y personas en la organización con el objetivo de llevar a la misma a la eficiencia y efectividad (Hodge, 2003). Esto implica tener una estructura acorde a los objetivos de la empresa, y también tener conocimiento de cada uno de las tareas y procesos que se llevan a cabo en las diferentes áreas, de tal manera de poder identificar las actividades que son ineficientes o que no tienen un control adecuado.

El objeto bajo estudio del presente trabajo es una pequeña empresa de arquitectura y construcción de Yerba Buena, Tucumán fundada hace aproximadamente veinte años, que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Producto del mismo crecimiento, en estos últimos tiempos esta empresa viene enfrentando algunos problemas que afectan la eficiencia y productividad de sus actividades. El problema que se plantea es que la situación actual de la empresa no responde a las necesidades de información oportuna, comunicación efectiva y coordinación general del trabajo que se requiere para hacer frente a su creciente realidad.

El objetivo general de este trabajo de investigación es proponer la reorganización y formalización del diseño organizacional de la empresa, con el fin de lograr una mayor eficiencia y control en el desarrollo de sus actividades actuales y futuras frente a oportunidades ciertas de crecimiento de la base de negocios de la empresa.

En cuanto a la metodología, este trabajo se trata de un estudio de caso con un enfoque cualitativo y un diseño de investigación-acción que incluye el relevamiento de la situación actual a través de recolección de datos por observación directa, entrevistas y revisión de documentación, seguido por un análisis de los datos convirtiéndolos en información que orienten en la propuesta de mejoras al cruzar esta información con los conceptos teóricos relevantes para los tópicos de los problemas a resolver. El marco teórico escogido para orientar este estudio consta de varios autores reconocidos de la materia como por ejemplo Chiavenato, Mitzberg, Hodge y Gilli.

Como resultado se propone una reorganización y formalización de la estructura de la empresa, detallando las funciones puesto por puesto. Para ello resulto necesario adentrarse en algunos temas estratégicos clave. También se trabajó sobre la comunicación interna y se indagó sobre los procesos clave de cada área.

II.- PALABRAS CLAVES

Reorganización, diseño organizacional, estructura, procesos, comunicación interna.



III.- INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista administrativo, las empresas tienden a pasar por tres etapas diferentes que marcan el futuro y sustentabilidad de la misma. En primer lugar, tenemos el inicio y despegue del negocio, etapa de supervivencia donde la empresa da sus primeros pasos. Una vez superada, pasamos a la segunda etapa reconocida como de expansión y formalización de los negocios. Esta se da cuando la empresa crece, desarrolla sus negocios, aumenta las ventas e incorpora personal. En este paso la administración debe acompañar con la profesionalización de sus actividades, estandarizando procesos y sistemas. Básicamente es la formalización de la actividad emprendedora iniciada años atrás. La tercera y última fase de este desarrollo se suele conocer como etapa de madurez del negocio, caracterizada por ser un periodo de consolidación, donde es muy importante la eficiencia de recursos y la coordinación (Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I., 1997).

Este trabajo se enfoca en la segunda etapa planteada por dichos autores, que es la de expansión y formalización de los negocios. Esta es una fase donde el volumen y complejidad de las operaciones comienza a ser cada vez mayor, y en la cual los fundadores deben contar con más tiempo para planear y generar oportunidades de negocio, y no quedar atareados con la operatividad que genera el día a día de la empresa. Es por ello que éstos comienzan a reclutar personal que sea un poco más específico a las diferentes funciones que se deben cumplir. En este paso es muy importante realizar un correcto planeamiento estratégico del número de trabajadores a reclutar, de las funciones que llevarán a cabo y sus relaciones y las competencias que deberán tener. Dicho reclutamiento debe estar enmarcado en una estructura organizacional acorde, siguiendo los objetivos, políticas y valores de la empresa. En otras palabras, nos estamos refiriendo a lo que se conoce como Diseño Organizacional, que lo podemos definir como una manera en que se agrupan las tareas y personas en la organización con el objetivo de llevar a la misma a la eficiencia y efectividad (Hodge, 2003).

A continuación, se busca reorganizar el diseño organizacional de una empresa de arquitectura y construcción ubicada en Tucumán de aproximadamente unos veinte años de antigüedad que enfrenta problemas de eficiencia y control en general, lo que repercute directamente en su productividad y capacidad de encarar nuevos negocios, y se lo realiza mediante el uso de las herramientas que se consideren más adecuadas para la situación actual.



IV.- PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha detectado una falla de eficiencia y de control en general que amedrentan el logro de los objetivos de la empresa. Duplicación de direcciones, falta de procesos claros, política de recursos humanos informal, falta de controles de stock, dificultades en el área de compras e inconvenientes con los planes ejecutivos son algunos de los síntomas de que algo no está funcionando bien en la empresa. Indagando un poco más se pudo identificar que las diferentes funciones de la empresa no están claramente definidas, lo que a su vez dificulta la coordinación entre las tareas; no hay procesos estandarizados a seguir y la estructura es casi completamente informal.

Por lo tanto, se plantea que el problema de investigación es que la situación actual de la empresa no responde a las necesidades de información oportuna, comunicación efectiva y coordinación general del trabajo que se requiere para hacer frente a su creciente realidad

Las preguntas de investigación que surgen son las siguientes:

- ¿Cuál es el diseño organizativo actual de la empresa?
- ¿Cómo debería ser la estructura, las funciones y los procesos para sumar a la eficiencia de la organización? ¿Qué herramientas podemos proponer?
- ¿De qué manera se pueden coordinar las distintas áreas de la empresa para lograr un mejor resultado?

V.- OBJETIVOS

Proponer la reorganización y formalización del diseño organizacional de una empresa constructora, con el fin de lograr una mayor eficiencia y control en el desarrollo de sus actividades.

Objetivos Específicos

- Evaluar la estructura actual para detectar sus fallas y oportunidades de mejora
- Diseñar y proponer una estructura formal de la empresa de tal manera que coopere en la eficiencia de sus operaciones.
- Proponer y formalizar herramientas administrativas adecuadas que favorezcan a la coordinación y comunicación de las diferentes áreas.



VI.- MARCO TEÓRICO

Para empezar a comprender a qué se está haciendo referencia cuando se habla de "diseño organizativo", primero es importante tener claro algunos conceptos...

Se toma a la **organización como un sistema**, propuesto por Schelmenon (1998) que la define como *"un sistema socio-técnico integrado, constituido con el propósito de cumplir con una Misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas"*.

- Un sistema porque es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr objetivos, a su vez los sistemas están dentro de otros sistemas de los cuales reciben y aportan recursos (Teoría General de Sistemas, Von Bertalanffy, L.)
- Socio que refiere al capital humano que lo integra;
- Técnico son las herramientas y tecnologías que forman parte de la organización; y
- Misión es la razón de ser de la misma, por el cual el "socio" y "técnico" se complementan.

La organización como sistema está integrado por varios subsistemas (Kast F., Rosenweig J.):

1. Subsistema de objetivos y valores: son los requerimientos sociales (cultura, filosofía, objetivos)
2. Subsistema técnico: es el conocimiento requerido para el desempeño de tareas
3. Subsistema psicosocial: comportamiento individual y grupal y sus interacciones
4. Subsistema estructural: forma en que las tareas están divididas y coordinadas. Representa la formalización de las relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.
5. Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar objetivos, desarrollar planes, diseñar la estructura y establecer los procesos de control.

Es importante también saber diferenciar los conceptos de **organización formal e informal**. La organización formal establece las normas comportamiento para que cada parte u individuo de la organización sepa qué tiene que hacer y qué se espera de él. Toda organización cuenta con sus pautas, muchas de esas escritas. La organización informal, en cambio, son las relaciones e interacciones entre los individuos que forman parte de la organización, que muchas veces no aparecen en las estructuras formalizadas ni declaradas de las empresas (Chiavenato, 2015).



No existe una organización formal en estado puro, ya que siempre existirá la organización informal, que tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos. A medida que las empresas aumentan de tamaño, las relaciones de sus componentes y de la organización con el medio aumentan en complejidad, y con esto es necesario una mayor formalización para posibilitar un funcionamiento más preciso y adecuado control de la organización.

Con el **diseño organizativo** lo que se busca es entender cómo se coordinan las distintas funciones y como se articula el trabajo, el flujo de información y las decisiones entre ellas. El sistema organizativo puede ser analizado desde dos puntos de vista: **el estructural y el de procesos**.

En el estudio de la **estructura organizativa** se abordan los factores que influyen en la división de trabajo y en los mecanismos de coordinación, lo que afecta la forma en que funciona la organización. Una vez finalizado este análisis se puede saber cómo están ubicados los individuos, las líneas de autoridad, subordinación y coordinación; se comprende cómo se distribuyen las tareas y como se asignan los recursos. Sin embargo, no se logra conocer mucho sobre la manera en que funciona la organización, queda una función estática de la misma. La estructura requiere canales que permitan la circulación de fluidos que dinamicen y pongan en funcionamiento.

El enfoque de los **procesos** permite conocer las formas en que se ejecutan las tareas en la organización, pudiendo observar la secuencia de actividades que enlaza distintas funciones y departamentos.

A continuación, se va a explicar que significan los conceptos de **estructura** y de **procesos**, analizando sus componentes.

Estructura

Mintzberg H. define a la estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, y la coordinación de estas. Cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mejor rendimiento posible. No existe una forma de estructura única para definir la estructura de una organización, es por eso que Mintzberg plantea una serie de “factores de contingencia” a tener en cuenta para elegir la mejor estructura posible para cada caso, estos son:

- La tecnología elegida (sistema técnico)
- El entorno que rodea la organización
- Las metas de la organización
- El tamaño organizacional

Según Castillo y Morales (2016), hay una serie de conclusiones a tener en cuenta acerca del tamaño organizacional y la estructura:

- a. Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento



- b. Entre más grande, más formalizado su comportamiento y más elaborada su estructura (más especialización, más desarrollo de los componentes administrativos)
- c. Entre más grande la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades.

La estructura es o debería ser la base de la estrategia. No se puede imaginar un planteamiento estratégico sin tener en cuenta, como un elemento básico a considerar, la propia estructura organizativa de una empresa. Morcillo plantea la analogía de que si la organización fuese un viaje, la estrategia sería el plan de viaje y la estructura sería el vehículo con el cual se traslada. El vehículo no va a ser el mismo para un viaje largo, que para uno corto, será diferente si el viaje es por aire, por tierra o por mar, etc. Es importante elegir el vehículo correcto para cada momento del viaje y este debe estar sujeto a modificaciones en caso de que haya dificultades en el camino. Por lo tanto, según este planteamiento, la estructura puede llegar a ser un elemento dinamizador y potenciador de las estrategias de las organizaciones, o por el contrario puede ser un obstáculo que imposibilite el avance hacia la consecución del objetivo.

Estructura: Organigrama

Para representar la estructura de las organizaciones se utiliza una herramienta llamada organigrama. Según Mintzberg (1984) *"un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, que muestra las relaciones entre las personas y las unidades organizativas dentro de ella"*. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización.

Los objetivos principales de esta herramienta son:

1. Lograr claridad en la estructura: identificando unidades, departamentos y relaciones jerárquicas.
2. Distribuir responsabilidades: dentro de cada unidad o departamento, evitando confusiones y duplicaciones de tareas
3. Comunicación Interna: muestra de manera clara las líneas de autoridad y vías de comunicación entre los diferentes niveles.
4. Toma de decisiones: ayuda a comprender quién tiene autoridad y responsabilidad sobre ciertas áreas y actividades, lo que facilita la toma de decisiones y la asignación de recursos.
5. Planificación y reestructuración: permitiendo evaluar la eficiencia y la efectividad de la estructura existente y realizar cambios cuando sea necesario.

Estructura: Descripción y Análisis de Puestos

Para el correcto análisis de una estructura organizacional no es suficiente con la mera representación gráfica de la misma, por lo que es importante complementarla con otra herramienta que analice más en profundidad puesto por puesto, y ésta es la descripción y análisis de puestos

Según Chiavenato (2007) *"la descripción de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto"*



a todos los demás puestos que existen en la organización”. La descripción debe incluir las tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos utilizados para realizarlos y los objetivos a lograr mediante sus tareas. Ésta se refiere únicamente a los aspectos intrínsecos del puesto.

Una vez hecha la descripción, el autor propone que se debe continuar con el Análisis de Puestos, donde se debe poner el foco en los aspectos extrínsecos del mismo. Por lo tanto, hay que tener en cuenta los requisitos o exigencias que el puesto requiere, las responsabilidades que el mismo impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Estructura: Autoridad y Delegación

Es importante que queden claros los conceptos de Autoridad y Delegación. Chiavenato (2007) define a la autoridad como “el derecho de dar órdenes y esperar obediencia. Está relacionada con la posición que el administrador ocupa formalmente en la organización”. Es decir que es una facultad dada por la jerarquía del puesto.

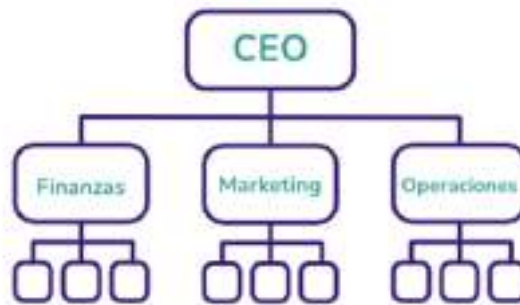
La delegación en cambio “es otorgar autoridad y poder a otra persona con un objetivo claro y preciso para que ejecute alguna tarea con eficiencia y en un tiempo determinado, pero sin perder la responsabilidad por ello” (Cañeque, 2011). La necesidad de delegar surge cuando las empresas crecen y un sector, división o persona no puede atender a todas sus funciones. En las empresas en etapa de crecimiento ocurre frecuentemente que crece el volumen de operaciones y esto afecta el tiempo de los niveles jerárquicos para la toma de decisiones estratégicas. La delegación debe tener un proceso de planeación y seguimiento. Y a su vez requiere de mucha confianza entre ambas partes. Actualmente se utiliza mucho el concepto de “*empowerment*” que Chiavenato define como el estilo de dar a los empleados autoridad, informaciones y herramientas que ellos necesitan para realizar sus tareas con mayor autonomía, libertad y confianza. En las organizaciones de hoy se habla más de equipos que de departamentos, donde las personas adoptan mayores responsabilidades y son coordinadas por un líder que debe estar capacitado para su función.

Estructura: Tipos de Estructuras

A continuación, se mencionan brevemente los diferentes tipos de estructura que existen en las organizaciones

Funcional: los miembros del equipo trabajan para un departamento. Las áreas se agrupan por los tipos de tareas o funciones homogéneas de acuerdo a un atributo predefinido. Una vez agrupadas las actividades se designa una cabeza de grupo que será la autoridad del departamento. Es muy importante que exista un proceso de coordinación, de tal manera que todos los departamentos vayan en búsqueda del mismo objetivo.

Un organigrama típico del tipo de estructura funcional se ve así:



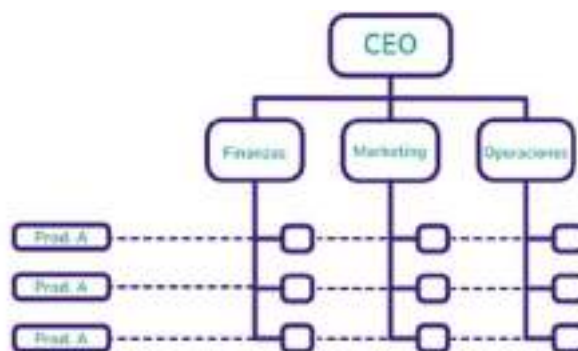
Divisional: hay una descentralización de una serie de unidades, denominadas divisiones. Es una macroestructura que cobija a otras estructuras más pequeñas, que son las divisiones. Permite una mayor flexibilidad que la estructura funcional.

Un organigrama típico del tipo de estructura divisional “geográfico” se muestra a la izquierda, y uno “por producto” a la derecha:

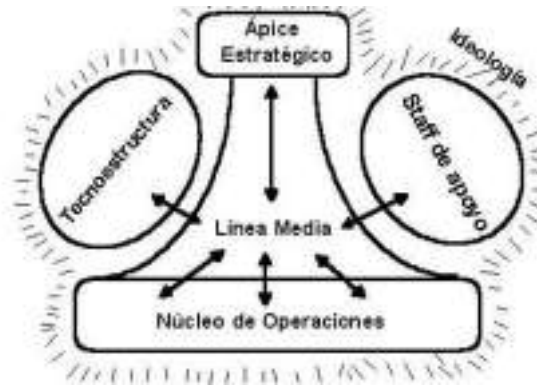


Matricial: organización híbrida, cuando existen una serie de proyectos que realizar y a su vez una serie de departamentos que deben colaborar para alcanzar los objetivos fijados en cada proyecto.

Un organigrama de estructura matricial suele verse así:

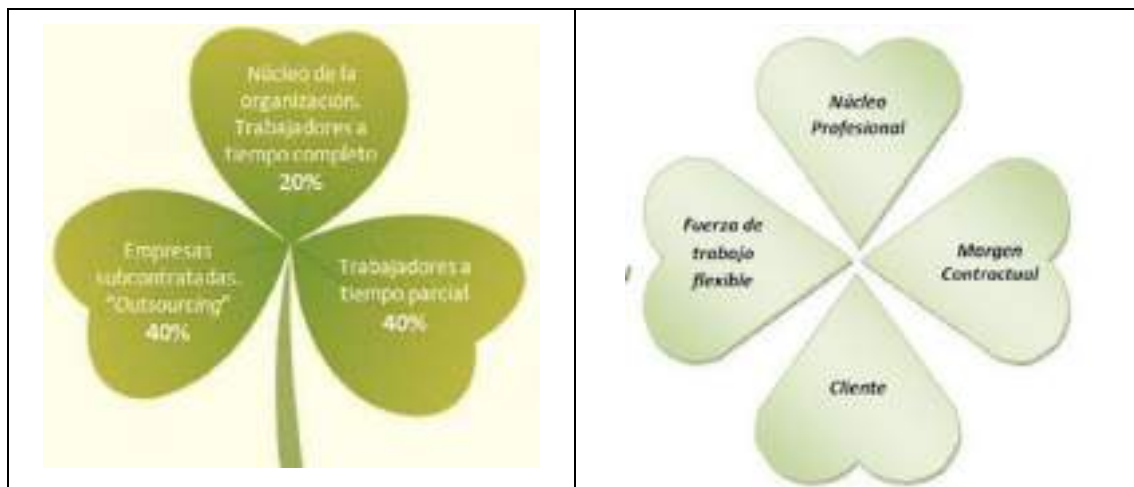


Adhocrática: esta es una estructura muy liviana, casi inexistente donde la organización busca ajustarse a las necesidades del cliente o a sus propias necesidades. Suele representarse de esta manera:

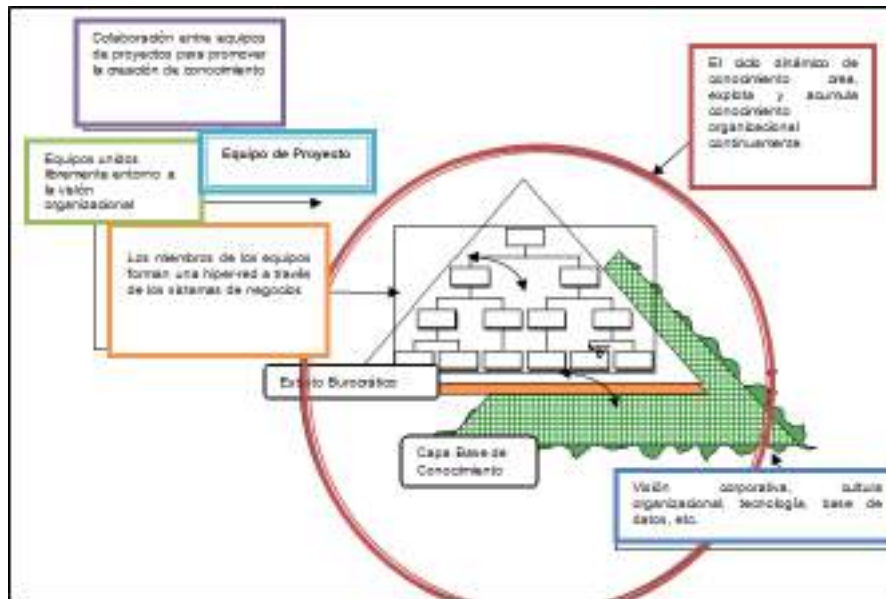


Trébol: Propuesta por Handy (1995), se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de algunas que pueden ser realizadas por otras empresas, empleando a las personas solo cuando se las necesite y permitiendo y propiciando que los clientes realicen algunas tareas.

Originalmente se presentaba como un trébol de tres hojas, pero en versiones más actuales, se suele incorporar una cuarta hoja, como se ilustra a continuación:



Hipertexto: es un tipo de estructura más novedoso y complejo donde una empresa se encuentra estructurada de una forma determinada, y de esta estructura fija denominada Sistema de Negocios, van a surgir una serie de Equipos de trabajo con una estructura adhocrática, ajustándose a los clientes. Por último, la colaboración entre estos equipos servirá para transmitirse los conocimientos que vayan adquiriendo por el desarrollo de su trabajo. Para resguardar ese conocimiento y que sirva para las personas que se desempeñan en la empresa se debe crear una base de conocimiento.



La organización hipertexto -Nonaka y Takeuchi (1999)

Procesos

Hammer y Champy (1994) definen al proceso como “*un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente*”. Cada proceso debe tener una misión perfectamente definible (qué, para qué, para quién), sus fronteras de entrada y salida deben estar claras, debe contar con una secuencia de etapas integrables y medidas que sean identificables. Es imprescindible que un proceso genere valor agregado con miras a obtener cierto resultado.

Su estudio es importante ya que permite entre otras cosas predecir y controlar los cambios, mejorar el uso de los recursos, manejar las interrelaciones, ofrecer una visión sistemática de las actividades. También tiene implicancias en la detección y prevención de errores, y brinda un sistema de evaluación y medida de costos.

Procesos: Objetivos de los procesos

Un proceso bien diseñado logrará:

- Efectividad, generando los resultados deseados
- Eficiencia, minimizando los recursos empleados
- Flexibilidad, teniendo la capacidad de adaptarse a los clientes cambiantes y las necesidades del ente

Procesos: Características deseables de los procesos

Cada proceso debe tener:

- Un responsable de proceso
- Límites bien definidos (alcance)
- Interacciones y responsabilidades internas bien definidas
- Procedimientos bien documentados



- Controles de evaluación y retroalimentación
- Medidas de evaluación y objetivos
- Tiempos de ciclos conocidos

Procesos: Tipos de procesos

Existen tres tipos de procesos, los estratégicos, los operativos y los de soporte:

- Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Procesos Operativos: permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente. Son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa
- Procesos de apoyo o soporte: son las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos

Procesos: Herramientas para formalizar los procesos

Las organizaciones están constantemente aprendiendo de su experiencia y deben buscar transmitir esa experiencia a sus miembros. Cuando las empresas son pequeñas, la experiencia se transmite informalmente y, por lo tanto, deja márgenes de discrecionalidad que en esa etapa dan flexibilidad a los puestos y a los procedimientos. Cuando la empresa crece en tamaño y complejidad, la informalidad puede convertirse en ambigüedad y falta de control. En ese momento es cuando se requiere de un proceso de formalización.

Este proceso de formalización requiere la intervención de un especialista que establezca los procedimientos y normas que regirán el funcionamiento de un sistema administrativo. Es importante que las normas se registren por escrito y tienen el propósito de asegurar que las operaciones se realicen teniendo en cuenta los criterios predefinidos y cumpliendo los requisitos de control interno.

Algunas de las herramientas más utilizadas son (Gilli J.J., 2007):

- Diagrama de flujo de datos: permite hacer una representación completa con pocos elementos. Los elementos detallados en el mismo son los procesos, el flujo de datos entre estos, el destino de datos y el almacenamiento de los datos.
- Diagrama de Bloque: para tener una visión sintética del sistema administrativo.
- Mapa de proceso: también útil para tener una visión global del proceso. Se compone de un cuadro con columnas en las que se indican los sectores intervinientes; dentro de cada columna se describen las operaciones que se realizan en ese sector
- Cursograma: es más analítico que los anteriores. Permite presentar en detalle la secuencia de actividades, los soportes de información y los archivos utilizados.



- Manuales: cuerpos integrados de normas donde se establecen las instrucciones necesarias para la realización de las tareas. Puede ser de funciones donde se describen las tareas y funciones que le son asignadas a cada jefatura; o también puede ser de procedimientos, en la que se explican el desarrollo de los procesos administrativos.
- Por último, agregaremos las matrices, que son representaciones realizadas mediante una tabla. Las hay de Sistemas Administrativos (son representaciones por área de responsabilidad que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información de los procesos y subprocesos bajo análisis) y de Control Interno (herramienta de diseño para definir las actividades de control que permiten alcanzar los objetivos dados minimizando los riesgos asociados).

Comunicación Interna

Otro aspecto importante a tratar no sólo en las empresas en crecimiento, sino también a todas en general es el de Comunicación Interna.

Entendemos el concepto de comunicación como el proceso por el cual se transmite información de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores (Chiavenato, 2007). Zayas – Agüero (2010) lo definen como “un proceso social, una forma para que las personas interactúen con el grupo, la comunidad y la sociedad.”

Dentro de las estructuras organizacionales, se establecen dos formas fundamentales de comunicación: la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa se refiere a todas las interacciones que se llevan a cabo entre los miembros de la empresa y agentes externos, como clientes, proveedores, socios comerciales y otras partes interesadas. La comunicación interna, en cambio, es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna (Torres L., 2012).

La comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en el entorno empresarial cambiante. Es una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación. Desde un punto de vista más operativo, la comunicación interna permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas áreas, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales. (Bergeruelo B., 2014).

Otras metas que tiene la comunicación interna son (Bergeruelo B., 2014).



- Cubrir las necesidades de información y participación de los empleados.
- Favorecer a que la plantilla tome conocimiento de las decisiones que les afectan, y puedan opinar al respecto.
- Informar acerca de las normas y procedimientos que afectan el trabajo diario de los empleados
- Evitar que los rumores se adueñen del estado de opinión del staff.

Algunas de las ventajas de una buena comunicación interna en las organizaciones son:

- Mejora el clima organizacional: crece el espíritu colaborativo.
- Aumenta la productividad interna: Si un trabajador se siente identificado con la empresa y está más implicado, estará más motivado en cumplir sus objetivos.
- Reduce la tasa de rotación
- Facilita la adaptación de nuevos empleados
- Minimiza rumores y chismes: Una empresa que transmite toda la información de forma clara, rápida y veraz no deja espacio a rumores.
- Reduce los efectos de una crisis

Para mejorar significativamente el intercambio de información dentro de la empresa, existen prácticas que pueden ser de gran utilidad. Estas son (Bruno E., 2018):

- Conocer bien a la empresa y sus colaboradores: entre otras cosas, la comunicación interna busca alinear los objetivos de los empleados con los de la organización. Para ello es necesario tener amplio conocimiento de ambos.
- Planificar la comunicación interna: para lograr que sea organizada y consistente.
- Comunicación clara y accesible: esto implica que el lenguaje utilizado en el mensaje debe estar pensado para que el receptor sea capaz de procesarlo y comprenderlo.
- Transparencia con los empleados: Mantener a los empleados enterados de las novedades de la empresa es una de las maneras de garantizar la confianza del público interno. Por lo tanto, es clave que ellos sean los primeros en conocer los cambios que impactarán su rutina de trabajo.
- Flexibilizar el trabajo entre sectores: Importante abrir un espacio para las conversaciones y hacer que la información fluya
- Escuchar a los empleados: El empleado que se hace escuchar tiende a sentirse más estimado por la empresa. Hay que crear y mantener canales para recibir las ideas y críticas de los empleados.
- Reconocer esfuerzos de los colaboradores: es altamente recomendable la práctica de reconocer públicamente los esfuerzos y buenos resultados de un empleado o un equipo y recompensarlos.



Hasta aquí la presentación del marco teórico, ya que se determina que los temas presentados serán marco suficiente para la realización del trabajo de campo que se ocupa en este proyecto.



VII.- MARCO METODOLÓGICO

La metodología de este trabajo es un estudio de caso, con un enfoque cualitativo que cuyo diseño es de investigación-acción, dividido en dos partes. La primera parte consta de un análisis del estado actual de la empresa. En el mismo se recolectaron datos mediante observación directa, entrevistas a los empleados y a los socios y revisión de documentación. Luego se evaluaron los datos relevados y se lo transformaron en información para efectuar un diagnóstico sobre el diseño existente.

A partir de esta etapa de diagnóstico comienza la segunda etapa, donde luego de una revisión exhausta de la teoría, se realizan propuestas de mejora para la estrategia, estructura, funciones, procesos clave y comunicación interna para la empresa en general, utilizando las herramientas administrativas que más se adecuan al caso en cuestión.

Como herramientas de análisis y diagnóstico se utilizaron la perspectiva FODA y el método del octógono, ambos comentados brevemente en el Anexo 1.



VIII.- TRABAJO DE CAMPO

Etapa 1: Situación Actual

- ✓ Antecedentes
- ✓ Relevamiento
- ✓ Análisis
 - Perspectiva FODA
 - Método del Octógono
- ✓ Diagnóstico

ANTECEDENTES

Para comenzar el trabajo de campo se realiza una entrevista informal inicial a ambos socios de la firma para contextualizar la situación actual de la empresa, y así saber dónde estamos parados.

Se revela que la sociedad fue formada en 2002 por los dos socios y en el primer momento eran los únicos miembros de la empresa, uno de ellos es ingeniero civil, y el otro es arquitecto. En sus comienzos, estos realizaban contrataciones de arquitectos y obreros eventuales dedicados a las diferentes obras, que en ese momento únicamente eran casas ubicadas por lo general en Yerba Buena salvo algunas excepciones. Las demás funciones como por ejemplo las administrativas y de compras se las dividían entre ambos. No fue hasta el año 2009, que se decidió contratar personal que se encargue de las compras, así como también un arquitecto dedicado al área de diseño. De esta manera es que decidieron fundar la SRL que es al día de hoy.

En los primeros años de su existencia, lograron establecer una conexión profunda y arraigada con una gran cantidad de sus clientes. Esta relación fue tan sólida que, a medida que el tiempo pasaba, el boca a boca se convirtió en su única fuente de publicidad. La reputación de la empresa se fue expandiendo y creciendo de forma orgánica, lo que resultó en un flujo constante de encargos y proyectos. De hecho, la firma llegó a tener la posibilidad de poder seleccionar las obras en las que deseaban involucrarse, gracias a la alta demanda y la confianza depositada en ellos por parte de sus clientes satisfechos.

En 2015 la magnitud y el tipo de obras ya eran otros. Los clientes no eran solo particulares, sino también empresas grandes que encargaban la construcción de locales comerciales, plantas industriales y oficinas. En ese momento ya había 2 arquitectos permanentemente en las oficinas de la empresa y también se contrató un contador y un ayudante administrativo para esa área. A día de hoy la empresa ya tiene en su historial construidas diversas edificaciones para terceros y propias también, y no se dedica únicamente a la construcción, sino que también se encarga del diseño, dirección técnica y comercialización las unidades.

Por último en 2021 la empresa se asoció con un grupo empresario y comenzó una gran obra de más de 300 departamentos y locales comerciales, de



la cual la firma se encarga de la dirección, construcción y comercialización del mismo. Esta obra requiere una gestión mucho más profesional de la que venían teniendo, en primer lugar porque hay que rendir cuentas a otros socios, que debe ser lo más ordenada posible para no generar ningún tipo de duda ni desconfianza, y también para poder obtener cierto orden en las operaciones, ya que pasaran a ser mucho más complejas y numerosas de lo que eran tan solo unos años atrás. Además consideran que esta obra será una puerta a nuevas oportunidades de negocios para la cual el equipo debe estar preparado. Cabe destacar que durante el 2021-2022 se contrataron siete personas más:

- 1 encargado de la obra nueva,
- 3 personas en el área de dibujo,
- 2 personas en el área comercial,
- 1 para el área administrativa, y
- 1 en el área de compras

Por lo tanto la empresa se conforma de 12 personas de forma permanente, sumado al personal de obra que se subcontrata según la necesidad.

Una vez ya obtenido un pantallazo general de la historia de la organización, que permite ir descubriendo de a poco el contexto actual de la misma, se consulta acerca de los problemas que revisten a la empresa en la actualidad para ir enfocando la investigación en base a las urgencias que tiene la empresa en el presente. Las primeras respuestas del entrevistado fueron claras. Se ponen de manera textual algunas de las frases utilizadas: *“no me alcanzan las horas del día, me paso todo el día entre la obra y la oficina, no tengo tiempo para nada más”*; *“contratamos gente para poder tener más tiempo, pero seguimos igual o peor”* y por último, la que más resonó fue: *“estoy cansado de tener que resolver problemas de los cuales se deberían encargarse otros”*.

Cuando se les consultó su opinión acerca de las áreas en las que se necesitaba una mayor atención para socavar estos problemas no se destacó ninguna en particular, sino que se enfocó en la ineficiencia que tienen los diferentes sectores, lo cual hace que ambos socios tengan que estar constantemente “sumergidos” en el día a día de la empresa, en todas las áreas. Teniendo ya esta información preliminar dada por los mismos socios-gerentes de la organización, se decide relevar a la empresa como un todo, para así encontrar dónde ocurren las principales fallas que ocasionan éstas ineficiencias.

RELEVAMIENTO

En las tareas de relevamiento de información se hace una recopilación del funcionamiento sobre el sistema actual mediante entrevistas a los empleados, observación directa y revisión de documentación. Se realizan dos rondas de entrevistas, a las siguientes personas:

- Ambos socios gerentes
- Personal administrativo (2 personas)



- Encargado de compras
- Área de diseño (2 personas)
- Encargado de obra
- Free-lancer (obra de terceros)
- Encargada Comercialización

Las entrevistas se llevaron a cabo en las oficinas que tiene la empresa. La primera ronda se trató de entrevistas con preguntas abiertas, donde se buscó relevar la estructura actual desde el punto de vista de sus integrantes, y sus relaciones.

En la segunda ronda se realiza un repaso de las tareas y funciones que lleva a cabo cada miembro de la organización. Los interrogatorios trataron de dos partes, una parte con preguntas abiertas para que puedan extenderse en sus repuestas, y así puedan emerger temas concretos a tratar. La otra parte tuvo preguntas más específicas con respecto a los procesos, procedimientos, tareas y relaciones. Se buscó obtener una mirada holística de la organización para poder así entender los diferentes puntos de vista de los diferentes puestos y niveles jerárquicos.

Como herramienta de soporte de estos relevamientos se usaron planillas de Excel en donde se detallaron todas las tareas realizadas por los miembros de la empresa, herramienta que permitió entender duplicaciones de tareas, identificar personal sobrecargado y avistar tareas no realizadas. Dada la confidencialidad de esta información, estas planillas no pueden ser adjuntas al presente trabajo, de acuerdo a lo comprometido con los socios de la firma.

ANÁLISIS

Para evaluar y diagnosticar a la empresa como un todo se deciden utilizar dos herramientas: el análisis FODA y el Octógono. De esta manera se buscará encontrar los sectores que requieran mayor atención y así proponer las herramientas más adecuadas siempre manteniendo la coherencia con el resto de la organización.

Análisis FODA

A los fines prácticos se presenta el análisis FODA bajo el formato de matriz (o cuadro) y se agrupan los temas en los siguientes aspectos:

- o Ambiente Macro
- o Consumidores y Marco Competitivo
- o Mezcla Comercial
- o Recursos e Insumos
- o Estructura y Recursos Humanos

El resultado es la siguiente matriz:



FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
❖ Ambiente Macro			
-	-	- YB parece tener un auge de desarrollos inmobiliarios	- Situación económica general del país. - Disposiciones Gubernamentales. - Retracción del mercado - Situación sanitaria - Políticas impositivas - Consejo Deliberante
❖ Consumidores y Marco competitivo			
- Buena relación con proveedores, clientes y contratistas - Reconocimiento del nombre de los socios en el mercado. - Confianza y aprobación de clientes actuales y pasados. - Prestigio ganado por la forma correcta de trabajar. - Buenas RRPP (muchos contactos en el ambiente) - Poco conocimiento de la marca de parte de la sociedad en general	-	- Buenos contactos. - Buenas críticas de los clientes. - Reputación con proveedores.	- Crecimiento de los competidores. - Emprendimientos similares en YB. - Competencia con mayor manejo de nuevas tecnologías.
❖ Mezcla Comercial			
- Participación en grandes proyectos.	- Marketing digital, redes sociales.	- Proyecto Residence en una ubicación central. - Proyecto Residence es la puerta a nuevas oportunidades. - Posibilidad de nuevos proyectos.	- Residence es casi el único proyecto.



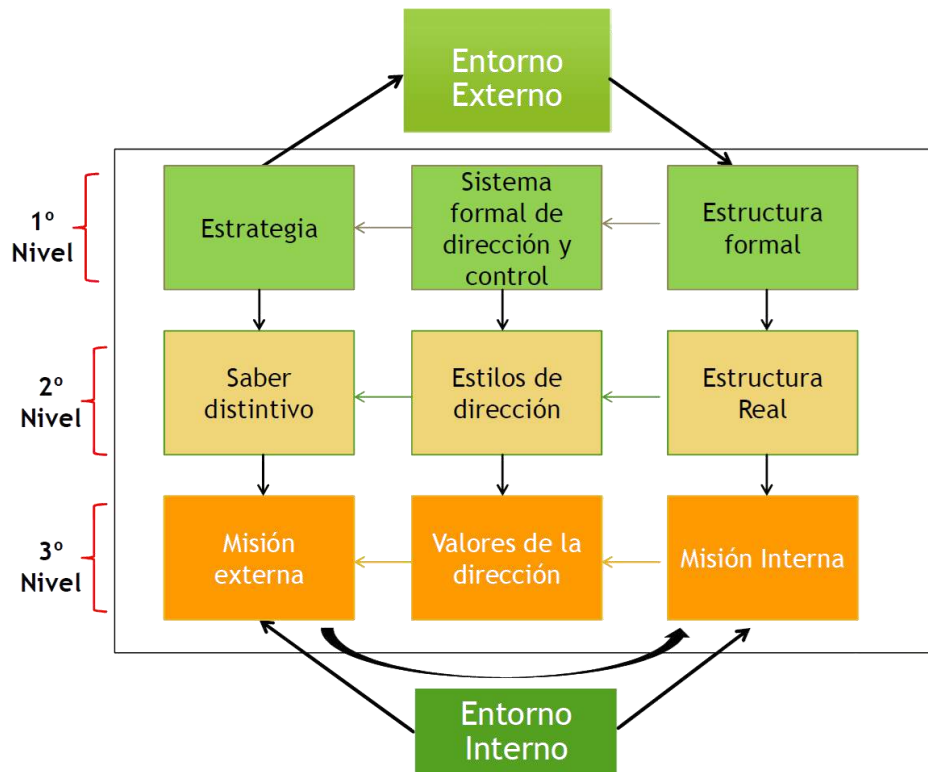
❖ Recursos e Insumos			
- Reciente renovación de hardware.	- Poca actualización tecnológica.	- Canje de materiales y departamentos.	- Aumento costos de terrenos. - Aumento costos de insumos. - Cambios y actualizaciones constantes en áreas tecnológicas y herramientas de trabajo.
❖ Estructuras y RRHH			
- Mucha confianza y buena relación entre miembros del staff. - Buena relación entre los socios. - Equipo técnico muy capacitado. - Equipo operativo consolidado. - Equipo administrativo consolidado. - Cuenta con personal para cada función. - Flexibilidad para ajustes en obras en progreso. - Personal relativamente joven.	- Fallas de comunicación interna - Falta de procedimientos a seguir. - Mayor foco en el trabajo mal realizado que en bien hecho. - Falta de control en el área tesorería. - Alta rotación de personal. - Urgencias retrasan otros procedimientos. - Falta de espacio físico para desarrollar nuevas ideas. - Funciones no tan claras de algunos empleados. - Cadena de mandos y responsabilidades poco delimitada.	- Personal nuevo con conocimientos de tecnologías actuales. - Profesionales de administración. - Desarrollo futuro de un área comercial. - Creatividad de los diseñadores. - Potencial para el desarrollo de habilidades de los empleados.	- “Robo” de staff con know how es una práctica cada vez más frecuente en la industria. - Profesionales jóvenes que ganan experiencia en la empresas locales para luego irse al extranjero.



	<ul style="list-style-type: none">- Personal reducido.- Falta de delegación de tareas.- Fuerza de Ventas.		
--	---	--	--

Análisis del Octógono

Conforme el método del Octógono, analizamos las 11 variables que el mismo indica:



Variable 1: Entorno Externo:

Se observa un crecimiento muy importante en el sector, principalmente en Yerba Buena, a su vez también existe un elevado número de competidores. Es importante destacar además que la empresa cuenta con cierto prestigio que se ha ido ganando en base a su buena relación con los clientes pasados.

Variable 2: PRIMER NIVEL - Estrategia

Es relativamente clara en cabeza de sus dueños, pero no está formalizada ni es transmitida a los miembros de la organización. Se detecta que hay tareas estratégicas que se realizan pero que no aparecen de manera consciente en los entrevistados, como ser la planeación estratégica y fijación de objetivos, así como también el desarrollo de sus planes de acción.

Variable 3: PRIMER NIVEL - Sistema Formal de Dirección y Control

Se identifica que hay una falta de formalización de procesos en toda la empresa. No hay manuales de procesos, ni sistemas formalizados de control. En las áreas de diseño y obra hay pocos procesos claros y muchas veces no se respetan, lo que puede generar caos y confusión. En el área administrativa y de compras se cumplen algunos procedimientos, aunque existen constantemente urgencias e interrupciones que



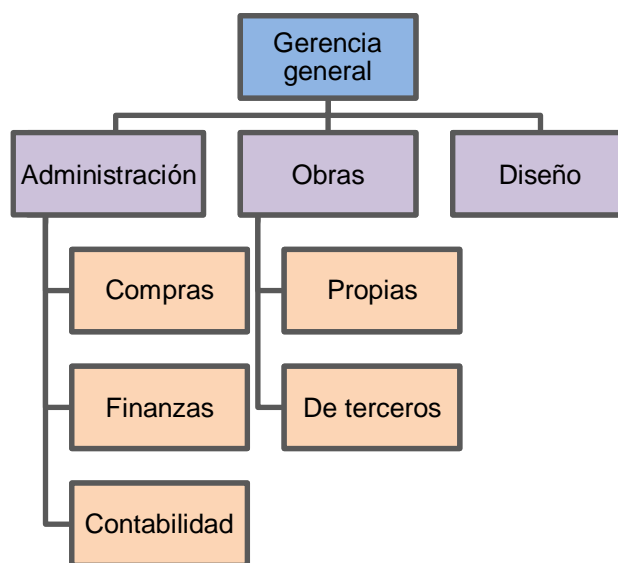
provocan que haya “excepciones” que se repitan más de lo deseado. Por último, cabe destacar que hay un nulo control del área Tesorería, confiando enteramente en la persona/s responsable/s.

Con respecto a los sistemas de información, se utiliza un sistema contable online y se cuenta con un servidor en la nube donde están organizados todos los archivos de las diferentes áreas.

Variable 4: PRIMER NIVEL - Estructura Formal

No posee un organigrama formal, tampoco manuales de funciones ni descripciones de puestos. Se observa duplicación de tareas en algunas áreas, y hay algunos empleados con las funciones no tan definidas.

El organigrama percibido por los miembros del staff es el siguiente:



Variable 5: SEGUNDO NIVEL - Saber distintivo

El know how de los socios en el negocio core es excelente; sus conocimientos técnicos son sólidos y probados; su creatividad en el diseño resulta siempre funcional, moderna y atemporal. Es una empresa que se hace fuerte en el sector principalmente debido al prestigio ganado con la experiencia, y con la confianza que les genera a sus clientes. Durante los años ha obtenido muy buenas relaciones con sus proveedores, clientes y contratistas. La sinergia y compatibilidad de sus socios, sumado a las buenas relaciones públicas han sido las claves de su éxito y crecimiento.

Variable 6: SEGUNDO NIVEL - Estilos de dirección

Encontramos dos cabezas máximas, que son ambos socios que forman la gerencia general de la empresa. Estos socios además toman muchas decisiones en las diferentes áreas. Se percibe cierta desconfianza y falta de libertad en las decisiones realizadas por sus subordinados, lo que provoca una mayor dedicación de los socios en temas operativos.

Se observa también fallas de comunicación interna, que causa duplicación de tareas, y tareas que no se terminan. Existe una pobre comunicación y coordinación entre



áreas y empleados. A pesar de que hay reuniones, estas son muy informales y esporádicas.

Variable 7: SEGUNDO NIVEL - Estructura Real

La organización está formada en gran parte con personal nuevo con gran potencial, en la medida que se lo oriente y canalice debidamente. Los empleados cuentan con la formación suficiente para sus funciones y los equipos funcionan bien en general, pero se observan fallas de comunicación y problemas estructurales ya vistos que causan demoras en el cumplimiento de objetivos. Por último, se destaca la necesidad de la formalización de un sector comercial debido al cambio de modelo de negocio de la empresa de los últimos años.

Variable 8: TERCER NIVEL - Misión externa

La misión y visión de la empresa no están expresadas de manera clara, no hay una declaración realizada, aunque los socios tienen una comprensión sólida de sus objetivos y hacia dónde se dirigen. El alcance de sus negocios a día de hoy es diseñar, dirigir, construir y comercializar obras que pregonan la excelencia en calidad y durabilidad sin dejar de lado el diseño innovador.

Variable 9: TERCER NIVEL - Valores de la Dirección

Si bien requiere de un mayor estudio más vinculado a los recursos humanos se puede observar que hay confianza y buena relación entre los empleados de las diferentes jerarquías. Sin embargo, se observa una alta rotación de empleados en los diferentes sectores, la que puede deberse a la falta de comunicación de temas estratégicos bases, la falta de claridad en la descripción de puestos y las falencias en la comunicación interna.

Variable 10: TERCER NIVEL - Misión Interna

Los empleados están debidamente capacitados para desempeñar sus roles asignados, sin embargo, se observa una falta de incentivos y beneficios que reconozcan los logros y el cumplimiento de objetivos. Se observa una brecha entre los objetivos individuales de algunos empleados y los objetivos generales de la empresa, lo cual genera disconformidad y dificulta la alineación de esfuerzos. También al no haber una estructura delimitada, no queda claro para el personal cuáles son sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Variable 11: Entorno Interno

Definimos el entorno interno como el entorno cultural de la empresa.

Como sabemos, la cultura organizacional se puede entender como el grupo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y que constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Para J. Etkin y L. Schvarstein (1992), “la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que



se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad)”.
Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema. Estos se conocen como “elementos de la cultura” y los hemos analizado conforme el siguiente criterio:

1. ELEMENTOS ESTRUCTURALES <ul style="list-style-type: none">➤ 1.1. Historia de la organización➤ 1.2. Misión➤ 1.3. Visión➤ 1.4. Valores➤ 1.5. Normas y procedimientos	2. ELEMENTOS MATERIALES <ul style="list-style-type: none">➤ 2.1. Instalaciones➤ 2.2. Mobiliario➤ 2.3. Equipos de trabajo➤ 2.4. Otros recursos	3. ELEMENTOS SIMBÓLICOS <ul style="list-style-type: none">➤ 3.1. Ritos y ceremonias➤ 3.2. Historias y mitos➤ 3.3. Símbolos materiales
--	---	--

1.-Elementos Estructurales

- En las redes sociales se pueden apreciar indicios de la “Visión” y “Valores” que la empresa pregona, pero ninguno de estos elementos está formalizado. Se observan normas y procedimientos presentes a lo largo de la organización, aunque no siempre se cumplen.

2.-Elementos Materiales

- **INSTALACIONES:** La empresa cuenta con una oficina central ubicada cerca de la avenida más importante de Yerba Buena. El lugar es un complejo de oficinas en el que podemos encontrar estudios relacionados a la arquitectura y diseño, estudios profesionales y actividades de seguros. Su ubicación es muy buena ya que está cerca de bancos, instituciones públicas, gastronómicas y comerciales.

El espacio está distribuido en dos plantas: en la planta baja se encuentran las oficinas de ambos socios-gerentes y una oficina de la Secretaria / Encargada de compras. En la planta alta hay un espacio común con 4 escritorios compartidos entre las áreas de diseño, administrativa y obras, y cuenta con una oficina separada con dos boxes para el tesorero y la contadora.

- **MOBILIARIO:**

En Planta Baja:

- Las oficinas de los socios-gerentes cuentan con mobiliario completo (escritorios de trabajo, sillas ergonómicas, sillas para invitados, muebles y/o espacios de guardado y/o bibliotecas).
- Mesa de reuniones en 1 de las oficinas
- La oficina de compras es más pequeña, también cuenta con mobiliario completo.
- Área de recepción con tres sillas
- Baño chico (tipo toilette) que además funciona como área de lavado, guardado y limpieza.



En Planta Alta:

- Espacio común con 4 escritorios y sillas ergonómicas, mesa para reuniones y otros usos. Cuenta con un frigobar, dispenser de agua y microondas.
 - Boxes tesorero y contadora: Mobiliario completo más 2 sillas para clientes/visitas.
- EQUIPOS DE TRABAJO: En este campo se refiere a elementos materiales, es decir que estén asentados por escrito, más allá de que puedan estar formalizados (verbalmente o por usos y costumbres).
- Descripción de tareas / puesto: No están formalizadas en ningún área de la organización.
 - Organigrama percibido: Diferentes percepciones entre los miembros de la empresa, con algunas coincidencias generales -de acuerdo a lo presentado en páginas anteriores-.
 - Reuniones de trabajo: existen algunas, sobre todo bajo formato de “rendición”, más que formato “consultivo”. Tampoco están formalizadas.

3.-Elementos Simbólicos

- RITOS Y CEREMONIAS: Existen algunos, pero no son frecuentes ni se sostienen en forma continua.
- HISTORIAS Y MITOS: hay muchos, pero rara vez se hablan
- SIMBOLOS MATERIALES: el logo y la imagen corporativa están definidas; las fachadas de muchas de las obras son características y distintivas de la firma; tienen alguna presencia en vía pública. Sin embargo, hay problemas de consistencia entre los diferentes símbolos materiales.

DIAGNÓSTICO

En conclusión, se encuentra una empresa cuyo crecimiento “exterior” ha sido exponencial y exitoso en los últimos años, sin embargo, este crecimiento no se ha visto acompañado por la estructura interna de la empresa.

Se observa una cultura “sana” de trabajo, con empleados competentes, con recursos suficientes para desempeñar sus tareas y con buenas relaciones entre las personas, lo que indicaría que la organización estaría en condiciones de ajustarse al ritmo del crecimiento.

Sin embargo, la falta de claridad en la estructura, duplicación de tareas y las fallas en una delegación efectiva, así como las deficiencias en la comunicación interna, principalmente, generan roces y/o confusiones en los empleados y malos entendidos con los socios, y afectan no solo la eficiencia de la organización, sino también la cultura de la misma.

Asimismo, se evidencia una falta de familiaridad por parte de los empleados con la historia de la empresa y con sus principios fundamentales, como la misión, visión y valores, lo que dificulta la consolidación de una cultura organizacional fuerte.



A lo largo de esta primera etapa se han mencionado temas relativos a la gestión de recursos humanos (RRHH). Al respecto, se entiende que el aspecto del “capital humano” deber ser abordado en dos etapas o fases; en una primera fase, profesionalizando la empresa, dándole un marco estructural (organigrama y descripción de puestos), formalizando la comunicación interna y sentando las bases estratégicas (misión, visión y valores). Luego, en una segunda fase, volver a evaluar el aspecto de RRHH y recién abordar temas de gestión de capital humano si es que las formalizaciones y profesionalizaciones logradas en la fase 1 no han sido suficiente para solucionar las insatisfacciones del personal. Por lo tanto, en este trabajo, no se ahonda en temas de gestión de RRHH.

Etapa 2: Propuesta de Mejoras

- ✓ **Misión, Visión y Valores**
- ✓ **Estructura Organizacional**
 - **Organigrama**
 - **Descripción de Puestos**
- ✓ **Comunicación Interna**
- ✓ **Procesos**

En esta última etapa del trabajo se proponen herramientas para intentar solucionar los problemas anteriormente diagnosticados.

En primer lugar, se enfatiza en la formalización de los elementos estratégicos fundamentales, como ser Misión, Visión y Valores. Por más que no estaba contemplado en el plan original, se considera importante tenerlo presente ya que es la “personalidad” de la empresa, la base la cual se debe tener presente al desarrollar los demás aspectos. Cabe destacar la analogía planteada por Morcillo desarrollada en el marco teórico, “*si la organización fuese un viaje, la estrategia sería el plan de viaje y la estructura sería el vehículo con el cual se traslada*”, por ello estas deben ser complementarias y coherentes. Este trio Misión-Visión-Valores establecerá las bases para una cohesión de la cultura organizacional.

En segundo lugar, se trabajará estrictamente en la estructura organizacional. Se propondrá un organigrama completo de la organización buscando que sea lo más claro posible, donde queden bien identificadas las áreas, los diversos puestos jerárquicos y las relaciones de mando. Esto se complementará con una descripción de todos los puestos que aparezcan en el nuevo organigrama.

En tercer lugar, se propondrán algunas rutinas de reuniones como primer paso facilitador de la formalización de la comunicación interna, tanto horizontal como vertical.

Por último, identificaremos aquellos procesos administrativos que, con mayor urgencia, deberían ser desarrollados. Cabe aclarar que frente a la necesidad - inicialmente no prevista- de desarrollar las descripciones de puesto del modo más



detallado posible (para soportar la estructura planteada y terminar con la duplicación de tareas) no fue posible desarrollar los procesos (lo que estaba previsto inicialmente, de allí la presentación teórica del tema) sino sólo identificar aquellos que resultarían prioritarios para un desarrollo inmediato, posterior a la presentación/cierre de este trabajo.

Elementos Estratégicos: Misión, Visión y Valores

Atendiendo a las entrevistas con los socios (incluida en la sección “Antecedentes”) se logró formular la declaración de Misión y poner en palabras la concepción de Visión; mientras que el enunciado de los valores resultó como consecuencia de entender la filosofía de trabajo de todos los participantes de la organización, tanto socios como empleados, y de la observación de algunas visitas de clientes y conversaciones informales con ellos.

En los tres casos, se obtuvo devoluciones de los participantes de la organización hasta llegar a las siguientes expresiones:

MISIÓN: *“Somos un grupo experto en brindar soluciones arquitectónicas creativas completas, a nivel familiar, comercial, industrial y público, proporcionando al cliente un servicio integral en todos los ámbitos del desarrollo del producto, desde el proyecto hasta la obra finalizada. Mantenemos un compromiso permanente de alta calidad constructiva y de colaboración permanente hacia nuestros clientes, proveedores, empleados, inversores y socios, buscando al mismo tiempo una rentabilidad que promueva el crecimiento del negocio.”*

VISIÓN: *“Consolidarnos como una firma de desarrollo y ejecución integral de proyectos arquitectónicos a nivel local y regional, aportando soluciones donde el diseño atemporal y funcional, de alta calidad de construcción y el cumplimiento de los tiempos de obra sea nuestro sello de distinción. Nuestros proyectos reflejarán el compromiso con la sociedad al elevar la calidad de vida y contribuir al desarrollo del entorno, dejando una huella histórica.”*

VALORES: *Nuestros valores marcan nuestro comportamiento cotidiano:*

- ❖ *Nuestra vocación es dar soluciones innovadoras y eficientes a nuestros clientes, ajustadas a las necesidades particulares de cada uno de ellos.*
- ❖ *Creemos en el trabajo en equipo y en el respeto por el individuo.*
- ❖ *Buscamos mantener con nuestros clientes relaciones a largo plazo llevando a cabo el trabajo con sentido ético y de pertenencia.*
- ❖ *Estamos comprometidos con la excelencia a través de la atención personalizada y un especial cuidado a cada detalle.*
- ❖ *Realizamos nuestra tarea de manera correcta, justa y con apego a la verdad.*
- ❖ *Actuamos con responsabilidad social, desarrollando soluciones que generan valor al entorno.*



- ❖ *Nos caracteriza la constancia y la pasión, siempre presentes, más allá de las vicisitudes de los tiempos.*
- ❖ *Somos serios y nos divertimos en el trabajo; no son valores incompatibles.*

Se pueden extraer algunas conclusiones acerca de estas declaraciones, las cuales guardan relación con la estructura organizacional:

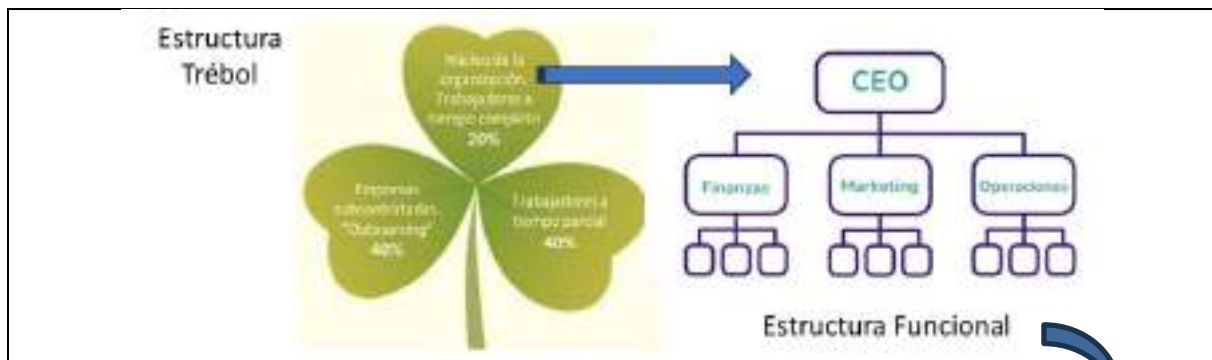
- ✓ La Misión destaca que el objetivo empresarial es “*brindar soluciones creativas*”, con lo cual debe ser prioridad en la organización el fomentar la creatividad e innovación. Según un estudio realizado en México (Barroso, 2012), uno de los principales factores para desarrollar la creatividad es que la comunicación sea adecuada. Por ende, se debe procurar trabajar en la misma para lograr que ésta sea lo más eficiente posible. Además, los empleados deben tener tiempo para desarrollar esta creatividad; y por ello es importante que las tareas estén organizadas y que las personas no estén sobrecargadas de ellas.
 - *En tal sentido, se trabajó con los temas de comunicación interna y descripción de puestos.*
- ✓ Sumado a esto, la Visión prioriza a los tiempos de entrega de los productos como un objetivo a lograr; y entre los Valores vemos la palabra “*excelencia*”. Ambos aspectos necesitan que la organización sea ágil, proactiva y sobre todo ordenada, temas que, como se ha observado, aún no se cumplen en la empresa bajo estudio...
 - *... y, por lo tanto, deben reflejarse en las propuestas de estructura (organigrama y descripción de puestos) y procesos.*

Estructura: Organigrama y Descripción de Puestos

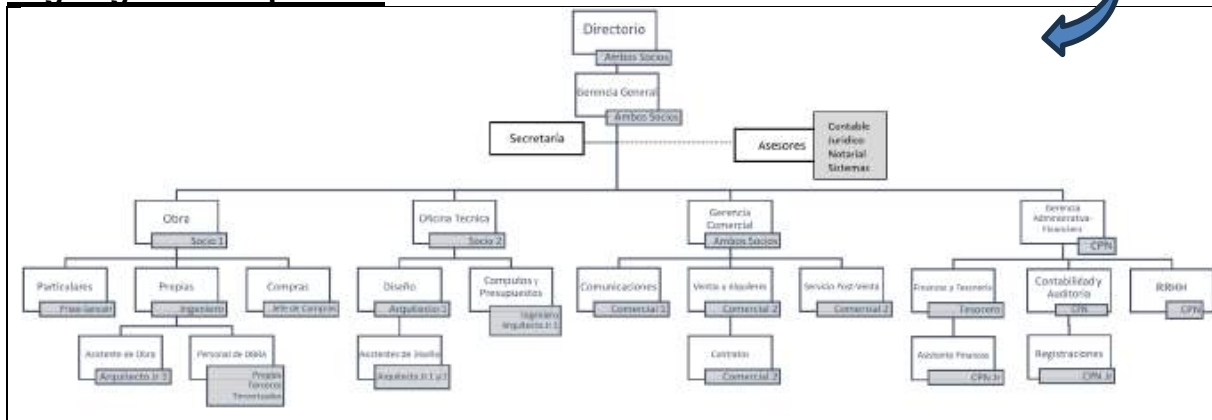
En función del diagnóstico y atendiendo a las declaraciones estratégicas de Misión-Visión-Valor, que le confieren cierto carácter a la cultura de la organización y demandan ciertas características organizativas estructurales, se ha desarrollado una propuesta de organigrama. La misma fue trabajada con los socios hasta llegar a una propuesta que resultó funcional (en el sentido que podría funcionar/ resultar útil a la organización).

Aplicando el marco teórico, se determina que la modalidad de trabajo de la empresa responde al tipo de estructura “Trébol”, dado que actualmente en la industria -y en esta empresa también- es común la subcontratación o outsourcing de ciertas tareas (en este caso, muchas de las tareas de construcción) y la contratación de trabajadores a tiempo parcial (en este caso, para algunas tareas de diseño), quedando un núcleo menor de trabajadores a tiempo completo.

Para este núcleo central se propone una organización de tipo funcional puesto que es la que mejor responde a la realidad operativa de la empresa.



Organigrama Propuesto:



Fuente: elaboración propia - (ver presentación apaisada en Anexo 2)

Descripción y Análisis de Puestos: En el Anexo 3 se presentan las descripciones de puestos del organigrama propuesto. Tales descripciones incluyen las responsabilidades, actividades, calificaciones, habilidades y competencias que una persona necesita para cubrir cada puesto propuesto.

Cabe destacar que el organigrama propuesto y sus respectivas descripciones de puestos reflejan con claridad las áreas a las que pertenece cada persona en la organización y sus funciones en la actualidad, pero también considera las necesidades para un futuro inmediato. Como se explicó anteriormente, se infiere que el crecimiento de la empresa continuará, lo que implica un mayor flujo de tareas en cada puesto, así que por más que al día de hoy haya personas que cubren más de una posición, el organigrama está planeado para facilitar las futuras incorporaciones que hagan falta. Esto tiene que ver con la delegación, por ejemplo, hoy en día el área de obras es liderada por uno de los socios, pero si el día de mañana se decide contratar a alguien que se encargue de dicho sector, esta persona tendrá una mayor claridad sobre las funciones a realizar y los límites de su actividad.

El diseño estructural planteado comprende varios cambios con respecto al organigrama percibido por los miembros de la organización, a saber:

- ✓ **Nuevo sector de Comercialización:** al ser una nueva función en la empresa, esta área no estaba desarrollada. Se reconocen, transparentan y formalizan algunas funciones que no estaban en el consciente del personal, pero que sí se realizaban y llevaban su tiempo.



- También se determina que las tareas relacionadas a los alquileres pasen a ser llevadas a cabo por este sector. Anteriormente éstas se dividían entre la secretaría y el tesorero.
- ✓ **Compras dentro del área Obras:** a pesar de que muchos de los procesos llevados a cabo por esta área se relacionan directamente con la administración, se decide incluirlo dentro del sector Obras. Esta decisión se toma en conjunto dado que la mayoría de inputs y outputs de los diferentes procesos están más relacionados a la obra en sí y sus especificaciones, y administración únicamente recibe y audita los comprobantes.
- ✓ **Nuevo rol de RRHH en área administrativa:** las tareas relacionadas a este campo no están formalizadas y se llevan a cabo por los socios. Se derivan algunas funciones al área administrativa, principalmente las más duras/"hard" como ser liquidaciones de sueldos y remuneraciones, legajos, permisos y vacaciones.

Comunicación Interna

Atendiendo a las necesidades de mejorar la comunicación interna, el primer planteo giró en torno a la implementación de reuniones en forma rutinaria. Para que el sostenimiento de las mismas sea factible, se ideó un esquema semanal con tiempos limitados para atender la operatoria diaria y un esquema trimestral para atender los temas más estratégicos.

Así, se agregaron reuniones de rutina a las que ya existían a fin de facilitar la comunicación, optimizar la utilización del tiempo y ser más efectivos y eficientes con las tareas a realizar. Este tipo de reuniones liberan espacios de trabajo, obligan a la delegación y facilitan el control; todos aspectos que la empresa necesitaba mejorar.

Las características salientes de la rutina de reuniones propuesta son las siguientes:

- ✓ Se definió una persona responsable de coordinar/recordar la reunión a sus respectivos equipos.
- ✓ Se establecieron participantes obligatorios y otros que pueden participar como invitados.
- ✓ No en todas las reuniones participan los socios.
- ✓ Se desarrolló un modelo para registro de asistencia y se definió la persona responsable de llevar el registro y conservar el archivo en el servidor.
- ✓ Se desarrolló un modelo de minuta que facilita el registro y seguimiento de los temas. *Por razones de confidencialidad y respondiendo al pedido de los socios, no se adjunta el modelo de minuta.*
 - Es un modelo general que cada responsable puede adaptar a sus necesidades.
 - ❖ Los modelos sirven de guía, son una propuesta para el registro de los temas tratados, sus conclusiones y la fijación de objetivos propuestos y sus plazos.
 - ❖ Se pueden adaptar a las necesidades específicas de cada área, de modo que resulten herramientas verdaderamente útiles para el trabajo.
 - El archivo debe conservarse en el servidor como archivo de lectura, con clave de edición para la persona responsable solamente, para evitar pérdida de datos



- ❖ De esta manera se logrará tener una comunicación más eficaz y concreta, y no quedarán dudas acerca de las decisiones tomadas, ya que quedarán por escrita en cada una de las minutas.

Las reuniones propuestas son las siguientes:

Reunión	Día y horario (máximo)	Frecuencia	Participantes	Objetivo
Obras Particulares: Diseño y Ejecución	Lunes 15 a 16:30hs	Semanal	Encargado Obra Terceros, Socios	Puesta al día sobre obras de terceros en ejecución.
Obras Particulares: Compras	Martes 8:30	Semanal	Compras, Obras de terceros	Planeación conjunta de compras semanales según avance.
Ventas y Marketing	Martes 8:30 a 9:30	Semanal	Equipo Comercial, Socio 1	Objetivos y planes de acción.
Comercial-Administrativo	Martes 9:30	Semanal (optativa)	Administración, Comercial	Temas formales de Ventas / Alquileres.
Mandos Medios	Martes 12 a 13hs	Semanal	Voluntaria, mandos medios.	Se arma agenda según las inquietudes semanales.
Obras Propias	Miércoles 16:30 a 18hs	Semanal	Socios y áreas de Diseño y Obra (excepto Jr.)	Seguimiento de ejecución de obra. Planeamiento semanal.
Visita a Obra	Jueves 12 a 13	Mensual	Obligatoria para Diseño, Obras y Comercialización	Atender Novedades, realizar sugerencias.
General	Jueves 8 a 10 hs	Trimestral	TODOS	Se dan a conocer objetivos estratégicos. Novedades de cada área. Temas a cubrir en el futuro.

Con esta rutina de reuniones se pretende ganar eficiencia, efectividad, control, agilidad, infundir orden, fijar prioridades, fortalecer los vínculos personales, liberar espacio para la creatividad, ganar compromiso y lograr mayor cohesión a la cultura deseada.



Procesos Prioritarios

Como se señaló previamente, debido a las nuevas prioridades, no se dispuso de tiempo suficiente para realizar un análisis exhaustivo de los procesos. Sin embargo, se logró identificar aquellos procesos que son prioritarios y requieren ser desarrollados para seguir impulsando la mejora y profesionalización de la organización

Se ha logrado identificar procesos de tipo estratégico, operativo y de apoyo/soporte, a saber:

- ✓ PROCESOS ESTRATÉGICOS:
 1. Manual de Procedimiento de Obra
 2. Compra Anticipada de Materiales
 3. Informe para Socios Comerciales
 4. Informe de Resultados Mensuales
 5. Informe Financiero Mensuales
- ✓ PROCESOS OPERATIVOS:
 1. Compra de Materiales para Obras
 2. Seguimiento de Ejecución de Obra
 3. Contratistas/mano de obra
 4. Inspecciones en obra/s
 5. Control de Stock
 6. Protocolo de entrega y recepción de alquileres
- ✓ PROCESOS DE APOYO O SOPORTE:
 1. Relacionados a los Archivos Base de proyectos
 2. Check List de Diseño
 3. Protocolo de Documentación Técnica
 4. CRM

También preparamos una matriz base que permitirá el desarrollo futuro de tales procesos:

PROCESOS DETECTADOS	Área	COMENTARIOS
ESTRATÉGICOS:		
1-Manual de Procedimiento de Obra	OBRA	Para ordenar y estandarizar obra y facilitar el desarrollo de productos propios a través de la estandarización de procedimientos.
2-Compra anticipada de materiales	OBRA	Establecer los materiales para compras frecuentes/stockeables para proveer a obra sin sobresaltos y buen registro y control
3-Informe para socios comerciales	TODAS	Desarrollar modelo simple en función de Indicadores claves. Debe primar la practicidad. Generar los mecanismos necesarios para el cumplimiento en los tiempos solicitados.
4-Informe de resultados, mensual	ADMINIS-TRACIÓN	
5-Informe financiero, mensual	ADMINIS-TRACIÓN	
PROCESOS DETECTADOS	Área	COMENTARIOS
OPERATIVOS:		



1-Compras de materiales para obras	OBRAS	Contempla tres situaciones de compra; tiene un formulario para registro de pedidos de compra/cotización de materiales Revisar y actualizar; establecer máximos sin autorización; habilitar cuentas corrientes; establecer excepciones.
2-Seguimiento de Ejecución de obra	OBRAS y DISEÑO	Finalizar proceso que incluye calificación de los seguimientos/ controles. Adicionalmente, puede servir como un elemento de control para tareas.
3-Contratistas/mano de obra	OBRA	Proceso de Contratación, Control y Liquidación a Contratista. Tal vez sólo normas de contratación resultan suficientes
4-Inspecciones en obras	OBRA	Protocolo de recepción de inspecciones y modos de actuación antes observaciones. Tal vez sólo normas de contratación resultan suficientes
5-Proceso de Control de Stock	OBRA	Para conocer stock de materiales en almacén, facilitar su valoración (\$) y uso - Debe haber visualización del stock disponible Asegurarse de realizar controles físicos cuando el material está en almacenes propios - Responsabilidades por faltantes.
6-Protocolo de entrega y recepción de alquileres	COMERCIAL	Lineamientos de cuidado del lugar, respeto al reglamento de copropiedad, modalidad de pago, entrega final. Puede formar parte del contrato de alquiler, como Anexo; en tal caso debe referenciarse en el contrato.
PROCESOS DETECTADOS	Área	COMENTARIOS
DE APOYO O SOPORTE:		
1-Relacionado a los archivos bases de proyectos	DISEÑO	En desarrollo - FALTA CONTROLAR -
2-Check-list de Diseño	DISEÑO	Listado completo y ordenado de los hitos de diseño. Enfoca las prioridades, facilita las tareas y mejora el control.
3-Protocolo de Documentación Técnica	DISEÑO y OBRA	Indicación exhaustiva de los legajos de obra a desarrollar, orden y prioridades. Idealmente TODOS los planos ejecutivos deben estar listos ANTES de la obra. El diseño debe llegar a instancias de cierre más tempranas para obras propias.
4-CRM / Customer Relationship Management	COMERCIAL	Desarrollar una herramienta que incluya una base de datos de clientes, de productos y que permita el análisis de comportamientos y registro y seguimiento de acciones comerciales. El formato debe responder a las necesidades de la planificación comercial. Sería deseable que las búsquedas sean más simples.



IX.- CONCLUSIÓN

A lo largo de esta experiencia de estudio e investigación se ha comprobado que las herramientas de relevamiento y análisis que nos provee la Ciencia de la Administración han permitido llegar a un diagnóstico claro de la situación de la organización bajo estudio, por un lado.

El diagnóstico realizado ha confirmado la hipótesis inicial de estar frente a una empresa con crisis de crecimiento, con necesidades de encarar una mayor profesionalización de la misma, desde la definición de una estructura clara -organigrama y puestos de trabajo-, pasando por definición formal de sus bases -misión, visión y valores- hasta la implementación de canales de comunicación eficientes que faciliten el fluir armónico del quehacer cotidiano de la empresa -en su fase operativa- y del saber estratégico de la misma.

Queda a futuro el desarrollo de los procesos revelados como claves para continuar por el camino de la profesionalización de la empresa en vistas a poder aprovechar de mejor manera las oportunidades que el mercado les está presentando.

Es satisfactorio comprobar en la práctica que los conceptos, modelos y herramientas provistos por la Ciencia de la Administración resultan valiosos -útiles y oportunos- a la hora de encarar e impulsar mejoras para las organizaciones.



XII.- BIBLIOGRAFÍA

- Berceruelo B. (2014) *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid, España. Estudio de Comunicación Banco Santander.
- Bruno E. (20 de Octubre 2018). Artículo: *¿Qué es la comunicación interna? ¿Conoce 10 estrategias para elaborar la de tu empresa!*
<https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/>
- Cañeque Martín (2011) Artículo: *Delegar es crecer*.
- Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Companies
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc GrawHill.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gilli J.J., Arostegui Á., Doval I., Iesulauro A., Schulman D. (2007) *Diseño organizativo. Estructura y Procesos*. Editorial Granica
- Hernández Sampieri, R. (2018) *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta*. Editorial: Mc Graw Hill- educación
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kast F. E., Rosenweig J. E. (1987). *Administración de las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones* (1a. Ed., 4a. Reimp.). Editorial Arie
- P.M.Zayas-Aguero. (2010). *La Comunicación Interpersonal*. EUMED.NET 07 de Abril de 2012
- Plataforma de Comunicación (15 de Abril de 2020). *¿Cuáles son los beneficios de tener una buena comunicación interna en las empresas?*
<https://www.plataformadecomunicacio.com/es/beneficios-comunicacion-interna-empresas/>
- Rodriguez Anton J., Morcillo Ortega P., Casani F., Rodriguez Pomedá J. (2011) *Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras "hipertrebol"*. Nota técnica Congreso AECA XI
- Schelmenson Aldo (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Editorial Paidós.
- Schvarstein, L., & Etkin, J. (1992). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Editorial Paidós. Año.
- Torres L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- Von Bertalanffy, L. (1976) *Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica

X.- ANEXO

Anexo 1: Análisis FODA y Método del Octógono

- **Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)** es una herramienta de análisis que ayuda a entender los factores relevantes, internos y externos, de una situación empresarial y tomar decisiones al respecto.

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable. Su uso se popularizó en la década de los 90.

Un análisis FODA **sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias** -buenas o malas- que podrían tenerse al tomar una decisión.



Estructura de una Matriz FODA

- **El octógono organizacional** es una figura geométrica formada por 11 factores básicos de toda organización, concebida por Juan Antonio Pérez López (1991). Se recomienda su utilización para hacer un diagnóstico empresarial 360, tanto de toda la organización como de algún área en particular. Este método ayuda a prestar atención sistemática a aspectos importantes de las organizaciones y evitar pasarlos por alto, incluyendo, entre otros, a las personas, al conocimiento, los valores, además de la estrategia.

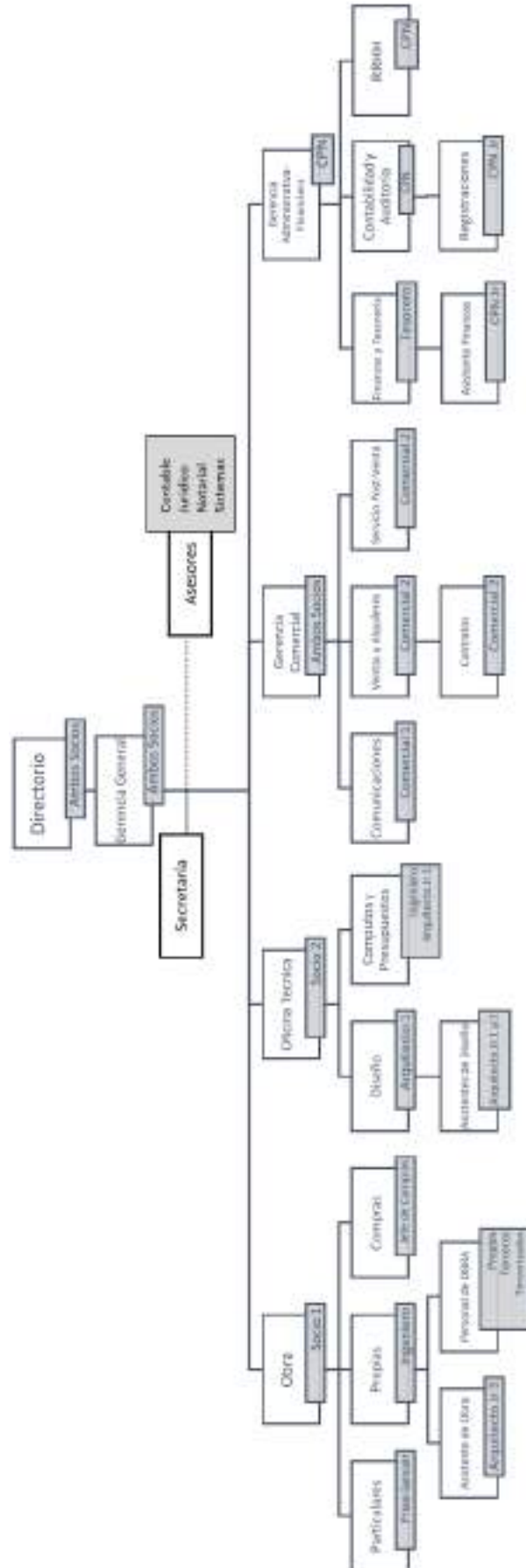
Presenta tres niveles de análisis. Un primer nivel que se desglosa en Estrategia, Sistemas y Estructura Formal. Un segundo nivel, que incluye el Saber, los Estilos y la Estructura Real. Y un tercer nivel, en donde aparecen la Misión Externa, los Valores de la Dirección y la Misión Interna. Estas nueve variables recogen exhaustivamente las “piezas” que componen cualquier organización. Se suman los entornos –externo e interno– donde se encuentra la organización, quedando así en 11 los factores de análisis.

La figura que las recoge tiene ocho lados, de ahí su nombre, “El Octógono”:





Anexo 2: Organigrama Propuesto





Anexo 3: Propuesta Análisis y Descripciones de puestos

1- GERENCIA GENERAL

- Jefe directo: Directorio
- Supervisión a ejercer: Dirección oficinas de Obras, Técnica, Comercial y Administración.
- Formación académica: Ingeniería y/o Arquitectura.
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Cabeza suprema que asume la responsabilidad total de cara al exterior.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Conocimiento de arquitectura, ingeniería y diseño. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas. Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes áreas/oficinas.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento amplio en producción, marketing, ventas, y finanzas.
- Funciones principales del puesto:
 1. Relaciones institucionales
 2. Gestión de permisos
 3. Definir política de producción de obra
 4. Estudiar la política de mercado
 5. Fijar política financiera
 6. Definir política de RRHH y salarios
 7. Evolución organizativa y técnica
 8. Fijar programas y objetivos anuales
 9. Tareas de planificaciones integrales
 10. Tareas de controles y cierres de OBRA
 11. Tareas de controles y cierres de ADMINISTRACION
 12. Autorización compra de materiales
 13. Decisiones estrategia financiera
 14. Definición estrategias de precio y financiación
 15. Revisión y aprobación de anteproyectos
 16. RRPP con organismos
 17. RRPP con clientes y potenciales clientes
 18. Búsqueda de inversores
 19. Atención de inversores
 20. Atención de clientes OBRA/particulares
 21. Autorización presupuesto general de obras
 22. Estrategia general de comunicación
 23. Autorización honorarios asesores
 24. Atención de asesores
 25. Aprobación balances anuales
 26. Participación de Capacitaciones al personal; al personal técnico, sobre todo.
 27. Gestión de Capital Humano, aspectos "soft"
 28. Participación en Reuniones de trabajo del área
 29. Organización de reuniones informales/sociales



- Funciones adicionales del puesto: Asistir a las reuniones del Directorio.

2- SECRETARIA

- Jefe directo: Gerencia General
- Supervisión a ejercer: No cuenta con personal a su cargo
- Formación académica: Técnico en Secretariado o especialidades afines.
- Años de experiencia: 2 a 4 años
- Objetivos del puesto: Asistir y dar soporte al jefe directo en las funciones diarias. Mantener en orden el archivo de documentos.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable conocimiento de archivo, mecanografía y matemática. Debe manejar muy bien la computadora y las herramientas tecnológicas (hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentaciones).
- Habilidades deseables: Deseable el conocimiento del inglés.
- Funciones principales del puesto:
 1. Llevar la organización diaria de la agenda personal de su jefe directo.
 2. Elaborar los comunicados y memorándums que le soliciten y hacerlos llegar a quien corresponda.
 3. Recibir las llamadas del jefe directo y tomar los mensajes cuando no se encuentre disponible. Posteriormente, pasar los mensajes al jefe directo.
 4. Enviar mails y la correspondencia externa de forma diaria.
 5. Realizar las labores de archivo de documentos diariamente.
 6. Elaborar el inventario de suministros necesarios para realizar sus funciones y las de su jefe directo.
 7. Asistir a reuniones con su jefe directo con la función de tomar notas y apuntes. Transcribir la agenda y elaborar la minuta de la reunión.
 8. Atender a las visitas del jefe directo o a las visitas de la empresa.
 9. Destruir o salvaguardar la información confidencial que maneje su jefe directo.
 10. Trámites bancarios y de servicios públicos.
 11. Compra insumos de oficina.
 12. Compra insumos cocina/baño.
 13. Impresión de fotocopias.
 14. Limpieza áreas comunes.
 15. Organización de reuniones informales/sociales.
 16. Abrir y cerrar el estudio.
- Funciones adicionales del puesto: Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera.

3- OBRA / RESPONSABLE DE OBRA

- Jefe directo: Gerencia General
- Supervisión a ejercer: Área Obras (Particulares, Propias y Compras)
- Formación académica: Ingeniería Civil y/o Arquitectura
- Años de experiencia: 5 a 7 años
- Objetivos del puesto: Coordinar, planificar y administrar los proyectos asignados velando por el cumplimiento de los objetivos y el buen manejo del personal a cargo.



- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable experiencia en el manejo de personal. Debe conocer las áreas de RRHH, producción/operaciones y finanzas. Debe ser ordenado, organizado, orientado a resultados, con rapidez de respuesta y altamente analítico.
- Habilidades deseables: Deseable experiencia en formación de proyectos y en legislación laboral.
- Funciones principales del puesto:
 1. Asume la máxima autoridad y responsabilidad de todas las funciones de organización, planificación, ejecución y control técnico de las obras
 2. Planificar el proceso de inicio de cada proyecto: políticas e inducción.
 3. Organizar las prioridades de cada actividad.
 4. Entrenar constantemente al personal de cada proyecto.
 5. Manejar el presupuesto de cada proyecto individualmente.
 6. Realizar las labores de administración del recurso humano.
 7. Velar por el cumplimiento de las condiciones laborales en cada uno de los proyectos.
 8. Evaluar mensualmente el desempeño de cada uno de los colaboradores de los proyectos.
 9. Elaborar reportes de rendimiento del proyecto y del personal del proyecto.
 10. Elaborar los procedimientos y políticas de trabajo para cada uno de los proyectos.
 11. Realizar reuniones informativas, de convivencia y desarrollo con el personal de cada proyecto.
 12. Gestión de dirección
 13. Dirección técnica obras
- Funciones adicionales del puesto: Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales y presentar los informes de gestión.

4- OBRA / ENCARGADO DE OBRAS PARTICULARES OBRA / ENCARGADO DE OBRAS PROPIAS

- Jefe directo: Obra
- Supervisión a ejercer:
 - En caso de Obras Particulares no posee personal a cargo.
 - En Obras Propias, asistente de Obra y todo personal de obra propio, contratado y tercerizado.
- Formación académica: Arquitectura, Ingeniería Civil, Industrial o carrera afín.
- Años de experiencia: 5 a 7 años
- Objetivos del puesto: Velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad y con lo previamente estipulado por la Gerencia General.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Conocimientos en arquitectura, ingeniería y diseño. Indispensable experiencia en el manejo de personal operativo. Debe tener facilidad de palabra y de entendimiento. Debe conocer normativas de seguridad y de desempeño de producción. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.
- Habilidades deseables: Deseable carrera adicional en administración de empresas. Además, el conocimiento en maquinaria de construcción.



- Funciones principales del puesto:
 1. Revisar y aprobar los planes de producción y su respectiva planificación.
 2. Verificar el correcto almacenamiento de los productos producidos o ingresados a las bodegas de la empresa.
 3. Desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes.
 4. Supervisar el seguimiento de los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción.
 5. Realizar y controlar los presupuestos de maquinaria y personal del departamento.
 6. Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de seguridad establecidos.
 7. Realizar y coordinar simulacros de emergencias.
 8. Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de los controles de calidad.
 9. Verificar la calidad de los ingresos de la materia prima.
 10. Elaborar los reportes de resultados mensuales de actividad, quejas e incidentes.
 11. Dirección técnica obras.
 12. Solicitud del presupuesto/cotización de Mano de Obra.
 13. Coordinación con contratistas.
 14. Elaboración de certificados.
 15. Medición de certificados.
 16. Análisis/verificación de avance de obra.
 17. Elaboración del programa de avance de obra.
 18. Armado programación de obra.
 19. Control para modificaciones en obras.
 20. Control de planillas de obras.
 21. Control de calidad en obra/s.
 22. Solución de imprevistos/problemas en obras.
 23. Control de normas de higiene/seguridad.
 24. Recepción organismos de control/inspecciones en obra.
 25. Recepción planillado posterior a una inspección.
 26. Ejecución de observaciones realizadas (administrativas).
 27. Coordinación y planificación llegada documentación a obra.
 28. Supervisión de Gantt para gestión de obra.
 29. Supervisión de redacción libro de actas de obra.
 30. Supervisión de:
 - Compra materiales de seguridad.
 - Compra ropa de trabajo.
 - Alquiler baños químicos.
 - Control/limpieza de baños químicos.
 31. En Obras:
 - Propias: Responsable de la preparación y realización técnica de las obras, asumiendo la responsabilidad para una ejecución técnicamente perfecta, sin accidentes, dentro del presupuesto y plazos estipulados.
 - Particulares: Atención de clientes OBRA/particulares.



32. Tareas de controles y cierres de obras.

- Funciones adicionales del puesto: Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales o presentaciones a Junta Directiva.

5- OBRA / ASISTENTE DE OBRA

- Jefe directo: Encargado Obras Propias
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo
- Formación académica: Estudiante avanzado de Arquitectura, Ingeniería Civil, Industrial o carrera afín.
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Velar porque las operaciones de la empresa se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad y con lo previamente estipulado por responsable del área.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Conocimientos en arquitectura, ingeniería y diseño. Debe conocer normativas de seguridad y de desempeño de producción. Debe ser ordenado, organizado, proactivo, dinámico y enfocado a resultados.
- Habilidades deseables: Deseable el conocimiento en materiales y maquinaria de construcción.
- Funciones principales del puesto:
 1. Coordinación y planificación llegada documentación a obra.
 2. Elaboración de Gantt para gestión de obra.
 3. Redacción libro de actas de obra.
 4. Compra materiales de seguridad.
 5. Compra ropa de trabajo.
 6. Alquiler baños químicos.
 7. Control/limpieza de baños químicos.
 8. Revisión de estructura/distribución de planos y espacios.
 9. Diseño de volumétricos (renders).
 10. Diseño de plotters.
 11. Impresión y retiro de plotters.
 12. Impresión de planos.
- Funciones adicionales del puesto: Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones con responsable de área.

6- OBRA / ENCARGADO DE COMPRAS

- Jefe directo: Dirección de Obras
- Supervisión a ejercer: Todo el personal del área/ departamento
- Formación académica: Arquitectura, Ingeniería Civil, Industrial o carrera afín.
- Años de experiencia: 2 a 4 años
- Objetivos del puesto: Manejar las inversiones para las adquisiciones de productos para alcanzar las mejores negociaciones de precio dentro del marco de calidad establecido por la empresa.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable conocimiento en negociaciones de materia prima y activos. Debe ser ordenado, organizado, con gran red de contactos. Debe manejar óptimamente las herramientas



tecnológicas. Debe de conocer de esquemas de pedidos y proyecciones de compras. Conocimiento en arquitectura, ingeniería y diseño.

- Habilidades deseables: Deseable experiencia en puestos similares, con actitud de investigación para obtener mejores resultados.
- Funciones principales del puesto:
 1. Actualizar la base de datos de los precios del mercado, solicitando diferentes cotizaciones.
 2. Realizar búsqueda de cotizaciones de forma nacional e internacional. Al menos 3 cotizaciones antes de realizar la compra.
 3. Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas de cada proveedor, otorgando las respuestas a cada uno de los proveedores.
 4. Determinar la factibilidad de compra, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa, cuando se deba comprar activos o materia prima.
 5. Supervisar el siempre buen funcionamiento del departamento y sus colaboradores.
 6. Analizar y aprobar las órdenes de compras de los insumos.
 7. Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo.
 8. Controlar y supervisar el ingreso real de las compras y dar seguimiento a los egresos de materia prima.
 9. Realizar y coordinar reuniones informativas con el personal con el que cuente para sus funciones.
 10. Manejar y preparar el presupuesto anual del departamento.
 11. Elaboración de cómputo métrico de materiales.
 12. Resolución de cálculos de cómputos.
 13. Compulsa de superficie.
 14. Diagramación sistema de control de compras.
 15. Comparación de materiales para compra.
 16. Armado de lista para compra de materiales.
 17. Generación de archivos no editables p/pedidos de materiales para entregar al proveedor (listado final).
 18. Elaboración de presupuestos de materiales.
 19. Compra de materiales.
 20. Compra de materiales x anticipado.
 21. Control compra de materiales.
 22. Control de la logística de los materiales.
 23. Fletes de materiales.
 24. Armado y control de planilla de stock.
 25. Control de stock.
 26. Canje de materiales.
 27. Supervisión de condiciones de facturación a proveedores.
 28. Pago y supervisión del mismo a proveedores.
 29. Control plazos de pago a proveedores.
 30. Recepción de facturas.
 31. Aviso pago de facturas.
 32. Atención reclamos (de proveedores).
 33. Recepción de pedidos de materiales.
 34. Control presupuestos recibidos.



- 35. Recepción proveedores.
- 36. Recopilación de información s/obra.
- 37. Auditoria de obra.
- 38. Impresión factura de compras.
- 39. Alta en inventarios y almacenamiento.
- 40. Control del consumo de materiales.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales. Exponer resultados a la dirección de área y Gerencia General.

7- OFICINA TÉCNICA / RESPONSABLE DE OFICINA TÉCNICA

- Jefe directo: Gerencia General
- Supervisión a ejercer: Área Oficina Técnica (Diseño y Cómputos)
- Formación académica: Arquitectura y Diseño
- Años de experiencia: 5 a 7 años
- Objetivos del puesto: Elaborar proyectos arquitectónicos, estudiando, analizando y evaluando la ejecución de obras civiles, a fin de desarrollar una planta física que se ajuste a las necesidades de la empresa y el cliente.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe de contar con capacidad para realizar e interpretar planos tanto estructurales como arquitectónicos, tener conocimientos en principios, técnicas y prácticas usadas en arquitectura. Saber de técnicas de dibujo y elaboración de proyectos, así como también conocer las leyes, normas y reglamentos que regulan obras arquitectónicas y construcciones civiles. Tener dominio total de programas como Office, Data, Auto Cad, entre otros.
- Habilidades deseables: Debe de ser una persona que analice y comprenda la información contenida en planos, memorias descriptivas, etc. Así como saber mantener las relaciones personales. Expresarse en forma escrita y oral de manera clara y precisa, tener iniciativa. Ser una persona organizada en el trabajo, con alta capacidad de negociación, así como también con alto sentido de responsabilidad.
- Funciones principales del puesto:
 1. Supervisión oficina técnica.
 2. Supervisión de diseños planos constructivos, arquitectónicos y estructurales.
 3. Control y aprobación de presupuestos y estimaciones.
 4. Revisiones periódicas de la obra.
 5. Revisar que los trabajos se realicen de acuerdo a lo establecido con el cliente.
 6. Supervisar que los materiales que se están utilizando sean los acordados.
 7. Control y elaboración de anteproyectos.
 8. Revisión de estructura/distribución de planos y espacios.
 9. Control del diseño de volumétricos (renders).
 10. Definición/Solución de temas de diseño.
 11. Verificación de soluciones constructivas.
 12. Verificación y resolución de planos no resueltos.
 13. Control y modificación de planos terminados.
 14. Revisión periódica de cantidad y calidad de detalles.



- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales y presentar los informes de gestión.

8- OFICINA TÉCNICA / ENCARGADO DE DISEÑO

- Jefe directo: Oficina Técnica
- Supervisión a ejercer: Asistentes de diseño
- Formación académica: Arquitectura
- Años de experiencia: 5 a 7 años
- Objetivos del puesto: Elaborar proyectos arquitectónicos, estudiando, analizando y evaluando la ejecución de obras civiles, a fin de desarrollar una planta física que se ajuste a las necesidades de la empresa y el cliente.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe de contar con capacidad para realizar e interpretar planos tanto estructurales como arquitectónicos, tener conocimientos en principios, técnicas y prácticas usadas en arquitectura. Saber de técnicas de dibujo y elaboración de proyectos, así como también conocer las leyes, normas y reglamentos que regulan obras arquitectónicas y construcciones civiles. Tener dominio total de programas como Office, Data, Auto Cad, entre otros.
- Habilidades deseables: Debe de ser una persona que analice y comprenda la información contenida en planos, memorias descriptivas, etc. Así como saber mantener las relaciones personales. Expresarse en forma escrita y oral de manera clara y precisa, tener iniciativa. Ser una persona organizada en el trabajo, con alta capacidad de negociación, así como también con alto sentido de responsabilidad.
- Funciones principales del puesto:
 1. Diseñar planos constructivos.
 2. Diseñar planos arquitectónicos y estructurales.
 3. Elaboración de presupuestos y estimaciones.
 4. Revisiones periódicas de la obra.
 5. Elaboración de informes mensuales de las actividades realizadas.
 6. Revisar que los trabajos se realicen de acuerdo a lo establecido con el cliente.
 7. Supervisar que los materiales que se están utilizando sean los acordados.
 8. Elaboración de anteproyectos.
 9. Organización de archivos bases de proyectos.
 10. Revisión de estructura/distribución de planos y espacios.
 11. Diseño de volumétricos (renders).
 12. Definición/Solución de temas de diseño.
 13. Verificación de soluciones constructivas.
 14. Resolución de planos no resueltos.
 15. Modificación de planos terminados.
 16. Elaboración de planos para municipalidad.
 17. Solicitud de presupuestos/cotización diseño.
 18. Diseño de plotters.
 19. Impresión y retiro de plotters.
 20. Impresión de planos.
 21. Instructivo para el armado de legajo de obra.
 22. Gantt para gestión de documentación.



- 23. Adecuación de documentación gráfica.
- 24. Comunicación con asesores externos.
- 25. Revisión periódica de cantidad y calidad de detalles.

- Funciones adicionales del puesto: Asistir a ferias de construcción y materiales, así como también a seminarios, en algunos casos tendrá que ir con el cliente a la escogencia de ciertos materiales para la obra. Asistir a reuniones con responsable del área.

9- OFICINA TÉCNICA / ASISTENTE DE DISEÑO

- Jefe directo: Encargado de Diseño
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo
- Formación académica: estudiante avanzado de Arquitectura
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Colaborar en la elaboración de proyectos arquitectónicos, estudiando, analizando y evaluando la ejecución de obras civiles, a fin de desarrollar una planta física que se ajuste a las necesidades de la empresa y el cliente.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe de contar con capacidad para realizar e interpretar planos tanto estructurales como arquitectónicos, tener conocimientos en principios, técnicas y prácticas usadas en arquitectura. Saber de técnicas de dibujo y elaboración de proyectos. Tener dominio de programas como Auto Cad, entre otros.
- Habilidades deseables: Debe de ser una persona que analice y comprenda la información contenida en planos, memorias descriptivas, etc... Ser una persona organizada en el trabajo, con alta capacidad de negociación, así como también con alto sentido de responsabilidad.
- Funciones principales del puesto:
 1. Organización de archivos bases de proyectos.
 2. Revisión de estructura/distribución de planos y espacios.
 3. Diseño de volumétricos (renders).
 4. Resolución de planos no resueltos.
 5. Modificación de planos terminados.
 6. Elaboración de planos para municipalidad.
 7. Solicitud de presupuestos/cotización diseño.
 8. Diseño de plotters.
 9. Impresión y retiro de plotters.
 10. Impresión de planos.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a ferias de construcción y materiales, así como también a seminarios, en algunos casos tendrá que ir con el cliente a la escogencia de ciertos materiales para la obra. Asistir a reuniones con responsable del área.

10- OFICINA TÉCNICA / ENCARGADO DE CÓMPUTOS Y PRESUPUESTOS

- Jefe directo: Dirección de Diseño
- Supervisión a ejercer: no cuenta con personal a cargo
- Formación académica: Arquitectura o estudiante avanzado de dicha carrera
- Años de experiencia: N/A



- Objetivos del puesto:
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe de contar con capacidad para realizar e interpretar planos tanto estructurales como arquitectónicos, tener conocimientos en principios, técnicas y prácticas usadas en arquitectura. Tener dominio total de programas como Office, Data, Auto Cad, entre otros.
- Habilidades deseables: Debe de ser una persona que Analice y comprenda la información contenida en planos, memorias descriptivas, etc.
- Funciones principales del puesto:
 1. Cómputos de materiales
 2. Elaboración de cómputo métrico de materiales.
 3. Resolución de cálculos de cómputos.
 4. Compulsa de superficie.
 5. Diagramación sistema de control de compras.
 6. Comparación de materiales para compra.
 7. Armado de lista para compra de materiales.
 8. Elaboración de presupuestos de materiales.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales. Exponer resultados a la dirección de área y Gerencia General.

11-COMERCIAL / GERENCIA COMERCIAL

- Jefe directo: Junta Directiva
- Supervisión a ejercer: Área comercial (Comunicaciones, Ventas y Post-Venta)
- Formación académica: Carrera relacionada a la Comercialización, con terciarios en Administración de Empresas.
- Años de experiencia: 5-7 años
- Objetivos del puesto: Coordinar la fuerza de ventas de la organización. Vender en las mejores condiciones posibles para la empresa, siempre considerando las buenas relaciones con los clientes y las políticas deseadas por los socios.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Habilidades probadas de negociación. Debe conocer ampliamente la industria y el sector inmobiliario. Importantes habilidades comunicacionales. Indispensable el don de liderazgo y mando. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (Excel, redes, herramientas de marketing digital). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las sus subordinados.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento amplio en marketing, ventas y finanzas.
- Funciones principales del puesto:
 1. Diseñar Proyecciones de Ventas
 2. Búsqueda de nuevas oportunidades de negocios
 3. Negociaciones comerciales con los potenciales clientes.
 4. Acompañar y aconsejar a sus subordinados en sus negociaciones.
 5. Preparar y presentar los reportes de ventas / alquileres.
 6. Planear, organizar y dirigir el área.
 7. Dar soluciones a los clientes
 8. Realizar reuniones con los asesores legales de la empresa.
 9. Informarse constantemente con las novedades del sector.
 10. Desarrollar, autorizar planes de cobro.



11. Realizar un seguimiento de las cobranzas.
 12. Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.
 13. Proveer de información relevante tanto a los Socios como otras áreas que soliciten.
 14. Manejo de información confidencial de los clientes y de la propia empresa.
 15. Autorizar propuestas de comunicación.
- Funciones adicionales del puesto: Trabajar en conjunto con otras áreas.

12-COMERCIAL / ENCARGADO DE COMUNICACIONES

- Jefe directo: Comercial
- Supervisión a ejercer: No cuenta con personal a cargo
- Formación académica: Licenciatura en Comunicación o carreras afines.
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Exponer dentro del mercado local a la compañía y sus proyectos por medio de eventos, por las redes y otros medios tanto digitales como convencionales. Incorporar a la compañía a la comunidad y velar por la exposición de los Valores de la Empresa.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe ser una persona que maneje técnicas modernas de comunicación, que le permita darle buena exposición a la empresa. Debe ser experto en realizar presentaciones orales y escritas. Contar con una personalidad carismática. Debe ser organizada y con experiencia en la logística de eventos sociales y culturales. Debe tener excelentes habilidades en el uso de la tecnología y redes sociales.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento en comunicación y marketing, y en la industria de la empresa. Conocimiento deseable en Relaciones Públicas.
- Funciones principales del puesto:
 1. Realizar propuestas de nuevos programas que puedan realzar la imagen de la empresa en el mercado local.
 2. Coordinar y dirigir los eventos sociales y culturales en los que participe la empresa. Velando que la imagen de la empresa sobresalga.
 3. Elaborar los comunicados internos importantes para los colaboradores de la empresa.
 4. Coordinar y promover visitas de Clientes y de Potenciales Clientes a las instalaciones de la empresa y sus obras, fortaleciendo el vínculo con ellos.
 5. Desarrollar programas de participación de responsabilidad social dentro de la comunidad.
 6. Elaborar los reportes informativos de las actividades realizadas durante el mes.
 7. Realizar los estudios de impacto de la empresa dentro del mercado e industria, y dentro de los colaboradores.
 8. Promover el uso de las redes sociales, página web y demás herramientas tecnológicas que permiten el acercamiento de los clientes hacia la empresa.
 9. Realizar los estudios de imagen de la compañía, documentando los resultados, y elaborando las conclusiones.
 10. Realizar los estudios de impacto de los programas de responsabilidad social y darle seguimiento a dichos programas.



- 11. Publicación de inmuebles en venta y alquiler.
- 12. Tareas de comunicación externa.

- Funciones adicionales del puesto: Exponer pequeñas presentaciones al personal para fortalecer la imagen de la empresa a los colaboradores.

13-COMERCIAL / ENCARGADO DE VENTAS Y ALQUILERES

- Jefe directo: Comercial
- Supervisión a ejercer: Asistente de Contratos
- Formación académica: Arquitectura, Diseño, Administración, Marketing o carreras afines
- Años de experiencia: 2-4 años
- Objetivos del puesto: Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen colocando el producto al mejor precio posible.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos. Conocimiento sobre cuestiones legales y técnicas referentes a ventas y alquileres de inmuebles.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento en marketing y contabilidad.
- Funciones principales del puesto:
 1. Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de marketing.
 2. Difundir los resultados de venta semanal o mensual al encargado de área.
 3. Coordinar y realizar las visitas a los Clientes Premium o Corporativos.
 4. Apoyar sus esfuerzos de ventas en visitas previamente planificadas.
 5. Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real.
 6. Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada cliente.
 7. Realizar las verificaciones de las entregas de los inmuebles alquilados y/o vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al cliente.
 8. Brindar constante retroalimentación al área comercial.
 9. Verificar la factibilidad de venta de los nuevos productos y documentar dicha información.
 10. Elaborar los reportes mensuales de resultados y de quejas atendidas.
 11. Publicación de inmuebles para venta y alquiler.
 12. Atención de llamadas de interesados.
 13. Análisis a potenciales clientes.
 14. Walk-in propiedades en alquiler/venta.
 15. RRPP con clientes y potenciales clientes.
 16. Verificación de precios.
 17. Alquiler y venta de departamentos
 18. Entrega de departamentos
 19. Tareas comerciales (prospección, preventa, venta y seguimiento)
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a su jefe directo y a la gerencia.



14-COMERCIAL / ASISTENTE DE CONTRATOS y ALQUILERES

- Jefe directo: Ventas y Alquiler
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo
- Formación académica: Arquitectura, Diseño, Administración, Marketing o carreras afines
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Realizar la gestión de alquileres de los inmuebles de la empresa así como también el control sobre las obligaciones de los clientes.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Conocimiento sobre cuestiones legales y técnicas referentes a ventas y alquileres de inmuebles.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento en derecho y contabilidad.
- Funciones principales del puesto:
 1. Análisis financiero potenciales inquilinos.
 2. Redacción contratos de alquiler de acuerdo a las directivas de su superior
 3. Mantenerse actualizado respecto a formalidades en los alquileres de propiedades.
 4. Cálculo montos de contratos alquiler.
 5. Seguimiento de cobranzas.
 6. Emisión informes - cobranza alquileres.
 7. Control estados de cuentas de alquileres.
 8. Sellados de contratos de alquiler.
 9. Gestión de sellados de boleto de compra-venta y escrituras con asesor notarial.
 10. Resguardo de Escrituras, boletos, contratos.
 11. Control de pago de impuestos de inquilinos.
 12. Búsqueda de nuevos inquilinos.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados con su jefe directo.

15-COMERCIAL / ENCARGADO DE POST-VENTA

- Jefe directo: Comercial
- Supervisión a ejercer: No cuenta con personal a cargo.
- Formación académica: Licenciatura en Administración, Marketing o carreras afines
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Seguimiento de la satisfacción del cliente posterior a la venta y/o alquiler, estrechar relaciones con los clientes y conseguir su fidelización.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Conocimiento sobre cuestiones legales y técnicas referentes a ventas y alquileres de inmuebles. Habilidades relacionadas a la atención al cliente, manejos de técnicas de comunicación, aptitudes para la expresión oral y escrita.
- Habilidades deseables: deseable conocimiento en marketing y relaciones públicas.
- Funciones principales del puesto:
 1. Arreglo cuestiones post-venta



2. Comunicación constante con clientes
 3. Informar a superiores problemas planteados por clientes
 4. Documentar las devoluciones y críticas de los clientes.
 5. Informar a clientes pasados novedades sobre nuevos proyectos de la empresa.
 6. Establecer relaciones de confianza con clientes anteriores.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a su jefe directo y a la gerencia.

16-ADMINISTRACIÓN / GERENCIA ADMINISTRATIVO-FINANCIERA

- Jefe Directo: Gerencia General
- Supervisión a Ejercer: Todo el personal del departamento
- Formación Académica: LAD/CPN
- Años de Experiencia: 5-7 años
- Objetivo del Puesto: Coordinar el equipo administrativo para lograr obtener información oportuna para la toma de decisiones. Manejar, auditar y supervisar el flujo de fondos de la compañía, así como los activos que ingresan y salen de ella.
- Conocimientos o Competencias obligatorias: Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas. Se requieren conocimientos probados en contabilidad, finanzas, y manejo de personal.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
- Funciones Principales del puesto:
 1. Crear informes y reportes necesarios para los socios.
 2. Controlar los ingresos y egresos de la empresa, realizando los informes correspondientes.
 3. Llevar el control de la Caja Chica.
 4. Coordinar los procesos de registración contable.
 5. Coordinar, autorizar y analizar los estados económicos – financieros.
 6. Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
 7. Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la empresa.
 8. Diseñar y aplicar controles internos en los diversos sectores de la empresa.
 9. Autorizar el pago a proveedores, sueldos, impuestos y demás egresos.
 10. Elaborar los reportes de cierres semanales de operaciones de compra / venta.
 11. Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario.
 12. Crear y mantener relaciones con entidades bancarias.
 13. Autorizar créditos y formas de cobro.
 14. Gestión de cobranzas a grandes clientes.



15. Revisar y aprobar las inversiones a los diferentes departamentos de la empresa.

- Funciones adicionales del puesto: Cubrir los diferentes puestos del sector ante una posible ausencia. Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.

17-ADMINISTRACIÓN / ENCARGADO DE FINANZAS Y TESORERÍA

- Jefe directo: Administración
- Supervisión a ejercer: Asistente de Finanzas
- Formación académica: CPN/LAE
- Años de experiencia: 2-4 años
- Objetivos del puesto: Administrar eficientemente la liquidez de la empresa, asegurando la disponibilidad de recursos en el momento y lugar adecuado. Se busca maximizar el rendimiento de los excedentes de fondos, minimizando los costos de financiación y manteniendo el riesgo dentro de los parámetros establecidos por las políticas de la empresa.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable conocer las normas contables y de los diferentes instrumentos financieros. Debe ser analítico, enfocado a números y resultados. Debe ser agresivo-conservador, con capacidad para proyectar inversiones y mediciones de riesgo.
- Habilidades deseables: Experiencia en inversiones y manejo de fondos, y conocimientos acerca de política económica.
- Funciones principales del puesto:
 1. Gestión de pagos y erogaciones.
 2. Gestión de bancos: conciliaciones, préstamos, oportunidades, etc.
 3. Elaborar reportes y presupuestos financieros
 4. Manejo de Caja Chica
 5. Manejo y control de Fondos Fijos
 6. Custodiar los fondos y valores de la empresa.
 7. Proponer el manejo de los fondos de la empresa.
 8. Programar, controlar y recibir las cobranzas.
 9. Facilitar las revisiones, arqueos y controles para la auditoría interna.
 10. Establecer relaciones directas con instituciones bancarias.
 11. Buscar, analizar y proponer fuentes de financiación.
 12. Crear programas de inversión de los recursos disponibles para la empresa.
 13. Analizar financieramente los proyectos propuestos
 14. Presentar la debida documentación para las búsquedas de financiamiento.
 15. Elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía.
 16. Participar en la elaboración de los estados financieros y contables y realizar las debidas recomendaciones.
 17. Realizar pronósticos económicos/financieros.
 18. Armado de informes financieros de obras.
 19. Conciliación bancaria.
 20. Control de facturas aprobadas previo a su pago
 21. Control de fondos para pagos de servicios/impuestos.
 22. Provisión de fondos para pagos de servicios/impuestos.
 23. Control de depósitos bancarios.
 24. Control de extracciones bancarias.



25. Elaboración de rendiciones para terceros, socios estratégicos.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados al encargado de área y/o a la gerencia general.

18-ADMINISTRACIÓN / ASISTENTE DE FINANZAS

- Jefe directo: finanzas y Tesorería
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo
- Formación académica: estudiante avanzado de las carreras de CPN/LAE
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Colaborar en las tareas del área a fin de lograr el buen uso de los recursos financieros de la empresa.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable conocer las normas contabilidad y de los diferentes instrumentos financieros. Debe ser analítico, enfocado a números y resultados.
- Habilidades deseables: Deseable título de contador público autorizado, y con experiencia en inversiones.
- Funciones principales del puesto:
 1. Pago de servicios e impuestos.
 2. Pago de infracciones/multas.
 3. Control de formalidades facturas.
 4. Armado Libro IVA mensual.
 5. Archivo y resguardo de documentación.
 6. Control autorización de facturas y requerimientos.
 7. Informar pagos a proveedores.
 8. Solicitar recibos de pagos a proveedores
 9. Archivar legajos de pagos completos
 10. Depósitos y extracciones bancarias
 11. Tramites en entidades gubernamentales, bancarias, etc.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados al encargado de área.

19-ADMINISTRACIÓN / ENCARGADO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

- Jefe directo: Administración
- Supervisión a ejercer: Asistente de Registros
- Formación académica: CPN/CP
- Años de experiencia: 3 a 5 años
- Objetivos del puesto: Supervisar y realizar la contabilidad de la empresa. Elaborar todas las herramientas contables para la toma de decisiones de la empresa. Supervisar, valorar y determinar los controles que se estipulen para la transparencia de la información contable y operativa. Adicional, proponer acciones de acuerdo a los resultados.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe ser una persona preparada en la contabilidad, y analítica. Debe ser una persona muy ordenada y organizada en su tiempo. Debe de saber llevar las relaciones interpersonales que le permita mantener un buen flujo de información. Debe de conocer los programas contables actuales y las normativas contables nacionales.



- Habilidades deseables: Deseable que cuente con conocimientos financieros y experiencia en manejos operativos.
 - Funciones principales del puesto:
 1. Realizar las revisiones mensuales de la información contable.
 2. Revisar los costos y avalúos de los activos de la empresa y controlar las depreciaciones de los activos.
 3. Firmar los estados financieros mensuales previamente revisados y corregidos.
 4. Realizar la revisión y corrección de los estados financieros emitidos durante el mes.
 5. Velar por que la contabilidad de la empresa se mantenga al día.
 6. Emitir los reportes tributarios y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios.
 7. Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros solicitados por la afip...
 8. Realizar las revaloraciones de los activos cuando la empresa así lo requiera.
 9. Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual.
 10. Revisar el plan de cuentas y modificarlo cuando sea necesario.
 11. Planificación contable.
 12. Análisis potenciales clientes.
 13. Cálculo montos de contratos venta/alquiler.
 14. Elaboración contratos de alquiler.
 15. Control contratos venta/alquiler.
 16. Revisión de boletos de venta.
 17. Análisis de facturación. Asignación de formas de cobranza/ventas.
 18. Emisión informes - cobranza alquileres.
 19. Emisión informes - gastos obras.
 20. Control estados de cuentas de alquileres.
 21. Control de registraciones contables.
 22. Registro de minutas y asientos especiales.
 23. Controles en el proceso de registración
 24. Auditar Informes y rendiciones.
 25. Aprobar, preparar y controlar el pago de impuestos.
 26. Auditoría interna en las diferentes áreas
 27. Diagramación sistema de gestión contable.
 28. Revisión sistema de gestión contable.
 29. Control y aprobación de certificados a pagar a contratistas.
 30. Balance Anual y Mensual.
 31. Control DDJJ.
 32. Autorización Libro IVA mensual.
 33. Analizar resultados reales y compararlos con los previstos
 34. Controlar de forma continua las desviaciones sobre las previsiones de producción, presupuestos, inversiones y salarios
 35. Contabilidad general de la empresa.
 36. Contabilidad analítica/de gestión.
 37. Solución de problemas fiscales y tributarios (inspecciones).



- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones de Gerencial General para exponer los datos. Coordinar reuniones con entidades gubernamentales o bancarias en caso de ser necesario. Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa. Entrenar al personal nuevo del área de contabilidad.

20-ADMINISTRACIÓN / ASISTENTE DE REGISTRACIONES

- Jefe directo: Contabilidad y Auditoría
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo
- Formación académica: Estudiante avanzado de la carrera de CPN/CP
- Años de experiencia: N/A
- Objetivos del puesto: Realizar registraciones contables, bancarias, impositivas y de cualquier otra actividad relacionada con la contabilidad de la empresa. También es encargado del resguardo de la documentación.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Debe ser una persona con conocimientos en contabilidad, y analítica. Debe ser una persona muy ordenada y organizada en su tiempo. Debe ser capaz de aprender de manera rápida los programas contables actuales y conocer las normativas contables nacionales.
- Habilidades deseables: Deseable que cuente con conocimientos financieros y experiencia en manejos operativos.
- Funciones principales del puesto:
 1. Registro de comprobantes, pagos, cobranzas, depósitos, extracciones, etc.
 2. Registro de facturas en planillas internas.
 3. Registro planillas de vencimiento
 4. Control carga de requerimientos de facturas.
 5. Controles de autorización en comprobantes.
 6. Archivo de documentación
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones con su jefe directo para exponer los datos. Asistir a capacitaciones en contabilidad y a capacitaciones realizadas por la empresa.

21-ADMINISTRACIÓN / ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

- Jefe directo: Administración
- Supervisión a ejercer: no posee personal a cargo.
- Formación académica: Licenciatura en RRHH o especialista en temas e RRHH
- Años de experiencia: 2-4 años
- Objetivos del puesto: Dirigir el departamento de Recursos Humanos de la compañía. Crear políticas para mejorar los aspectos del personal; enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable tener experiencia en el manejo gerencial de un departamento. Debe de conocer todas las funciones de Recursos Humanos. Debe ser un líder innato, carismático y con actitud de servicio. Debe ser amplio conocedor de la Legislación Laboral del país. Es fundamental que maneje las herramientas tecnológicas, hojas de cálculo, hojas de trabajo y de presentación. Debe ser una persona ordenada,



orientada a resultados y con convicciones fuertes. Es indispensable que sepa manejar cargas altas de trabajo y esté acostumbrado a trabajar bajo presión.

- Habilidades deseables: Deseable que maneje varios programas de Recursos Humanos. Además, que tenga conocimientos de Psicología Laboral.
- Funciones principales del puesto:
 1. Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos.
 2. Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el mejoramiento constante del clima laboral de la empresa.
 3. Crear las métricas de valoración de la eficacia de todo el Departamento de Recursos Humanos.
 4. Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.
 5. Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.
 6. Liderar los estudios salariales del mercado y de la industria en donde se encuentra la empresa.
 7. Realizar los reclutamientos, capacitaciones y entrenamiento del equipo de la Empresa.
 8. Identificar las cargas de trabajo y el “head count” de la empresa, para determinar las estrategias a seguir para cubrir los picos altos de trabajo.
 9. Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios de la compañía.
 10. Crear las políticas internas y el reglamento interno de la compañía en conjunto con la Gerencia General.
 11. Preparar y manejar el presupuesto anual del departamento.
 12. Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.
 13. Registro altas/bajas de personal obra.
 14. Análisis impositivos a contratistas.
 15. Cálculo pago a contratistas.
 16. Liquidación de sueldos personal obra y oficina.
 17. Revisión cálculo cargas sociales.
 - Recepción e impresión recibos de sueldo.
 18. Control firma recibos de sueldo.
 19. Contacto con estudio contable.
 20. Capacitación/Asignación de tareas a pasantes/nuevos.
 21. Temas legales relacionados con el personal.
 22. Comunicación con ART ante accidentes laborales.
 23. Recepción y gestión de inspecciones laborales.
 24. Tareas de administración de RRHH (lado soft).
- Funciones adicionales del puesto: Participar en las reuniones gerenciales y preparar los informes correspondientes. Participar en las actividades de la empresa donde se involucre todo el personal.