



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**XII Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**



# Reorganización en Empresa Constructora

Práctica Profesional - Licenciatura en Administración

**Autor: Nicolás Quian**

Tutor: María Gabriela Abdala



## 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 los procesos que se llevan 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 constructora de Yerba Buena, Tucumán fundada hace aproximadamente 20 años, que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. En estos últimos tiempos ésta empresa ha tenido algunos problemas que han afectado la eficiencia y productividad de sus procesos. 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.

La metodología será un estudio de caso, y tendrá un enfoque cualitativo con un diseño de investigación-acción, dividido en dos partes. La primera parte constará de un análisis del estado actual de la empresa y en la segunda etapa, luego de una revisión exhausta de la teoría se propondrán mejoras utilizando las herramientas organizativas que más se adecuen a la situación. El marco teórico escogido para orientar este estudio consta de varios autores reconocidos de la materia como por ejemplo Chiavenato, Mitzberg, Hodge y Gilli.

**Palabras Clave:** Reorganización – Diseño Organizacional — Estructura – Procesos – Estrategia



## **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).

En este trabajo nos enfocaremos en la segunda etapa planteada por dichos autores, que es la de profesionalización. 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 intentaremos desarrollar este concepto y aplicarlo a una empresa constructora ubicada en Tucumán de aproximadamente unos 20 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.

### **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, decimos 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 nos 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?



---

## **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.



## Marco Teórico

Para comenzar a comprender a que nos estamos refiriendo cuando hablamos de “diseño organizativo” primero es importante tener en claro algunos conceptos.

Veremos a la organización como un sistema, propuesto por Schelmenon (1998) que la define como *“un sistema socio-técnico integrado, constituida 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 saber diferenciar también los conceptos de organización formal e informal. La organización formal establece las normas de 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 podemos saber cómo están ubicados los individuos, las líneas de autoridad, subordinación y coordinación; comprendemos como se distribuyen las tareas y como se asignan los recursos. Sin embargo, no sabemos nada sobre la



manera en que funciona la organización, nos 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 nos 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 vamos 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

Nos vamos a enfocar en este último concepto, ya que es importante para el desarrollo de este trabajo. 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

#### Tipos de Estructura

A continuación, vamos a explicar 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.



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.

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.

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

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.

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.

A la estructura formal de la organización la podemos reflejar en un organigrama. Esto es una representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de la organización.



### **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 nos 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 nos brinda un sistema de evaluación y medida de costos.

### Objetivos de los procesos

- 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

### Características deseables de los procesos: 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



### Tipos de Procesos

- 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

### Herramientas para formalizar 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:

- Matrices 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
- Matrices de control Interno: es una herramienta de diseño para definir las actividades de control que permita alcanzar los objetivos dados minimizando los riesgos asociados.



---

### **Marco Metodológico**

La metodología de este trabajo será un estudio de caso, con un enfoque cualitativo que tendrá un diseño de investigación-acción, dividido en dos partes. La primera parte constará de un análisis del estado actual de la empresa. Se recolectarán datos mediante observación directa, entrevistas a los empleados y a los socios y revisión de documentación. Luego se evaluarán los datos relevados y se lo transformará en información para efectuar un diagnóstico sobre el diseño existente.

A partir de esta etapa de diagnóstico comenzará la segunda etapa donde luego de una revisión exhausta de la teoría se propondrá un diseño de la estructura, las funciones y de los procesos claves para la empresa en general, utilizando las herramientas organizativas que más se adecuen a la misma.



---

### **Etapa 1 Estudio Preliminar:**

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. 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, ellos 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 nos 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 encargar otros”.

Cuando se le 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 todos 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.

## **Etapas 2: 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.

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**

Se analiza la información relevada desde la perspectiva FODA y se realiza el siguiente cuadro:

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
<b>Ambiente Macro</b>			
		- YB parece tener un auge de desarrollos inmobiliarios	- Situación económica general del país. - Disposiciones Gubernamentales. - Retracción del mercado - Situación sanitaria - Políticas impositivas - Consejo Deliberante
<b>Consumidores y Marco competitivo</b>			



<ul style="list-style-type: none"><li>- Buena relación con proveedores, clientes y contratistas.</li><li>- Reconocimiento del nombre de los socios en el mercado.</li><li>- Confianza y aprobación de clientes actuales y pasados.</li><li>- Prestigio ganado por la forma correcta de trabajar.</li><li>- Buenas RRPP (muchos contactos en el ambiente)</li><li>- Poco conocimiento de la marca de parte de la sociedad en general</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Buenos contactos.</li><li>- Buenas críticas de los clientes.</li><li>- Reputación con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crecimiento de los competidores.</li><li>- Emprendimientos similares en YB.</li><li>- Competencia con mayor manejo de nuevas tecnologías.</li></ul>
<b>Mezcla Comercial</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Participación en grandes proyectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Marketing digital, redes sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proyecto Residence en una ubicación central.</li><li>- Proyecto Residence es la puerta a nuevas oportunidades.</li><li>- Posibilidad de nuevos proyectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Residence es casi el único proyecto.</li></ul>
<b>Recursos e Insumos</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Reciente renovación de hardware.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poca actualización tecnológica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Canje de materiales y departamentos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumento costos de terrenos.</li><li>- Aumento costos de insumos.</li><li>- Cambios y actualizaciones constantes en áreas tecnológicas y herramientas de trabajo.</li></ul>
<b>Estructuras y RRHH</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>- Mucha confianza y buena relación entre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fallas de comunicación interna, que causa una</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personal nuevo sin los vicios de la cultura de la</li></ul>	

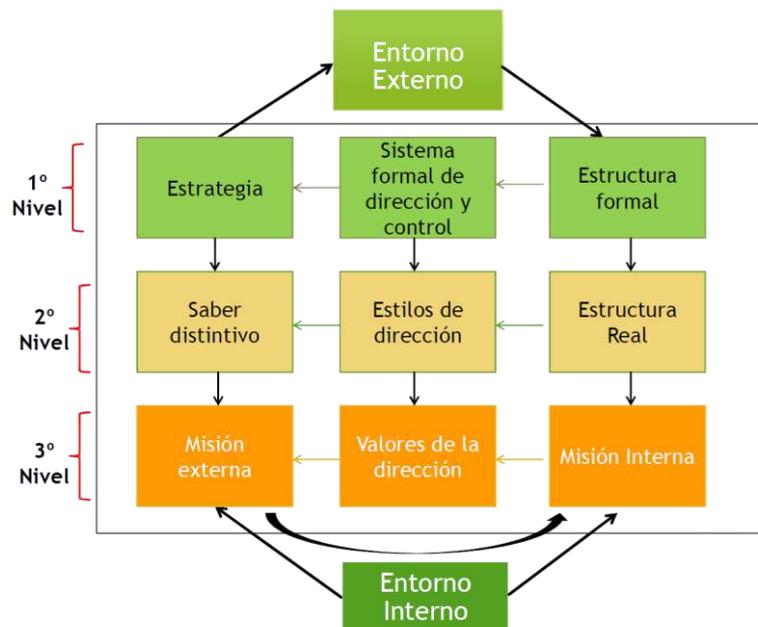


<p>miembros del staff.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Buena relación entre los socios.</li><li>- Equipo técnico muy capacitado.</li><li>- Equipo operativo consolidado (relación con contratistas de muchos años).</li><li>- Equipo administrativo consolidado.</li><li>- Cuenta con personal para cada función.</li><li>- Flexibilidad para ajustes en obras en progreso.</li><li>- Personal relativamente joven.</li></ul>	<p>duplicación de tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de procedimientos a seguir.</li><li>- Se enfoca más en el trabajo mal realizado por sobre el trabajo bien hecho.</li><li>- Falta de control en el área tesorería.</li><li>- Rotación de personal constante.</li><li>- Urgencias retrasan otros procedimientos.</li><li>- Falta de flexibilidad (laboral).</li><li>- Falta de espacio físico para desarrollar nuevas ideas.</li><li>- Enfermedades, vacaciones, familia.</li><li>- Falta de inducción a nuevos empleados.</li><li>- Funciones no tan claras de algunos empleados.</li><li>- Tareas disparadas por socios producen falta de coordinación entre áreas y entre empleados.</li><li>- Cadena de mandos y responsabilidades no está delimitada.</li><li>- Falta de beneficios por logros/objetivos alcanzados.</li><li>- Barreras bajas para la retención de empleados.</li><li>- Personal reducido.</li><li>- Falta de delegación de tareas.</li></ul>	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo futuro de un área comercial.</li><li>- Creatividad de los diseñadores.</li><li>- Potencial para el desarrollo de habilidades de los empleados.</li></ul>	
---	--	---	--



	- Fuerza de Ventas.  - Participación del equipo técnico en la resolución de proyectos.		
--	--	--	--

### Análisis y diagnóstico mediante el uso del Octógono



#### Primer Nivel:

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.

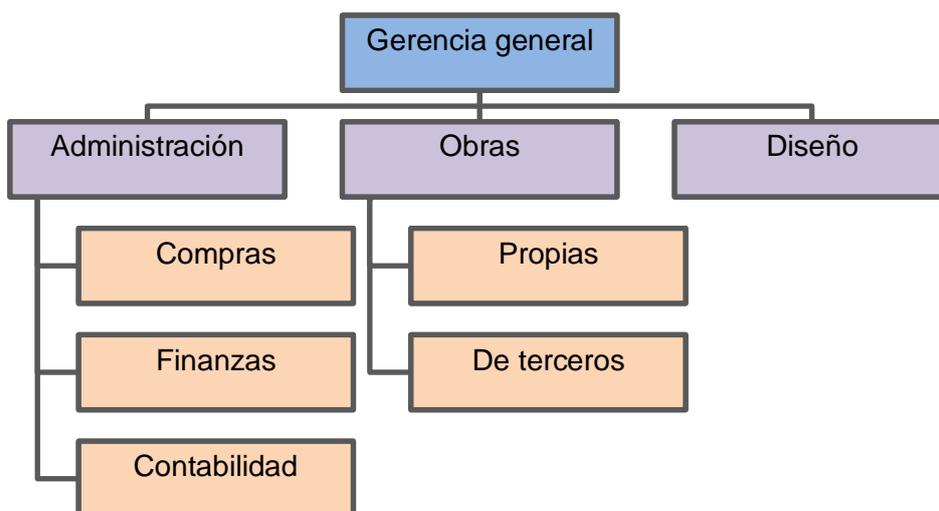
Estrategia: Es relativamente clara en cabeza de sus dueños, pero no está formalizada ni es transmitida a los miembros de la organización. Se detecta que hay tareas estratégicas que se realizan pero que no aparecen de manera consciente en los entrevistados, como ser la planeación estratégica y fijación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



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.

La empresa tampoco cuenta con sistemas de retribución, ni de evaluación de desempeño. Con respecto a los sistemas de información, utiliza un sistema contable online y cuenta con un servidor en la nube donde están organizados todos los archivos de las diferentes áreas.

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:



Segundo Nivel:

Saber distintivo:



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.

#### 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 grandes 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.

#### Estructura Real:

La organización está formada en gran parte con personal nuevo con potencial y sin los vicios de la cultura empresarial. 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 existencia de un sector comercial nuevo, debido al cambio de modelo de negocio de la empresa de los últimos años.

#### Tercer Nivel

#### Misión externa:

La misión y visión de la empresa no está expresada 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.

#### 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, por lo que es importante trabajar en la motivación de los mismos para lograr su retención.

#### 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.

#### **Entorno Interno**

Se releva la cultura de la empresa siguiendo el modelo de (AUTOR), presentado en el marco teórico:

#### Elementos estructurales

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

#### Elementos materiales

#### Instalaciones



La empresa cuenta con una oficina central ubicada a media cuadra 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.

Reuniones de trabajo: existen algunas, sobre todo bajo formato de “rendición”, más que formato “consultivo”. Tampoco están formalizadas.

### Elementos simbólicos

Ritos y ceremonias: existen algunos pero no son frecuentes ni continuos.

Historias y mitos: hay muchos pero rara vez se hablan.

Símbolos materiales: las fachadas de muchas de las obras son características, el logo, la imagen corporativa. Pocos símbolos e inconsistentes.

En resumen, se observa 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. Nos encontramos con una cultura “sana” de trabajo, con empleados competentes, con recursos suficientes para desempeñar sus tareas y con buenas relaciones entre las personas. Sin embargo la falta de claridad en la estructura y delegación y las fallas de comunicación principalmente generan roces en los empleados que 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.



### **Propuestas de Mejora**

En la última etapa del trabajo se proponen herramientas para intentar socavar 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.

En segundo lugar se trabajara 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 y los diversos puestos jerárquicos. Esto se complementará con una descripción de puestos de todas las personas que trabajan en la organización. Además, se buscara formalizar algunos procesos administrativos clave que tengan mayor influencia en la organización. Para finalizar se trabajó detalladamente en una rutina de reuniones bien formalizada, que favorezca a la comunicación interna en toda la empresa, tanto horizontal como vertical.

#### Misión Propuesta

*“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 Propuesta

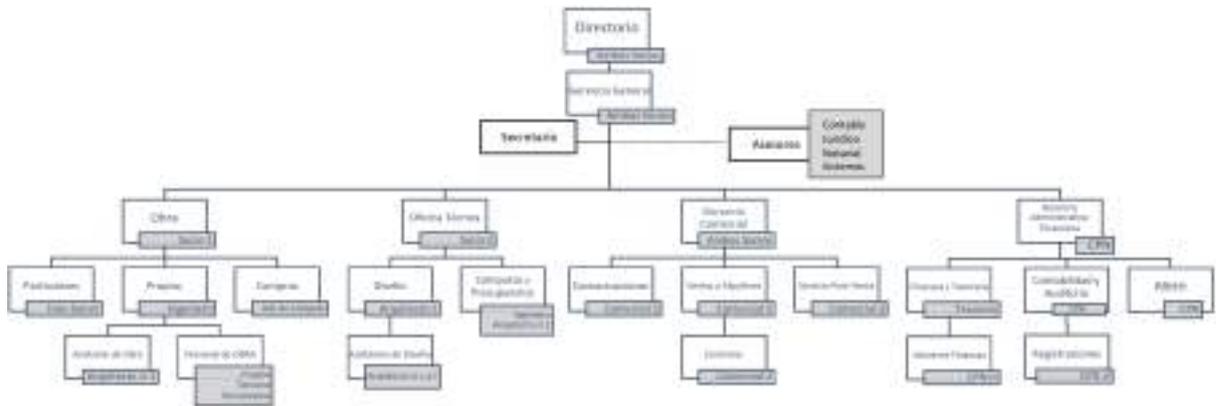
*“Consolidarnos como una firma de desarrollo y ejecución integral de proyectos arquitectónicos a nivel local y regional, aportando soluciones donde el diseño atemporal y funcional, de alta calidad de construcción y el cumplimiento de los tiempos de obra sea nuestro sello de distinción.*

*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

- *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.*

#### Organigrama Propuesto



Fuente: elaboración propia

(En Anexo 1 se pueden ver las descripciones de puesto propuestas)

En primer lugar cabe destacar que éste organigrama y sus respectivas descripciones de puestos reflejan con claridad las áreas a las que pertenece cada persona en la organización actualmente y sus funciones, pero también pensando en el futuro cercano. 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 a 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, a día de hoy 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 sus funciones.

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

- Nuevo sector de Comercialización: al ser una nueva función en la empresa, ésta área no estaba desarrollada. Se reconocen 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 como ser liquidaciones de sueldos y remuneraciones.

#### **Rutina de Reuniones**

- 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.
  - Facilitan la delegación y el control.
  - Liberan espacios de trabajo
- 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.
  - Es un modelo general que cada responsable puede adaptar a sus necesidades.
  - 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.

Las reuniones propuestas son las siguientes:

Reunión	Día y horario (máximo)	Frecuencia	Participantes	Objetivo
Mandos Medios	Martes 12 a 13hs	Semanal	Voluntaria, mandos medios.	Se arma agenda según las inquietudes semanales.
Visita a Obra	Jueves de 12 a 13	Mensual	Obligatoria para Diseño, Obras y Comercialización	Atender Novedades, realizar sugerencias.
General	Jueves de 8 a 10 hs	Trimestral	TODOS	Se dan a conocer objetivos estratégicos. Novedades de cada área. Temas a cubrir en el futuro.
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 Propias	Miércoles 16:30 a 18hs	Semanal	Socios y áreas de Diseño y Obra (excepto jrs)	Seguimiento de ejecución de obra. Planeamiento semanal.
Administración	Miércoles 15 a 16hs	Semanal	Socio 2 + CPN	Temas administrativos y financieros. Reportes de obras y generales.
Diseño	Jueves de 12 a 13:30	Semanal (excepto días de visita)	Socio 1, Área de diseño.	Se preparan las tareas a llevar a cabo en la semana y se distribuyen.
Ventas y Marketing Comercial – Administrativo	Martes 8:30 a 9:30	Semanal	Equipo Comercial, Socio 1	Objetivos y planes de acción.
Obras particulares – Compras	Martes 9:30	Semanal (optativa)	Administración, Comercial	Temas formales de Ventas / Alquileres.
	Martes 8:30	Semanal	Compras, Obras de terceros	Planeación conjunta de compras semanales según avance.



El detalle de cada reunión así como también el modelo de asistencia y el modelo de minuta de seguimiento se pueden consultar en el (ANEXO 2). 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. 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.

### **Conclusión**

La empresa bajo estudio cuenta con un gran potencial de crecimiento, y sus perspectivas son cada vez mayores, con lo cual debe ser una prioridad que las personas que integran la organización tengan muy claro los objetivos de sus funciones, y que cuenten con las herramientas para llevarlo a cabo. Las herramientas propuestas sirven simplemente de guía acerca de cómo deben actuar e interactuar las personas dentro de la organización, para así lograr ser más eficientes. Para el correcto funcionamiento de las mismas, es de una importancia vital que se realice un seguimiento continuo y riguroso hasta que su utilización sea cotidiana y de manera casi inconsciente.



---

## **Bibliografía**

- Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Companies
- 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
- Rodríguez Anton J., Morcillo Ortega P., Casani F., Rodríguez 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.
- Von Bertalanffy, L. (1976) *Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica



## ANEXOS

### Anexo I: DESCRIPCIONES DE PUESTOS

#### 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 administración de RRHH (lado soft)
  11. Tareas de controles y cierres de OBRA
  12. Tareas de controles y cierres de ADMINISTRACION
  13. Autorización compra de materiales
  14. Decisiones estrategia financiera
  15. Definición estrategias de precio y financiación
  16. Revisión y aprobación de anteproyectos
  17. RRPP con organismos
  18. RRPP con clientes y potenciales clientes
  19. Búsqueda de inversores
  20. Atención de inversores
  21. Atención de clientes OBRA/particulares
  22. Autorización presupuesto general de obras
  23. Estrategia general de comunicación
  24. Autorización honorarios asesores
  25. Atención de asesores
  26. Aprobación balances anuales
  27. Capacitación/Asignación de tareas a pasantes/nuevos
  28. Participación en Reuniones de trabajo del área



29. Organización de reuniones informales/sociales

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

**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 matemáticas. 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. Abrir y cerrar el estudio.
  11. Trámites bancarios y de servicios públicos.
  12. Compra insumos de oficina.
  13. Compra insumos cocina/baño.
  14. Impresión de fotocopias.
  15. Limpieza áreas comunes.
  16. Organización de reuniones informales/sociales.
- Funciones adicionales del puesto: Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera.

**OBRA**

- Jefe directo: Gerencia General
- Supervisión a ejercer: Área Obras (Particulares, Propias y Compras)
- Formación académica: Ingeniería 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 de 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.

#### **Encargado de Obras Particulares y 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:
    - a. Compra materiales de seguridad.
    - b. Compra ropa de trabajo.
    - c. Alquiler baños químicos.
    - d. Control/limpieza de baños químicos.
  31. 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 (Obras Propias).
  32. Atención de clientes OBRA/particulares (Obras Particulares).
  33. 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.

#### **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.

### **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.

#### **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.

### **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. Manejo de precios unitarios.
  5. Revisiones periódicas de la obra.
  6. Elaboración de informes mensuales de las actividades realizadas.
  7. Revisar que los trabajos se realicen de acuerdo a lo establecido con el cliente.
  8. Supervisar que los materiales que se están utilizando sean los acordados.
  9. Elaboración de anteproyectos.
  10. Organización de archivos bases de proyectos.
  11. Revisión de estructura/distribución de planos y espacios.
  12. Diseño de volumétricos (renders).
  13. Definición/Solución de temas de diseño.
  14. Verificación de soluciones constructivas.
  15. Resolución de planos no resueltos.
  16. Modificación de planos terminados.
  17. Elaboración de planos para municipalidad.
  18. Solicitud de presupuestos/cotización diseño.
  19. Diseño de plotters.
  20. Impresión y retiro de plotters.
  21. Impresión de planos.
  22. Instructivo para el armado de legajo de obra.
  23. Gantt para gestión de documentación.
  24. Adecuación de documentación gráfica.
  25. Comunicación con asesores externos.
  26. 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.

### **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.

#### **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.

#### **COMERCIAL**

- Jefe directo: Junta Directiva



- Supervisión a ejercer: Área comercial (Comunicaciones, Ventas y Post-Venta)
- Formación académica: Maestría en Administración de Empresas
- Años de experiencia: 5-7 años
- Objetivos del puesto: Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo.
- Conocimientos o competencias obligatorias: Indispensable el don de liderazgo y mando. Debe conocer ampliamente la industria y sus derivados. Manejar avanzadamente las herramientas tecnológicas (hoja de cálculo, hoja de trabajo, internet, correo electrónico, etc.). Debe ser enfocado, ordenado y organizado, altamente analítico y con capacidad de coordinar el trabajo de las diferentes gerencias.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento amplio en producción, mercadeo y ventas; y finanzas.
- Funciones principales del puesto:
  1. Organizar diariamente la comunicación con su grupo gerencial.
  2. Asesorar a cada una de las Gerencias en la toma de sus decisiones.
  3. Aprobar y revisar los planes de trabajo de cada uno de las Gerencias.
  4. Preparar y presentar los reportes de cumplimiento de producción y financiero para la Junta Directiva.
  5. Ejecutar y transmitir los acuerdos emitidos por la Junta Directiva.
  6. Realizar reuniones semanales con todas las gerencias.
  7. Realizar reuniones constantes con los asesores legales de la empresa.
  8. Preparar la documentación solicitada por la Junta Directiva para la asamblea de socios.
  9. Asistir a congresos relevantes a la industria y extender la cadena de contactos.
  10. Desarrollar programas de calidad empresarial.
  11. Velar por la maximización de las utilidades de la empresa.
  12. Mantener contacto directo con las entidades financieras.
  13. Analizar los reportes de cada una de las gerencias.
  14. Aprobar y controlar los presupuestos anuales de la empresa.
  15. Mantener relaciones constantes con los clientes más representativos para la empresa.
  16. Participar en las negociaciones comerciales con clientes y proveedores.
  17. Desarrollar planes de inversión de crecimiento.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a las reuniones de Junta Directiva y/o Asamblea de Socios.

### **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 por medio de eventos sociales o culturales. 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, 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.

#### **Encargado 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.

#### **Asistente de Contratos**

- 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: Colaborar en la elaboración y registración de contratos de venta y alquiler.
- 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 potenciales clientes.
  2. Cálculo montos de contratos venta/alquiler.
  3. Elaboración contratos de alquiler.
  4. Cobranza alquileres.
  5. Cobranza ventas en pozo.
  6. Emisión informes - cobranza alquileres.
  7. Control estados de cuentas de alquileres.
  8. Control de registro alquileres.
  9. Control de registro planillas de vencimiento.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados con su jefe directo.

#### **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
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a su jefe directo y a la gerencia.

### **ADMINISTRACIÓN**

- Jefe Directo: Gerencia General
- Supervisión a Ejercer: Todo el personal del departamento
- Formación Académica: LAE/CPN
- Años de Experiencia: 5-7 años
- Objetivo del Puesto: Mantener la dirección de la sucursal o departamento en todas las áreas. Mantener el flujo de información a las jefaturas y a sus subalternos.
- 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.
- Habilidades deseables: Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
- Funciones Principales del puesto:
  1. Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario.
  2. Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal.
  3. Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes.
  4. Llevar el control y el manejo de la Caja Chica.
  5. Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.
  6. Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo.
  7. Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la sucursal.
  8. Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal.
  9. Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.
  10. Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.
- Funciones adicionales del puesto: Cubrir los diferentes puestos de la sucursal ante una posible ausencia. Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.

### **Encargado 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: Maximizar la rentabilidad de la empresa y el buen uso de los recursos financieros sin utilizar.
- 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: Deseable título de contador público autorizado, y con experiencia en inversiones.
- Funciones principales del puesto:
  1. Colocar diariamente los recursos financieros de la empresa.
  2. Crear programas de inversión de los recursos disponibles para la empresa.
  3. Buscar fuentes de inversión y crear el plan de retorno y de factibilidad de las inversiones.
  4. Presentar la debida documentación para las búsquedas de financiamiento.
  5. Controlar los pagos de inversión.
  6. Revisar y aprobar las inversiones a los diferentes departamentos de la empresa.
  7. Elaborar y controla el presupuesto anual de la compañía.
  8. Revisar los estados financieros y realizar las debidas recomendaciones.
  9. Control del flujo de caja y efectivo de la empresa.
  10. Elaborar los reportes financieros mensuales para la presentación a Gerencia General.
  11. Planificación financiera.
  12. Administración de fondos.
  13. Control facturas y remitos.
  14. Control pagos AFIP.
  15. Control caja de salida.
  16. Supervisión planilla control diario bancos.
  17. Pronósticos económicos/financieros.
  18. Armado informes financieros de obras.
  19. Conciliación bancaria.
  20. Cómputos de presupuestos.
  21. Control planillas de requerimientos.
  22. Registro planillas de obra.
  23. Seguimiento de pagos.
  24. Elaboración planilla control diario bancos.
  25. Elaboración planilla de control de compras.
  26. Control de facturas aprobadas.
  27. Control de facturas de terceros.
  28. Control de registro de facturas.
  29. Control carga de requerimientos de facturas.
  30. Control de fondos para pagos de servicios/impuestos.
  31. Provisión de fondos para pagos servicios/impuestos.
  32. Trámites varios en organismos públicos.
  33. Control de depósitos bancarios.
  34. Control de extracciones bancarias.



- 35. Pago de servicios e impuestos.
- 36. Pago de infracciones/multas
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados al encargado de área y/o a la gerencia general.

#### **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. Elaboración planilla de control de compras.
  4. Control de facturas aprobadas.
  5. Armado Libro IVA.
  6. Control de facturas de terceros
  7. Control carga de requerimientos de facturas.
  8. Elaboración planilla control diario bancos.
  9. Elaboración planilla de control de compras.
  10. Depósitos y extracciones bancarias.
- Funciones adicionales del puesto: Asistir a reuniones y presentaciones de resultados al encargado de área.

#### **Encargado Contabilidad y Auditoria**

- Jefe directo: Administración
- Supervisión a ejercer: Asistente de Registros
- Formación académica: CPN/CP
- Años de experiencia: 5 a 7 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 mundiales.
  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 catálogo 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.
  18. Asignación de formas de cobranza/ventas.
  19. Cobranzas.
  20. Gestión de cobranzas a grandes clientes.
  21. Cobranza alquileres.
  22. Cobranza ventas en pozo.
  23. Emisión informes - cobranza alquileres.
  24. Emisión informes - gastos obras.
  25. Control estados de cuentas de alquileres.
  26. Control de registro alquileres.
  27. Control de registro planillas de vencimiento.
  28. Análisis de asignaciones financieras.
  29. Diagramación sistema de gestión contable.
  30. Revisión sistema de gestión contable.
  31. Control y aprobación de certificados a pagar.
  32. Balance Anual y Mensual.
  33. Auditoría interna.
  34. Control DDJJ.
  35. Armado Libro IVA.
  36. Cierre IVA.
  37. Estudiar la política fiscal.
  38. Analizar resultados reales y compararlos con los previstos
  39. Controlar de forma continua las desviaciones sobre las previsiones de producción, presupuestos, inversiones y salarios
  40. Contabilidad general de la empresa.
  41. Contabilidad analítica/de gestión.
  42. Problemas fiscales y tributarios.
- 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.

### **Asistente de Registros**

- 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: Colaborar en tarea de registros contables, bancarias, impositivas y de cualquier otra actividad relacionada con la contabilidad de la empresa.
- 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 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. Registro de facturas.
  2. Registro planillas de obra.
  3. Registro alquileres.
  4. Registro planillas de vencimiento
  5. Control carga de requerimientos de facturas.
- 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.

### **Encargado 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 Gerencial de la Empresa.
  8. Identificar las cargas de trabajo y el “conteo” de empleados 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. Calculo pago a contratistas.
  16. Liquidación de sueldos personal obra y oficina.
  17. Revisión cálculo cargas sociales.
  18. Pago a personal en obra y oficina.
  19. Pago a contratistas.
  20. Recepción e impresión recibos de sueldo.
  21. Control firma recibos de sueldo.
  22. Contacto con estudio contable.
  23. Capacitación/Asignación de tareas a pasantes/nuevos.
  24. Temas legales relacionados con el personal.
  25. 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.





